

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL SECTOR
MICROFINANCIERO DEL PERÚ**

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

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

PRESENTADA POR

Rosell Alexander Benites Infante

Jubert Polo Vera

Misael Ciro Zevallos Carhuaz

Asesor: Juan O'Brien Cáceres

Santiago de Surco, marzo de 2012

Agradecimientos

A nuestro apreciado Asesor, por su invaluable apoyo y comprensión; por estar siempre ahí, cuando más lo requeríamos.

Los alumnos.

A Dios, por darme tantas bendiciones día a día y albergarme en su camino.

A mis maravillosos padres, por su enorme ejemplo y a todos mis queridos hermanos y sobrinos, en especial a ti hermana Flor, por tu incansable aliento.

A mí adorada esposa Carmen, por su gran amor y su inigualable paciencia.

A mi hijo André, luz de mi vida y a mi angelito que está por llegar.

Rosell Benites Infante

A Dios: Una luz que guía.

A mi esposa Marisol: Por su amor, paciencia y comprensión.

A mis hijos William, Carlos y Stefania: Que dan significado a mi vida.

Juber Polo Vera

A Dios, porque hubiese desmayado si no hubiera visto la bondad de Dios, por su infinito amor y ser la fuente de todo lo que emprendo.

A mis padres porque me motivan siempre para salir adelante.

A Rocío el amor de mi vida, quien me alienta y estimula a alcanzar los propósitos de Dios para mi vida.

Misael Zevallos Cárhuaz

Resumen Ejecutivo

El sector microfinanciero peruano goza de gran prestigio y liderazgo a nivel internacional, ya que está considerado como el país con el mejor entorno de negocios para las microfinanzas. Varios factores contribuyeron a su rápido crecimiento, entre ellos se pueden citar las dificultades que tenían las microempresas para acceder a un crédito de la banca comercial, la realidad económica del país y el carácter emprendedor de la población peruana, además el hecho de que el sector haya logrado un conocimiento profundo del segmento que atiende. Esto dio lugar a una demanda sostenida y creciente de los servicios microfinancieros, por lo que el sector se constituyó en uno de los principales pilares del desarrollo social del Perú.

El sector microfinanciero se desarrolló en sus comienzos en las provincias del interior del país, en donde la pobreza económica era acentuada y en donde la banca tradicional no había llegado y si lo había hecho no había logrado satisfacerlo debido a que las microempresas requerían de un financiamiento en condiciones adecuadas a sus características. El crecimiento del sector fue rápido y exponencial, para posteriormente incursionar a las principales ciudades del Perú, en donde actualmente compite con la banca comercial.

En la actualidad, la competencia se ha tornado intensa en el mercado de las microfinanzas, conformada por la banca comercial, financieras, cajas municipales de ahorro y crédito, cajas rurales de ahorro y crédito, Edpymes, cooperativas, ONGs y prestamistas. La mayor competencia en el margen financiero, está trayendo como consecuencia una disminución apreciable en el ratio de rentabilidad patrimonial, acompañado con el incremento de los ratios de morosidad y de la cartera de alto riesgo a consecuencia del sobre-endeudamiento entre otros.

Por otro lado las zonas rurales del Perú, aun cuentan con poca presencia de instituciones financieras, en donde el uso de nuevas tecnologías haría posible incrementar el nivel de bancarización y la inclusión financiera de manera rentable y permitiría así ampliar el mercado de las microfinanzas.

La presente tesis tiene como objetivo elaborar un plan estratégico para el sistema microfinanciero peruano, para que en el año 2025 el Perú continúe siendo distinguido como el modelo de microfinanzas en el mundo y sea reconocido por su cobertura, eficiencia, innovación, aplicando altos estándares internacionales y constituyéndose en el soporte del emprendimiento y desarrollo del país.

En el presente Plan Estratégico proponemos estrategias y lineamientos para que las instituciones microfinancieras puedan mantenerse y desarrollarse exitosamente en el mercado, estas estrategias garantizan su continuidad, teniendo en cuenta que las épocas de altos márgenes de utilidad y elevados ratios de crecimiento están quedando atrás. Urge ahora mejorar los modelos actuales para mantenerse y seguir creciendo, con una visión gerencial moderna, considerando entre otros aspectos la consolidación a través de fusiones, la profundización financiera en los sectores rurales con el uso intensivo de la tecnología, la creación de productos innovadores, el mejoramiento de los procesos y servicios, fidelizando a los clientes, proyectándose a mejorar las asesorías y capacitaciones a los emprendedores capacitando a los alumnos en los últimos grados de los colegios secundarios. Solo así se garantizará su éxito y continuidad en el mercado en las actuales circunstancias de globalización económica.

Abstract

The Microfinance sector is highly respected Peruvian and international leadership, as it is considered the country with the best business environment for microfinance. Several factors contributed to its rapid growth, among them may be mentioned the difficulties faced in accessing micro credit from commercial banks, the country's economic reality and entrepreneurship of the Peruvian population, besides the fact that the sector has achieved a deep understanding of the segment it serves. This resulted in a sustained and growing demand for microfinance services, so that the sector became one of the main pillars of social development in Peru.

The microfinance sector is developed in its infancy in the interior provinces, where economic poverty was pronounced and where traditional banks had failed and if it had not been able to satisfy it, because it required a micro financing on terms suited to their characteristics. The sector's growth was rapid and exponential and later. Today, competition has become intense in the microfinance market, consisting enter the main cities of Peru, where it currently competes with commercial banks, financial institution , municipal savings and loan fund, rural savings and credit fund, development agencies for small and micro enterprises, cooperatives, NGOs and lenders. Increased competition in the financial margin is consequently resulting in a significant decrease in the rate of return on equity, together with increasing delinquency ratios and portfolio risk as a result of over-indebtedness among others.

On the other hand the rural areas of Peru, still have little presence of financial institutions, where the use of new technologies make it possible to increase the level of banking and financial inclusion and enable cost-effective manner and expand the market for microfinance.

This thesis aims to develop a strategic plan for the Peruvian microfinance system, so that in 2025, Peru continues to be distinguished as the model of microfinance in the world and is recognized for its coverage, efficiency, innovation, applying highest international standards and becoming the support of entrepreneurship and development.

Microfinance institutions to remain successful in the market and require new strategies to ensure their continuity, taking into account that time of high profit margins and high growth rates are lagging behind. Now urgent to improve current models remain and continue to grow, with a modern management vision, considering inter alia the consolidation through mergers, financial deepening in rural areas with intensive use of technology, creating innovative products, improving processes and services, the loyalty of customers. Only this will ensure its success and continuity in the market under the current circumstances of economic globalization.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xii
Lista de Figuras	xv
Introducción	xvii
Capítulo I: Situación General del Sector Microfinanciero	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	5
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	7
2.1 Antecedentes	7
2.2 Visión	9
2.3 Misión	9
2.4 Valores	10
2.5 Código de Ética	11
2.6 Conclusiones	12
Capítulo III: Evaluación Externa	13
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	13
3.1.1 Matriz de intereses nacionales (MIN)	13
3.1.2 Potencial nacional.	14
3.1.3 Principios cardinales.	18
3.2 Análisis Competitivo del Perú	20
3.2.1 Condiciones de los factores	20
3.2.2 Condiciones de la demanda	21
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	22
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.	25
3.3 Análisis del Entorno PESTE	27

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	27
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	35
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	54
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	56
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).	58
3.4 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)	599
3.5 El Sector Microfinanciero, sus Competidores	599
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.	60
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.	61
3.5.3 Amenazas de los sustitutos.	62
3.5.4 Amenazas de los entrantes.	62
3.5.5 Rivalidad de los competidores.	63
3.6 Matriz Perfil Competitivo (PC) y Matriz Perfil Referencial (Matriz PR).....	64
3.7 Conclusiones	73
Capítulo IV: Evaluación Interna	76
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	76
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	77
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	81
4.1.3 Operaciones y logística–infraestructura (O).	101
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	104
4.1.5 Recursos humanos (H).	122
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).	123
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	124
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	124
4.3 Conclusiones	126

Capítulo V: Intereses de la Sector Microfinanciero y Objetivos a Largo Plazo	129
5.1 Intereses del Sector Microfinanciero	129
5.2 Potencial de la Sector Microfinanciero	131
5.3 Principios Cardinales	133
5.3.1 Influencia de terceras partes.....	134
5.3.2 Lazos pasados y presentes.....	134
5.3.3 Contrabalance de intereses.....	134
5.3.4 Conservación de enemigos.....	135
5.4 Matriz de Interés del Sector Microfinanciero	135
5.5 Objetivos a Largo Plazo	137
5.6 Conclusiones	138
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	141
6.1 Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).....	141
6.2 Matriz PEYEA	146
6.3 Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	150
6.4 Matriz IE	154
6.5 Matriz de la Gran Estrategia (GE)	157
6.6 Matriz de Decisión	159
6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico MCPE	161
6.8 Matriz de Rumelt.....	161
6.9 Matriz de Ética (ME)	161
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	162
6.11 Matriz de Estrategias vs. OLP.....	162
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	162
6.13 Conclusiones	169

Capítulo VII: Implementación Estratégica	173
7.1 Objetivos a Corto Plazo	173
7.2 Recursos Asignados a los OCP	176
7.3 Políticas de cada Estrategia	177
7.4 Estructura del Sector Microfinanciero	180
7.5 Medio Ambiente y Ecología-Responsabilidad Social.....	183
7.6 Recursos Humanos	185
7.7 Gestión del Cambio	186
7.8 Conclusiones	186
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	189
8.1 Perspectivas de Control.....	189
8.1.1 Perspectiva interna/personas.....	189
8.1.2 Perspectiva de procesos.....	189
8.1.3 Perspectiva del cliente.....	190
8.1.4 Perspectiva financiera.....	190
8.2 Tablero de Control Integrado (BSC).....	190
8.3 Conclusiones	190
Capítulo IX: Competitividad del Sector Microfinanciero.....	192
9.1 Análisis Competitivo del Sector Microfinanciero.....	192
9.2 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres	203
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	208
10.1 Plan Estratégico Integral	208
10.2 Conclusiones	2088
10.3 Recomendaciones.....	209
10.4 Futuro del Sector Microfinanciero	211

Referencias.....	214
Apéndice A: Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (Ley N° 26702) 220	
Apéndice B: Entrevistas a Funcionarios de las Microfinancieras	230



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Estructura del Sistema Financiero Peruano por Modalidad de Empresa Supervisada y No Supervisada por la SBS a Noviembre 2011</i>	4
Tabla 2	<i>Matriz de Interés Nacional del Perú</i>	14
Tabla 3	<i>Concentración del Sistema Financiero—Año 2010 (en Millones S/.)</i>	23
Tabla 4	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)</i>	60
Tabla 5	<i>Matriz del Perfil Competitivo</i>	65
Tabla 6	<i>Matriz del Perfil Referencial</i>	72
Tabla 7	<i>Instituciones Microfinancieras Supervisadas por la SBS. Clasificadas por Tipo de Empresa. Noviembre 2011</i>	82
Tabla 8	<i>Evolución de Colocaciones y Participación por IMF (Miles S/. y %)</i>	85
Tabla 9	<i>Ranking de Instituciones por Colocaciones a Noviembre 2011</i>	90
Tabla 10	<i>Crédito para Actividades Empresariales por Sector Económico. Noviembre 2011 (en Miles S/.)</i>	91
Tabla 11	<i>Distribución de Créditos Directos por Departamento a Noviembre 2011 (en Miles S/.)</i>	92
Tabla 12	<i>Evolución de Deudores por Tipo de Empresa</i>	93
Tabla 13	<i>Crédito Promedio para Actividades Empresariales a Noviembre 2011 (Miles de S/.)</i>	93
Tabla 14	<i>Número de Deudores de Créditos Micro y Pequeña Empresa y Deuda Micro y Pequeña Empresa por Rangos</i>	94
Tabla 15	<i>Estructura de Depósitos Sector Microfinanciero por Tipo de Depósito a Noviembre 2011</i>	95

Tabla 16	<i>Estructura de Depósitos Sector Microfinanciero por Subsector (Noviembre 2011)</i>	96
Tabla 17	<i>Ranking por Empresa por Depósitos Captados del Público. Noviembre 2011</i>	97
Tabla 18	<i>Tecnología Crediticia de las Microfinanzas</i>	101
Tabla 19	<i>Puntos de Contacto por Tipo de Entidad Financiera a Septiembre 2011</i>	104
Tabla 20	<i>Evolución de los Activos de las IMF del Sector Microfinanciero</i>	105
Tabla 21	<i>Evolución del Patrimonio de las IMF del Sector Microfinanciero</i>	106
Tabla 22	<i>Evolución de las Obligaciones de las IMF del Sector Microfinanciero</i>	107
Tabla 23	<i>Evolución de los Depósitos del Sector Microfinanciero</i>	109
Tabla 24	<i>Evolución de los Adeudos y Obligaciones Financieras de las IMF del Sector Microfinanciero</i>	110
Tabla 25	<i>Evolución de los Adeudos y Obligaciones Financieras por Origen Interno y Externo de las IMF del Sector Microfinanciero</i>	112
Tabla 26	<i>Evolución de la Participación de las Obligaciones con el Público Respecto a Pasivos Totales del Sector Microfinanciero</i>	113
Tabla 27	<i>Evolución de la Participación de los Adeudos y Obligaciones Financieras Respecto a Pasivos Totales del Sector Microfinanciero</i>	113
Tabla 28	<i>Evolución de los Ingresos de las IMF del Sector Microfinanciero. En Miles de S/. y %</i>	120
Tabla 29	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)</i>	125
Tabla 30	<i>Matriz de Intereses Sectoriales</i>	137
Tabla 31	<i>Matriz FODA del Sector Microfinanciero</i>	143

Tabla 32	<i>Factores de la Matriz PEYEA</i>	148
Tabla 33	<i>Valores de las Colocaciones a ser Graficadas en la Matriz BCG</i>	151
Tabla 34	<i>Valores de los Depósitos a ser Graficadas en la Matriz BCG</i>	152
Tabla 35	<i>Matriz de Decisión del Sector Microfinanciero</i>	160
Tabla 36	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	163
Tabla 37	<i>Matriz de Rumelt</i>	165
Tabla 38	<i>Matriz de Ética</i>	166
Tabla 39	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencias</i>	167
Tabla 40	<i>Matriz de Estrategias vs. OLP</i>	168
Tabla 41	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	169
Tabla 42	<i>Tablero de Control Integrado (BSC)</i>	191
Tabla 43	<i>Evolución del PBI, Balanza Comercial y Exportaciones.Period</i> <i>2000-2011.</i>	196
Tabla 44	<i>Ranking de Desarrollo Financiero 2011</i>	197
Tabla 45	<i>Pilar de Estabilidad Financiera 2011</i>	198
Tabla 46	<i>Pilar de Acceso al Financiamiento 2011</i>	198
Tabla 47	<i>Indicador de Competitividad del Sector Microfinanciero.</i>	202
Tabla 48	<i>Plan Estratégico Integral</i>	213

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.	xvii
<i>Figura 1.</i> Gastos administrativos anualizados / activo rentable promedio. Mibanco y financieras. En porcentaje.	80
<i>Figura 2.</i> Gastos administrativos anualizados / créditos directos e indirectos promedio. CMAC, CRAC y Edpymes. En porcentaje.....	80
<i>Figura 3.</i> Evolución del Margen de Utilidad Neta sobre Ingresos de la IMFs. En porcentaje.	81
<i>Figura 4.</i> Evolución de las colocaciones del sector microfinanciero.	83
<i>Figura 5.</i> Evolución de los depósitos del sector microfinanciero.....	83
<i>Figura 6.</i> Estructura de las colocaciones por clasificación de créditos. Noviembre 2011. En porcentaje.....	88
<i>Figura 7.</i> Evolución de las tasas de interés entre IMNB vs. Bancos. En porcentaje.	99
<i>Figura 8.</i> Evolución de la profundidad financiera del Sector Microfinanciero. En porcentaje.....	100
<i>Figura 9.</i> Evolución mensual de los créditos atrasados y la tasa de morosidad en las IMFs 2010–2011. En porcentaje.....	103
<i>Figura 10.</i> Evolución de los depósitos por subsector microfinanciero (miles S/.)...	108
<i>Figura 11.</i> Evolución de los obligaciones y adeudos financieros de las IMF.	111
<i>Figura 12.</i> Evolución del ratio de capital global (en porcentaje) por subsector microfinanciero.	114
<i>Figura 13.</i> Evolución de la morosidad por subsector microfinanciero (cartera atrasada / créditos directos, en porcentaje).	115

<i>Figura 14.</i> Evolución de Créditos Refinanciados y Reestructurados sobre créditos directos por subsector microfinanciero. En porcentaje.	116
<i>Figura 15.</i> Evolución de las provisiones sobre cartera atrasada por subsector microfinanciero. En porcentaje.	117
<i>Figura 16.</i> Evolución de Ratio de liquidez en moneda nacional por subsector microfinanciero. En porcentaje.	118
<i>Figura 17.</i> Evolución del ratio de liquidez en moneda extranjera por subsector microfinanciero. En porcentaje.	119
<i>Figura 18.</i> Evolución de Utilidad anualizada / activo promedio anual por subsector microfinanciero. En porcentaje.	121
<i>Figura 19.</i> Evolución de Utilidad anualizada / activo promedio por subsector microfinanciero. En porcentaje.	121
<i>Figura 20.</i> Matriz PEYEA.	149
<i>Figura 21.</i> Matriz BCG para Colocaciones del Sector Microfinanciero.	151
<i>Figura 22.</i> Matriz BCG para depósitos del Sector Microfinanciero.	152
<i>Figura 23.</i> Matriz IE para el Sector Microfinanciero.	155
<i>Figura 24.</i> Matriz de la Gran Estrategia para el sector microfinanciero.	158
<i>Figura 25.</i> Sector Microfinanciero Actual.	181
<i>Figura 26.</i> Sector Microfinanciero al 2025.	183
<i>Figura 27.</i> Nivel de competitividad sector microfinanciero Peruano en base al ICRP 2010.	203

Introducción

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.

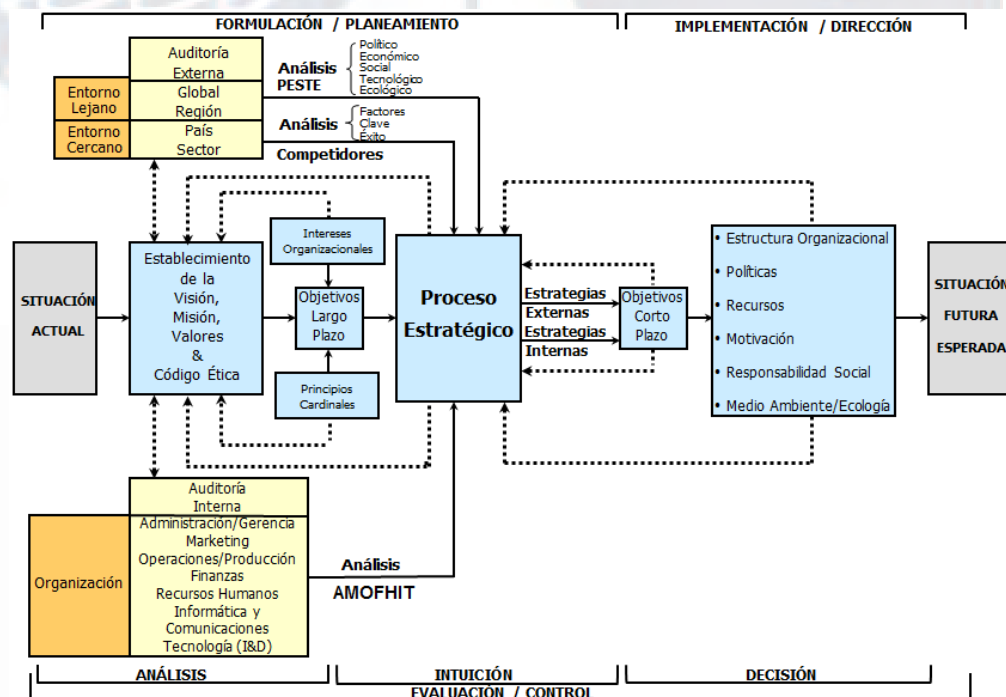


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008. 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 cómo 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 compete. 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 del Sector Microfinanciero

1.1 Situación General

El Perú ostenta actualmente el título de ser considerado como el país con el mejor entorno de negocios para las microfinanzas, de acuerdo al estudio “Microscopio Global 2011” realizado por The Economist Intelligence Unit de la prestigiosa revista de negocio británica *The Economist*. El Perú obtuvo el primer puesto por cuarto año consecutivo entre 55 países de América Latina, Asia, África, Europa del Este, y Medio Oriente. Los factores que se evaluaron fueron: (a) la calidad del marco regulatorio y práctica, en la cual se considera la regulación y supervisión de las carteras de microcréditos, formación de instituciones de microcréditos reguladas/supervisadas, formación y operación de institución de microcréditos no reguladas, capacidad de regulación y supervisión de microfinanzas (i.e., incluido créditos y otros servicios) y el marco regulatorio para las captación de depósitos y (b) marco institucional, el cual considera transparencia contable, protección a los clientes mediante transparencia de precios y resolución de conflictos, centrales de riesgo y políticas y práctica de transacciones financieras a través de agentes.

El sector microfinanciero peruano, el cual ya tiene más de 30 años, se ha desarrollado debido entre otros factores a las condiciones favorables de su entorno, como son: la realidad económica, la pobreza económica, las dificultades que existían para acceder a un crédito en la banca comercial, el carácter emprendedor innato del poblador peruano. Por un lado, esto ha contribuido a una demanda sostenida y creciente de los servicios microfinancieros y por otro, el sector ha logrado un conocimiento profundo del segmento que atiende, complementado con un rápido desarrollo profesional institucional, lo que en suma han contribuido a que el Perú obtenga la supremacía en el mundo en este sector (Portal de Microfinanzas,2011).

La promoción de las microfinanzas es muy importante para el desarrollo económico de nuestro país, en donde tres de cada cuatro personas que trabajan, pertenecen al sector microempresarial (Sotelo, 2009). Las microempresas requieren de un financiamiento en condiciones adecuadas a sus especiales características y circunstancias y el sector microfinanciero ha podido satisfacerlo, expandiendo así la frontera de nuevos sujetos de crédito.

Las zonas rurales del Perú aún cuentan con poca presencia de instituciones financieras, lo cual motiva deficiencias en lo que respecta a la inclusión y profundización financiera en esas zonas, lo cual encarece los costos de acceso de la población al sistema financiero. Por otro lado, el nivel de bancarización es bajo en el Perú si se tiene en cuenta que entre el 40% y 50% de la población económicamente activa no utiliza el sistema financiero (SBS, 2010).

La Superintendencia de Bancos, Seguros, y AFP (SBS) se encarga de la supervisión y regulación de las entidades microfinancieras en el Perú. La normatividad y marco regulatorio acertados en aspectos de prevención y control, así como la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (Ley 26702), que constituye la norma legal fundamental que regula el sistema bancario, financiero y de microfinanzas en el Perú, han contribuido al éxito del sistema microfinanciero peruano. En el 2008 se dieron cambios normativos y legislativos con el fin de adaptar el marco jurídico existente al actual entorno económico. Esto ha permitido a las instituciones microfinancieras (IMF) competir en mejores condiciones con otras entidades supervisadas por las SBS, ya que mediante el Decreto Legislativo 102812 se ha modificado el esquema normativo, permitiendo a las IMF desarrollar diferentes operaciones (e.g., descuentos, factoring, leasing; Sotelo, 2009).

La normativa internacional en lo referente a gestión de riesgos, está dada por Basilea II, la cual intenta que las entidades financieras doten capital adecuado al riesgo que asumen y además intenta interrelacionar los riesgos de mercado, operacional y de crédito (Conexión ESAN, 2011). La gestión integral de riesgos en el Perú, ha sido regulado con el fin de adaptarse a los requerimientos que impone Basilea II y esto incluye el tratamiento y supervisión de riesgos de crédito, de mercado, liquidez y operacional (Sotelo, 2009).

En el plano internacional, luego de la crisis financiera mundial, las microfinanzas iniciaron una fase de crecimiento más maduro y sostenible, poniendo énfasis en acelerar las mejoras en temas de gobierno corporativo, capacidad de regulación, y gestión de riesgos, lo cual ha permitido ofrecer una gama más diversificada de servicios financieros.

De acuerdo a Afi Fundación (2011), el sector microfinanciero en el Perú se caracteriza por su dinamismo, en donde la competencia de las Instituciones Microfinancieras (IMFS) se ha incrementado sustancialmente en los últimos años, llegando a superar más de 200 empresas a la fecha, las cuales se clasifican en Bancos especializados, Financieras especializadas, Cajas Municipales de Ahorro y crédito (CMAC), Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC), Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (Edpyme), Cooperativas, y ONGs.

Para el presente plan estratégico agregado, se considerará sector microfinanciero al conjunto de IMFS supervisadas por la SBS, las cuales como se puede apreciar en la Tabla 1 representan el 12.9% de los activos, el 15.5% de los créditos, y el 12.1% de los depósitos totales del sistema financiero peruano. Se selecciona solo al grupo de entidades reguladas por la razón principal de que el reconocimiento que goza el sector microfinanciero se debe en primer lugar a la

Tabla 1

Estructura del Sistema Financiero Peruano por Modalidad de Empresa Supervisada y No Supervisada por la SBS a Noviembre 2011

Noviembre 2011	Número de empresas	Activos		Créditos		Depósitos	
		Monto (Miles S/.)	%	Monto (Miles S/.)	%	Monto (Miles S/.)	%
Banca múltiple	13	184'954,483	84.4	121'324,815	81.7	122'787,323	85.8
Mibanco	1	5'164,541	2.4	4'135,526	2.8	3'616,557	2.5
Empresas financieras especializadas	8	6'962,275	3.2	5'935,363	4.0	2'647,197	1.8
Cajas municipales (CM)	13	1'236,310	5.6	9'799,254	6.6	9'085,963	6.3
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	11	2'724,484	1.2	2'078,973	1.4	1'923,100	1.3
Entidades de desarrollo de la Pequeña y Microempresa (Edpyme)	10	1'256,052	0.6	1'094,796	0.7	--	
Entidades microfinancieras	43	28'343,662	12.9	23'043,913	15.5	17'272,817	12.1
Otras empresas financieras	2	730,150	0.3	633,378	0.4	47,626	0.0
Empresas de arrendamiento Financiero	2	331,263	0.2	284,343	0.2	0.0	
Total entidades supervisadas por la SBS.		214'359,558	97.8	145'286,449	97.8	140'107,766	97.9
Cooperativas de ahorro y crédito del Perú*	161	4'438,321	2.0	3'044,627	2.0	3'037,505	2.1
ONGs **	18	275,000	0.1	260,000	0.2	--	
Total entidades no supervisadas por la SBS		4'713,321	2.2	3'304,627	2.2	3'037,505	2.1
Total Sistema Financiero		219'072,879	100.0	148'591,076	100.0	143'145,271	100.0

Nota. Adaptado de "Información de la SBS", por Fenacrep, y Copeme.

(*) No se tiene el dato preciso a agosto de 2011. Monto estimado a porcentaje de cartera Microempresa / Cartera Total (20%) del cierre Diciembre 2010 con la cifra de Total Créditos a Junio 2011(S./2 654 773 076).

(**) Dato tomado a Junio 2011. Se ha mantenido dicho dato, pues no se tiene mayor información.

calidad de la supervisión y regulación de la SBS. Las IMF's reguladas suman 43 y se encuentran distribuidas en cinco subsectores: (a) Un banco especializado, (b) ocho financieras especializadas, (c) 13 CMACs, (d) 11 CRACs, y (e) diez Edpymes.

Así mismo, se establece que para el presente trabajo la definición de microfinanzas e IMF serán las dadas por el Grupo de Trabajo sobre Metodologías de Calificaciones (Standard & Poor's, 2007), quienes definen a la primera como la prestación de servicios financieros a clientes de bajo ingresos o financieramente desatendidos; e indican que una IMF cumple dos características: (a) Es una organización financiera cuyo negocio principal proporcionar préstamos y servicios

financieros a clientes de bajos ingresos , y a clientes financieramente desatendidos y (b) es una organización financiera con un doble objetivo fundamental, lograr una misión social definida y viabilidad financiera.

Respecto a la misión social haremos la aclaración respectiva, tal cual lo plantea el Grupo de Trabajo sobre Metodologías de Calificaciones (Standard & Poor's, 2007), indicando que el término misión social se refiere a los objetivos específicos de las IMF para mejorar el bienestar de sus clientes, al proporcionar servicios financieros y complementarios a los mismos. Es decir por lo tanto que la misión social no incluye una evaluación del impacto social o de la calidad de misión de la IMF, sino que se enfoca en la evidencia del establecimiento de los objetivos que cada una de las IMF se hayan propuesto y en la constante supervisión de que tan bien se desempeñan para lograr dichos objetivos.

1.2 Conclusiones

1. Actualmente el Perú cuenta con el mejor entorno de negocios para la microfinanzas, según el estudio “Microscopio Global 2011” realizado por la revista británica *The Economist* entre países de América Latina, Asia, África, Europa del Este, y Medio Oriente.
2. El sector microfinanciero peruano ha logrado un conocimiento profundo del segmento que atiende, lo cual se complementa con un rápido desarrollo profesional e institucional. Y esto a su vez se integra con las condiciones favorables de su entorno, como son la realidad económica, la pobreza económica, las dificultades que existían para acceder a un crédito en la banca comercial y el carácter emprendedor innato del poblador peruano; contribuyendo a que el Perú obtenga la supremacía en el mundo en este sector.

3. La promoción del microfinanzas es muy importante para el desarrollo económico de nuestro país, en donde tres de cada cuatro personas que trabajan pertenecen al sector microempresarial. Las microempresas requieren de un financiamiento en condiciones adecuadas a sus especiales características y el sector microfinanciero ha podido satisfacerlo, expandiendo así la frontera de nuevos sujetos de crédito.
4. Las zonas rurales del Perú, aun cuentan con poca presencia de instituciones financieras, lo cual representa una deficiencia en la inclusión y profundización financiera, lo cual encarece los costos de acceso de la población al sistema financiero. El uso de la tecnología como la banca móvil, permitiría incrementar el nivel de bancarización y la inclusión financiera de manera rentable, llegando así a la población que todavía no participa en el sistema financiero o no reciben suficientes servicios.
5. La última crisis financiera puso de manifiesto debilidades estructurales del sistema microfinanciero mundial, que afectaron la calidad de algunas carteras de préstamos. Por tanto, la SBS que se encarga de la supervisión y regulación de las entidades microfinancieras, deberá de seguir desempeñando el rol protagónico que viene cumpliendo a fin de garantizar la sostenibilidad del sector microfinanciero y el rol fundamental que éste significa para la economía nacional.

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

Mientras que la visión de una organización es la definición deseada de su futuro, implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura del sector, la misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada (D'Alessio, 2008).

En el presente capítulo se define claramente la posición a largo plazo, que se pretende alcanzar en el sector microfinanciero en el Perú, declarando la visión que debe alcanzar el mismo, así como la misión que ayude a conseguirla, al igual que las políticas que guiarán las acciones por medio de los valores y el código de ética.

2.1 Antecedentes

El interés por el sector informal se llegó a iniciar a partir de la década de los setenta, cuando la nación peruana pasaba por una crisis en la que creció el número de trabajadores desplazados de la industria formal y comenzaron a crearse empresas de pequeña o muy pequeña escala, cada una con características independientes que diferían en comparación con las formales. El centralismo de esos años, debido a las migraciones rurales del campo a la ciudad y en especial a las principales ciudades de los departamentos, sobre todo a la capital, transformaron las relaciones laborales y comerciales, por lo cual el sector informal urbano presentó una mayor variedad, complejidad e importancia. Entre los años 1980 y 1990, la violencia interna en el país provocó mayores desplazamientos masivos de población, generando que la actividad económica a pequeña escala en comercio y servicios sea considerada un refugio laboral para un gran sector de desplazados como iniciativas de auto empleo.

Ante estos periodos largos de crisis económica, las mujeres empezaron a involucrarse en las diferentes actividades de generación de ingresos para así complementar los vacíos existentes en los ingresos familiares. Varias Organizaciones

no Gubernamentales (ONGs) comenzaron a brindar los primeros créditos a grupos de mujeres asociadas en clubes de madres o comedores populares, para que realizaran actividades asociativas de generación de ingresos. Esto fue la primera puerta de entrada de acceso de las mujeres pobres a las microfinanzas en el país, respondiendo a su demanda por generar sus propios ingresos, antes que solamente recibir soporte asistencial para la alimentación y la supervivencia. Varias ONGs nacionales empezaron su experiencia de financiamiento con aquellos sectores organizados, donde las mujeres estaban relacionadas a los programas asistenciales promovidos desde el estado, las iglesias, o por iniciativas autogestionarias, como Care, Adraofasa, Cáritas, Sea, Edaprospo, Separ y otros más. Posteriormente estas dieron origen a entidades especializadas en las microfinanzas.

Para la creación de los programas de crédito, el soporte financiero y técnico de la cooperación internacional privada, bilateral y multilateral tuvo un papel fundamental. Varios programas de microcrédito se crearon con fondos del “programa de pequeños proyectos” del Banco Interamericano de Desarrollo, lo que permitió que muchos organismos de fondeo se fueron interesando cada vez más en promover un sector que demostraba una sostenibilidad potencial. Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), con líneas de crédito para la micro y pequeña empresa se crearon con soporte técnico de la GTZ. Algunos bancos, como el Banco de Crédito del Perú, incorporaron líneas de financiamiento para la pequeña empresa y micro empresa, identificando como clientes a unidades empresariales que si bien podían clasificarse como informales, llegaban a cubrir ciertos requisitos para acceder prontamente a la formalidad (Pait, 2009).

En los años noventa, Finca Perú (en Ayacucho), introduce los esquemas de crédito solidario para mujeres asociadas en bancos comunales (BBCC), en un entorno

de pobreza y desempleo, producto del conflicto de violencia interna que entonces vivía el país. Años después Catholic Relief Service (CRS) promoverá la creación de un colectivo llamado Promoción de la Mujer y la Comunidad (Promuc), el cual diseminó el modelo de banca comunal en el país, inicialmente según un esquema de franquicias.

En ese entorno aparecieron las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC), como financieras que tenían como único fin el sector agrario, para así de esa manera cubrir un vacío dejado por el cierre y colapso del Banco Agrario, dado a su pesada cartera morosa. Estas IMFs, dada las solicitudes de financiamiento, incorporaron de manera incremental líneas de crédito comercial para Mype en su portafolio de productos. También se crearon las Empresas de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (Edpymes), como entidades especializadas en microfinanzas, con la idea de regular a las entidades que trabajaban en esta actividad y que venían creciendo de manera continua. Por otro lado, las Cooperativas de Ahorro y Crédito (Coopac) con origen más temprano que todos los otros tipos de entidades previamente mencionados, tuvieron siempre mucha importancia en el financiamiento de la actividad empresarial en pequeña escala en el país (Pait, 2009).

2.2 Visión

Para el año 2025, el Perú continuará siendo distinguido como el sector líder de las microfinanzas en el mundo; reconocido por su cobertura, eficiencia, innovación, que aplica altos estándares internacionales; soporte del emprendimiento y desarrollo económico social del país.

2.3 Misión

Brindar el mejor soporte en la atención de las necesidades de financiamiento de la micro y pequeña empresa, y de consumo del país; fortaleciendo así, su

crecimiento y expansión; mejorando la calidad de vida de todos los emprendedores y sus familias; y sirviendo al gobierno peruano como un instrumento eficaz de soporte a las políticas públicas y contribuyendo a la descentralización del Estado.

2.4 Valores

Los valores considerados para el sector microfinanciero se tienen:

1. Honradez e integridad, cada miembro cumple con un rol importante y defiende los intereses del sector. Sus acciones no deben de afectar el logro de los objetivos comunes y debe respetar las culturas que gira en su entorno, generando seguridad a través de acciones honestas.
2. Calidad de servicio, la atención deberá de ser con un trato amable y cordial, estas no deben de ir en contra de las personas ni de la institución.
3. Transparencia y coherencia, es importante que los integrantes del sector demuestren transparencia y rectitud en sus actos, sus acciones deberán de actuar con transparencia, para actuar de forma clara y generar confianza en los clientes.
4. Innovación, las nuevas ideas son bien recibidas ya que sé es consciente que todos pueden hacer aportes únicos y distintivos, desde las habilidades y competencias de cada uno, para así desarrollar nuevos productos y la mejora de los servicios; con el único objetivo de ser más competitivos y fidelizando a los clientes y captando nuevos mercados.
5. Solidaridad, el apoyo de cada uno de los miembros debe ser incondicional, como base del progreso del sector microfinanciero.
6. Compromiso, dar lo mejor de nosotros mismos, involucrándonos y participando activamente en el desarrollo de la organización.

7. Responsabilidad, uno de los valores para lograr el éxito es la credibilidad en el sector y para lograr esto debemos cumplir con calidad los compromisos contraídos.
8. Secreto profesional: guardar discreción de la información de los clientes y de sus transacciones.
9. Puntualidad, para cumplir con las obligaciones en la oportunidad requerida, fecha y hora establecida.
10. Trabajo en equipo, todos son colaboradores y buscan lo mejor del sector microfinanciero.
11. Vocación de servicio, humildad, interés y la entrega para servir a los demás sin esperar nada a cambio. Conocer y satisfacer las necesidades del cliente.

2.5 Código de Ética

Cada una de las entidades microfinancieras cuenta con su código de ética; con características similares entre las entidades microfinancieras. Asimismo el código de ética propuesto se apoya en el código de ética del Banco de la Nación (BN) a fin de proponer uno para el sector microfinanciero, en base a lo estipulado se llega a formular el siguiente código de ética.

Todos los colaboradores que integren las entidades microfinancieras deben comprometerse a cumplir con las siguientes normas:

1. Compromiso. Fiel cumplimiento del código de ética, debiendo reportar en forma oportuna cualquier violación al código. El infringir el código dará lugar a la aplicación de las sanciones establecidas en cada entidad microfinanciera.

2. Comunicación y transparencia informativa. La información reportada a los entes supervisores y reguladores debe de ser confiable, completa y oportuna.
3. Buenas prácticas empresariales. Valorar y cuidar la relación con el entorno, respetando y buscando satisfacer las necesidades de los clientes, proveedores y colaboradores así como de la comunidad en su conjunto.

2.6 Conclusiones

1. En el presente capítulo se explica qué es lo que se busca para el sector microfinanciero en el Perú en el largo plazo, estableciendo la visión que debe alcanzar este sector. Por otro lado, el propósito o razón de ser del sector microfinanciero se presenta en la declaración de la misión.
2. La misión que se declara para el sector microfinanciero, busca para los integrantes de toda la comunidad vinculada, la forma de cómo alcanzar las metas trazadas para el negocio en que se encuentran. La visión impulsa a alcanzar los objetivos trazados para el futuro en el sector del microfinanciero peruano.
3. Los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes (D'Alessio, 2008). Junto al código de ética son fundamentales para lograr el éxito de la visión, regirán en adelante las políticas del presente plan estratégico y las diferentes estrategias a las que se pueda llegar.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

A continuación, se presenta el Análisis Tridimensional de las Naciones, el cual señala los principales aspectos a ser considerados en la etapa de relacionamiento con los demás países. Este incluye Intereses Nacionales, Factores de Potencial Nacional, y los Principios Cardinales.

3.1.1 Matriz de intereses nacionales (MIN).

Los intereses nacionales han cambiado en función del gobierno de turno, sin embargo mediante una observación a lo tipificado por el actual gobierno, el primero es el bienestar económico de la población y por ende el bienestar económico del Perú, el cual está dado principalmente por sus relaciones con los países limítrofes y las grandes potencias del mundo. Así observamos que en el país los intereses nacionales que se perciben con mayor claridad son aquellos relacionados a los siguientes puntos:

- (a) velar por la seguridad, manteniendo su carácter pacífico, sin descuidar su estrategia disuasiva, sobre todo en las fronteras con Chile y Ecuador;
- (b) brindar bienestar económico a la población, para lo cual deberá lograr que el crecimiento económico alcance a los sectores más pobres, los cuales en su mayoría se encuentran ubicadas en las zonas rurales más alejadas del país;
- (c) promover el desarrollo humano y su inclusión dentro de la sociedad, teniendo en cuenta que para ello la educación a todo nivel juega un papel importante y el Perú tiene uno de los niveles más bajos de América Latina;
- (d) Mantener un desarrollo económico sostenido y responsable que trascienda sobre las diferencias políticas de sus gobernantes y que este sujeto a fundamentos técnicos para la toma de decisiones y medidas;
- (e) inculcar la unión y fortalecer la identidad nacional en la población, lo cual será necesario trabajar sobre todo en las nuevas generaciones; y
- (f) fomentar la competitividad a nivel internacional, lo cual deberá ser el siguiente paso a seguir, debido a que el auge

económico del país está sustentado en la exportaciones de materias primas y no en la generación de productos con valor agregado.

Tabla 2

Matriz de Interés Nacional del Perú

Interés nacional	Sobrevivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (modesto)
Defensa nacional		Chile / Ecuador		Cuba, Venezuela
Bienestar económico de la población	Todos los países			
Desarrollo humano e inclusión social		Chile / Brasil / Argentina / EE.UU.		
Desarrollo económico sostenido y responsable		EE.UU. / China / Singapur / Canadá / Europa	Chile	Ecuador
Unión e identidad nacional		Chile / Brasil / Ecuador / Colombia		Bolivia / Ecuador
Competitividad internacional		Todos los países		

* En azul, intereses comunes. ** En rojo, interés opuestos.

El bienestar económico está dado principalmente por el intercambio comercial de Perú con otros países, resultando sumamente importantes aquellos países con los cuales se tienen tratados de libre comercio en especial Estados Unidos de Norteamérica y China. Además son sumamente importantes las relaciones con los países que tienen grandes inversiones en el país, como es el caso de España con sus inversiones en servicios básicos, Inglaterra en minería y Chile en el sector retail.

3.1.2 Potencial nacional.

Los factores donde se ven reflejadas las fortalezas y debilidades del país son los siguientes: demográfico, geográfico, económico, tecnológico-científico, histórico-psicológico, organizacional-administrativo, y militar (Hartmann, 1978).

Demográfico.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística (INEI; 2010), la población del Perú proyectada para el 2025 será de 34'412,393 personas, siendo las ciudades con mayor densidad poblacional: Lima (11'385,860), Piura (1'974,262), La Libertad (2'082,737), Cajamarca (1'547,694), y Puno (1'556,885). La capital del país, Lima seguirá siendo la ciudad con mayor población, con un 33.08% del total de habitantes.

Geográfico.

Es una fortaleza que el país tenga fronteras con 5 países, también lo es el hecho de contar con un litoral cuyo fondo marino permite el ingreso de grandes embarcaciones. El Perú tiene la posición más expectante y la posibilidad de ser la puerta del hemisferio sur a la cuenca del pacífico. Otra fortaleza geográfica está dada por ser el único país a nivel mundial que cuenta con tres grandes regiones: costa, sierra, y selva; ocho regiones naturales; y 84 microclimas de los 114 existentes en el mundo.

Económico.

Exitoso control de la economía por más de 15 años, sustentado en el crecimiento sostenido del producto bruto interno (PBI), en la firma de tratados de libre comercio (TLCs), en la rebaja de los aranceles, en el adecuado control de las tasas de inflación y deflación (i.e., estabilidad de precios) y en una adecuada política fiscal.

Según el INEI en el segundo trimestre de 2011, la economía peruana medida a través del PBI, a precios constantes de 1994, registró un crecimiento de 6.6%, respecto al mismo período del año anterior, experimentándose siete trimestres consecutivos de crecimiento económico. En términos de equilibrios macroeconómicos, la oferta y demanda global, a precios constantes de 1994, se

incrementó en el segundo trimestre de 2011 en 10.1%. El desempeño positivo de los principales agregados macroeconómicos de la economía peruana en el segundo trimestre de 2011, es el resultado de la recuperación de la actividad productiva influenciada por el dinamismo alcanzado en la *demanda interna*, que obtuvo una tasa de crecimiento de 9.2%. En el primer semestre del 2011, la economía mostró un crecimiento en el PBI de 7.6% respecto al mismo periodo de 2010 (INEI, 2011).

De acuerdo a fuentes del INEI del 2011, la economía peruana creció a una tasa de 8.8% durante 2010, con lo cual se superó el débil ciclo económico del año 2009. El mayor impulso provino de la *demanda interna*, que tuvo una expansión de 12.8%, remontando la caída que registró el año anterior.

Este desempeño ocurrió en un contexto de recuperación de la economía mundial, en particular de la actividad económica de los Estados Unidos, nuestro principal socio comercial; así como del alto crecimiento experimentado por la economía de China, nuestro segundo socio comercial.

El crecimiento sucedió principalmente en los sectores no primarios, cuyo dinamismo impactó positivamente en el empleo urbano de las empresas formales con 10 y más trabajadores, que creció a una tasa de 4.2% durante 2010. Por el lado de los sectores primarios, los problemas derivados de la presencia del fenómeno climatológico de *La Niña* retrajeron principalmente la pesca, en tanto que la minería se contrajo 0.1%, arrastrando los efectos de la postergación de inversiones desde el cuarto trimestre del año 2008, cuando estalló la crisis financiera internacional. La producción per cápita se expandió 7.6% y alcanzó este año un nuevo máximo histórico. Medido en dólares constantes de 2010, el PBI por habitante llegó a US\$5,225 en 2010, superando en 64% al de hace cinco años, y duplicando el nivel de hace 10 años (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2010).

Tecnológico–científico.

El país actualmente no es un generador de nuevas tecnologías. La tecnología en el Perú es promovida por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Concytec). El poco nivel científico y tecnológico en el Perú, se pone de manifiesto en el Informe Global de Tecnología de la Información 2009-2010 realizado por el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés, 2010) en donde el Perú ocupa el puesto 92 entre un total de 132 países. Las actividades de investigación y desarrollo se realizan mayormente en las universidades y en los centros de investigación del Estado, mientras que el sector privado participa escasamente. La poca actividad científica representa la postergación de la modernización social, económica, y el estancamiento cultural en nuestro país.

Histórico–psicológico.

Cuenta con una riqueza cultural superior en comparación con los países de la región, basada en el legado cultural Inca, que tenía su sede principal dentro de los límites de nuestro país, y en el legado de la cultura española, quienes designaron a nuestro territorio como centro del control virreinal.

El peruano se caracteriza por ser ingenioso y emprendedor. Además cabe mencionar el fuerte aporte a la cultura causado por las oleadas de inmigrantes (e.g., chinos, africanos, etc.), que sirvieron de base de la actual diversidad racial del país.

En los últimos cinco años, se aprecia una revalorización de la identidad peruana “por lo propio”. Se ha empezado a contagiar un sentido de orgullo por los logros que se han venido alcanzando a nivel económico, deportivo y cultural.

Organizacional–administrativo.

A pesar de considerarse al Perú como un país burocrático, se puede apreciar una tendencia hacia la simplificación administrativa fruto de las exigencias de los

mercados internacionales, de la exigencia de los sectores económicos y del cambio tecnológico del país y del mundo.

En el país, se tramita más rápidamente una licencia de funcionamiento o un registro sanitario que en otros países de la región. Ello quizás debido a lo permisivo de la legislación peruana o a que no se cuenta con extensas y/o detalladas leyes que regulen cada uno de los temas de los sectores económicos del país.

Militar.

A pesar de que existen tratados de paz y límites que dejaron claras las fronteras de nuestro país, nuestras fuerzas armadas siempre se mantienen alertas ante posibles acciones bélicas por parte de Ecuador, Bolivia, y Chile; países que han manifestado a través de su historia pretensiones expansionistas.

3.1.3 Principios cardinales.

Los principios cardinales son los que determinan las oportunidades y amenazas de un país. Incluyen influencia de terceras partes, lazos presentes y pasados, contrabalance de intereses y conservación de enemigos.

Influencia de terceras partes.

Estados Unidos influye sobre todos los países del mundo en los aspectos económico, político y social. Brasil, como potencia económica en Sudamérica, mantiene una posición integradora con todos los países de la región. Venezuela pretende influir ideológicamente en el resto de los países de la región. Lo que viene aconteciendo en Europa por los efectos de la crisis económica a nivel mundial, va a traer efectos en toda Sudamérica y por ende a nuestro país, por lo cual se debe estar expectante para tomar políticas económicas que salvaguarden nuestros intereses.

La economía peruana tiene fortalezas para hacer frente a estas nuevas condiciones externas, pero no está inmune, principalmente por reacciones en nuestros mercados bursátiles, financieros y económicos. El Banco Central viene reaccionando

con prudencia y prontitud frente a los cambios observados y se prevé que lo seguirá haciendo, teniendo en cuenta sus objetivos y los instrumentos de políticas disponibles para mitigar cualquier impacto contradictorio a la economía del Perú.

Sus fortalezas reconocidas reconocidas: (i) sólida posición fiscal;(ii) posición de inversiones internacionales en crecimiento, y (ii) sólido sistema financiero. El marco de políticas (i.e., fiscal, monetaria, y cambiaria) también constituye una fortaleza, porque permite absorber los cambios en el frente externo con mayor flexibilidad.

Lazos pasados y presentes.

El Perú ha perdido mucho territorio a lo largo de su historia, no precisamente debido a acciones bélicas por parte de nuestros vecinos, sino más bien por haber cedido parte de nuestro territorio, como fue la pérdida de la región del Guayas (Guayaquil) que era peruana, por imposición de Bolívar. Así mismo, aparte de los territorios perdidos en el sur por la guerra con Chile de 1879, el Perú ha cedido a los países vecinos en mesas diplomáticas, alrededor de 777,912 km² de Amazonía Peruana, que representa bastante más del 50% de la extensión actual del Perú. Definitivamente, lo detallado anteriormente ha generado rencillas con nuestros países vecinos que dificultan la integración de nuestro país con los otros países de la región.

Contrabalance de los intereses.

En este punto hay que tener presente el interés de Ecuador para apoderarse de los territorios colindantes a la cuenca del río Amazonas, el interés de Chile por tener el liderazgo del Pacífico Sur en el continente sudamericano y el interés de Bolivia por dejar de ser un país mediterráneo y obtener su salida al mar. En contrapartida se debe tener presente los beneficios del interés que tiene Chile, por integrarse económicamente con el Perú, al igual de los países mencionados.

Conservación de enemigos.

De todo lo anterior se concluye que, aún existe una rivalidad con Ecuador, Bolivia, y Chile, la cual debe servir de motivación para tomar acciones que permitan al país crecer en competitividad y generar relaciones comerciales que nos permitan como país generar un liderazgo económico más que bélico.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

Tiene como base el modelo de Porter (Porter, 2009) que considera la condición de los factores, las condiciones de la demanda, los sectores afines y auxiliares, y la estrategia, estructura, y competencia.

3.2.1 Condiciones de los factores.

El Perú tienen una ubicación geográfica favorable y estratégica, además es un país privilegiado en cuanto a recursos naturales se trata; la gran variedad de regiones y climas son propicios para el desarrollo de variada flora y fauna, producto del cordón montañoso llamada Cordillera de los Andes. En el aspecto minero, el Perú es un país rico en minerales cuenta con la posibilidad de explotar grandes cantidades de los más variados metales como el cobre, plomo zinc, oro, plata (Ministerio de Economía y Minas [MEM], 2010). Su mar, posee gran variedad de recursos hidrológicos a explotar, con cinco millas marinas destinadas a la pesca artesanal y 195 millas para la pesca industrial. En el aspecto laboral, actualmente existe una alta disponibilidad de mano de obra, producto del subempleo, tanto así, que gobiernos de otros países llevan a cabo convocatorias para contratar personal técnico calificado y llevarlos con contratos de trabajo definidos por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE; 2011).

Por otro lado, la agricultura es la principal actividad en la sierra peruana y es realizada mayormente por personal no capacitado, generando productos de bajo valor agregado y bajo nivel de infraestructura; carencia de una ley moderna de concesiones que permita atraer inversiones y altas tasas de interés del sistema financiero.

3.2.2 Condiciones de la demanda.

El crecimiento de la demanda global durante el segundo trimestre de 2011, es explicado principalmente por el aumento de la *demanda interna* que alcanzó un incremento de 9.2%, lo cual se manifiesta en la formación bruta de capital fijo (inversión), que creció en 11.6% y en el *gasto de consumo final privado*, que aumentó en 6.6% respecto al mismo periodo del año anterior. Se debe destacar que para cuantificar el gasto de consumo de las familias, el INEI utiliza como fuente principal de información la Encuesta Nacional de Hogares (Enaho; 2010). Por su parte, el *gasto de consumo final* del Gobierno mostró un aumento del 2.9%, mientras que las exportaciones de bienes y servicios, a precios constantes de 1994, mostraron un incremento del 16.2% en relación al segundo trimestre de 2010. A junio de 2011, la demanda global mostró un crecimiento del 10.4%, debido principalmente al incremento de la formación bruta de capital fijo (11.6%; INEI, 2011).

Debido al crecimiento constante de la economía, se tiene un crecimiento de la demanda interna no solo en las zonas urbanas del país, sino también en las zonas rurales debido al incremento de las agro-exportaciones. Los principales productos destinados a la exportación son diversos (e.g., las aceitunas, ají, ajonjolí, algarroba, algodón, banano, brócoli, cacao, café, camu-camu, cebolla, chancaca, choclo, espárrago, uva, entre otros). El crecimiento de la Pymes, está dando lugar a que recurran a tomar servicios microfinancieros a fin de que estos crezcan en su producto

o en el servicio que realizan, así también dado esta demanda está originando una competitividad en este sector.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.

El Perú ha adoptado una economía de libre mercado, donde los precios son fijados por la oferta y demanda y el estado actúa principalmente como un ente regulador y que crea el marco que incentiva a la inversión privada.

En el año 2011, el sistema financiero estaba compuesto por 15 Bancos, 10 empresas financieras, 13 cajas municipales de ahorro y crédito (CMACs), 11 cajas rurales de ahorro y crédito (CRACs), 10 entidades de desarrollo de la pequeña y micro empresa (Edpymes), dos empresas de arrendamiento financiero, una empresa de *Factoring* y dos empresas hipotecarias. Asimismo tenemos a entidades no reguladas, como ONGs, que ofrecen microfinanciamiento y a las cooperativas de ahorro y crédito (Coopacs) en un número significativo. Las cajas municipales, cajas rurales, y Edpymes se constituyen como las instituciones tradicionalmente especializadas en microfinanzas junto con Mibanco, CrediScotia Financiera (ex Banco del Trabajo), Financiera TFC, Financiera Universal, y las Edpymes que se han transformado en empresas financieras en los últimos tres años (i.e., 2008, 2009, y 2010; Afi Fundación, 2011).

Cabe precisar, la expansión del sector microfinanciero y del sector consumo en los últimos tres años, trae consigo un creciente interés y una incursión más agresiva de algunos bancos múltiples, motivados por las oportunidades de crecimiento, tanto en términos de colocaciones como de rentabilidad, en el sector microfinanciero a través de cartera propia o de la adquisición de alguna entidad especializada. Dentro las cuales podemos mencionar, la compra en el 2008 del Banco del Trabajo por Scotiabank y la adquisición y Fusión por la Fundación BBVA de la

Caja Rural de Ahorro y Crédito de la Región Sur S.A., Edpyme “Crear-Tacna” y la Caja de Ahorro y Crédito “Nor-Perú”, constituyendo la Caja Rural de Ahorro y Crédito “Nuestra Gente”. En el 2009, la compra de Financiera “Edificar” (conversión a Financiera en el 2007) por el Banco de Crédito del Perú, y en el 2010, la culminación de las negociaciones para la adquisición de una participación mayoritaria por parte de Fundación BBVA en Financiera “Confianza”, para su posterior fusión con CRAC “Nuestra Gente” y conversión a banco especializado. En la Tabla 3 se presenta la concentración del sistema financiero en el 2010.

Se observa de la Tabla 3, ciertos indicios de mayor competencia en créditos y en depósitos, alineados con el ingreso de las nuevas entidades a empresas financieras, que ya venían operando en el sistema. El sistema financiero mostró cierta recuperación luego de las crisis financiera del 2008, en paralelo con la reactivación de la economía y en base a las perspectivas favorables de crecimiento para el 2011, acercándose a las tasas de crecimiento anuales antes de las crisis.

Tabla 3

Concentración del Sistema Financiero—Año 2010 (en Millones S/.)

Diciembre de 2010	Activos	Cartera bruta	CAR*	Provisiones	Depósitos	Patrimonio
Bancos	179,638	109,722	2,827	4,014	116,755	17,144
Financieras	6,037	5,079	253	336	2,000	924
CMACS	10,904	8,470	607	654	8,175	1,504
CRACS	2,282	1,778	119	115	1,633	275
Edpymes	1,153	988	62	66	0	248
Leasing	132	107	2	2	0	55
Factoring	14	13	1	1	0	9
Hipotecarias	282	257	2	5	0	50
Total	200,442	126,414	3,873	5,193	128,563	20,209

Nota. Tomado de *Memoria 2010*, por Mibanco, 2011. *CAR: Cartera de alto riesgo (Vencida+Refinanciada+Reestructurada).

La cartera bruta de las colocaciones directas reportó una expansión de 14.3%, con cifras ajustadas a valores constantes de diciembre del 2010 (frente al crecimiento

de 8.7% para el ejercicio 2009 y a crecimientos por encima de 20% para los periodos 2008 y 2007, respectivamente), principalmente impulsada por la banca (crecimiento de 13.6%), seguida por las empresas financieras con una dinámica creciente (37.4%) y luego por las CMACs (16.7%). La recuperación se dio tanto en créditos a actividades empresariales (i.e., corporativos, grandes, medianas y pequeñas empresas, y MES), como en créditos a hogares o de banca personal (i.e., consumo e hipotecarios). En resumen, la cartera de créditos dirigidos a actividades empresariales lideró el crecimiento de la banca y consecuentemente del sistema financiero local (explicando más de 70% del crecimiento del portafolio bancario y del sistema financiero).

Se observó una desaceleración en el ritmo de crecimiento de las entidades tradicionales especializadas en microfinanzas, particularmente de las CMACs y de los CRACs en el crecimiento de sus carteras microempresa. Ello se explica por la mayor competencia, con una actitud agresiva por parte de la banca y de las empresas financieras (participaciones de 52.3% y de 12.7% sobre el total de créditos a micro y pequeñas empresas a diciembre del 2010, respectivamente; SBS, 2011).

En este contexto de alta competencia y de un número creciente de entidades financieras buscando atender el segmento de microfinanzas, cabe destacar el incremento que se ha venido dando de la deuda mes promedio.

En el caso de las CMACs, CRACs, y Edpymes, si bien se observó un menor deterioro tanto en términos relativos como absolutos, frente al ejercicio 2009, las entidades tradicionales especializadas en microfinanzas, reportaron incrementos netos en sus ratios de morosidad global sobre las colocaciones brutas respecto a diciembre del 2009 (7.17% para las CMACs, 6.67% para las CRACs, y 6.32% para las Edpymes frente a 6.72%, 6.33%, y 6.00% al 31 de diciembre de 2009 respectivamente; SBS, 2011).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.

El buen desarrollo de las microfinanzas en Perú, no sólo se debe a un buen crecimiento de su PBI, sino también a una estabilidad económica con una diversidad de características favorables. La legislación nacional no impone obstáculos a los microcréditos y la documentación no es excesiva. Además, el país cuenta con una normativa acertada en aspectos de prevención y control, desarrollada por la SBS, y un marco regulatorio específico para el sector de microempresas. En este país, el sector de microfinanzas ha avanzado rápidamente gracias al desarrollo de instituciones cada vez más profesionales y sostenibles. Su entorno de pobreza (progresivamente menor), la realidad económica, así como las dificultades iniciales de acceso a créditos, factores sumados al gran espíritu emprendedor de una gran parte de la población, contribuyeron a una alta demanda de servicios microfinancieros, que han sido de gran beneficio para el desarrollo potencial de las microfinanzas en el Perú.

La norma legal fundamental que regula el sistema bancario y financiero, incluyendo las microfinanzas en el Perú, es la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (Ley 26702).

Anterior a dichos cambios legislativos, la normatividad se basaba en un sistema modular. Cada módulo de actividades comprendía grupos de operaciones a los que las *instituciones microfinancieras* accedían y podían desarrollar, luego de cumplir ciertos requerimientos de la autoridad, los mismos que estaban relacionados con calidad gestión y clasificación del riesgo, y requisitos de capital.

Mediante el Decreto Legislativo N° 102812, se ha modificado el esquema normativo señalado. Ahora las IMF pueden desarrollar una serie de operaciones para las que antes los requisitos eran vastos. Así tenemos que con la nueva normativa y a

partir de su vigencia, las IMF pueden desarrollar operaciones de *factoring*, descuentos, leasings, asesoría financiera, entre otros. Esto ha hecho que el rango de operaciones de las IMF se parezca cada vez más a la de los bancos. Con ello se espera que la competencia en el mercado por dichos productos se incremente.

Si bien, para desarrollar otras operaciones, como son: emitir, avisar, confirmar y negociar cartas de crédito, a la vista o a plazo, de acuerdo con los usos internacionales y en general canalizar operaciones de comercio exterior o emitir certificados bancarios, se requiere una autorización de la SBS, el trámite para ello se ha simplificado; respecto de la normatividad existente antes.

Durante la última década, el sistema de financiamiento para las Pymes se ha visto fortalecido por la tarea desarrollada por la SBS y gremios que asocian y fortalecen a las instituciones de microfinanzas (i.e., Asomif, Copeme, y Fepcmac), hecho al que se sumó el importante aporte de organismos de cooperación (i.e., Bid, GTZ, Novib, Ford Foundation, Oikocredit, entre otros).

Así, en la actualidad, la oferta de financiamiento es efectuada por una variedad de entidades que canalizan recursos externos e internos, entre ellas una veintena de ONGs, 10 Edpymes, 11 Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, 13 Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, 161 Cooperativas de Ahorro y Crédito con productos de préstamo para las Pymes, ocho financieras, Mibanco, y algunos bancos comerciales; entidades que a pesar de la crisis internacional del 2009, no vieron afectados en gran medida sus índices de crecimiento y expansión, mostrando una mayor cautela para hacer frente a un eventual incremento de sus ratios de morosidad.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

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

Según lo señalado en el “Informe Pre-electoral Administración 2006-2011” del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), los ejes de la política de la última administración peruana pasada (i.e., del periodo 2006-2011) fueron: preservar la estabilidad macroeconómica, la integración comercial al mundo, el énfasis en la infraestructura, la mejora del clima de negocios, y una política social más activa. Para la consecución de sus objetivos durante esa etapa, el Banco Central de Reserva estuvo abocado al control de la inflación y el Ministerio de Economía y Finanzas aseguró un manejo fiscal prudente.

La inflación promedio anual entre el 2006 y 2010 ascendió a 2.8%, la más baja entre los países de América Latina. Una política fiscal coherente se tradujo en un superávit fiscal entre los años 2006 y 2008, no obstante en los años 2009 y 2010 se produjeron déficit fiscales motivadas por la implementación del Plan de Estímulo Económico (PEE), creado para mitigar los efectos de la crisis internacional. En cuanto a la estrategia de integración comercial con el mundo, se suscribieron Acuerdos y Tratados con importantes países que permitieron asegurar que el 85% de nuestras exportaciones ingresen libres o con aranceles preferenciales a los países destino (MEF, 2011a).

La inversión pública ascendió en el 2010 a 5.9% del PBI representando el nivel más alto en los últimos 25 años, pasando de S/.6,700 millones en el 2005 a S/.25,300 millones en el 2010. El gasto social en educación y cultura se elevó en 62%, pasando de S/.7,847 millones en el año 2005 a S/.12,680 millones en el 2010, esto representó un incremento en el gasto de las instituciones educativas de educación pública primaria por alumno de 36% de S/.922 en el año 2006 a S/.1,254 en el 2009.

El gasto público social en salud y saneamiento se incrementó 132% pasando de S/.3,953 millones en el año 2005 a S/.9,182 millones en el año 2010, lo cual ha motivado una significativa reducción de la mortalidad materna e infantil debido en parte al mayor acceso a los servicios de salud (MEF, 2011a).

El *Programa Juntos*, explicó casi el 50% de la reducción de la pobreza rural entre el 2005 y 2009. El programa realiza transferencias directas condicionadas a los hogares de los distritos considerados en el quintil más pobre según los indicadores de severidad de pobreza, desnutrición crónica. El número de distritos beneficiados se amplió de 70 a 638 (ubicados en 14 departamentos) en el periodo mencionado representando una inversión de S/.627 millones en el 2010 (MEF, 2011a).

El actual gobierno, desde que asumió sus funciones en el mes de julio del 2011, ha enfatizado su objetivo de promover la inclusión social, aumentar el gasto social y en infraestructura y mejorar los salarios del sector público. El gobierno ha ratificado su compromiso de brindar estabilidad económica y un buen clima de inversiones, dando continuidad a la política monetaria y fiscal, apoyando así al crecimiento de la economía peruana (MEF, 2011b).

A fines del mes de agosto del 2011, la calificadora financiera Standard and Poor's, subió la nota de la deuda soberana peruana de "BBB-" a "BBB", lo cual refleja la expectativa externa del continuismo de la política peruana (Gestión, 2011).

Política fiscal.

En los últimos años el fisco peruano pasó de un ligero déficit en el 2005 a registrar superávit fiscales entre los años 2006 y 2008. Posteriormente entre los años 2009 y 2010 reportó déficit fiscales a consecuencia de la implementación del Plan de Estímulo Económico (PEE) cuya finalidad fue mitigar los efectos de la crisis internacional durante esa etapa. Gracias al PEE las empresas se mantuvieron sólidas,

la desaceleración fue menos profunda y la recuperación ha sido rápida y no hubo pérdida de bienestar en la población peruana (MEF, 2011a).

El Perú obtuvo en el 2008 el *grado de inversión* por Standard and Poor's y Fitch Ratings y por Moody's a fines del 2009, gracias a su buen desempeño macroeconómico. Así se redujo la deuda pública de 37.7% del PBI en el 2005 a 23.1% del PBI en el 2010, las reservas internacionales pasaron de US\$14,415 millones en julio del 2006 a US\$44,114 millones en diciembre del 2010, se realizó un manejo prudencial de las finanzas públicas. Esta calificación consolidó la sólida posición peruana en los mercados internacionales y lo convirtió en un país atractivo para las inversiones extranjeras (MEF, 2011a).

Según el Marco Macroeconómico Multianual Revisado (MMMR) 2012-2014 emitido por el MEF, la política fiscal del actual gobierno se basará en los siguientes lineamientos:

Alcanzar un equilibrio en las cuentas estructurales. El gasto público no debe ser volátil como las cotizaciones internacionales de nuestros principales productos de exportación, por lo que la conducción de las finanzas públicas debe tener en cuenta la elevada volatilidad de los ingresos provenientes de las materias primas. Se tiene como meta, una trayectoria progresiva hacia el equilibrio fiscal en las cuentas estructurales en el 2014, alineada a esta meta se tiene previsto que en el 2012 se alcance un superávit fiscal de 1% del PBI hasta llegar al 1.8% en el 2014.

Recomponer el espacio fiscal. Lograr un espacio fiscal importante, ahorrando en el periodo de mayores ingresos provenientes de elevadas cotizaciones de los precios de nuestras exportaciones, de tal manera que permita aplicar políticas fiscales eficaces para enfrentar exitosamente los efectos de posibles crisis externas. Por ello se considera necesaria la necesidad de llegar a un superávit de 1.8% del PBI para el

2014. Por otro lado, un mayor ahorro fiscal contribuirá a que nuestra moneda no se aprecie.

Mantener una posición fiscal contracíclica. Teniendo como premisa el ahorro durante los periodos de subida de las cotizaciones de nuestras exportaciones. La política fiscal discrecional como herramienta contracíclica, se aplicará solo en casos de producirse desviaciones transitorias significativas respecto del crecimiento potencial de largo plazo, como consecuencia de desastres naturales o un gran deterioro de la economía internacional.

Asegurar una tendencia decreciente del ratio de deuda pública como porcentaje del PBI. Esto permitirá aspirar a una mejor calificación de deuda soberana, lo cual implica reducción de tasas de interés para las emisiones de deudas públicas y privadas. Asimismo esto representará una fortaleza económica, tras el cual redundará en una mayor confianza empresarial e incremento de la inversión privada.

Presupuesto 2012 conservador. Esto se debe a que el escenario internacional es aún incierto, por lo cual se han considerado supuestos conservadores para su elaboración, considerando además que permita cumplir con los objetivos fiscales establecidos, priorice los objetivos de la administración y permita contar con un margen de maniobra fiscal en caso la situación económica mundial sufra mayor deterioro. Para el Presupuesto Institucional de Apertura 2012, se ha previsto un crecimiento de 8%, lo cual es consistente con los lineamientos fiscales y la meta de superávit de 1% del PBI para el 2012.

Escenario fiscal.

Según el MEF, el Sector Público No Financiero (SPNF), registró un superávit fiscal de 5.6% del PBI al cierre del primer semestre del 2011. Los ingresos fiscales se incrementaron en más de S/.7,000 millones; en cuanto a los gastos, estos fueron

similares a los del 2010 cumpliéndose con lo establecido en “La Ley de Equilibrio Financiero del Presupuesto del Sector Público” para el año fiscal 2011.

Se estima que en el 2011, los ingresos corrientes del Gobierno crecerán 10.8%, debido al incremento de los ingresos tributarios (10.6%) y no tributarios (12%). La presión tributaria se prevé que llegará al 15.3% del PBI, superior en 0.5 puntos del PBI del 2010 (MEF, 2011b).

En el primer semestre del 2011 el gasto no financiero del Gobierno General disminuyó 1.6% real. Si se compara los primeros semestres de años anteriores, el gasto financiero se ha ido incrementando desde el 2008 (S/.27 mil millones) hasta llegar a los S/.36 mil millones en el primer semestre del 2011, lo cual representa un incremento de 32%. Tener presente que el primer semestre del 2008 representa el periodo previo a la crisis financiera internacional y el Plan de Estímulo Económico (MEF, 2011b).

En julio del 2011, el gasto no financiero del Gobierno General se incrementó en 13.6% debido a un incremento de gasto corriente (18% real) ya que hubo una mayor ejecución de bienes y servicios y una mayor transferencia por concepto del *Fondo de Estabilización de Precios de los Combustibles* en S/.605 millones. El *gasto de capital* se incrementó en 1.1% real por un aumento en la inversión en el *Proyecto Especial Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao* e inversiones en la red vial nacional. En lo que respecta al gasto no financiero de los gobiernos regionales y locales, ambos han disminuido en 3.1% y 18.1% respectivamente, lo que refleja la baja en el nivel de inversión en el semestre relacionada al cambio de autoridades locales y regionales (MEF, 2011b).

Según estimaciones del MEF, en el segundo semestre del 2011, el gasto público crecería hasta 7.7% en términos reales, obteniendo un superávit fiscal de 0.8% del PBI en el 2011. De esta manera el gasto no financiero del Gobierno General llegaría a los S/.89,328 millones, incrementándose en casi S/.6,000 millones en relación al año 2010. El gasto estimado para el 2011 estaría S/.1,473 millones por debajo del techo de gasto publicado en el *Marco Macroeconómico Multianual* de mayo, debido principalmente a la sub-ejecución en inversiones de los gobiernos locales y a una menor previsión en los pagos al *Fondo de Estabilización de Precios de Combustibles*. La *inversión pública* en el 2011 crecería 4.7% en términos reales, dentro de las cuales es el sector de transportes y comunicaciones el que ha tenido mayor crecimiento.

Política monetaria.

De acuerdo a informaciones publicadas en el *Reporte de Inflación en setiembre del 2012*, el BCRP con el fin de preservar la estabilidad monetaria, ha tomado las siguientes medidas:

El BCRP viene manteniendo la tasa de interés de referencia en 4.25% desde el mes de junio del 2011, luego de sufrir incrementos de 25 puntos básicos en cada mes desde enero a mayo del 2011. Esto fue realizado en forma preventiva para afrontar los problemas macroeconómicos de la economía mundial de los últimos meses.

Con el fin de actuar en forma oportuna, el BCRP continuará monitoreando las implicancias de la evolución de la economía mundial continuamente, con el fin de determinar sus implicancias en la actividad económica, en la evolución de la inflación y de las expectativas de inflación.

Entre las medidas que se tomaron en tasas de interés de referencia se mencionan:

En el mes de junio, julio, agosto, y setiembre del 2011, se aprobó mantener la tasa de interés de referencia en 4.25%, tomándose en cuenta la moderación del incremento de precios al consumidor, algunos indicadores de actividad y la desaceleración de la actividad económica mundial y la acentuación de los riesgos financieros internacionales (BCRP, 2011).

En cuanto a las tasas de encaje, desde el mes de mayo del 2011 no han sufrido modificación y se encuentran por encima del que se alcanzaron antes de la quiebra de Lehman Brothers (septiembre de 2008). Los mayores niveles de liquidez en moneda nacional y extranjera obtenidos con el mayor encaje, permitirán proveer de liquidez al sistema financiero en caso de una repentina reversión de flujos de capitales, evitando así afectar la oferta de créditos.

Luego de la pausa del retiro en junio del 2011 del estímulo monetario, las tasas de interés de corto plazo del sistema bancario como del mercado de capitales, muestran una tendencia decreciente en el trimestre de julio a setiembre del 2011. Esto reflejaría una baja expectativa de futuras alzas en la tasa de interés.

Como consecuencia de la estabilización de la tasa de referencia, la tasa activa preferencial del sistema bancario a 90 días, disminuyó entre junio y agosto del 2011 de 5.75% hasta 5.33%. En ese mismo periodo las tasas de interés preferenciales en moneda extranjera se incrementaron de 2.29% a 2.55% (BCRP, 2011).

En el periodo indicado, las tasas de interés en moneda nacional de créditos para empresas y consumo disminuyeron. Las tasas de interés para grandes empresas bajaron de 8.1% a 7.9%, para las empresa corporativas de 6.4% a 6.3% y para pequeñas empresas de 23.6% a 23.3%. También las tasas de consumo tuvieron un

comportamiento a la baja, ya que se redujeron de 39.9% a 37.4%. Las tasas de créditos para las microempresas sufrieron un incremento de 31.9% a 33.5% entre junio y agosto del presente año. Para las medianas empresas subió de 10.9% a 11.2% en el mismo periodo. En cuanto a los créditos hipotecarios, la tasa se mantiene en 9.7% luego de un ligera subida en el mes de Julio (9.8%; BCRP, 2011).

En lo que respecta a las tasa de interés en moneda extranjera sufrieron un incremento entre los meses de junio y agosto del 2011 para los créditos a grandes, medianas y microempresas. Mientras que la tasas de interés para la pequeña empresa se redujo en 0.4 puntos porcentuales. La tasa de créditos de consumo se incrementó de 21.3% a 22.0%. Por otra parte, las tasas de interés pasivas en moneda nacional para depósitos hasta 30 días se redujeron entre junio y agosto del 2011 de 4.3% a 4.1%. En lo que respecta a moneda extranjera, la tasa se incrementó de 0.5% a 0.7% (BCRP, 2011).

En operaciones monetarias el BCRP, entre los meses de junio y agosto del 2011, se realizó colocaciones netas de sus instrumentos de esterilización por S/3,908 millones.

Los depósitos del sector publico pasaron de 37.7% de la Reserva Internacional Neta (RIN) en el mes de junio del 2011 a 37.1% en agosto del mismo año. Los instrumentos del BCRP se incrementaron de 12.9% a 15.6% y los depósitos de encaje bajaron de 28.0% a 24.7% en el mismo periodo (BCRP, 2011).

El circulante promedio desestacionalizado, ha tenido en julio del 2011 un crecimiento de 0.4% y en los últimos doce meses un crecimiento de 19.6%. Referente al crédito desestacionalizado al sector privado, creció 0.9% en Julio y 20.5% en los últimos 12 meses. Esto representa un menor dinamismo que meses anteriores, ocasionado por una moderación de los créditos orientados a operaciones de comercio

exterior. Los créditos a las empresas crecieron a una tasa de 19.5% anual, el hipotecario a 28% anual y los de consumo tuvieron a una tasa de 19.4% (BCRP, 2011).

Según el BCRP el coeficiente de dolarización viene reduciéndose, así en Julio del 2011 alcanzó el 44.1% y entre abril y julio del mismo año se redujo en 0.9 puntos porcentuales.

En relación al tipo de cambio, éste se apreció 0.8% entre los meses de junio y agosto del 2011. El BCRP, en el mes de julio del 2011 compró US\$1,053 millones en el mercado *spot* y en agosto compró US\$686 millones. Esto lo realizó en respuesta a un escenario de volatilidad a la baja del tipo de cambio y un aumento en la oferta dólares en el mercado cambiario. El tipo de cambio en términos reales, se encuentra en los últimos meses ligeramente por debajo del nivel promedio de los últimos 15 años. El tipo de cambio real multilateral aumentó 4% en relación a agosto del 2010, esto debido a una mayor inflación externa en relación a la doméstica y por una mayor apreciación del *nuevo sol* frente a la canasta de monedas de los principales socios comerciales (BCRP, 2011).

Las Reservas Internacionales Netas (RIN) del BCRP se incrementaron en US\$1,364 millones entre los meses de junio y agosto del 2011, alcanzando un saldo de US\$48,515 millones al 31 de agosto del 2011. Esto representa buenos niveles de liquidez que permiten afrontar turbulencias en los mercados internacionales. El mayor flujo corresponde a las compras de moneda extranjera en la Mesa de Negociaciones (BCRP, 2011).

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).

De acuerdo al Informe Preelectoral administración 2006-2011 del MEF, el Perú en los últimos años ha tenido un buen desarrollo económico y social, lo cual se

corroborar por el crecimiento de su PBI, la cual en el 2010 ascendió a US\$153,000 millones. Este se ha duplicado en comparación con la del 2005, y triplicado en relación a la del año 2000. El crecimiento económico ha traído como consecuencia la reducción de la pobreza del 48.7% en el año 2005 al 30% en el 2010. El Perú ha tenido un crecimiento económico por encima del promedio de la región destacándose como uno de los países de mayor crecimiento económico y reducción de la pobreza en América Latina.

El PBI ha tenido un crecimiento promedio anual de 7.2% entre los años 2006 al 2010, no obstante luego de haber atravesado una de las peores crisis internacionales. En lo que respecta al PBI per cápita, éste alcanzó en el 2010 a US\$5,200 lo cual significó un incremento de 82% en relación al 2005.

En lo que respecta al consumo privado y comercio se ha producido un crecimiento tanto en Lima como en el interior del país. Esto se puede corroborar con la construcción de grandes centros comerciales en las principales ciudades del país, la venta de vehículos familiares en el 2010 llegó a la cifra de 73,000 unidades, lo cual representa cinco veces más que las ventas alcanzadas en el año 2005. En cuanto a los celulares en servicio, su número ha crecido en 200% entre los años 2006 y 2010. También en el 2010 la importación de electrodomésticos ascendió a US\$720 millones, lo cual representa el 107% más que en el 2005.

El Perú se ha integrado comercialmente con el mundo, firmándose acuerdos de integración comercial con importantes países, los cuales han permitido que el 85% de nuestras exportaciones ingresen libres o con aranceles preferenciales. Entre el 2006 y 2010 el Perú suscribió acuerdos comerciales con Estados Unidos (Acuerdo de Promoción Comercial), TLC con China, Canadá, Singapur; adicionados al Acuerdo de Complementación Económica con Chile y los que ya se encontraban vigentes

como la Comunidad Andina (CAN), Mercado Común del Sur (Mercosur), y ACE (con México). Adicionalmente los acuerdos con la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA), Tailandia, la Unión Europea, Japón, y Corea del Sur, si bien ya han culminado, aún se encuentran en etapa de implementación. Estos Acuerdos y Tratados conjuntamente con los precios favorables han permitido alcanzar en el 2010 la cifra de US\$35,000 millones en exportaciones, representando el doble de lo obtenido en el año 2005. Las exportaciones no tradicionales sobrepasaron los US\$7,000 millones lo cual significa un incremento de 68% en relación al 2005.

Según datos del INEI, en el 2010 la economía peruana creció 8.8%. El dinamismo de la economía peruana, se refleja en el crecimiento obtenido de 6.6% en el segundo trimestre del 2011 en relación al mismo periodo del 2010. Sin embargo, de acuerdo a la información publicada por la BBVA, Situación Perú, Tercer Trimestre 2011, el crecimiento del producto bruto interno ha sufrido una desaceleración debido principalmente a la contracción de la inversión pública, así la inversión pública habría caído en más de 25% interanual durante el segundo trimestre del 2011. Según la misma publicación, en el periodo mencionado el *Índice de Confianza Empresarial* llegó a ubicarse en la zona de pesimismo, debido a básicamente a la incertidumbre creada por las elecciones presidenciales.

No obstante lo mencionado, el resultado ha mejorado en la medida que el nuevo gobierno ha dado señales de no cambiar la política macroeconómica del Perú, al ratificar en su cargo al presidente del Banco Central, Julio Velarde, y nombrar al reconocido tecnócrata, Luis Miguel Castilla, como Ministro de Economía y Finanzas.

Lineamientos de la actual política económica.

De acuerdo al *Marco Macroeconómico Multianual Revisado 2012-2014* del MEF, los principales lineamientos de la política económica peruana son:

Mayor inclusión social y reducción de la pobreza. El crecimiento económico sostenido de los últimos años de la economía peruana ha hecho posible la reducción de la pobreza, pero no de manera uniforme, ya que importantes sectores de la población, especialmente de las zonas rurales aún se mantienen excluidos. El crecimiento con inclusión social significa emplear los ingresos fiscales permanentes en una expansión focalizada y articulada del gasto social, que permita crear igualdad de oportunidades a toda la población para que aspire a mejores niveles de bienestar. La inclusión social y la reducción de los conflictos sociales contribuirán a lograr un crecimiento sostenido y un mejor entorno de inversión.

Crecimiento con estabilidad. Los grandes lineamientos de política económica se mantienen garantizando un manejo prudente y responsable de las cuentas macroeconómicas. Un objetivo prioritario es asegurar la estabilidad macroeconómica, siendo esto un pre requisito para que logren los otros objetivos.

Mejorar la productividad y competitividad de nuestra economía. El objetivo es que el país continúe creciendo a tasas sostenidas por encima del 6% por lo menos durante los próximos 15 años, manteniéndose como la economía de mayor crecimiento en la región y de mayor reducción de la tasa de pobreza e inequidad.

Aumentar la presión tributaria. Manteniendo un sistema simple y concluir el régimen tributario de la minería, de tal manera que no se desaliente su competitividad internacional para que se pueda seguir atrayendo inversiones. Implementar medidas para incrementar la presión tributaria, como combatir la evasión de impuestos, reduciendo el contrabando, enfatizando las transacciones electrónicas, recuperando la deuda en cobranza, con sistemas de fiscalización y control, y mayor formalización y fiscalización (i.e., trabajadores independientes).

Mejorar la calidad del gasto público a través de presupuesto por resultados. El presupuesto institucional de apertura creció 80%, incrementándose de S/.49,000 millones en el año 2005 a S/.88,000 millones en el 2011. Se encuentran mejoras en indicadores agregados, pero existen brechas importantes en las zonas más pobres del país en la provisión de bienes y servicios públicos de calidad. Actualmente existe una débil vinculación entre las decisiones de asignación presupuestal y el logro de resultados, ante esto el MEF tiene como objetivo que antes de finalizar el presente gobierno, el 100% del presupuesto sea formulado en programas con una lógica de resultados, haciendo uso de informaciones de desempeño, contribuyendo a la eficiencia y efectividad del gasto público.

El entorno internacional.

Según el MEF, en su publicación del *Marco Macroeconómico Multianual Revisado 2012-2014* en el entorno internacional se vislumbra el siguiente panorama:

En los últimos meses, el crecimiento de la economía mundial se ha desacelerado y en los próximos años habría un pobre desempeño de la economía de los países desarrollados con riesgo de recesión.

A principios de agosto del 2011, Estados Unidos llegó a perder la calificación crediticia de AAA, pasando a AA+ y su economía en el primer semestre sufrió una desaceleración con un bajo crecimiento inesperado llegando a solo 1.9% del mismo periodo anterior y existe una probabilidad de 50% de ocurrencia de una recesión en el 2012. Se estima que entre los años 2012 y 2014, la economía norteamericana crecerá por debajo del 2% anual, lo cual no permitirá restaurar los niveles de empleo perdidos en la última crisis. El índice PMI manufacturero (*Purchasing Managers Index*) en el mes de julio cayó a su nivel más bajo en dos años. En lo que respecta al mercado

laboral, la restauración de empleos perdidos durante la última crisis se lograría recién en cinco años, por la debilidad de los mercados inmobiliario y crediticio.

En lo que respecta a la economía Europea, la crisis de la deuda soberana se ha extendido de Grecia, Irlanda, Portugal a economías más grandes como España e Italia. España tiene una tasa de crecimiento trimestral inferior al 1% y su déficit fiscal asciende al 10% de su PBI, mientras que Italia afronta una deuda de 120% del PBI. El Banco Central Europeo (BCE) está comprando bonos de estos países para que puedan reducir su costo de endeudamiento. Se duda que Francia pueda seguir manteniendo su calificación crediticia AAA por su elevada deuda (por encima del 80% de PBI) y su bajo crecimiento. Se estima que entre el 2012 y 2014, Europa tendrá un crecimiento de 1% al año. En julio del 2011, el índice PMI manufacturero de la región cayó a su valor más bajo en 20 meses (MEF, 2011b).

Referente a Japón, se espera que su economía se contraiga en 0.7% en el 2011 (afectado por el terremoto y tsunami del 2011) y que en el 2012 se incremente en 2.3%. En el 2010 se tuvo el ratio de deuda pública más alta del mundo con 220% de su PBI, con un déficit fiscal bordeando el 10% de su PBI. El crecimiento de la economía japonesa a partir del 2013 oscilaría alrededor del 1.2% (MEF, 2011b).

Los países emergentes como China, enfrentan altas tasas de inflación, la cual llegó a 6.5% en el mes de julio del 2011 (la mayor en los últimos tres años). Ante esto, se ha retirado el estímulo monetario y otras medidas regulatorias para evitar mayores tasas de inflación. Asimismo en el 2011 se ha incrementado la tasa de interés 75 puntos básicos (pbs) y seis veces la tasa de requerimiento de encaje (250 pbs) y se ha puesto límites a los préstamos bancarios. Estas medidas han motivado una moderación en el crecimiento de 9.6% en el primer semestre del 2011. Se estima que China crecerá alrededor de 8.5% anual, lo cual resulta inferior a su promedio de

10.5% de los últimos 10 años. Cabe señalar que los precios de los metales y ciertas materias primas están vinculados a la demanda interna China, por lo que si el PBI de este país se desacelera, los países exportadores de materia prima se verían afectados. Los países emergentes presentan una participación creciente en la economía mundial, así China, hoy en día se ha constituido en la segunda economía más grande del mundo y en uno de los principales consumidores de *commodities*.

En relación a América Latina, el PBI se desacelerará por el menor crecimiento de la economía mundial, pero continuará el crecimiento de la región. La región en su conjunto creció 5.3% entre 2004 y el 2008 y se estima que el periodo de 2012 a 2014, la economía crecerá 4%. América latina debe afrontar el problema de inflación creciente y la de apreciación de sus monedas. El flujo de capitales hacia la región ascendería en vista de las bajas tasas de interés de los países desarrollados, sin embargo una fuerte aversión al riesgo de los mercados emergentes podría resultar contraproducente en el sentido de revertir el flujo de capitales (MEF, 2011b).

La incertidumbre de la recuperación económica mundial ha motivado altas volatilidades en los mercados financieros y en las cotizaciones de las materias primas, así en la primera quincena de agosto de 2011 el cobre y el zinc cayeron 9% y 13% respectivamente y se estima que en periodo 2012-2014 registren una caída paulatina. En lo referente al cobre se estima que en el 2012 tendrá una cotización promedio esperada de US\$380 por libra, lo cual representa casi el doble del precio promedio del periodo 2000-2010 (MEF, 2011b).

En cuanto a los metales preciosos, que constituyen activos de refugio en periodos de incertidumbre, mejoraron su cotización. La cotización del petróleo cayó 30% entre mayo y agosto del 2011. Los precios de los alimentos (exceptuando el

trigo), se prevé que tendrán una tendencia decreciente al existir poco desbalance entre la oferta y la demanda (MEF, 2011b).

El entorno local.

De acuerdo a la publicación del *Marco Macroeconómico Multianual Revisado 2012-2014* del MEF, el Perú está en la capacidad de mantenerse como la economía de mayor crecimiento en la región y se prevé un crecimiento sostenido de 6%. Se estima para el 2011 un crecimiento entre 6.0% y 6.5%.

El producto bruto interno (PBI).

El PBI tuvo un incremento de 7.7% y la demanda interna creció 9.5% en el primer semestre del 2011. Se estima que motivada por la incertidumbre de la economía mundial, en el segundo semestre el PBI crecería alrededor de 5.5%.

En el primer semestre del 2011, el crecimiento del PBI fue motivado por el aumento del consumo y la inversión privada. El empleo también subió cerca del 6% en las empresas de 10 a más trabajadores del ámbito urbano (MEF, 2011b).

La inversión privada se incrementó por los precios favorables de la exportación y el desarrollo de proyectos en marcha. El consumo de energía eléctrica creció 8.7% y 10% en los meses de julio y agosto del 2011 en relación al mismo periodo del año anterior. El dinamismo de la inversión privada se refleja en el crecimiento de los bienes de capital que se incrementaron 23% en el mes de Julio del 2011 con lo que se tiene un incremento de 40% en este año (MEF, 2011b).

Los créditos.

En relación a los créditos al sector privado, éstos han tenido un incremento de 20% desde octubre del 2010. Relacionadas a las mayores operaciones de crédito al comercio exterior, a junio del 2010 los créditos en dólares crecieron en 23% respecto

al año anterior, mientras que los créditos en dólares incrementaron en 20% para el mismo periodo (MEF, 2011b).

La inflación.

La inflación peruana entre el mes de diciembre del 2010 y agosto del 2011 se incrementó de 2.8% a 3.35% con lo cual ha sobrepasado los objetivos fijados por el BCRP. Esta aceleración de la inflación fue causada principalmente por el alza en las cotizaciones internacionales de los insumos alimenticios y del petróleo. Se estima que la tasa de inflación converja al rango meta en el año 2012 en la medida que se diluyan las presiones motivadas por el alza mencionada. (BCRP, 2011).

El sector externo.

En el sector externo, se estima un déficit de 2.5% del PBI en cuenta corriente para el 2011, esto originado por el déficit en la balanza de servicios y renta de factores. La balanza comercial alcanzaría en el 2011 un superávit de 4.2% del PBI (US\$7,100 millones) originado por el mayor precio de nuestras exportaciones en especial del oro (MEF, 2011b).

En cuanto a las exportaciones, éstas alcanzarían los US\$44,000 millones en el 2011, lo cual representa un incremento de 24% respecto a las del año anterior, mayormente determinado por el incremento en los precios de exportación en 17%. El volumen importado también se incrementó pero en solo 6% (MEF, 2011b).

Las exportaciones tradicionales se estiman que crecerán 24% en el 2012. Esto está motivado por el incremento de las exportaciones de minerales (20%) y de petróleo con gas natural (43%; MEF, 2011b). Asimismo las exportaciones no tradicionales tendrían un incremento de 24% por una mayor actividad de los productos mineros no metálicos, pesqueros, químicos, y agropecuarios.

En cuanto a las importaciones, éstas se estiman que crecerán en el 2011 un 28%, lo cual representa US\$37,000 millones. Este incremento se explica por un incremento de precios (14%) y el incremento del volumen importado (12%). Para el 2011, se prevé que la importación de combustibles crecerá un 38% y de los bienes de consumo un 21%. Por otro lado, se estiman que las importaciones de los bienes de capital alcanzarían un crecimiento record de 31% en relación al 2010, lo cual significa que ascendería a la suma de US\$12,000 millones (MEF, 2011b).

Proyecciones 2012-2014.

Para el periodo 2012-2014, se ha previsto un crecimiento del 6% del PBI, aunque esta cifra podría disminuir si se agrava la situación de la economía mundial, la cual se encuentra muy incierta. A pesar de ello el Perú está en la capacidad de crecer en forma sostenida en 6% del PBI anual, manteniéndose como la economía de mayor crecimiento en la región. Esto va condicionado a que no se produzca una nueva recaída de la economía mundial, se mantenga el crecimiento de los países emergentes (fuertes compradores de las materias primas), la inversión privada se mantenga con el dinamismo actual y se concreten importantes proyectos de inversión relacionados a la minería e hidrocarburos (e.g., Antamina en Ancash, Toromocho en Junín, Las Bambas en Apurímac, Cerro Verde en Arequipa, Marcona en Ica; MEF, 2011b).

La economía peruana en los últimos seis años ha crecido tres puntos porcentuales por encima del mundo, a diferencia del periodo 1994-2003 en la que en promedio solo creció un punto porcentual por encima del mundo. Esto está siendo motivado por el notable crecimiento de nuestro PBI potencial, al integrarnos más con el mundo, un manejo más sólido de la macroeconomía y un mayor protagonismo de los países emergentes, fuertes consumidores de materia prima.

Como se mencionó anteriormente, China es un importante consumidor de materia prima, representando casi el 40% de la demanda mundial de los metales básicos y se constituye como el segundo mercado destino de las exportaciones peruanas. Un shock internacional se manifestaría en el comercio y en el precio de los activos (MEF, 2011b).

La perspectiva de crecimiento de la economía peruana también se respalda debido a que existen amplias posibilidades de crecimiento gracias a nuestras importantes ventajas en recursos naturales como son: la minería, agro-exportaciones, forestal, turismo, etc. Igualmente los mercados financieros y del sector retail no obstante su crecimiento, aún pueden crecer mucho más en comparación de otros países de la región.

La mejora en la calificación crediticia.

La fortaleza actual de la economía peruana y su solidez fiscal, han hecho posible que el Perú mejore su calificación crediticia. Así la agencia calificadora financiera *Standard & Poor's* a fines de agosto del 2011, subió la nota de la deuda soberana del Perú de “BBB-“ a “BBB”, destacando el compromiso del actual gobierno de mantener la estabilidad económica y un clima positivo de inversiones. Una mejora en la calificación crediticia implica un mayor crecimiento de la confianza empresarial y la inversión privada en los próximos años (Gestión, 2011).

El sector microfinanciero internacional.

Luego de la crisis financiera mundial las microfinanzas iniciaron una fase de crecimiento más maduro y sostenible, poniendo énfasis en acelerar las mejoras en temas de gobierno corporativo, capacidad de regulación, y gestión de riesgos, lo cual ha permitido ofrecer una gama más diversificada de servicios financieros.

La última crisis financiera, puso de manifiesto debilidades estructurales que afectaron la calidad de algunas carteras de préstamos. Así en Bangladesh, el sector de microfinanzas se vio desestabilizado por las investigaciones iniciadas por el gobierno a las actividades del Banco Grameen, así como por la salida de su fundador y director ejecutivo Mohammad Yunus. Referente a América Latina, en Nicaragua luego de los movimientos de “No Pago” de los deudores en los años 2009 y 2010, continúa en marcha la reforma de la regulación de las microfinanzas. La agitación política en determinados mercados árabes, al comienzo del 2011 interrumpieron momentáneamente el acceso a las microfinanzas y las reformas regulatorias.

Actualmente las microfinanzas siguen evolucionando y está pasando de atender a un nicho específico, a una forma reconocida de finanzas, pero aún subsisten vacíos regulatorios y de mercado que están afectando e impiden alcanzar su potencial. La recopilación de datos y la transparencia han mejorado gracias al apoyo de entidades de calificación de riesgos. El cambio constante de las condiciones de mercado en el mundo, implica la necesidad de que las autoridades adopten medidas más sólidas y sistemáticas de evaluar el desarrollo del sector pero teniendo en cuenta las particularidades de cada mercado (Economist Intelligence Unit, 2011).

El Microscopio Global 2011 organizado por la *Economist Intelligence Unit* de la revista *The Economist*, efectúa anualmente calificaciones a los sectores microfinanzas de 55 países en las categorías de marco regulatorio y marco institucional. En cuanto al marco regulatorio y práctica, incluye el reconocimiento de las instituciones microfinancieras, la capacidad de regulación y supervisión nacional, las políticas sobre depósitos y las distorsiones del mercado. En lo referente al marco institucional, se toma en cuenta en cuenta las normas y transparencia de los informes

financieros, centrales de riesgo, determinación de tasas de interés, resolución de conflictos y políticas para ofrecer financiamiento a través de nuevos canales.

Así de acuerdo al Microscopio Global 2011, el Perú ocupa el primer puesto por cuarto año consecutivo, gracias a que cuenta con excelente marco jurídico y órgano de regulación, además de un claro compromiso del gobierno de utilizar las microfinanzas para ampliar el acceso al financiamiento de los pobres y por otro lado porque el Perú mejoró su solidez financiera con nuevas reglas y la propuesta de una ley sobre banca móvil. Las tensiones en la economía mundial también afectaron al sector microfinanciero peruano, reflejándose en el incremento del volumen de préstamos en mora, luego de que algunos prestatarios se endeudaron en exceso.

En el panorama internacional, los países que marcaron cambios o destacaron en su sector financiero fueron los que a continuación se mencionan:

Bolivia, quien ocupó el segundo lugar motivado por la mejora en la transparencia de los precios y a las reglas sobre divulgación de la información. El tercer y cuarto lugar fue ocupado por Pakistán y Kenia respectivamente.

El país que más cambios obtuvo desde el año 2010 fue Uruguay, mejorando notoriamente en lo referente a su supervisión y entorno regulatorio, mediante una serie de reformas normativas, que incluyen resolución de conflictos, centrándose en la supervisión basada en los riesgos. Mongolia y Ruanda ocuparon el segundo lugar en cuestión de cambios, siendo los países que más han mejorado avanzando 14 posiciones; Mongolia ha utilizado la tecnología desarrollando formas innovadoras para atender principalmente a la población nómada de ese país y Ruanda ha mejorado notoriamente en las calificaciones del “*Doing Business*” del Banco Mundial.

México se ubicó en la posición décima, escalando 13 posiciones respecto al 2010 gracias a mejoras alcanzadas en la determinación de tasas de interés de los

microcréditos, en los procedimientos de resolución de conflictos y lograr prácticas contables más estandarizadas.

La India fue el país que sufrió un elevado retroceso en el aspecto microfinanciero, culminando en una crisis a fines del año 2010 afectando en particular al estado de Andhra Pradesh que se caracteriza por tener un buen número tanto de prestatarios como de carteras de préstamos. La deficiente supervisión regulatoria y falta de disciplina crediticia de las instituciones originaron un fuerte incremento de las carteras de microcréditos, por lo que el gobierno emitió un decreto que contuvo drásticamente las operaciones de financiamiento de las instituciones microfinancieras, ocasionando cesaciones de pagos y pérdidas de clientes, dejándoles sin capacidad de competencia frente a las instituciones patrocinadas por el gobierno Hindú. El Banco Central de la India, introdujo topes a los márgenes y tasas de interés de los préstamos. En lo que respecta a Nicaragua y Yemen, éstos retrocedieron 16 ubicaciones, motivadas por los entornos políticos inestables para las operaciones de microfinanzas (Economist Intelligence Unit, 2011).

Se menciona a continuación el desarrollo del Sistema Microfinanciero en las diferentes regiones del planeta, de acuerdo al Microscopio Global 2011.

Este y sur de Asia.

En la región del sudeste asiático destacan Pakistán y Filipinas en el sector microfinanciero, los cuales se encuentran ubicados entre los diez mejor calificados del mundo por contar con buenos entornos para el desarrollo de las microfinanzas, excelentes regímenes normativos y buenas perspectivas de ingresar al sector financiero logrando un buen desempeño. Los países asiáticos destacan en general en lo que respecta a la categoría de Marco Regulatorio y Práctica, lo cual permite a bancos, instituciones financieras no bancarias, ONGs y cooperativas ofrecer servicios

microfinancieros en forma competitiva. Por otro lado, la participación estatal en el sector microfinanzas está limitada. Por otro lado, la región tiene oportunidades de mejora en lo que respecta a protección de clientes, resolución de conflictos y la escasez de centrales de riesgo que operen de manera confiable y eficiente.

Respecto a Tailandia, Vietnam, Sri Lanka, y Nepal, el sector microfinanzas se encuentra limitado por un entorno que presenta restricciones normativas y mercados no competitivos promovidos por entidades gubernamentales que impiden la concesión de microcréditos como el caso de Vietnam en el que los bancos estatales se dedican a otorgar préstamos muy subsidiados.

Europa del Este y Asia Central.

La región de Europa de Este y Asia Central en general no destaca en el ámbito de las microfinanzas. La República de Kirguisa es la más destacada de la región pero ocupa el puesto 21 en el orden de clasificación de Microscopio Global 2011, lo cual significa que ha descendido luego de haber llegado a la ubicación 12 en el 2010. Esta baja ha sido motivada por un cambio en el régimen político, que trajo abajo los avances planificados en reestructuración de la normativa microfinanciera. En cuanto al marco institucional, Kirguisa presenta un Banco Central con capacidad deficiente en la administración de microcréditos, demoras en el sistema en la adopción de las reglas propuestas sobre centrales de riesgo y por otro lado y las bajas barreras existentes para la entrada al sector microfinanciero, ha originado el incremento de pequeñas instituciones microfinancieras a menudo mal administradas.

Por otro lado merecen mención Armenia y Bosnia, los cuales en la categoría de Marco Institucional ocupan el 3° y 12° lugar, respectivamente; en mérito a que cuentan con normas de información financiera para el sector y un marco integral de protección al consumidor. Por otro lado, las centrales de riesgo han mejorado y las

instituciones regulatorias exigen a las microfinancieras la publicación de sus tasas de interés efectivas y la atención de quejas de los clientes en forma imparcial y transparente.

América Latina y el Caribe.

La región de América latina y el Caribe reúne a ocho de los 12 países con la mayor calificación general en el Microscopio Global 2011, en donde el Perú y Bolivia se encuentran ocupando el primer y segundo lugar respectivamente. En cuanto al Marco Institucional, los países de la región cuentan con centrales de riesgo bien establecidas. En lo que respecta a Marco Regulatorio y Práctica, el Perú destaca por contar con uno de los mejores sectores microfinancieros de la región, debido a la eficaz capacidad de supervisión de la SBS, y a un buen marco regulatorio, con reglas bien definidas para instituciones microfinancieras reguladas y no reguladas.

México y Panamá, se encuentran entre los diez primeros puestos de la calificación global. En lo que corresponde a México, en este país se ha mejorado la supervisión del sistema microfinanciero, así como también la inclusión financiera y la transparencia. Por su parte Panamá muestra fortaleza en su marco institucional y en buenas prácticas de negocio. En tanto Brasil se encuentra en el puesto 14 de la calificación global, y constituye uno de los países en donde existen más facilidades para el establecimiento y operación de agentes bancarios, complementados con un gran impulso a la inclusión financiera. En tanto Venezuela, Haití conjuntamente con Trinidad y Tobago, se encuentran ubicados en el nivel inferior del índice general.

Oriente Medio y Norte de África.

A comienzos del 2011, la agitación política de los países árabes afectaron temporalmente el desarrollo de las microfinanzas y detuvieron los avances en el aspecto regulatorio. Así Yemen, ha tenido un retroceso fuerte bajando del puesto 27 al

puesto 43 en el último año, motivado por disturbios políticos y fuertes protestas que a su vez causaron que muchas instituciones paralizaran la emisión de nuevos préstamos y también la limitación de una de las entidades de supervisión, adicionado al cierre de muchos bancos.

En lo referente a Egipto, se encuentra en el puesto 42 de la calificación global. Se observa deficiencias en el marco regulatorio nacional, que no permite a las empresas comerciales no bancarias otorgar microcréditos directamente. Además el marco regulatorio, no está unificado para los proveedores de microfinanciamiento.

La posición de Marruecos ha mejorado en el último año y es que tiene la más alta puntuación en la región. Este país se ha visto favorecido por los avances en la regulación del sector, que traería una mejora en el orden jurídico que favorecería a los inversionistas; sin embargo existen aún restricciones en la captación de depósitos y en los servicios que pueden ofrecer las instituciones del sector microfinanciero.

África Subsahariana.

En la región del África Subsahariana, destaca Kenia que cuenta con la mejor calificación de la región y se ubica en el puesto cuarto a nivel global, seguido luego de Uganda que ocupa el puesto nueve. En estos países se ofrece una amplia gama de servicios además del microcrédito, destacando en este aspecto Kenia por su innovación y dinamismo en las microfinanzas. No obstante, es evidente la falta de transparencia y protección al cliente, a lo que Kenia y Uganda están respondiendo con la elaboración de nuevas reglas de protección.

Por otro lado, cuatro de los diez países con la menor calificación global se encuentran en esta región. Madagascar ocupa el puesto siete en lo que respecta a Marco regulatorio y Práctica, lo cual contrasta con las serias deficiencias que presenta en el Marco Institucional, ya que la falta de transparencia y protección al cliente se

pone de manifiesto en la existencia de comisiones y costos ocultos en la emisión de préstamos.

En forma general, los 11 países de la región cuentan con políticas específicas en materia de microfinanzas y varios países presentan mejoras al menos en la intención de contar con regímenes más adecuados.

Normatividad y marco regulatorio.

La SBS se encarga de la supervisión y regulación de las entidades microfinancieras del Perú. La normatividad y marco regulatorio acertados en aspectos de prevención y control, y la Ley General del sistema financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (Ley 26702), que constituye la norma legal fundamental que regula el sistema bancario, financiero y de microfinanzas en el Perú, han contribuido al éxito del sistema microfinanciero peruano. Sin embargo en el 2008 se dieron cambios normativos y legislativos, con el fin de adaptar el marco jurídico existente al actual entorno económico. Esto ha permitido a las instituciones microfinancieras (IMF) competir en mejores condiciones con otras entidades supervisadas por las SBS, ya que mediante el Decreto Legislativo 102812, se ha modificado el esquema normativo permitiendo a las IMF desarrollar operaciones de descuentos, *factoring*, *leasing*, etc. (Sotelo, 2009). Sin embargo aún las microfinancieras presentan limitaciones relacionadas al acceso a determinadas operaciones y servicios que si lo puede realizar la banca comercial, tales como recibir depósitos a la vista, emitir y colocar bonos, en moneda nacional o extranjera, incluidos los ordinarios, los convertibles, los de arrendamiento financiero, los subordinados de diversos tipos y en diversas monedas, así como pagarés certificados de depósitos negociables y no negociables, instrumentos representativo de obligaciones siempre que sean de su propia emisión, efectuar operaciones con

commodities y con productos financieros derivados, emitir cheques de gerencia y emitir órdenes de pago. El acceso a las operaciones mencionadas está supeditado a que las entidades cumplan los requisitos establecidos por la Superintendencia.

Con relación a las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, como se mencionó éstas se rigen bajo la Ley 25702 pero también por el Decreto Supremo 157-90-EF, el cual establece que los órganos de gobierno de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito son el Directorio y la Gerencia y establece la conformación y atribuciones de ellos. En el inciso “J” del Artículo 5° del DS 157-90-EF respecto a las inversiones financieras temporales que las CMACs se encuentran facultadas a adquirir se encuentran: certificados de depósitos, instrumentos hipotecarios, warrants y letras de cambio, instrumentos representativos de deuda privada, certificados de participación en los fondos mutuos y fondos de inversión y títulos representativos de deuda pública peruana interna y externa entre otros (CMAC Piura, 2005).

La normativa internacional en lo referente a gestión de riesgos está dada por Basilea II, e intenta que las entidades financieras doten capital, adecuado al riesgo que asumen y además intenta interrelacionar los riesgos de mercado, operacional y de crédito. La gestión integral de riesgos ha sido regulado con el fin de adaptarse a los requerimientos que impone Basilea II y esto incluye el tratamiento y supervisión de riesgos de crédito, de mercado, liquidez y operacional (Sotelo, 2009). Sin embargo, debido a la última crisis financiera internacional, que puso de manifiesto la necesidad de fortalecer la regulación, supervisión y gestión de riesgos del sector bancario, ha surgido Basilea III, cuyas exigencias más rigurosas tiene como objetivo que los bancos estén en mejores condiciones para afrontar periodos de tensión económica y financiera. Actualmente la SBS se encuentra evaluando el impacto de los cambios propuestos en Basilea III (SBS, 2011).

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

El primer lineamiento de la *política económica peruana*, es lograr una mayor inclusión social y reducción de la pobreza. Como se mencionó, el crecimiento económico de la economía peruana en los últimos años ha reducido la pobreza de cierto sector de la población, permaneciendo el sector rural especialmente muy al margen de los beneficios obtenidos (MEF, 2011b).

El crecimiento con inclusión social, significa emplear los ingresos fiscales para crear igualdad de oportunidades a toda la población para que aspire a mejores niveles de bienestar. La inclusión social y la reducción de los conflictos sociales, contribuirá a lograr un crecimiento sostenido y un mejor entorno de inversión. Resulta importante que los recursos destinados a mejorar los servicios para los más pobres (e.g., salud, educación, seguridad ciudadana, etc.) se traduzcan efectivamente en resultados.

Según el *Marco Macroeconómico Multianual 2011*, en el año 2014 el producto bruto interno podría alcanzar los US\$224,000 millones y el PBI per-cápita bordearía los US\$7,500, lo cual representaría un incremento de 40% en relación al año 2010. Gracias al crecimiento descentralizado del empleo y a las políticas sociales, el crecimiento de la economía peruana permitiría una mayor reducción de la pobreza y una mejor distribución de los ingresos. Un crecimiento por encima de 6%, por lo menos en los próximos 15 años permitiría erradicar la pobreza extrema, llevándolo a niveles menores de 10%, al igual que en los países desarrollados.

La tasa de pobreza en el Perú.

Según el MEF, entre los años 2005 y 2010 la tasa de pobreza total en el Perú se redujo de 48.7% a 31.3%, lo cual indica que han dejado de ser pobres más de cuatro millones de peruanos. De acuerdo a las afirmaciones de la Corporación Andina de Fomento (CAF), la pobreza en el Perú podría llegar al 31% en el 2011. Gracias al crecimiento sostenido de nuestra economía el gasto social subió de S/.25,000 millones

en el año 2005 a S/.41,000 millones en el año 2010, lo cual representa un incremento de 63.2%. Esto permitió llevar adelante iniciativas del gobierno en las zonas rurales, como el Programa de Apoyo Directo a los más Pobres (Juntos) y destinar más fondos a la educación, salud, etc. En cuanto a la pobreza extrema en el periodo, ésta se redujo de 11.5% en el 2009 a 9.8% en el 2010 (MEF, 2011). La reducción de la pobreza en mayor grado la correspondiente a la rural, pasó de 60.3% en el 2009 a 54.2% en el 2010 (MEF, 2011).

La tasa de desnutrición crónica infantil también se redujo de 18.3% a 17.9% entre los años 2009 y 2010. Se tiene como meta llegar al 16% en el 2011. El gasto público en educación y cultura entre los años 2005 y 2010 se incrementó de S/.7,847 millones a S/.12,680 millones, lo cual representa una subida de 62% (MEF, 2011).

Este incremento de recursos ha servido para financiar diversas actividades de reforma, como el establecimiento de mejores estándares educativos, la carrera pública magisterial, el programa de capacitación docente, las evaluaciones a alumnos y maestros, y la mejora de la infraestructura educativa pública a nivel nacional.

La población económicamente activa (PEA).

Según el INEI, la Población Económicamente Activa (PEA) en el Perú, habría alcanzado en junio del 2011 a 15'946,921 personas, de los cuales el 56% serían varones y el 44% mujeres. La tasa de crecimiento anual del PEA fue de 1.7%.

De acuerdo al boletín especial “Estimaciones y Proyecciones de Población Económicamente Activa Urbana y Rural por Sexo y Grupos de Edad, según departamento, 2000-2015”; la PEA urbana estaría conformada por 73.8% y la PEA rural por 26.2% (INEI, 2011).

En cuanto al PEA por edades, estimado al mes de junio del 2011, la integrada por personas de 14 a 29 años resultaría la más numerosa con 5'767,427 personas

(36.2% del total), de las cuales las personas de 25 a 29 años de edad representarían el 13.2%, las de 20 a 24 años el 12.5%, los de 15 a 19 años el 9.2% y finalmente los de 14 el 1.2% (INEI, 2011).

Pretensiones de intervención estatal en el Sistema Microfinanciero.

Una de las propuestas electorales del actual gobierno, estaba relacionado a que el Banco de la Nación otorgue créditos directamente a microempresarios como una iniciativa para brindarles apoyo, con el fin de que tengan acceso a préstamos a tasas de intereses más favorables que las que brinda el sistema microfinanciero. Sin embargo, el Banco de la Nación actualmente ya facilita a las Mypes el acceso al crédito, al encontrarse trabajando con las entidades microfinancieras no bancarias como banco de segundo piso, otorgándoles líneas de crédito y permitiéndoles utilizar sus ventanillas en lugares en los que no opera la banca privada. Según la Ley de Bancos, existen límites a la participación del Estado en la actividad bancaria y en épocas pasadas la banca de fomento ya ha tenido malos resultados. Tomando en cuenta que el sistema microfinanciero peruano ocupa el primer puesto, gracias a que cuenta con un excelente marco jurídico y órgano de regulación, se hace difícil sostener la falta de competencia en este sector y por tanto la necesidad de intervención del estado como ente regulador (Perú Económico, 2011).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).

Según un estudio del BID/FOMIN, las microfinanzas están creciendo a un ritmo de 18% anual en América Latina y el Caribe, no obstante aún subsiste un universo de 350 millones de personas sin acceso a servicios financieros, incluyendo el 90% de microempresarios de la región. Las instituciones microfinancieras tienen dificultades para atender esta demanda insatisfecha, debido a que los costos operativos son altos frente a los bancos tradicionales por el uso limitado de

tecnología, su menor escala y recursos limitados que le permitan invertir en sistemas de gestión de información modernos.

En los últimos años, se han desarrollado varias iniciativas con el fin de alcanzar mayor penetración financiera haciendo uso de la tecnología. Uno de ellos es la aplicación del teléfono móvil. La penetración de la telefonía celular, duplica o triplica los niveles de bancarización de muchos países de la región y su uso como terminal de pago y cobro puede favorecer a poblaciones sin acceso al sistema financiero ni a computadoras fijas. La telefonía celular actualmente permite hacer retiros por medio de los cajeros automáticos, hacer transferencias a cuentas de ahorro o cuentas corrientes, pago de servicios públicos. El uso de celular para servicios financieros permite reducir los costos y tiempo de acudir a sucursales bancarias para realizar transacciones, reduce también el riesgo de portar dinero en efectivo.

Actualmente se estudian aplicaciones tecnológicas como el “Experto Rural” mediante la cual, las microfinancieras lograrán simplificar los procesos de evaluación y aprobación en zonas rurales. Así los analistas podrán hacer su trabajo en forma remota sin necesidad de trasladarse, lo cual reducirá los costos de operación notablemente.

Las zonas rurales del Perú, aun cuentan con poca presencia de instituciones financieras, lo cual motiva deficiencia en lo que respecta a la inclusión y profundización financiera en esas zonas y encarece los costos de acceso de la población al sistema financiero. Sin embargo el uso de la tecnología como la banca móvil, haría posible incrementar el nivel de bancarización y la inclusión financiera de manera rentable y permitiría llegar así a la población que todavía no participa en el sistema financiero o no reciben suficientes servicios, ampliando así el mercado de las microfinanzas. El uso de telefonía celular bordea el 80% y el índice de bancarización

se estima en 26% en el Perú, lo que indica que existe un gran potencial en el uso de celulares para ayudar a incrementar el nivel de bancarización. Por otro lado el nivel de bancarización es bajo en el Perú, si se tiene en cuenta que entre el 40 y 50% de la población económicamente activa no utiliza el sistema financiero (SBS, 2010).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).

Una de las ventajas comparativas del Perú, es su excepcional diversidad biológica, lo cual lo califica para formar parte de uno de los doce países mega diversos del mundo y cuenta además con grandes reservas pesqueras, mineras e hidrocarburos.

Sin embargo, se estima que a falta de una conciencia ecológica, el costo de la degradación ambiental asciende a 3.9% del PBI. El Perú ha realizado avances en la gestión ambiental estableciendo el marco legal e institucional, implementando reformas legales e instrumentos políticos orientados a mantener la calidad del ambiente como la “Legislación Ambiental Peruana” publicada por el Ministerio del Medio Ambiente. No obstante, todavía hay mucho por hacer, el daño al medio ambiente viene siendo ocasionado por empresas que por irresponsabilidad o desconocimiento causan un impacto negativo al medio ambiente. El cambio climático es consecuencia de todas aquellas transformaciones naturales originadas por un mal manejo del medio ambiente. Este cambio está relacionado con el calentamiento global o efecto invernadero, que se producen por la emisión del CO₂ (i.e., anhídrido carbónico) que muchas empresas emiten en forma descontrolada al medio ambiente. El efecto invernadero viene ocasionando sequías, excesivas lluvias y grandes deshielos, así muchos lugares turísticos han desaparecido a causa del calentamiento global.

El sistema microfinanciero cumple un rol social, reduce la pobreza, promueve el desarrollo de actividades microempresariales, las formaliza empresarialmente y sí contribuye a mejorar la calidad y hábitos de vida de las personas. Así las microempresas al formalizarse como empresas legales, dejan por ejemplo la tala ilegal de árboles, la contaminación de los ríos, etc.

Las IMFs, como la caja Huancayo con apoyo de la Cooperación de Luxemburgo, promueve el acceso de los microempresarios del Perú a los equipos que utilizan fuentes de energía renovable, así con su programa de crédito “Crediecológico” en la ciudad de Satipo, se comercializan secadores solares para los granos de café, permitiendo a los agricultores mejorar la calidad de sus productos y proteger el medio ambiente.

3.4 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

En la Tabla 4, la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) para el sistema microfinanciero peruano cuenta con 13 factores determinantes de éxito, ocho oportunidades y cinco amenazas. El valor de 2.58 está por encima de del promedio (2.5), lo cual indica buen aprovechamiento de las oportunidades y estar respondiendo adecuadamente para neutralizar las amenazas que el entorno presenta. Hay varios factores con valor dos, mayormente en lo que corresponden a amenazas, lo cual indican una pobre respuesta ante las oportunidades y amenazas del entorno.

3.5 El Sector Microfinanciero, sus Competidores

El análisis de la estructura del sector se realizará según el modelo de Michael Porter (1980), el cual considera la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de los sustitutos y la intensidad de la rivalidad entre las empresas u organizaciones que compiten.

Tabla 4

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores de determinación de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Baja penetración del mercado microfinanciero.	0.09	2	0.18
2. Entorno macroeconómico favorable (crecimiento sostenido de la economía peruana).	0.07	3	0.21
3. Supervisión y marco regulatorio adecuado.	0.08	4	0.32
4. Modelo económico de libre mercado (libertad para fijar tasas de interés.	0.10	3	0.30
5. Reconocimiento a nivel mundial como el país con mejor entorno de negocio para el desarrollo de las microfinanzas, por cuarto año consecutivo.	0.08	3	0.24
6. Consolidación de las IMF a través de fusiones nacionales e internacionales.	0.09	3	0.27
7. Utilización de la banca estatal para ampliar sus servicios en zonas rurales.	0.08	3	0.24
8. Uso de nuevas tecnologías de la información y comunicaciones que permiten mayor penetración y reducción de costos.	0.08	2	0.16
	0.67		1.92
Amenazas			
1. Posibilidad de subsidios a las Pymes y Mypes por parte del gobierno.	0.07	2	0.14
2. Incremento de competidores, con la consecuente saturación de los mercados tradicionales.	0.07	2	0.14
3. Captación de personal calificado por instituciones competidoras.	0.06	2	0.12
4. Posibilidad de recesión de la economía mundial.	0.06	2	0.12
5. Adquisición de IMFNB por la banca múltiple.	0.07	2	0.14
	0.33		0.66
Total	1.00		2.58

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.

En el sector microfinanciero no bancario los proveedores de recursos financieros son: (a) la banca de segundo piso, en la que se encuentra Cofide, Agro banco, Fondo Mivivienda y Foncodes; (b) la banca múltiple; y (c) las entidades internacionales como el Banco Mundial, el Banco Internacional de Desarrollo y la Corporación Andina de Fomento entre otros. La principal fuente de financiamiento de las entidades microfinancieras son los depósitos. Las Cajas Municipalidades de

Ahorro y Crédito (CMACs) y las Cajas Rurales de Ahorro y Créditos (CRACs) si pueden captar ahorro del Público. La prohibición solamente existe respecto de las Edpymes, no obstante se debe precisar que las Edpymes pueden captar inversionistas por otros medios, como colocaciones de bonos corporativos, como es el caso de la Edpyme Edyficar (hoy Financiera Edyficar), que realizó una colocación de bonos corporativos cuando era Edpyme en el año 2008.

Al cierre del mes de mayo de 2010, la CMAC Arequipa será la primera caja municipal en acceder al mercado de capitales, con el primer programa de bonos corporativos y certificados de depósitos, lo que se considera positivo porque se constituye en una nueva fuente de financiamiento que proveerá a esta entidad de una nueva herramienta para poder mejorar el alcance de sus operaciones.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores.

En la actualidad, los clientes ejercen el poder de negociación a través de la tasa de interés (precio), hecho que los motiva a escoger a la empresa que ofrece la mejor tasa de interés por los créditos. Es así que dada la competencia existente en el sector de las microfinanzas, se ofrecen tasas diferenciadas a los clientes por montos de préstamos principalmente.

Así mismo, la SBS como órgano de supervisión y control del sistema financiero, contribuye con la promoción de la transparencia de la información, permitiendo que los usuarios y clientes de las empresas supervisadas, no solo puedan acceder a mejor información sobre tasas de interés, comisiones, gastos y demás condiciones de contratación de los servicios financieros, sino también que puedan contar con una herramienta para negociar un mejor precio de los servicios que ofrecen las entidades microfinancieras.

3.5.3 Amenazas de los sustitutos.

Los clientes que hacen uso de los servicios financieros que ofrecen las instituciones microfinancieras, tienden a utilizar productos sustitutos que brindan las instituciones que no son supervisadas por la SBS como son las ONG, las Cooperativas de Ahorro y Crédito o los prestamistas que actúan de manera informal.

Tanto los créditos que brindan las entidades que no son supervisadas por las SBS como las entidades de la banca múltiple, ofrecen productos similares a los de las microfinancieras. En resumen, los productos sustitutos son una gran amenaza para el sector, que tiene un bajo poder de negociación frente a los productos microfinancieros.

3.5.4 Amenazas de los entrantes.

Al cierre del año 2009, la evolución favorable de la economía peruana junto con el fortalecimiento del sistema financiero, contribuyó a mantener el interés de los inversionistas e internacionales por ingresar al sistema financiero peruano. En diciembre de 2009, la SBS autorizó el funcionamiento de la empresa financiera Universal S.A. perteneciente al Grupo Morisaenz, de Ecuador, que es a su vez accionista de dos bancos ecuatorianos (i.e., Universal y Solidario), y que se dedicará al negocio de microcréditos.

Asimismo en el mes de enero de 2009 concluyó la conversión del Banco de Trabajo en Crediscotia Financiera, lanzándose en forma posterior la nueva marca ahora parte del grupo Scotiabank Perú, con presencia en la colocación de créditos a la micro y pequeña empresa y de consumo. También las Edpymes Crear-Arequipa y Confianza, fueron autorizadas a convertirse en financiera Crear y Financiera Confianza respectivamente y el Banco de Crédito del Perú fue autorizado a adquirir el 100% de las acciones representativas de capital de la Financiera Edyficar.

Una de las principales amenazas para las instituciones que operan en mercado microfinanciero, es el ingreso al país de nuevas empresas financieras de origen extranjero, que se sienten atraídos por los altos índices de rentabilidad que se obtienen en el Perú. Estas amenazas estarían dadas por las cajas españolas y los bancos europeos (Toledo, 2009). Así el sector de las microfinanzas presenta buenas perspectivas de crecimiento, debido al aumento de las Mypes, importante segmento que se presenta como una oportunidad para grupos de empresarios nacionales o extranjeros que ven la posibilidad de invertir en la creación de nuevas instituciones especializadas en microfinanzas.

En el sistema financiero, la evolución y expansión del sector microfinanciero en los últimos años ha permitido, aun frente a un entorno internacional adverso (año 2008), el ingreso de nuevas empresas bancarias. De este modo en el año 2008 dos nuevos bancos y una Edpyme iniciaron operaciones: el banco Azteca de capital mexicano, el Deutsche Bank de capital alemán y la Edpyme Credijet. De otro lado, la Caja Rural San Martín fue absorbida por la Caja Municipal Piura y la Caja Rural Caja-Sur y Norte-Perú se fusionaron con la Edpyme Tacna para formar una nueva CRAC denominada Nuestra Gente.

3.5.5 Rivalidad de los competidores.

Dado el buen desempeño que viene teniendo el sector de las microfinanzas, principalmente en cuanto a niveles de utilidades y rentabilidad dentro del sector financiero, se observa una mayor competencia a consecuencia de la agresiva estrategia de ingresos implementadas por la banca comercial hacia el sector microfinanciero. Esto ha traído como consecuencia, no solo una reducción progresiva de la rentabilidad, producto de una fuerte competencia en cuanto a tasas de interés activas, sino también pérdidas de fidelización de clientes e incremento

del riesgo de sobre-endeudamiento de éstos. Así también se puede observar que los bancos vienen compitiendo a través de la adquisición de deudas de los clientes de las entidades de microfinanzas, ofreciendo menores tasas de interés.

Actualmente, existe una rivalidad en cuanto a ofertas de tasas de interés entre la banca múltiple y las Instituciones Microfinancieras, por ejemplo las tasas de interés para créditos microempresa en moneda nacional, tanto de la banca múltiple como de las IMFs desde octubre de 2002 hasta abril de 2009 han estado disminuyendo. La banca múltiple busca diferenciarse en el mercado financiero mediante una mejora en sus estrategias de atención y de servicios al cliente, ofreciendo nuevos productos financieros a nuevos segmentos de mercado, adoptando la tecnología crediticia de las IMFs y contratando al personal capacitado las IMFs, asegurando de esta manera el desarrollo de una relación personal a largo plazo sin tener en consideración en muchos casos el valor de la tasa de interés cobrada sino la rapidez, facilidad (accesibilidad) y capacidad de asesoramiento al cliente.

3.6 Matriz Perfil Competitivo (PC) y Matriz Perfil Referencial (Matriz PR)

La Matriz del Perfil Competitivo para el sector microfinanciero cuenta con diez factores de éxito con sus pesos respectivos, definidos para las empresas financieras más representativas que compiten en la industria de microfinanzas.

En la Tabla 5 se presenta la matriz del perfil competitivo. En esta matriz se observa que las IMFS cuentan con una ligera menor posición competitiva frente a las empresas bancarias, pero con una fuerte posición competitiva frente a las cooperativas de ahorro y créditos y prestamistas.

Las IMFS tienen como factores de éxito más importantes a la flexibilidad en requisitos para otorgamiento de créditos, tecnología crediticia, participación de mercado, promoción del producto en el exterior las fuentes de fondeo, respaldo

Tabla 5

Matriz del Perfil Competitivo

	Instituciones microfinancieras			Empresas bancarias		Cooperativa de ahorro y crédito		Prestamistas	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Atención ágil y oportuna	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39	3	0.39
2. Negociación de tasas de interés	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48
3. Flexibilidad en requisitos para otorgamientos de créditos	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	1	0.10
4. Tecnología crediticia	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10	1	0.10
5. Diversificación de los productos	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10
6. Participación de mercado	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10
7. Fuente de fondeo	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10
8. Respaldo patrimonial	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10
9. Gestión de riesgos	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08	1	0.08
10. Promoción del producto en el exterior	0.07	4	0.28	3	0.21	1	0.07	1	0.07
	1.00		2.60		3.38		1.70		1.62

patrimonialmente, atención ágil y oportuna, negociación de tasas de interés y la tecnología crediticia. En el caso de las IMFN (puntaje 2.60), sus principales factores de éxito se basa en requisitos para el otorgamiento de créditos, red de sucursales y penetración de mercado, el Sistema Bancario (puntaje de 3.38) destaca en este sector competitivo, pero tiene una desventaja por su poco acercamiento con los clientes en comparación con las microfinancieras que tienen un alto acercamiento, las cooperativas de ahorro y crédito (1.70) y los prestamistas (puntaje 1.62) y finalmente, tienen como principales factores de éxito la atención ágil y oportuna, la tecnología crediticia y la negociación de tasas de interés.

Para la elaboración de la matriz de perfil referencial, se llegó a analizar a los países de Alemania y España. Estos países que han tenido un desarrollo notable en las microfinanzas, en la actualidad están tomando medidas de proteccionismo a fin de reducir el impacto de la crisis europea están tomando estrategias para fusionarse entre las instituciones microfinancieras y tomar un mejor respaldo.

Alemania y su sector financiero.

El modelo financiero alemán es de un tipo de banca mixta (i.e., de depósito, de crédito comercial y de participación directa con el sector industrial) y universal (para todo tipo de solicitudes de operaciones de crédito). Alemania en la actualidad cuenta con 2.169 bancos. Solamente 300 de estas instituciones son entidades privadas con perfil de lucro. Existen aproximadamente unas 1,200 cooperativas de crédito y unas 450 cajas de ahorro. Además cuenta con siete bancos regionales, cuyo nombre suele ser Landesbank und Girozentrale, que tienen la función de cámaras de compensación de las cajas de ahorro del Land o los Länder en que operan, además, son el banco público del Land y frecuentemente ejecutan los aspectos crediticios de las políticas de fomento de su Land.

Las Cajas de Ahorro trabajan limitadamente por el principio de territorialidad, de lo cual no pueden ejercer actividad bancaria fuera de su territorio establecido.

Asimismo los bancos privados no pueden adquirirlos. Hay mucha crítica a esta excesiva fragmentación, esto no ayuda a que haya una competitividad del sector. En la actualidad hay planes avanzados para que se fusionen entre Landesbanken. Dada la crisis de Europa se ha iniciado ya las conversaciones para que los bancos regionales inicien los procedimientos de fusión, actualmente son siete y se quedarían en tres bancos. Se viene implementando la ejecución del proyecto para contar con un gran banco público para la zona sur de Alemania, que fusiona de esa manera a los

Landesbanken de Baviera, Baden-Württemberg, y Renania del Norte. Otro proyecto es el gran banco para el centro, tras el cual se proyecta la posible fusión del banco público de Hesse con el banco Deka. Por último en el norte se fusionarían el banco público Nord LB–banco público de Baja Sajonia, Mecklemburgo-Pomerania y Sajonia-Anhalt–con el HSH Nordbank–Hamburgo y Schleswig-Holstein. La crisis financiera viene acelerando estos planes de fusión a fin de salvaguardar y proteger el sistema financiero alemán.

El organismo que vela por el sistema financiero reposa sobre la autoridad monetaria que ejerce el Deutsche Bundesbank, del cual dependen 11 Bancos centrales regionales, Landeszentralbanken, este supervisa los mecanismos de pagos y ejecutan la política monetaria según jurisdicción y se relacionan con las diferentes administraciones (i.e., federal y regional) y con los institutos de crédito.

La inspección bancaria corresponde a la Oficina Federal de Supervisión de los Servicios Financieros, Bafin (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht), que depende del Ministerio de Finanzas. Fue creada en 2002 por la Ley de Supervisión de Servicios Financieros (Finanzdienstleistungsaufsichtsgesetz) y este organismo centraliza las funciones de supervisión del sistema bancario, del sector asegurador y de los mercados de valores. La crisis financiera ha revelado que se debe mejorar el modelo de supervisión. Con este criterio hay intenciones para trasladar buena parte de sus funciones como supervisoras del BaFin al Bundesbank.

Del sistema financiero alemán se menciona que los bancos universales realizan el 75% de estas operaciones. De lo restante, un tercio corresponde a las operaciones de las cajas de ahorro, otro tercio a los bancos comerciales privados. Los bancos finalistas realizan las operaciones del 25% restante.

A la fecha se han ejecutado dos fusiones que implican a cuatro de los cinco primeros bancos del país. El Commerzbank ha adquirido Dresdner Bank y el

Deutsche Bank ha tomado el 29% de participación en Postbank. Ambas adquisiciones han requerido apoyo estatal. Commerzbank se acogió al Fondo de Estabilización Financiera por valor de 8,200 millones de euros para su posterior recapitalización. A su vez el Fondo de Estabilización Financiera, SoFFin (Sonderfonds Finanzmarktsabilisierung) apoyo con 1.800 millones de euros para comprar el 25% del capital de Commerzbank, de esa manera se convirtió en su principal accionista. Para acelerar la compra por Deutsche Bank del 29% de Postbank, filial bancaria de la empresa pública de correos Deutsche Post, se acordó que Deutsche Post adquiere el 10% del capital de Deutsche Bank, aunque posteriormente se ha deshecho de la mitad de dicha participación.

El peso de los grandes bancos y entidades financieras en la actividad productiva ha sido tradicionalmente muy grande, pero en los últimos años los bancos se han desprendido de buena parte de sus carteras industriales.

En Alemania el sector de la microfinanzas se va desarrollándose. En los últimos diez años va aumentando el interés de los poderes públicos hacia este sector. Se observan cambios sustanciales y constantes en los productos y en las instituciones proveen microcréditos. Solo el sector bancario está autorizado a dar créditos. Esta coyuntura hace que las Instituciones de Microfinanzas (IMF) se ven obligadas de cumplir acuerdos con los bancos y así ofrecer préstamos. Hoy día se observan tres clases diferentes de programas: (a) el de organismos privados, organizados en centros autorizados y acreditados por el Instituto Alemán de Microfinanzas (Deutsches Mikrofinanzinstitut, DMI), estas entidades privadas microfinancieras atienden a las personas excluidas y financian la creación de empresas en cooperación con los bancos comerciales; en el ámbito del Fondo Alemán para las Microfinanzas, dirigido por el banco GLS; también proporcionan a las empresas asesoramiento y formación; (b) El

de los bancos regionales y de desarrollo, de los cuales destaca la Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), con proyección directa hacia las microempresas; la KfW también proporciona líneas de crédito, garantiza el 80 % de los préstamos concedidos (e.g., bancos públicos, cajas de ahorros, bancos cooperativos, y bancos privados); y

(c) El de los organismos gubernamentales o paragubernamentales, como los ARGES (i.e., centros de empleo local que resultan de acuerdos entre servicios sociales y municipalidades), con proyección local y enfocado a las personas excluidas financieramente y socialmente, tal como lo son los inmigrantes y otras personas.

Se está acelerando algunos procedimientos sobre la legislación de Alemania para la apertura de las sociedades de responsabilidad limitada (GmbH), pues estas permiten que se aceleren los pasos para establecer más empresas y así de esa manera es un incentivo para reactivar la economía a razón de lo que se viene suscitando en la crisis europea.

España y las cajas de ahorro.

Las cajas de ahorro en España son entidades financieras con libertad para realizar transacciones financieras al igual que el resto de quienes operan en el sistema financiero español. Una de sus razones principales es el apoyo social, no pueden generar beneficios y utilidades, pero actúan con criterios puros de mercado.

Están constituidas como fundaciones de naturaleza privada que no generan lucro, es decir, no cuentan con accionistas ni tampoco pueden repartir dividendos. Están reguladas por un decreto Real Decreto Ley 11/2010, emitida por el gobierno español.

Estas entidades están especializadas en el ahorro popular, en la financiación de las familias y en las pequeñas y medianas empresas. Tienen un fuerte arraigo a su localidad, cuentan con una poblada red de oficinas en su región. Las cajas con mayor

tradición son las cajas más importantes, las cuales tienen presencia nacional e internacional muy preponderante.

Las cajas españolas atienden al 96.3% de la población, cuentan con sucursales en su localidad de origen, y al restante 3.7% de manera esporádica. A la fecha existen 34 cajas de ahorro, como resultado de la fusión entre entidades, las más pequeñas fenecieron para fusionarse a las más grandes. Estas se encuentran asociadas a la Confederación Española de Cajas de Ahorros y las principales entidades financieras son: “La Caixa” y la Caja Madrid. A partir del año 2001 la actividad microfinanciera se expande de gran manera, debido a las Cajas de Ahorros, y a su obra social; se permitieron los programas sociales tales como los microcréditos, siendo la Caixa Catalunya y la Caja Granada las precursoras en este paso.

La Cajas llegaron a aperturar una serie de programas, de los cuales la más importantes fueron en el año 2001 el programa del Instituto de Crédito Oficial (ICO), y el “Programa para la actividad empresarial de las mujeres”, y en el año 2007, el “Programa de microcrédito para los jóvenes”.

Para el año 2009 en el sector microfinanciero de España existían 45 cajas de ahorros. Actualmente hay 34 entidades, de las que 30 están en un proceso de reestructuración o lo han realizado a lo largo del año 2010. Muchas de ellas se acogieron al programa del Sistema Institucional de Protección (SIPs), mediante fusiones y absorciones. Asimismo, tres de estas instituciones se encuentran intervenidas. Contando al SIP como una sola entidad, serían solamente 14 cajas que operan en España en la actualidad.

España destaca en el ámbito internacional en el sector de microfinanzas gracias a los esfuerzos del Fondo para la Concesión de Microcréditos. El microcrédito es un instrumento creado para la inserción social de la población para mejorar su

posición económica, su finalidad es importante por la promoción del trabajo por cuenta propia. Para el año 2009 el importe concedido se aproxima a los 46 millones de euros. El importe promedio es un monto aproximado de 10,000 euros y el 40 % de los créditos otorgados eran para mujeres. Otro dato estadístico es que, el 40 % de la totalidad de los créditos han sido asignados a personas inmigrantes y el 11 % a los jóvenes. Son cerca de 3,500 créditos, que se otorgaron en ese año en base a los programas de las ocho más importantes cajas de ahorros de España.

La actual situación económica viene acarreado una presión de la demanda de créditos; y esto ha generado como consecuencia un aumento de la morosidad, que llegan a poco más del 10 % en el año 2009, según la Confederación de las Cajas de Ahorros Españolas. Hoy el sector de la microfinanzas en España carece aún de marco legal y regulatorio en el plano nacional. Existe poca información en relación con los programas de microcréditos y sus resultados por sus beneficios directos en la población. El sector bancario español está afrontando importantes retos visto sus indicadores de rentabilidad, liquidez y solvencia, y estos traen como consecuencia a que se eleven la tasa de crecimiento de la morosidad, los márgenes son muy estrechos, la caída de la actividad y el acceso a la financiación. Todos estos factores se han unido el empeoramiento del riesgo país, que como consecuencia traería un aumento directo de los costos de financiación y asimismo se elevarían los costos al aumentar la competencia para captar depósitos. El marco regulatorio de ayuda pública a través del Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB) tiene un presupuesto máximo de 99,000 millones de euros. Este fondo permitiría mejorar la actividad de financiación, se mejoraría la eficiencia y se llegaría a reducir la capacidad del monto, pero existe un problema, que dicho fondo no tiene vigencia de permanencia.

Los desafíos de las cajas de ahorros son más agudos dada su mayor expansión en los años de crecimiento, a su mayor segmentación del sector y a su mayor exposición al riesgo inmobiliario. Bajo esta coyuntura existe una urgencia en la reestructuración del sector de Cajas dado que el riesgo es más creciente, se supone su salvedad con inyección de fondos públicos. Esta reestructuración de entidades puede afectar a todo el sector bancario e incluso a toda la economía española, por lo cual se viene analizando las consecuencias de las decisiones a tomar al respecto.

Una de las decisiones que el FROB ha tomado, es la de otorgar lineamientos y responsabilidades al Banco de España sobre la regulación y supervisión prudenciales de las Cajas de Ahorros. El Banco de España tiene un papel fundamental e importante en la reestructuración de las Cajas de Ahorros de España. Ello exige contar con procedimientos específicos, transparencia en sus decisiones y asimismo sería deseable el de contar con el mayor consenso político y apoyo público al respecto.

Tabla 6

Matriz del Perfil Referencial

	Instituciones microfinancieras Perú			Instituciones microfinancieras España		Instituciones microfinancieras Alemania	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Marco regulatorio	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80
2. Instituciones fortalecidas	0.15	3	0.45	2	0.30	3	0.45
3. Estabilidad del entorno	0.15	4	0.60	1	0.15	3	0.45
4. Apertura para operar fuera de su territorio	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10
5. Número de instituciones microfinancieras	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
6. Tecnología crediticia	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
7. Diversificación de los productos	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
8. Asesoría y apoyo a los empresarios	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40
	1.00		3.15		2.85		3.20

De la Tabla 6, se llega a apreciar que las instituciones microfinancieras de España muestran el puntaje más bajo (2.85). El sector financiero español está pasando por una aguda crisis desde el 2009. Varias de sus cajas de ahorro se están fusionando o acogiendo al Sistema Institucional de Protección (SIP), a fin de salvaguardar sus intereses. Asimismo, para el caso de Alemania (con puntaje 3.20) uno de los puntos desfavorables es que sus cajas solo operan dentro de su jurisdicción y no pueden salir de ellas. La alta asesoría para sus empresarios es una de las principales fortalezas de las IMFs alemanas.

3.7 Conclusiones

1. La economía mundial en el presente año se ha desacelerado y se proyecta que en los próximos años habrá un pobre desempeño de la economía de los países desarrollados con riesgo de recesión. El flujo de capitales hacia la región ascendería en vista de las bajas tasas de interés de los países desarrollados. Sin embargo, una fuerte aversión al riesgo de los mercados emergentes podría resultar contraproducente en el sentido de revertir el flujo de capitales.
2. Se estima que China crecerá alrededor de 8.5% anual en el 2011, lo cual resulta inferior a su promedio de 10.5% de los últimos 10 años. Los precios de los metales y ciertas materias primas están vinculados a la demanda interna China, por lo que si el PBI de este país se desacelera, los países exportadores de materia prima como el Perú se verían afectados. Los países emergentes presentan una participación creciente en la economía mundial, así China, hoy en día se ha constituido en la segunda economía más grande del mundo y en uno de los principales consumidores de commodities.

3. La incertidumbre de la recuperación económica mundial ha motivado altas volatilidades en los mercados financieros y en las cotizaciones de las materias primas, así en la primera quincena de agosto de 2011 el cobre y el zinc cayeron 9% y 13% respectivamente y se estima que en periodo 2012-2014 registren una caída paulatina.
4. Para el periodo 2012-2014, se ha previsto un crecimiento del 6% del PBI peruano, aunque esta cifra podría disminuir si se agrava la situación de la economía mundial, la cual se encuentra muy incierta. A pesar de ello, el Perú está en la capacidad de crecer en forma sostenida en 6% del PBI anual, manteniéndose como la economía de mayor crecimiento en la región.
5. En relación a América Latina, el PBI se desacelerará por el menor crecimiento de la economía mundial, pero continuará el crecimiento de la región. La región en su conjunto creció 5.3% entre 2004 y el 2008 y se estima que el periodo de 2012 a 2014, la economía crecerá 4%.
6. El Perú actualmente cuenta con sólidas reservas internacionales netas (RIN) y con una fortaleza fiscal, lo cual contribuye a la solidez de su economía.
7. El actual gobierno desde que asumió sus funciones en el mes de julio 2011, ha enfatizado su objetivo de promover la inclusión social, aumentar el gasto social y en infraestructura; y mejorar los salarios del sector público.
8. El gobierno ha ratificado su compromiso de brindar estabilidad económica y un buen clima de inversiones, dando continuidad a la política monetaria y fiscal, apoyando así al crecimiento de la economía. A fines del mes de

agosto la calificadora financiera Stándard and Poor's subió la nota de la deuda soberana peruana de "BBB-" a "BBB", lo cual refleja la expectativa externa del continuismo de la política peruana.

9. El sistema microfinanciero peruano ha crecido en forma exponencial en los últimos 10 años y según los resultados del Microscopio Global sobre el entorno de negocios para las microfinanzas 2011, elaborado por la revista británica *The Economist*, el Perú cuenta con el reconocimiento a nivel mundial como el país con el mejor entorno para el desarrollo de la microfinanzas por cuarto año consecutivo.
10. La SBS ha proporcionado la normativa y marco regulatorio acertados para el fortalecimiento y profundización del sistema microfinanciero, lo cual está impulsando conjuntamente con el crecimiento dinámico de la economía peruana al desarrollo de las microfinanzas.
11. En la matriz de evaluación de factores externos EFE para el sistema microfinanciero peruano se obtuvo un valor de 2.58, el cual está por encima del promedio. Esto indica un aprovechamiento de las oportunidades y estar respondiendo adecuadamente para neutralizar las amenazas que el entorno presenta. Hay varios factores con valor dos, mayormente en lo que corresponden a amenazas, lo cual indica una pobre respuesta ante las oportunidades y amenazas del entorno.

Capítulo IV: Evaluación Interna

En el presente capítulo se desarrollará el análisis AMOFHIT, en el cual se reunirá y procesará exhaustivamente la información interna del sector. Estos resultados serán incluidos en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI; D'Alessio, 2008), para luego desarrollar la matriz FODA.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Al realizar el análisis del Sistema Microfinanciero Peruano se tiene que ver al conjunto de instituciones microfinancieras (IMF), en especial interés a aquellas quienes estas supervisadas por la SBS. A diciembre 2011, de acuerdo al reporte de SBS, tenemos : (a) Mibanco, banco especializado en la atención de las necesidades financieras de la PYMES; (b) ocho financieras especializadas; (c) 13 cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC); (d) 11 cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC); y (e) diez entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpyme). Dentro de las instituciones no supervisadas por la SBS, tenemos a : (a) Las cooperativas de ahorro y crédito (Coopac) , supervisadas por la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (Fenacrep) y (b) los Organismos No Gubernamentales (ONG), supervisadas por el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (Copeme).

Sin embargo para el presente análisis, como ya se ha indicado anteriormente, solo consideraremos a las Instituciones Microfinancieras Reguladas (IMFs) por la SBS, organismo supervisor de todo el Sistema Financiero Peruano. Ellas representan el 12.9% del total de los activos, el 15.5% del total de los créditos directos y el 12.1% del total de los depósitos del Sistema Financiero, incluyendo a las Cooperativas y ONGs. Tal como se aprecia en la Tabla 1.

Se llegarán a analizar todos aquellos recursos que agregan valor o ventaja competitiva al sector microfinanciero, por lo cual se van a analizar ocho áreas funcionales: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología de investigación y desarrollo.

4.1.1 Administración y gerencia (A).

En líneas generales para el sistema microfinanciero, se menciona que el nivel de Administración y Gerencia de las IMFS es bueno, dado que cada una de las IMFs tiene visión y misión dentro de su organización. Sin embargo, en el caso de las visiones estas carecen de una temporalidad y de dar a conocer realmente cuál será el avance de la posición actual frente a la esperada, pues casi todas indican que su visión es *ser la entidad microfinanciera líder del sistema financiero peruano* aun cuando sus posiciones distan bastante de los primeros lugares.

Sí se desarrolla un sistema de planeamiento formal; sin embargo, el nivel de rigurosidad y la utilización de mejores y mayores herramientas con que el que se realiza en cada una de las instituciones integrantes varía por factores como: (a) tamaño de la IMF, (b) pertenencia a un grupo financiero mayor, y (c) por el tipo de propiedad de la institución, como es el caso de las CMACs. Es decir, a medida que una IMF es más grande o pertenece a un grupo financiero mayor, sus mecanismos de planeación son mayores y mejores. En el caso de la propiedad, se puede inferir que a medida que la empresa es de propiedad privada, sus mecanismos de planeación son mejores y mayores a los de una IMF de propiedad estatal como son las CMACs. Esta relación se cumple en las CMACs de menor envergadura.

Respecto a la realización de pronósticos, estos se llevan dentro del presupuesto anual, lo cual es positivo debido a que todas las IMFs si realizan esta actividad, monitoreando de manera cercana a la competencia y la demanda. Sin embargo se aprecia que las instituciones más grandes o ligadas a grupos financieros, presentan mejores sistemas de información que brindan información en tiempo real, lo cual facilita el flujo de información oportuna que permita la mejor toma de decisiones.

En mención al diseño organizacional de las instituciones microfinancieras podemos distinguir dos modelos claramente definidos por la naturaleza de la propiedad de las mismas. Por un lado las instituciones de propiedad privada como son Mibanco, las financieras especializadas, las CRACs y las Edpymes; y por otro lado las instituciones de propiedad estatal como son la CMACs. Dichas diferencias se aprecian en el nivel directivo, pues en el grupo de las privadas existe un directorio y una gerencia general seleccionados por los accionistas de las mismas, mientras que en las CMACs , de acuerdo al Decreto Supremo 157-90-EF establece que, los órganos de gobierno de las CMACs son el Directorio y una Gerencia Mancomunada (i.e., Gerencia de Créditos, Gerencia de Ahorros, y Gerencia de Administración). El directorio está compuesto por siete miembros, tres representantes de la Municipalidad, un representante de la Iglesia Católica, un representante de la Cámara de Comercio, un representante de la Corporación Financiera de Desarrollo (Cofide) y un representante de los pequeños empresarios y comerciantes. Dicho directorio es el que designa a los miembros de la gerencia mancomunada por un periodo de 4 años. Esta diferencia de propiedad y gestión no permite que los objetivos estratégicos que la CMACs se proponen a plazos mayores a 5 años lleguen a concretarse, debido a que

están sujetos a los cambios de gobierno local que se produce cada 4 años y la respectiva inclinación política que conlleva la renovación de los tres miembros designados por las municipalidades. Por lo cual, la gerencia mancomunada (tres gerencias) no cumple el principio de H. Fayol de Unidad de Mando (D'Alessio, 2008).

Sanchis y Camps (2006) indicó que el crecimiento del sector bancario se debe a que los competidores están constantemente diversificando sus productos y servicios e invirtiendo en tecnología. Esto obliga a que modifiquen sus estructuras, incorporando mecanismos que les permitan tener más flexibilidad y eficacia para adaptarse mejor a los cambios de su entorno. Han desarrollado además procesos de aprendizaje adecuado para capacitar a sus trabajadores y así generar una mayor eficacia en sus operaciones.

Respecto a la eficiencia de la administración (ver Figuras 1 y 2) se puede apreciar que el subsector de las Edpymes son las IMF's que presentan el mayor indicador de gastos de administración anualizados sobre créditos directos e indirectos, alcanzando el 18.66% a noviembre 2011 y con una tendencia estable. En el caso de las CRAC y las CMAC presentan 12.24 y 10.05%, respectivamente en el mismo periodo y también presentan una tendencia estable. En el caso de Mibanco y las Financieras, se les está midiendo bajo el indicador de gasto de administración anualizados sobre activo rentable promedio, del cual se aprecia que Mibanco presenta un indicador de 10.64% con una tendencia decreciente. De igual modo las financieras presentan una tendencia a la reducción; sin embargo, su indicador a noviembre 2011 es de 13.55%. En comparación con la banca múltiple, esta presenta un indicador de

gastos de administración anualizados sobre activo rentable promedio de 4.01%, confirmando lo costosa que es la industria de los microcréditos.

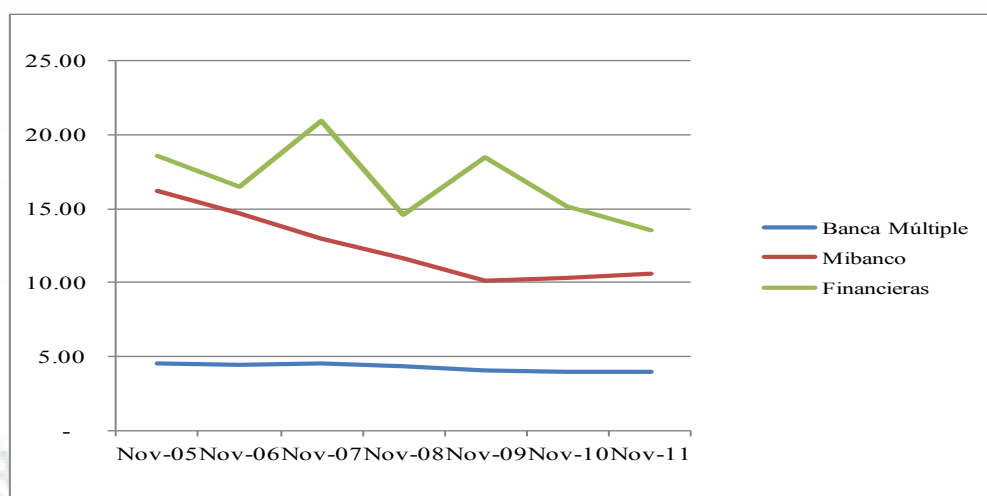


Figura 1. Gastos administrativos anualizados / activo rentable promedio. Mibanco y financieras. En porcentaje.

Adaptado de “Compendio estadístico”, por Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs, 2011.

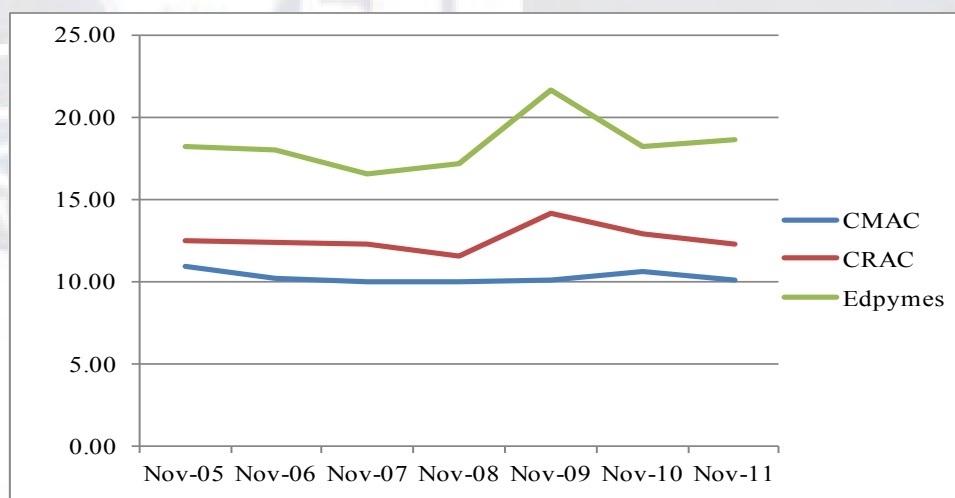


Figura 2. Gastos administrativos anualizados / créditos directos e indirectos promedio. CMAC, CRAC y Edpymes. En porcentaje

Adaptado de “Compendio estadístico”, por Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs, 2011.

Sin embargo, en el caso del margen de utilidad neta sobre ingreso (ver Figura 3) del total de las IMFs, este ha empezado una tendencia decreciente desde el noviembre 2005, que fue el año en que ocupó su máximo valor de 22%. A noviembre 2011 el indicador ha disminuido hasta 11%.

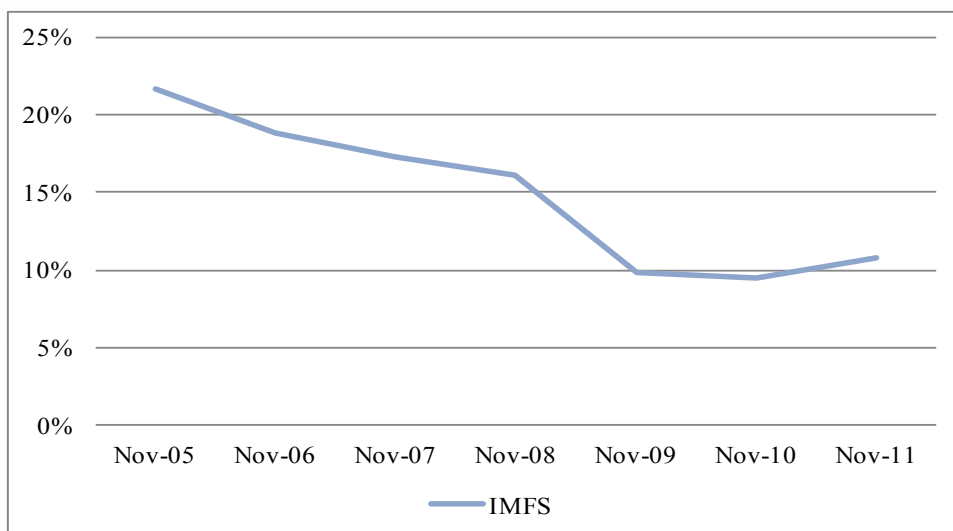


Figura 3. Evolución del Margen de Utilidad Neta sobre Ingresos de la IMFs. En porcentaje.

Adaptado de “Compendio estadístico”, por Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs, 2011.

Las IMF's se encuentran asociadas en: (a) la Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú (Asomif), que agrupa al total de CRACs, Edpymes, cinco financieras, MiBanco y la Caja Metropolitana de Lima; y (b) La Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Créditos (Fpcmac), que agrupa a las 12 cajas municipales de ahorro y crédito restantes. Ambas agremiaciones tienen como objetivo estratégicos organizacionales, fortalecer los sistemas de gestión de todas y cada una de sus asociadas.

4.1.2 Marketing y ventas (M).

A noviembre 2011, el Sistema Microfinanciero Peruano, supervisado por la SBS, está compuesto por 43 instituciones (SBS, 2011) divididas en cinco subsectores (ver Tabla 7).

Como se dijo al inicio, a noviembre del 2011 (ver Tabla 1), el Sistema Microfinanciero Peruano, supervisado por la SBS, representa el 12.9% del total de activos del Sistema Financiero Peruano; el 15.5% del total de créditos directos del sistema y el 12.1% del total de depósitos del público del Sistema Financiero Nacional.

Tabla 7

Instituciones Microfinancieras Supervisadas por la SBS. Clasificadas por Tipo de Empresa. Noviembre 2011

Banco especializado	Financieras	CMACs	CRACs	Edpymes
Mibanco	Crediscotia	CMAC Arequipa	CRAC Nuestra Gente	EDPYME Raíz
	Financiera Edyficar	CMAC Piura	CRAC Señor de Luren	EDPYME Proempresa
	Financiera Crear	CMAC Trujillo	CRAC Profinanzas	EDPYME Nueva Visión
	Financiera Confianza	CMAC Sullana	CRAC Credinka	EDPYME Solidaridad
	Financiera TFC S.A.	CMAC Cusco	CRAC Chavín	EDPYME Alternativa
	Financiera Universal	CMAC Huancayo	CRAC Los Andes	EDPYME Credivisión
	Financiera EFE	CMAC Tacna	CRAC Prymera	EDPYME Acceso Crediticio
	Financiera Uno	CMCP Lima	CRAC Cajamarca	EDPYME Pronegocios
		CMAC Ica	CRAC Sipán	EDPYME Micasita
		CMAC Maynas	CRAC Libertadores de Ayacucho	EDPYME Credijet
		CMAC Paita	CRAC IncaSur	
		CMAC Del Santa		
		CMAC Pisco		
1	8	13	11	10

Nota. Adaptado de “Compendio estadístico”, por Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs, 2011.

Durante los últimos años el sector financiero ha tenido un crecimiento sostenido fundamentado en la dinámica de crecimiento de la economía peruana y sobre todo en la demanda interna. El sector microfinanciero no ha sido ajeno a este contexto y ha tenido un crecimiento exponencial durante la última década. A noviembre del 2011, las colocaciones del sector ascendieron a S/.23,677 millones, registrando un incremento del 21% respecto a noviembre del año anterior (ver Figura 4). Por otro lado, los depósitos captados alcanzaron los S/.17,646 millones, incrementándose en 23.5%, respecto a noviembre del 2010 (ver Figura 5). Tales características permiten inferir que el nivel de penetración de este sector es muy fuerte y no se ha visto afectado de manera permanente por la coyuntura económica desfavorable del 2009. Como se puede apreciar, la evolución histórica de las

colocaciones muestra que el crecimiento del sector ha sido sostenido durante el periodo 2005–2011, con una tasa de crecimiento promedio anual de 33%. Tasa superior al 14% con el que ha venido creciendo el Sistema Financiero Peruano en el mismo periodo.

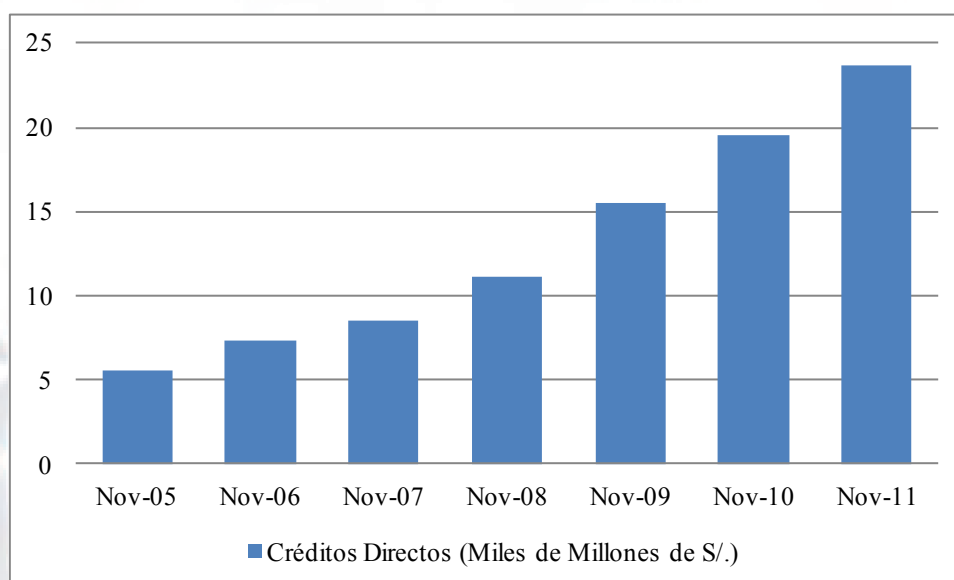


Figura 4. Evolución de las colocaciones del sector microfinanciero. Adaptado de “Compendio estadístico”, por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFPs, 2011.

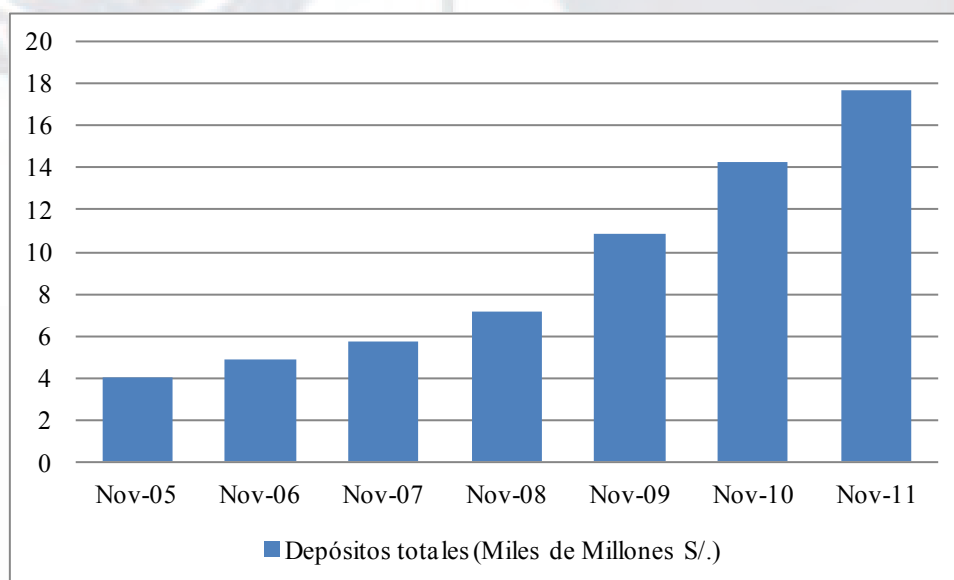


Figura 5. Evolución de los depósitos del sector microfinanciero. Adaptado de “Compendio estadístico”, por Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs, 2011.

El buen desarrollo de las microfinanzas en Perú, no solamente se debe a un buen crecimiento de su PIB, sino también a una estabilidad económica con una diversidad de características favorables. La legislación nacional no impone obstáculos a los microcréditos y la documentación no es excesiva. Además, el país cuenta con una normativa acertada en aspectos de prevención y control desarrollada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), y un marco regulatorio específico para el sector de microempresas. En este país, el sector de microfinanzas ha avanzado rápidamente gracias al desarrollo de instituciones cada vez más profesionales y sostenibles. Su entorno de pobreza (progresivamente menor), la realidad económica, así como las dificultades iniciales de acceso a créditos, factores sumados al gran espíritu emprendedor de una gran parte de la población, contribuyeron a una alta demanda de servicios microfinancieros, que han sido de gran beneficio para el desarrollo potencial de las microfinanzas en Perú (Portal de Microfinanzas, 2011).

Al analizar la evolución de las colocaciones por tipo de institución microfinanciera (ver Tabla 8), se observa que las CMAC son las que mayor participación tienen, registrando un 41.4% a noviembre 2011, presentando una tendencia decreciente en el periodo evaluado. Las Edpymes también han reducido sustancialmente su participación en el sector durante el periodo en evaluación, pasando de 9.2% en noviembre 2005 a 4.6% en noviembre 2011. Respecto a las CRACs, han mantenido casi invariable su participación en dicho periodo, pasando de 9.3% en noviembre 2005 a 8.8% en noviembre 2011. La participación de Mibanco se ha incrementado, pasando de 12.2 en noviembre 2005 a 117.5% en noviembre 2011%, aunque aún se encuentra por debajo del nivel alcanzado en diciembre de 2008 (21.4%). Finalmente las financieras han ido cobrando mayor importancia desde el 2008 debido fundamentalmente a la intensión de la banca tradicional de incursionar

en microfinanzas a través de instituciones especializadas como Financiera Crediscotia del Grupo Scotiabank y Financiera Edyficar del Banco del Crédito del Perú. A junio del 2011, las colocaciones de las Financieras alcanzan una participación del 27.7%, siendo superada por únicamente por el conjunto de las CMAC.

Previo a realizar el análisis de la estructura de colocaciones por clasificación de créditos, definiremos las clasificaciones de los créditos de acuerdo con el nuevo Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones (Resolución SBS N° 11356-2008), que entró en vigencia a partir de julio de 2010, se modifica la clasificación de los créditos, estableciéndose las siguientes definiciones:

Tabla 8

Evolución de Colocaciones y Participación por IMF (Miles S/. y %)

		Nov-05	Nov-06	Nov-07	Nov-08	Nov-09	Nov-10	Nov-11
Financieras	Monto	1'131,400	1'468,700	865,955	818,700	3'456,904	4'832,044	6'568,741
	%	20.2	20.1	10.2	7.4	22.3	24.7	27.7
CMACS	Monto	2'759,542	3'455,087	4'217,583	5'764,760	6'853,733	8'334,013	9'799,254
	%	49.2	47.2	49.8	52.0	44.3	42.6	41.4
CRACs	Monto	519,956	631,614	788,432	1'051,130	1'352,142	1'751,061	2'078,973
	%	9.3	8.6	9.3	9.5	8.7	9.0	8.8
Edpymes	Monto	515,883	760,944	1'142,357	1'088,369	831,689	971,315	1'094,796
	%	9.2	10.4	13.5	9.8	5.4	5.0	4.6
Mibanco	Monto	685,272	1'005,726	1'448,723	2'368,163	2'986,213	3'666,929	4'135,526
	%	12.2	13.7	17.1	21.4	19.3	18.8	17.5
Sector Microfinanciero		5'612,053	7'322,072	8'463,050	11'091,121	15'480,681	19'555,362	23'677,290

Nota. Adaptado de "Compendio estadístico", por Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs, 2011.

- **Corporativos.** Créditos otorgados a personas jurídicas con ventas anuales mayores a S/.200 millones en los dos últimos años, de acuerdo a los estados financieros anuales auditados más recientes. Adicionalmente, se consideran los créditos soberanos, los concedidos a entidades del sector público (incluyendo gobiernos locales y regionales), a intermediarios de

valores, a empresas del sistema financiero, a patrimonios autónomos de seguro de crédito y a fondos de garantía.

- Créditos a grandes empresas. Créditos otorgados a personas jurídicas con ventas anuales mayores a S/.20 millones pero no mayores a S/.200 millones en los dos últimos años, o, a deudores que hayan mantenido en el último año emisiones de instrumentos representativos de deuda en el mercado de capitales.
- Créditos a medianas empresas. Créditos otorgados a personas jurídicas que tienen un endeudamiento total en el sistema financiero (SF) superior a S/.300 mil en los últimos 6 meses y no cumplen con las características para ser clasificados como corporativos o grandes empresas. Considera también los créditos otorgados a personas naturales que tengan un endeudamiento total en SF (sin incluir créditos hipotecarios para vivienda) superior a S/.300 mil en los últimos seis meses, siempre que parte de dicho endeudamiento corresponda a pequeñas empresas o a microempresas.
- Créditos a pequeñas empresas. Créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en SF (sin incluir créditos hipotecarios para vivienda) es superior a S/.20 mil pero no mayor a S/.300 mil en los últimos 6 meses.
- Créditos a microempresas. Créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento en SF (sin incluir créditos hipotecarios para vivienda) es no mayor a S/.20 mil en los últimos seis meses.

- Créditos de consumo. Créditos otorgados a personas naturales, con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial.
- Créditos hipotecarios para vivienda. Créditos otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento, y subdivisión de vivienda propia, siempre que tales créditos se otorguen amparados con hipotecas debidamente inscritas.

Como se puede apreciar a nivel de Sector Microfinanciero, a noviembre del 2011 (ver Figura 6), los créditos a micro y pequeña empresa concentran el 69% del total de las colocaciones, lo cual confirma su orientación natural a la atención de las necesidades de financiamiento de las micro y pequeños empresarios. Los créditos de consumo representan el 20.4%. Los créditos a medianas empresas, clientes con endeudamiento mayor a los S/.300 mil, representan el 6.4% y los créditos hipotecarios ascienden al 3.4% del total de las colocaciones. A nivel de subsector, los créditos a la micro y pequeña empresa, salvo el de las financieras, concentran las colocaciones, representando el 66.5% en las CMAC, más del 90% en Mibanco, el 72% en la CRAC, y el 78.3% en las Edpyme.

En el caso de las financieras, el crédito de consumo representa el 34%, siendo este mayor a los créditos a las micro y pequeñas empresas si se les mide por separado, pues ambos suman el 55.6%. Esto se explica por la orientación que tienen a los créditos de consumo algunas financieras vinculadas o que mantienen alianzas con casas comerciales o a grandes almacenes comerciales, como lo son Crediscotia Financiera, quien posee uno de los parques de tarjetas de crédito más grandes del Perú, Financiera EFE ligada a Tiendas EFE, Financiero Uno del grupo Interbank ligado a Supermercados Peruanos y Tiendas Oeshle. Así mismo, los créditos de consumo representan el 19.9% de las Colocaciones de las CMAC, por los diferentes convenios que mantienen con el sector estatal y algunas entidades privadas para

realizar descuentos por planilla. En Mibanco, los créditos de consumo representan solo el 2.5% de las colocaciones. En las CRAC, representan el 17.5% de las colocaciones, gracias al similar trabajo que desarrollan las CMAC. En las Edpyme, los créditos de consumo representan el 12.5%, básicamente por los créditos otorgados a los empresarios pero destinados a gastos familiares y no relacionados a actividades económicas.

Respecto a los créditos a medianas empresas, estos representan el 8.1% en las CMAC, el 3.1% en Mibanco, el 6.4% en las Financieras, el 7% en la CRAC, y 2.1% en las Edpyme. Considerando el tipo de cliente, se puede inferir que sus necesidades financieras son mayores, por lo que el seguimiento que se debe de hacer es mayor debido al riesgo que representan para la cartera y mucho más en aquellas entidades pequeñas como son las CRAC.

La participación de los créditos hipotecarios para vivienda, es baja salvo los casos de las CMAC y las Edpyme con 4.9% y 7.1%, respectivamente. Ello, permite inferir que no se le viene dando la atención debida a los programas de vivienda propia, en el cual existe una alta demanda, y no se está aprovechando el canal que representa el sector microfinanciero.

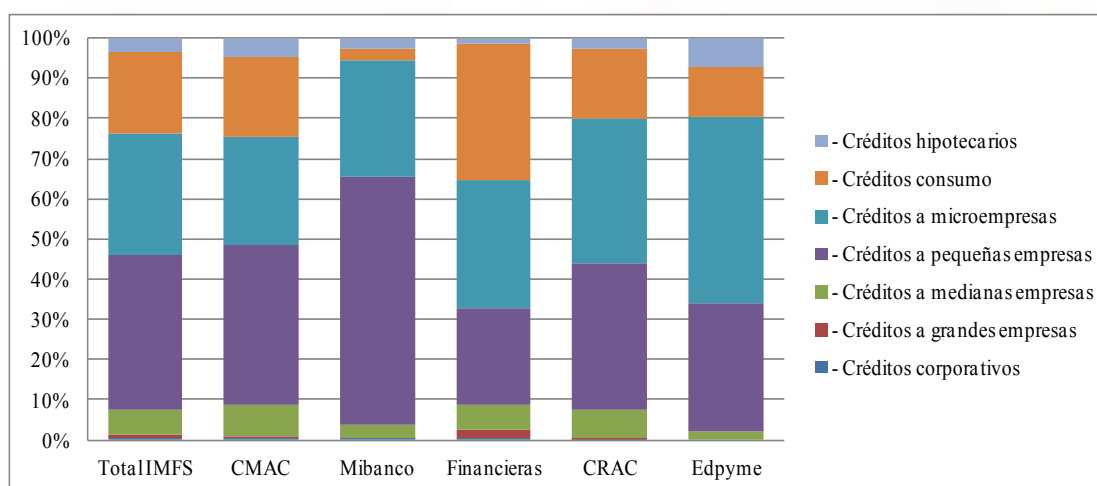


Figura 6. Estructura de las colocaciones por clasificación de créditos. Noviembre 2011. En porcentaje.

Adaptado de "Compendio estadístico", por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFPs, 2011.

Tomando el total de las colocaciones, el ranking de las IMFs a noviembre 2011 (SBS, 2011; ver Tabla 9) lo encabeza Mibanco, quien mantiene una participación del 19.09% con una cartera concentrada en más del 95% en la atención de las necesidades financieras de los microempresarios. Le sigue Crediscotia Financiera quien tiene una cartera mixta de consumo y de microempresa. En el tercer lugar se encuentra la CMAC Arequipa, cuya cartera en más del 70% se encuentra concentrada en créditos a micro, pequeña y medianas empresas. En el cuarto lugar se encuentra la CMAC Piura quien concentra más del 90% de su cartera en créditos para la micro, pequeña, mediana y gran empresa. De igual forma, desde la posición quinta hasta la posición novena la ocupan IMFs, cuyas carteras, salvo el caso de la CMAC Huancayo, están concentradas en más del 70% en créditos a la micro, pequeña, mediana y gran empresa. En el caso de la CMAC Huancayo la concentración de los créditos a empresas representa el más del 65%. Así mismo es preciso resaltar que las nueve primeras IMFs concentran más del 74% del total de las colocaciones del Sistema Microfinanciero, habiendo más del 50% de IMF, de la posición 22 en adelante, con participación muy atomizada, menores al 1%.

Por el lado del sector económico, las colocaciones del Sector Microfinanciero destinadas a financiar actividades empresariales se encuentran estructuradas de la siguiente manera (ver Tabla10). Es el Sector del Comercio quien concentra el 45% de los créditos a actividades económicas. Seguido del sector transporte, almacenamiento, y comunicaciones con el 14%. El sector agricultura, ganadería, caza, y silvicultura representa el 9% y el caso del sector manufactura solo alcanza el 8%.

Tabla 9

Ranking de Instituciones por Colocaciones a Noviembre 2011

N°	Empresas	Monto (en miles S/.)	%	Acumulado
1	Mibanco	4'135,526	17.83	17.8
2	Crediscotia Financiera	3'173,438	13.68	31.5
3	CMAC Arequipa	1'978,823	8.53	40.0
4	CMAC Piura	1'478,279	6.37	46.4
5	Financiera Edyficar	1'366,323	5.89	52.3
6	CMAC Trujillo	1'177,988	5.08	57.4
7	CMAC Sullana	1'067,964	4.60	62.0
8	CMAC Cusco	884,036	3.81	65.8
9	CMAC Huancayo	826,889	3.56	69.4
10	CRAC Nuestra Gente	788,525	3.40	72.8
11	CMCP Lima	563,997	2.43	75.2
12	CRAC Señor de Luren	533,283	2.30	77.5
13	CMAC Tacna	532,489	2.30	79.8
14	CMAC Ica	525,030	2.26	82.0
15	Financiera Crear	481,801	2.08	84.1
16	Financiera Confianza	453,503	1.96	86.1
17	EDPYME Raíz	447,221	1.93	88.0
18	CMAC Maynas	301,429	1.30	89.3
19	Finaciera TFC S.A.	287,212	1.24	90.5
20	CMAC Paita	234,763	1.01	91.6
21	CRAC Credinka	233,666	1.01	92.6
22	CRAC Profinanzas	185,909	0.80	93.4
23	CMAC Del Santa	183,089	0.79	94.2
24	EDPYME Proempresa	178,457	0.77	94.9
25	Financiera Efectiva	172,921	0.75	95.7
26	EDPYME Nueva Visión	162,640	0.70	96.4
27	Financiera UNO	87,418	0.38	96.7
28	EDPYME Solidaridad	86,721	0.37	97.1
29	CRAC Los Andes	81,239	0.35	97.5
30	CRAC Prymera	80,281	0.35	97.8
31	EDPYME Alternativa	69,504	0.30	98.1
32	EDPYME Micasita	68,927	0.30	98.4
33	CRAC Chavín	67,834	0.29	98.7
34	Financiera Universal	65,729	0.28	99.0
35	CRAC Cajamarca	49,235	0.21	99.2
36	CMAC Pisco	44,478	0.19	99.4
37	EDPYME Acceso Crediticio	36,051	0.16	99.6
38	CRAC Libertadores de Ayacucho	30,677	0.13	99.7
39	EDPYME Credivisión	26,795	0.12	99.8
40	CRAC Sipán	26,170	0.11	99.9
41	EDPYME Pro Negocios	14,525	0.06	100.0
42	EDPYME Credijet	3,955	0.02	100.0
43	CRAC Incasur 1/	2,155	0.01	100.0
Total		23'196,895	100.00	

Nota. Adaptado de “Compendio estadístico”, por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFPs, 2011.

Tabla 10

Crédito para Actividades Empresariales por Sector Económico. Noviembre 2011 (en Miles S/.)

Sector económico	Mibanco	Empresas financieras	Cajas municipales	Cajas rurales de ahorro y crédito	Edpymes	Total
Agricultura, ganadería, caza, y silvicultura	190,886	160,891	676,958	419,766	80,944	1'529,444
Pesca	20,375	1,639	118,513	6,805	3,346	150,677
Minería	-	8,324	62,245	15,858	4,257	90,683
Industria manufacturera	525,559	262,893	434,977	71,670	74,023	1'369,122
Electricidad, gas, y agua	3,663	437	3,837	347	270	8,554
Construcción	7,517	56,721	183,481	43,114	12,249	303,082
Comercio	2'139,277	1'440,134	3'221,917	584,262	426,048	7'811,641
Hoteles y restaurantes	115,066	130,156	320,941	37,045	31,997	635,206
Transporte, almacenamiento, y comunicaciones	476,880	333,055	1'328,188	255,026	122,372	2'515,522
Intermediación financiera	2,645	24,561	42,594	4,375	2,238	76,413
Actividades inmobiliarias, empresariales, y de alquiler	327,960	103,592	469,360	62,333	46,304	1'009,549
Administración pública y de defensa	1,570	2,786	20,749	4,000	1,190	30,296
Enseñanza	22,158	7,047	73,103	11,300	3,301	116,909
Servicios sociales y de salud	18,000	11,363	39,272	6,723	4,168	79,526
Otras actividades de servicios comunitarios	53,968	71,119	334,278	97,005	28,579	584,949
Hogares privados c/serv. doméstico y órganos extraterritoriales	-	1'026,943	41,619	39,228	38,798	1'146,588
Créditos corporativos, a grandes, medianas, pequeñas, y microempresas	3'905,523	3'641,660	7'372,034	1'658,856	880,085	17'458,162

Nota. Adaptado de “Compendio estadístico”, por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFPs, 2011.

Respecto a la distribución de créditos directos por departamento (ver Tabla 11) se aprecia que Lima sigue siendo el principal departamento para la Microfinancieras concentrando más del 31%. Le siguen los departamentos Arequipa con 8.7%, Piura con 6.5%. Luego vienen los departamentos de La Libertad, Junín, Cusco, y Puno, con 5.5%, 5.3%, 5.1%, y 5.0%, respectivamente. En este punto, es preciso resaltar lo atractivo que es la plaza de Lima para las IMF, pues en solo 3 años este se ha convertido en la principal plaza para las CMAC que hasta el 2008 estaban restringidas de entrar a Lima.

Tabla 11

Distribución de Créditos Directos por Departamento a Noviembre 2011 (en Miles S/.)

Departamento	Mibanco	Empresas financieras	Cajas municipales	Cajas rurales de ahorro y crédito	Edpymes	Total
Amazonas	--	651	143,540	11,018	9,020	164,229
Ancash	107,780	182,231	269,425	73,975	1,956	635,368
Apurímac	-	29,252	204,717	38,240	8,372	280,581
Arequipa	241,259	481,007	985,337	213,367	144,533	2'065,504
Ayacucho	53,297	70,723	134,903	44,230	13,066	316,220
Cajamarca	82,201	156,473	360,640	119,827	18,648	737,790
Callao	119,625	89,539	30,086	--	12,747	251,997
Cusco	149,313	146,402	701,557	179,614	41,007	1'217,893
Huancavelica	--	20,568	59,891	4,381	--	84,840
Huánuco	39,288	92,584	190,881	10,287	16,882	349,921
Ica	106,195	130,216	318,541	238,415	1,179	794,546
Junín	240,633	337,778	491,892	83,443	96,854	1'250,599
La Libertad	254,002	252,276	571,167	178,862	56,248	1'312,554
Lambayeque	113,948	191,781	425,065	58,279	90,188	879,261
Lima	1'997,325	2'770,586	1'761,462	505,698	326,628	7'361,699
Loreto	39,715	52,912	213,750	8,793	--	315,171
Madre de Dios	40,500	9,277	258,789	3,907	--	312,474
Moquegua	27,924	12,055	151,090	22,175	5,697	218,940
Pasco	--	44,741	55,096	--	1,676	101,513
Piura	96,924	309,019	989,626	54,471	80,558	1'530,598
Puno	145,790	276,284	527,579	81,072	155,520	1'186,245
San Martín	97,312	92,886	281,416	29,144	3,412	504,172
Tacna	111,313	67,917	331,801	89,110	9,496	609,637
Tumbes	28,968	36,293	192,384	14,583	1,110	273,337
Ucayali	42,214	81,911	148,617	16,081	--	288,823
Total créditos país	4'135,526	6'568,741	9'799,254	2'078,973	1'094,796	23'677,290
Extranjero	--	--	--	--	--	--
Total de créditos	125'460,341	6'568,741	9'799,254	2'078,973	1'094,796	

Nota. Adaptado de “Compendio estadístico”, por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFPs, 2011.

La evolución de los deudores (ver Tabla 12) como se puede apreciar a noviembre 2011 se ha incrementado en un 18% respecto al mismo mes del año anterior. El subsector que más creció en el último año han sido las financieras con 27%. En segundo lugar han sido las Edpyme con un 17%. Mibanco fue la entidad que menor crecimiento presentó.

Tabla 12

Evolución de Deudores por Tipo de Empresa

Empresa	Nov-08	Nov-09	Nov-10	Nov-11
Mibanco	348,850	357,769	395,893	437,122
Variación (%)		3	11	10
Empresas Financieras	261,603	1'128,928	1'267,127	1'603,700
Variación		332	12	27
Cajas Municipales	814,191	839,433	895,368	1'000,029
Variación		3%	7%	12%
Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	193,533	226,710	265,168	297,569
Variación		17	17	12
EDPYMEs	339,849	390,388	189,211	221,130
Variación		15	-52%	17
Total	1'958,026	2'943,232	3'012,767	3'559,551
Variación		50	2	18

Nota. Adaptado de “Compendio estadístico”, por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFPs, 2011.

Respecto al saldo promedio por deudor dirigido a actividades empresariales por las IMFs, a noviembre del 2011, asciende a S/.8,200 (ver Tabla 13). En el caso de Mibanco y las CMAC son superiores al mismo, alcanzando los S/.9600 y S/.10,400, respectivamente. Mientras que en el caso de las financieras, CRAC y Edpyme, el saldo promedio por deudor está por debajo del promedio del sector, y ascienden a S/.6,100, S/.6,900, y S/.5,200, respectivamente. La atomización del crédito permite disminuir el riesgo de la cartera.

Tabla 13

Crédito Promedio para Actividades Empresariales a Noviembre 2011 (Miles de S/.)

	Mibanco	Empresas financieras	Cajas municipales	Cajas rurales de ahorro y crédito	Edpymes	Total
Créditos corporativos, a grandes, medianas, pequeñas, y microempresas	3'905,523	3'641,660	7'372,034	1'658,856	880,085	17'458,158
Deudores de créditos corporativos, a grandes, medianas, pequeñas, y microempresas	408,328	600,171	706,033	240,471	169,590	2'124,593
Crédito promedio	9.6	6.1	10.4	6.9	5.2	8.2

Nota. Adaptado de “Compendio estadístico”, por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFPs, 2011.

Otro punto a resaltar es la evolución del número de deudores por rango de deuda (ver Tabla 14), apreciándose un mayor crecimiento en los rangos menores (SBS, 2010). Ello nos da una idea del potencial de crecimiento que ofrece el mercado microfinanciero, ya que los créditos de montos reducidos, menores a US\$3,000, son canalizados por las IMFS.

Tabla 14

Número de Deudores de Créditos Micro y Pequeña Empresa y Deuda Micro y Pequeña Empresa por Rangos

Rangos de deuda (US\$)	Junio-06		Junio-11		Variación junio 11/junio 06	
	Número de deudores	US\$ millones	Número de deudores	US\$ millones	Número de deudores	Patrimonio
0-500	297	7	477	117	180	18.90
500-1,000	135	98	273	195	138	14.47
1,000-3,000	167	293	414	735	247	25.98
3000-7000	77	347	224	1,026	148	15.51
7,000-10,000	21	177	72	602	51	5.37
10,000-30,000	28	431	159	2,711	132	13.82
Más de US\$30,000	1	50	58	3,437	57	5.95
Total	725	1,466	1,677	8,823	925	100.00

Nota. Tomado de “Perú: Indicadores de Inclusión Financiera de los Sistemas Financiero, de Seguros y de Pensiones”, por Super Intendencia de Banca, Seguros, y AFP, junio de 2011.

Sin embargo, un punto de preocupación es la reducción del ciclo de vida del cliente en las IMF, pues debido a la fuerte competencia, el cliente que anteriormente no tenía muchas alternativas de financiamiento formal, con la actual mayor, el cliente puede migrar a otra IMF más grande o en su defecto a un banco múltiple, tal como lo señaló Llosa (2010) “que en Mibanco se atiende a todos los peldaños y son el principal bancarizador, es decir 21 de 100 se inician con crédito formal con nosotros, reciben un importe pequeño y de ahí, a medida que van creciendo, incrementamos sus líneas de créditos hasta que forman una pequeña empresa y en ese momento, cuando ya se han formalizado, aparecen ofertas de otras instituciones. El gran tema de hoy en

día es que ese primer peldaño dura cada vez menos, porque a los seis meses ese cliente ya recibe ofertas de otras instituciones.”

Respecto a los depósitos del Sector Microfinanciero (ver Tabla 15), estos ascienden a S/.18,989 millones a noviembre de 2011, siendo el 78% de estos pertenecientes a los depósitos a plazo. Seguidos de los Ahorros con 14.7% y los de CTS con el 7.3%. Así mismo, por tipo de empresa (ver Tabla 16), las CMAC representan el 53% de los mismos, seguido de Mibanco con el 20% y las Financieras con el 15%. Las CRAC representan el 11% del total de los depósitos del sector microfinanciero.

De acuerdo al ranking por empresa (ver Tabla 17), Mibanco es la empresa número uno del ranking, y representa el 23.1% de los depósitos captados del público del Sistema Microfinanciero. Le siguen Crediscotia Financiera con el 11% de participación. Las CMAC Arequipa, Piura, Trujillo, Sullana, y Cusco, ocupan los puestos tres, cuatro, cinco, seis, y siete, con el 10.6%, 9.4%, 6.6%, 6.0%, y 5.2%, respectivamente. Así mismo, se señala que las siete primeras entidades concentran el 72% del total de los depósitos captados por el Sector Microfinanciero, y existen 14 entidades, de la posición número 20 en adelante, con una participación menor al 1%.

Tabla 15

Estructura de Depósitos Sector Microfinanciero por Tipo de Depósito a Noviembre 2011.

	(Miles S/)	%
A la vista	53,63	0.30
Ahorro	2'795,783	15.80
A plazo	14'797,468	83.90
Total	17'646,885	100.00

Nota. Adaptado de “Compendio estadístico”, por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFPs, 2011.

Tabla 16

Estructura de Depósitos Sector Microfinanciero por Subsector (Noviembre 2011)

Empresa	(Miles S/.)	%
Mibanco	3'782,191	21
Financieras	2'855,632	16
CMAC	9'085,963	53
CRAC	1'923,100	11
Total	17'646,885	100

Nota. Adaptado de “Compendio estadístico”, por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFPs, 2011.

Por el lado de los productos, el Sector Microfinanciero pone énfasis en la calidad de los servicios que brinda debido a que sus productos son fácilmente imitables por otras entidades del sistema financiero y por ese lado no podría obtener una ventaja competitiva sostenible. Razón por la cual, en los últimos años ha optado por seguir el concepto de la banca de relaciones, lo cual consiste en atraer, mantener y realizar relaciones con sus clientes. Lo que busca con esto es que el cliente establezca muchas relaciones con la entidad microfinanciera por medio del consumo de varios de sus productos, maximizando la calidad del servicio e intensificando la venta cruzada de productos financieros (Sanchis, 2003).

El Sector Microfinanciero ha optado y debe optar por especializarse en mercados específicos, tal como son los créditos a microempresarios, consumo a través de convenios, créditos agrícolas y agropecuarios, entre otros. Lo que busca hacer con esto es centralizar las operaciones para de esta manera poder conocer mejor al cliente y realizar una eficaz venta cruzada. Esta segmentación ha dado origen al Micromarketing, que se encarga de realizar el correcto desarrollo de las bases de datos de los clientes para segmentarlos casi de manera individualizada, y de esta manera facilitar la venta cruzada en el futuro.

Las IMF al no poder establecer una ventaja por diferenciación de productos ha optado por una estrategia de diferenciación por distribución. Identificándose tres canales de distribución:

- Una distribución presencial mediante sucursales ubicadas en todo el territorio nacional. Todas estas agencias de los IMFS están centradas en las actividades comerciales y está apoyada por soportes electrónicos que les permiten estar interconectadas unas a otras. Además en los últimos años,

Tabla 17

Ranking por Empresa por Depósitos Captados del Público. Noviembre 2011

N°	Empresas	Monto (en Miles S/.)	Participación	Acumulado (%)
1	Mibanco	3'824,850	21.8	21.8
2	Crediscotia Financiera	1'836,848	10.5	32.3
3	CMAC Arequipa	1'757,654	10.0	42.3
4	CMAC Piura	1'554,986	8.9	51.2
5	CMAC Trujillo	1'098,693	6.3	57.5
6	CMAC Sullana	991,567	5.7	63.1
7	CMAC Cusco	853,752	4.9	68.0
8	CMAC Huancayo	706,774	4.0	72.0
9	CRAC Nuestra Gente	604,392	3.4	75.5
10	CMCP Lima	540,978	3.1	78.6
11	Financiera Edyficar	508,144	2.9	81.5
12	CRAC Señor de Luren	503,025	2.9	84.3
13	CMAC Ica	456,249	2.6	86.9
14	CMAC Tacna	418,389	2.4	89.3
15	CMAC Maynas	257,390	1.5	90.8
16	CRAC Credinka	220,911	1.3	92.1
17	CMAC Paíta	215,089	1.2	93.3
18	CRAC Profinanzas	195,012	1.1	94.4
19	CMAC Del Santa	186,891	1.1	95.5
20	Financiera TFC S.A.	165,418	0.9	96.4
21	CRAC Prymera	107,038	0.6	97.0
22	Financiera Confianza	103,134	0.6	97.6
23	CRAC Chavín	92,613	0.5	98.1
24	CRAC Cajamarca	63,675	0.4	98.5
25	CRAC Los Andes	63,289	0.4	98.9
26	Financiera Crear	57,113	0.3	99.2
27	CMAC Pisco	47,550	0.3	99.5
28	CRAC Sipán	35,816	0.2	99.7
29	CRAC Libertadores de Ayacucho	34,986	0.2	99.9
30	Financiera Efectiva	19,450	0.1	100.0
31	CRAC Incasur 1/	2,345	0.0	100.0
32	Financiera Universal	2,082	0.0	100.0
33	Financiera UNO	0	0.0	100.0
Total		17'526,102	100.0	

Nota. Adaptado de “Compendio estadístico”, por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFPs, 2011.

en algunas IMF (e.g., Mibanco, Crediscotia, entre otras) han implementado una red de agentes tercerizados conocidos como Agentes Express, los cuales se encuentran ubicados en boticas, supermercados, entre otras establecimientos comerciales, lo cuales están dotados de órdenes y medios para ofrecer algunos servicios que ofrecen las agencias.

- La Banca Virtual permite realizar diversas transacciones desde cualquier computadora o sistema tecnológico que cuente con alguna conexión a Internet. Este canal viene siendo utilizado por las IMF más grandes, y es por este medio, el trabajo rutinario lo realiza el cliente, pero le permite el ahorro de tiempo que implicaría ir a la agencia a hacer la misma transacción.
- La Distribución directa a través de correo directo o telemarketing. Este es una *estrategia downscaling* aplicada de la Banca tradicional al sector microfinanciero y permite generar mayores operaciones, es decir a escala, a menores costos a través del uso de base de datos, scorings, y otras herramientas de riesgo que permitan establecer patrones de comportamiento de pago, identificando a aquellos posibles clientes con menor riesgo.

Como se ha indicado los productos ofrecidos por las microfinancieras son los mismos o varían por matices que cada institución trata de asignar, a fin de establecer una diferenciación con la competencia. Estos son: (a) líneas o préstamos de capital de trabajo. Destinados para la compra de mercadería, materiales, insumos, y otros; (b) préstamos de activo fijo. Destinado para la compra de maquinaria, vehículos, y otros equipos que la micro o pequeña empresa requieren, para mejorar y/o ampliar la capacidad de la planta; (c) leasing, descuentos o factoring. Este producto aún está en

fase incipiente y es ofrecido solo por Mibanco; (d) créditos agrícolas de libre amortización vinculada al plazo de las cosechas; (e) préstamos para consumo a través de créditos no revolventes y tarjetas de crédito y (f) créditos hipotecarios.

Por el lado del Precio, se puede apreciar que a nivel de Sistema Financiero (ver Figura 7), tanto los bancos que ofrecen créditos a las MYPES, así como las IMF No Bancarias han reducido las tasas de interés a las cuales ofertan sus productos debido a: (a) mayor transparencia en la información hacia el clientes gracias la buena regulación de la SBS y (b) mayor competencia de las instituciones. En el año 2008 se le autorizó a las CMAC atender zonas geográficas diferentes a su jurisdicción, permitiendo de esta manera una mayor competencia. Un factor que también ha coadyudado a la reducción de las tasa de interés, ha sido el enfoque que han tenido varios bancos tradicionales (e.g., BCP, Scotiabank, Interbank, Banco Continental, entre otros) al sector de la micro y pequeña empresas. Esta tendencia de la reducción de la tasa de interés está exigiendo que las IMF's empiecen generar ofertas de valor diferentes a la del precio, como es la rapidez, accesibilidad y simplicidad de documentos entre otros.

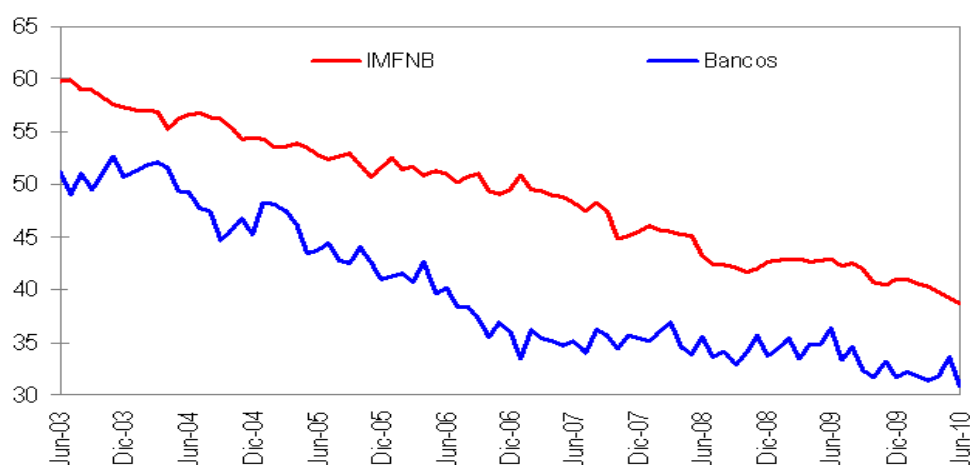


Figura 7. Evolución de las tasas de interés entre IMNB vs. Bancos. En porcentaje.

Nota. Tomado de Perú: Indicadores de inclusión financiera de los sistemas financieros, de seguros y de pensiones. SBS. Junio 2011.

Finalmente como se puede apreciar el nivel de profundidad financiera del sector microfinanciero respecto al PBI nacional es aún reducido, llegando a 18.3% a noviembre 2011 (ver Figura 8). La intermediación financiera del sector microfinanciero (créditos/pbi) alcanzó 10.5% y la bancarización del sector microfinanciero (depósitos/pbi) logró el 7.85%.

Sin embargo considerando la alta tasa de crecimiento de los créditos y los depósitos, más lo indicado por Counger (2011) que en el Perú aún existe un gran número de personas por bancarizar, principalmente en la zona rural, y más aún si se

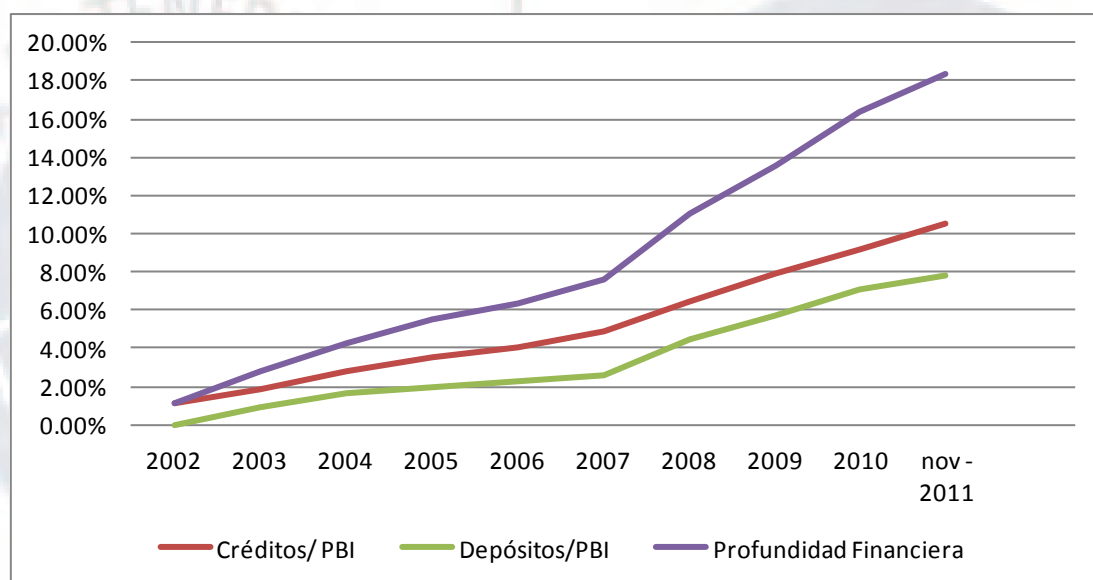


Figura 8. Evolución de la profundidad financiera del Sector Microfinanciero. En porcentaje.

Adaptado de “Compendio estadístico”, por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFPs, 2011 y “Estadística”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2011.

tiene en cuenta que del estimado de cuatro millones de micro y pequeñas empresas a la fecha solo se ha atendido a solo a un millón y medio, está claro que el Perú aún tiene grandes reservas de clientes no explorados, lo cual es una excelente oportunidad para las microfinancieras para fortalecer su crecimiento. Por lo cual ellas tienen el reto de buscar los mecanismos que permitan atender a este gran segmento del mercado.

4.1.3 Operaciones y logística–infraestructura (O).

En el Sistema Microfinanciero Peruano los procesos que emplean las instituciones para el otorgamiento de los créditos se conoce como *tecnología crediticia* (ver Tabla 18) y como lo indicó Valenzuela (2008) esta incluye una serie de procedimientos previos, como la recolección y análisis de la información; y posteriores, como el monitoreo y la cobranza, para así enfrentar las asimetrías de la información de los clientes que atienden. Los procesos que emplean cada una de las IMF son similares, con ligeros matices, y se sustentan en el conocimiento profundo de las necesidades del cliente, conocimiento del prestatario y su entorno, información oportuna de las centrales de riesgo y *expertise* del oficial de créditos.

La tecnología crediticia de las IMF presenta las siguientes características:

- Énfasis en la capacidad de pago del cliente.
- Levantamiento de información por el propio oficial de crédito.
- Análisis económico del negocio y la unidad familiar.
- Análisis del historial crediticio (centrales de riesgo).
- Créditos escalonados, para generar cultura de pago.
- Tasa de mercado y sin mayores exigencias de garantías.
- Proceso ágil y sencillo (mínimos requisitos documentarios).

Tabla 18

Tecnología Crediticia de las Microfinanzas

Procedimiento	Descripción
Evaluación y otorgamiento de crédito	Se analiza: Perfil del cliente (capacidad técnica, cultura y experiencia). Capital, proceso de acumulación y entorno de la actividad económica. Verificación insitu de la empresa. Comprobación de la información del prestatario. Riesgo del crédito. Scoring es empleado cuando se tiene informática crediticia histórica.
Recuperaciones y relaciones de largo plazo	Seguimiento preventivo que identifique los potenciales riesgos. Monitoreo y negociación. Mantenimiento y largo plazo con el cliente.

Nota. Tomado de “La Profundidad de Alcance en un Contexto de Comercialización de las Microfinanzas en el Perú-Versión-preliminar*”, por I. Valenzuela, 2008, [XXVI encuentro de economistas]. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentro-de-Economistas/XXVI-EE-2008/XXVI-EE-2008-S15-Valenzuela.pdf>

El contar con procesos ágiles, simples, flexibles, y automatizados, le permitirá a la IMF responder oportunamente los requerimientos de los empresarios de la micro y pequeña empresa, quien a la fecha, por la existencia de mayor entidad de oferta financiera se ha vuelto más exigente, no tan solo en precio del producto sino en atención rápida y de calidad.

La calidad de los procesos crediticios, así como la correcta administración de la información que requiere contar una IMF se refleja en los indicadores de morosidad. Con ello podemos apreciar que una entidad con indicadores de morosidad bajos frente al promedio del sector, es mejor percibida por la competencia, e incluso la calidad del proceso crediticio de dicha institución será tomada en cuenta al momento de establecer estrategias de penetración, como son las compras de deudas.

El nivel de morosidad que mide la calidad de las carteras y de sus procesos internos de las IMFs ha mostrado un ciclo repetitivo, llegando en noviembre 2011 a alcanzar el 4.65% (cartera atrasada mayor a 30 días/ cartera total) luego de haberse incrementado a 4.96% en agosto de 2011 (ver Figura 9). Así mismo, se puede apreciar que el saldo moroso también se ha incrementado en la misma tendencia creciente que han presentado las colocaciones, sin embargo en septiembre 2011 se aprecia que el saldo moroso se ha controlado y ya presenta una leve reducción. Comparando con noviembre de 2010, se puede decir que el indicador se ha mantenido estable.

Dentro de los factores principales que producen la misma se puede mencionar al sobreendeudamiento, ya que hay mercados con gran afluencia de oferta de créditos y es allí donde es factible que se generen sobreendeudamientos, tal como los señaló el presidente de Asomif, señor Fernando Valencia Dongo (2011) que ello porque los prestatarios terminan trabajando con cuatro o cinco instituciones financieras, lo cual

no es conveniente. No obstante, estos mercados están localizados y están en las zonas urbanas.



Figura 9. Evolución mensual de los créditos atrasados y la tasa de morosidad en las IMF's 2010–2011. En porcentaje. Tomado de “ReEje Diciembre”, por Asomif Perú, 2011.

Llosa (2010) en la misma línea mencionó que en el segmento de la microempresa si hemos tenido sobreendeudamiento en el 2009 y el 2010, el cual se dio principalmente por dos razones; la primera fue la crisis financiera que de alguna manera afectó al país, debido a que veníamos creciendo 9%, y al años siguiente crecimos 0.9%, lo que fue un golpe muy fuerte. El segundo problema ha sido el entorno competitivo de las micro y pequeñas empresas. La SBS abrió las puertas a que por ejemplo las cajas regionales ahora puedan estar en todo el Perú para financiar a la pymes que normalmente eran atendidas por entidades de su región. Igualmente las cajas rurales que solo operaban en zonas rurales ahora están también en las zonas urbanas, asimismo los grandes bancos han encontrado que ese nicho resulta ampliamente rentable por lo que han entrado con fuerza en este sector.

Respecto a la plaza, podemos indicar que el nivel de cobertura que tienen las IMF's solo representa el 18.8% del total de puntos de contacto o de atención del

sistema financiero nacional. Lo cual no permite una buena atención al cliente y a la vez no brinda mayores facilidades para su acceso a las IMF. Ver Tabla 19.

Tabla 19

Puntos de Contacto por Tipo de Entidad Financiera a Septiembre 2011

Empresa	Agencias	%	Cajeros automáticos	%	Cajeros corresponsales	%	Total puntos de atención	%
Banca múltiple	1,458	50.0	4,736	92.3	9,403	84.3	15,597	81.2
Mibanco	117	4.0	86	1.7	343	3.1	546	2.8
Entidades financieras	415	14.2	2	0.0	10	0.1	427	2.2
CMACS	517	17.7	276	5.4	1,401	12.6	2,194	11.4
CRACS	239	8.2	31	0.6	0	0.0	270	1.4
Edpymes	171	5.9	0	0.0	0	0.0	171	0.9
Totales	2,917	100.0	5,131	100.0	11,157	100.0	19,205	100.0

Nota. Adaptado de “Compendio estadístico”, por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFPs, 2011.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).

Según los datos analizados de la SBS (2011) se observa que el sector microfinanciero en los últimos diez años ha experimentado un proceso de crecimiento sostenido, alcanzando una tasa de crecimiento promedio en sus colocaciones mayor al 30%. Este crecimiento es gracias en parte a la intensidad de las campañas de penetración que las IMFS han desarrollado a fin de atender la demanda insatisfecha de servicios y productos microfinancieros a través del desarrollo de productos y procesos simples, sencillos y accesibles. Así como por las importantes estrategias de desarrollo de nuevos mercados que las IMFS han desarrollado en los últimos años, como son los casos de Mibanco, que incursionó con fuerza en provincias; y las CMAC, que ampliaron sus fronteras de atención llegando al principal mercado, como es la plaza limeña. Ello, unido al ingreso de grandes jugadores a través de IMFs subsidiarias, a la orientación de la banca tradicional al sector microfinanciero y al papel preponderante que ha desarrollado la SBS en la supervisión regulación y la

promoción de mayor transparencia, han coadyuvado a que el sector microfinanciero peruano se convierta en el más competitivo de la región.

A noviembre de 2011 (ver Tabla 20) el activo total del sector microfinanciero llegó a ser S/.28,343.662 millones, el cual representa 11.8% del total de los activos del sistema financiero nacional. En comparación con noviembre 2010 se observa un crecimiento de 19.4% frente al 7.9% que mostró la banca múltiple en el mismo periodo. Así mismo se observa que la tasa de crecimiento promedio en los últimos siete años ha sido de 25.7% para el sector microfinanciero en comparación con el 17.8% que ha mostrado la banca múltiple. Dentro del subsectores, es el de las CMAC el que concentra más del 43% del total de los activos del sector microfinanciero, sin embargo el subsector de las financieras son las que presentan la mayor tasa de crecimiento promedio, alcanzado el 58% en dicho periodo.

Tabla 20

Evolución de los Activos de las IMF del Sector Microfinanciero

Empresas	Banca Múltiple	Mibanco	Financieras Especializadas	CMACs	CRACs	EDPYMES	Entidades Microfinancieras
Número de Empresas Nov - 2011	13	1	8	13	11	10	43
Activos							
Nov-05	72'060,785	820,861	1'392,181	3'742,957	699,024	610,933	7'265,956
Nov-06	79'249,041	1'223,720	1'739,258	4'521,714	839,941	968,636	9'293,268
Nov-07	105'506,646	1'703,008	1'095,368	5'385,983	1'053,117	1'347,690	10'585,167
Nov-08	143'564,166	2'869,396	970,681	7'025,043	1'357,371	1'250,146	13'472,636
Nov-09	140'361,164	3'715,169	3'948,477	8'615,632	1'731,045	944,759	18'955,081
Nov-10	171'472,975	4'293,024	5'290,931	10'779,246	2'251,956	1'131,902	23'747,058
Nov-11	184'954,483	5'164,541	6'962,275	12'236,310	2'724,484	1'256,052	28'343,662
Variación (%)							
Nov-06	10.0	49.1	24.9	20.8	20.2	58.6	27.9
Nov-07	33.1	39.2	-37.0	19.1	25.4	39.1	13.9
Nov-08	36.1	68.5	-11.4	30.4	28.9	-7.2	27.3
Nov-09	-2.2	29.5	306.8	22.6	27.5	-24.4	40.7
Nov-10	22.2	15.6	34.0	25.1	30.1	19.8	25.3
Nov-11	7.9	20.3	31.6	13.5	21.0	11.0	19.4
Promedio Periodo	17.8	37.0	58.1	21.9	25.5	16.1	25.7

Nota. Adaptado de "Compendio estadístico", por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFPs, 2011.

Respecto al patrimonio de las IMF del sector microfinanciero (ver Tabla 21) a noviembre del 2011 (SBS), este ascendió a S/.3,867.361 millones, lo cual representa el 17% del total de los activos del Sistema Financiero. Se aprecia que en base a noviembre 2010, la variación fue del 20.6% en comparación con la variación del Sistema Financiero que alcanzó 11.9%. Así mismo, la tasa de crecimiento promedio durante el periodo noviembre 2005–noviembre 2011 del sector microfinanciero fue del 21.5% en comparación con la tasa de crecimiento promedio que logró el sistema financiero de 17.9% en el mismo periodo. Respecto a los subsectores, sigue siendo el de las CMACs el que concentra el 44% del patrimonio total del sector microfinanciero y sigue siendo el subsector de las financieras el que mayor tasa de crecimiento promedio ha presentado, logrando un 48.8%.

Tabla 21

Evolución del Patrimonio de las IMF del Sector Microfinanciero

Empresas	Banca Múltiple	Mibanco	Financieras Especializadas	CMACs	CRACs	EDPYMES	Entidades Microfinancieras	
Número de Empresas Nov - 2011	13	1	8	13	11	10	43	
Nov-05	6'941,498	135,896	259,750	551,074	90,814	179,812	1'217,347	
Nov-06	7'557,884	162,572	347,185	749,900	110,215	218,819	1'588,690	
Nov-07	9'156,596	193,354	190,537	917,562	151,431	291,750	1'744,634	
Patrimonio	Nov-08	11'722,384	246,155	151,307	1'119,733	193,848	274,671	1'985,715
Nov-09	13'998,545	312,624	520,244	1'318,777	232,792	223,275	2'607,712	
Nov-10	16'515,338	382,355	812,519	1'488,953	275,136	248,159	3'207,122	
Nov-11	18'474,834	456,268	1'015,361	1'720,302	403,952	271,477	3'867,361	
Variación (%)	Nov-06	8.9	19.6	33.7	36.1	21.4	21.7	30.5
Nov-07	21.2	18.9	-45.1	22.4	37.4	33.3	9.8	
Nov-08	28.0	27.3	-20.6	22.0	28.0	-5.9	13.8	
Nov-09	19.4	27.0	243.8	17.8	20.1	-18.7	31.3	
Nov-10	18.0	22.3	56.2	12.9	18.2	11.1	23.0	
Nov-11	11.9	19.3	25.0	15.5	46.8	9.4	20.6	
Promedio Periodo	17.9	22.4	48.8	21.1	28.6	8.5	21.5	

Nota. Adaptado de “Compendio estadístico”, por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFPs, 2011.

El fondeo de las IMF's tiene dos fuentes: (a) los depósitos del público y (b) los adeudos y obligaciones financieras. Dentro de este último, el acceso a los mercados de capitales es reducido, pues a él solo han podido acceder en los últimos cinco años, no más de cinco IMF's, sobre todo las más grandes, ejemplo Mibanco, o aquellas ligadas a los bancos más grandes del sistema financiero nacional, como son Edificar del Grupo Crédito o Crediscotia del Grupo Scotiabank. Sin embargo, aun cuando estas acceden al mercado de capitales, los plazos no superan los cinco años, incrementando el descalce del fondeo con los plazos de los productos activos.

Respecto a los depósitos del público en el sector microfinanciero (ver Tabla 22) a noviembre del 2011 (SBS) alcanzó la suma de S/.17,033.24 millones, representando solo el 12% de los depósitos del público en el sistema financiero. Se mantiene una tendencia creciente entre noviembre 2005 y noviembre 2011 con una tasa de crecimiento promedio en dicho periodo de 28.4% frente a la tasa de crecimiento promedio de 15.7% de la banca múltiple para dicho periodo evaluado.

Tabla 22

Evolución de las Obligaciones de las IMF del Sector Microfinanciero

Empresas	Banca Múltiple	Mibanco	Financieras Especializadas	CMACs	CRACs	EDPYMES	Entidades Microfinancieras	
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	Nov-05	52'336,069	465,979	631,184	2'345,674	456,766	0	3'899,603
	Nov-06	57'499,114	635,544	673,347	2'747,188	542,489	0	4'598,568
	Nov-07	71'406,475	837,527	464,994	3'340,793	652,247	0	5'295,561
	Nov-08	93'022,583	1'405,413	20,572	4'356,859	845,403	0	6'628,246
	Nov-09	94'835,133	2'225,063	1'242,588	5'511,304	1'069,940	0	10'048,895
	Nov-10	111'825,578	2'622,282	1'745,471	7'732,512	1'541,312	0	13'641,577
	Nov-11	122'787,323	3'616,557	2'647,197	8'872,213	1'897,270	0	17'033,236
Variación (%)	Nov-06	9.9	36.4	6.7	17.1	18.8		17.9
	Nov-07	24.2	31.8	-30.9	21.6	20.2		15.2
	Nov-08	30.3	67.8	-95.6	30.4	29.6		25.2
	Nov-09	1.9	58.3	5940.2	26.5	26.6		51.6
	Nov-10	17.9	17.9	41.9	40.3	44.1		35.8
	Nov-11	9.8	37.9	50.2	14.7	23.1		24.9
Promedio Periodo	15.7	41.7	985.4	25.1	27.1		28.4	

Nota. Adaptado de "Compendio estadístico", por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFPs, 2011.

De acuerdo a la Figura 10, las CMAC mantienen una importante participación en el total de depósitos del sistema microfinanciero, representando el 52% del mismo, sin embargo presenta la tasa promedio de crecimiento más baja de todos los subsectores y en el último año solo creció 14.7%. Mibanco representa el 21% del sector microfinanciero, con una tasa de crecimiento promedio del 41.7% y con un crecimiento en el último año del 37.9%. Las Financieras Especializadas representan el 15.5% del sector microfinanciero, presentan una tasa de crecimiento promedio de 985%, debido al salto en el año 2009, debido a la transformación del Banco del Trabajo en Crediscotia Financiera y de Edpyme Edyficar en Financiera Edyficar, y alcanzando en el último año un crecimiento del 50.2%. Las CRAC son las que menos participación tienen, representan el 11% del sector microfinanciero, la tasa de crecimiento promedio ha sido de 27.1% y el crecimiento en el último año ha sido solo del 23.1%.

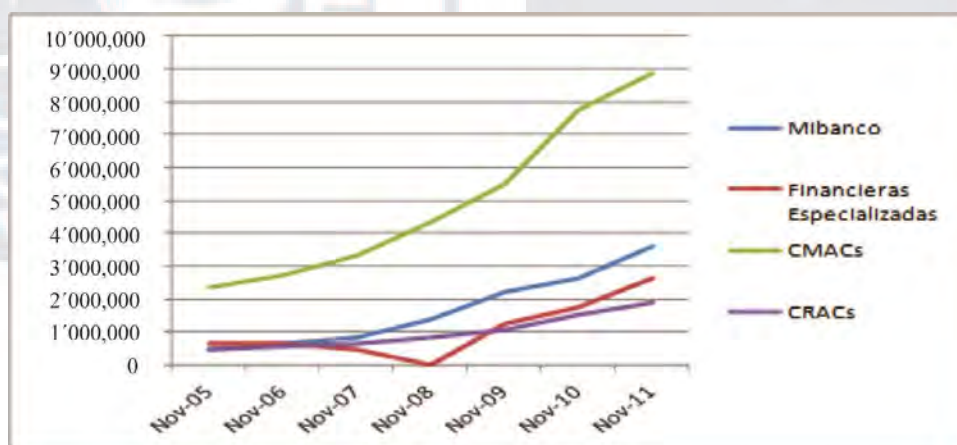


Figura 10. Evolución de los depósitos por subsector microfinanciero (miles S/). Adaptado de “Compendio estadístico”, por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFPs, 2011.

Los depósitos de ahorro y a plazo del público a noviembre del 2011 (SBS) mantuvieron su importancia dentro del total de depósitos del sistema microfinanciero (ver Tabla 23), al explicar juntos el 96.5% del total de depósitos de los mismos, con una mayor participación de los depósitos a plazo (80.5%) en relación a los depósitos de ahorro (16%). Las CMAC representan el 68% de los depósitos de ahorro y el 48% de los depósitos a plazo. Así mismo en comparación con el total de depósitos de

ahorro y plazo del sistema financiero, lo correspondiente al sector microfinanciero en estos dos tipos de depósitos representa el 9% y 20%, respectivamente. Así mismo, los depósitos a la vista (cuentas corrientes) en el sector microfinanciero representan no más del 0.5% del total de depósitos y el 0.15% del total de depósitos a la vista del Sistema Financiero Nacional. En la *banca múltiple* los depósitos a la vista representan el 28% del total de los depósitos.

Los adeudos del sistema microfinanciero a noviembre del 2011 (ver Tabla 24) alcanzaron los S/.5,053.91 millones, lo cual representa el 20% del total de los adeudos del sistema financiero peruano a esa misma fecha. En el periodo noviembre de 2005 a noviembre 2011 se aprecia una tendencia positiva y la tasa de crecimiento promedio que ha mostrado ha sido del 27%, sin embargo a partir de noviembre de 2008 se aprecia que la tasa de crecimiento se viene reduciendo, llegando a crecer en el último año solo 4%. En comparación a ello, la banca múltiple presenta en el mismo periodo una tasa de crecimiento promedio de 43.8%, sin embargo en el último años decreció 13.4%. En ambos casos se aprecia una tendencia a fondearse cada vez menos bajo el mecanismo de los adeudos.

Tabla 23

Evolución de los Depósitos del Sector Microfinanciero

Tipo de empresa	Banca múltiple	Sector Microfinanciero	Mibanco	Financieras	CMAC	CRAC
Depósitos a la vista	34'948,446	53,634	44,370	9,264	0	0
Depósitos de ahorro	28'677,014	2'733,198	449,241	122,019	1'870,986	290,952
Depósitos a plazo	53'351,450	13'718,289	3'066,641	2'505,220	6'569,634	1'576,795
Certificados bancarios y de depósitos	1'056,205	530,822	191,178	339,644	0	
Cuentas a plazo	43'828,486	11'794,735	2'795,519	2'091,008	5'564,964	1'343,245
C.T.S.	8'427,103	1'379,405	79,944	74,542	991,369	233,550
Otros	39,655	13,326	0	26	13,300	0
Depósitos restringidos	1'961,534	503,203	42,659	6,305	426,018	28,221
Otras obligaciones	3'848,879	24,912	13,646	4,389	5,575	1,302
A la vista	3'173,879	24,912	13,646	4,389	5,575	1,302
Relacionadas con Inversiones	675,000	0	0	0	0	0
Total depósitos	122'787,323	17'033,236	3'616,557	2'647,197	8'872,213	1'897,270

Nota. Adaptado de “Compendio estadístico”, por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFPs, 2011.

Tabla 24

*Evolución de los Adeudos y Obligaciones Financieras de las IMF del Sector**Microfinanciero*

Empresas		Banca Múltiple	Mibanco	Financieras Especializadas	CMACs	CRACs	EDPYMES	Entidades Microfinancieras
ADEUDOS Y OBLIGACIONES FINANCIERAS	Nov-05	4'841,645	123,571	236,528	379,539	120,480	400,230	1'260,347
	Nov-06	4'701,095	310,019	231,659	559,622	125,924	691,865	1'919,089
	Nov-07	11'661,497	385,676	194,346	630,367	156,169	983,259	2'349,817
	Nov-08	18'887,261	706,573	527,347	987,557	240,465	905,196	3'367,139
	Nov-09	11'569,874	720,485	1'672,193	954,748	287,861	619,121	4'254,407
	Nov-10	24'026,799	787,801	2'218,975	763,699	256,363	831,798	4'858,637
	Nov-11	20'814,176	623,654	2'392,671	832,874	274,088	930,620	5'053,908
Variación (%)	Nov-06	-2.9	150.9	-2.1	47.4	4.5	72.9	52.3
	Nov-07	148.1	24.4	-16.1	12.6	24.0	42.1	22.4
	Nov-08	62.0	83.2	171.3	56.7	54.0	-7.9	43.3
	Nov-09	-38.7	2.0	217.1	-3.3	19.7	-31.6	26.4
	Nov-10	107.7	9.3	32.7	-20.0	-10.9	34.4	14.2
	Nov-11	-13.4	-20.8	7.8	9.1	6.9	11.9	4.0
	Promedio Periodo	43.8	41.5	68.5	17.1	16.4	20.3	27.1

Nota. Adaptado de "Compendio estadístico", por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFPs, 2011.

Por subsector se aprecia que a noviembre 2011 (SBS, 2011) son las financieras las que concentran más del 47% de los adeudos del sector microfinanciero, y la tasa de crecimiento promedio en dicho periodo ha sido de 68.5%, llegando a crecer en el último año 7.8%. En segundo lugar se encuentran las Edpymes, que por su naturaleza no puede captar fondos del público, con 18.4% del total de adeudos del sector microfinanciero, con una tasa de crecimiento promedio del 20.3%, llegando a crecer en el último año 11.9%. En tercer y cuarto lugar se encuentran las CMAC y Mibanco, con el 16.5% y 12.3% del total de los adeudos del sector microfinanciero, respectivamente. En el caso de las CMAC, la tasa de crecimiento promedio en el periodo en mención es del 17.1% y el último año creció 9.1%. En el caso de Mibanco, si bien la tasa de crecimiento promedio fue de 41.5%, en el último año decreció 20.8%. Finalmente, las CRAC representan el 5% del total

de adeudos del sector microfinanciero y presentan una tasa de crecimiento promedio de 16.4% y el último año crecieron los adeudos en 6.9% (ver Figura 11).

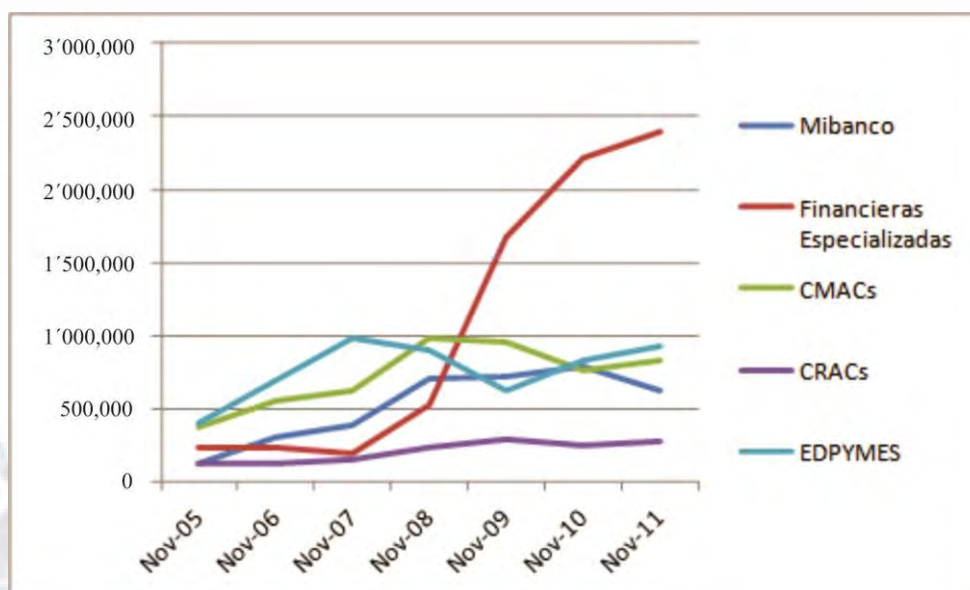


Figura 11. Evolución de las obligaciones y adeudos financieros de las IMF. Adaptado de “Compendio estadístico”, por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFPs, 2011.

Por tipo de adeudos en el sector microfinanciero se tiene, que el que proviene de las instituciones financieras nacionales representa el 64% (ver Tabla 25) en comparación con el 13% de la banca múltiple. Así mismo, este también representa el 54% del total de adeudos con instituciones financieras del País a nivel del sistema financiero nacional. Por subsector son las financieras las que representan 53% de adeudos con instituciones financieras del país. En segundo y tercer lugar se encuentran las Edpyme y las CMAC con 19% y 17%, respectivamente. Las CRAC y Mibanco continúan con 6% y 4%, respectivamente. Respecto a los adeudos con empresas del exterior y organismos internacionales del total de los adeudos del sector microfinanciero, estos representan el 36%. Sin embargo si los comparamos con los adeudos de todo el sistema, se tiene que solo representan el 9%. Por subsector, siguen siendo las financieras las que más concentran este tipo de adeudo en el sector microfinanciero con el 36%. Le siguen Mibanco con el 27%, las Edpymes con el

16%, las CMAC con el 15%, y por último las CRAC con el 4%. Ello nos permite apreciar el nivel de exposición de riesgo al que están expuestas las IMF's en caso de una recesión en la economía mundial.

Tabla 25

Evolución de los Adeudos y Obligaciones Financieras por Origen Interno y Externo de las IMF del Sector Microfinanciero

Empresa	Banca múltiple	Sector Microfinanciero	Mibanco	Financieras	CMACS	CRAC	Edpymes
Adeudos y obligaciones financieras	21'437,830	5'053,908	623,654	2'392,671	832,874	274,088	930,620
Instituciones financieras del país	2'914,676	3'258,577	130,749	1'740,515	556,910	195,616	634,787
Empresas del exterior y organismos internacionales	18'523,154	1'795,330	492,906	652,156	275,964	78,471	295,833

Nota. Adaptado de "Compendio estadístico", por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFPs, 2011.

Tal como se puede apreciar en las Tablas 26 y 27, la tendencia que muestra el sector microfinanciero es la de recuperar el financiamiento a través de las obligaciones con el público, pues a noviembre de 2011 (SBS, 2011) muestra un 77% en obligaciones con el público y un 23% con adeudos y obligaciones financieras, pese a que las Edpymes deben de fondearse solo por este último mecanismo, convirtiéndose en una desventaja frente al resto de IMF's, pues el costo para acceder es mayor y se puede volver más restringido en una probable recesión mundial. De similar características se muestra el sector de la banca múltiple, sin embargo se aprecia que esta muestra una mayor concentración, llega al 86%, en las obligaciones con el público, y como se indicó anteriormente de este, el 29% corresponde a depósitos a la vista, es decir cuentas corrientes, cuyo costo es cero y por el contrario generan ingresos por comisiones. Por subsector, llama la atención el caso de las financieras, que en el último año solo el 53% de obligaciones son con el público, sin embargo se aprecia una tendencia creciente a partir del año 2008 en que llegó a 4%.

Tabla 26

Evolución de la Participación de las Obligaciones con el Público Respecto a Pasivos Totales del Sector Microfinanciero

Empresas	Obligaciones con el público (en %)						
	Nov-05	Nov-06	Nov-07	Nov-08	Nov-09	Nov-10	Nov-11
Banca múltiple	92	92	86	83	89	82	86
Mibanco	79	67	68	67	76	77	85
Financieras especializadas	73	74	71	4	43	44	53
CMACs	86	83	84	82	85	91	91
CRACs	79	81	81	78	79	86	87
Edpymes	0	0	0	0	0	0	0
Entidades microfinancieras	76	71	69	66	70	74	77

Nota. Adaptado de “Compendio estadístico”, por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFPs, 2011.

El ratio de capital global por subsector microfinanciero (ver Figura 12), medido como el ratio patrimonio efectivo / activos y contingentes totales ponderados por riesgo crediticio, de mercado y operacional, al cierre de noviembre del 2011 presenta a las Edpyme como las IMF's con el mejor ratio, logrando un 20.49% el cual los coloca incluso arriba de la banca múltiple.

Tabla 27

Evolución de la Participación de los Adeudos y Obligaciones Financieras Respecto a Pasivos Totales del Sector Microfinanciero

Empresas	Adeudos y obligaciones financieras (en %)						
	Nov-05	Nov-06	Nov-07	Nov-08	Nov-09	Nov-10	Nov-11
Banca múltiple	8	8	14	17	11	18	14
Mibanco	21	33	32	33	24	23	15
Financieras especializadas	27	26	29	96	57	56	47
CMACs	14	17	16	18	15	9	9
CRACs	21	19	19	22	21	14	13
Edpymes	100	100	100	100	100	100	100
Entidades microfinancieras	24	29	31	34	30	26	23

Nota. Adaptado de “Compendio estadístico”, por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFPs, 2011.

Le siguen las CMAC con 16.32%, las financieras con 15.5%, las CRAC con 14.3%, y Mibanco con 12.03%. En general se puede apreciar que hubo un quiebre en

el año 2009, elevando los indicadores de 6.49% en promedio al cierre del 2008 a 16.47% al cierre del 2009. En comparación con la banca múltiple, todos los subsectores microfinancieros presentan un indicador de capital global mayor a este, salvo por el caso de Mibanco que es menor (12.03% de Mibanco frente al 13.53% de la banca múltiple).

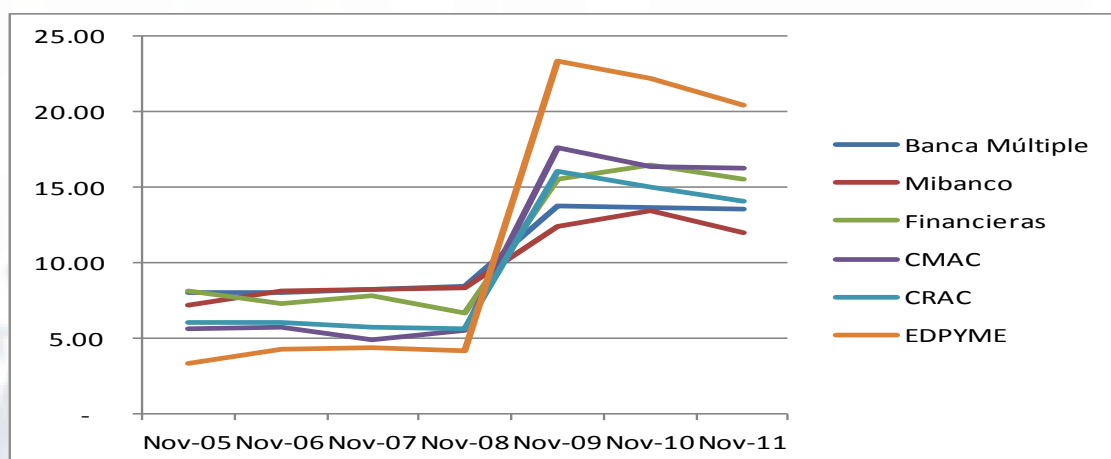


Figura 12. Evolución del ratio de capital global (en porcentaje) por subsector microfinanciero.

Adaptado de “Compendio estadístico”, por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFPs, 2011.

La morosidad (i.e., cartera atrasada / créditos directos) mayor a 30 días por subsectores microfinancieros al cierre de 2011 (ver Figura 13), mantiene aún una tendencia positiva, siendo el subsector de las CMAC las que presentan el mayor indicador, pasando de 4.83% en noviembre del 2005 a 5.30% en noviembre 2011. Las Edpymes ocupan el segundo lugar con 5.23%, que si bien es menor al 7.46% que mantenía en noviembre 2005, presenta una tendencia creciente desde noviembre 2007 que fue el menor indicador (4.06%) en el periodo evaluado. Las CRAC presentan a noviembre 2011 un indicador de morosidad de 5.12%, que al igual que las Edpymes, que si bien es menor al indicador de morosidad de noviembre del 2005 (7.18%), es mucho mayor y presenta una tendencia creciente desde noviembre 2008, que logró disminuir a 4.19%. En el caso de las Financieras que alcanzaron un indicador de

morosidad a noviembre 2011 de 3.69%, estas presentan una reducción a su pico más alto que fue en noviembre 2009 (4.73%). Mibanco presenta un indicador de morosidad de 3.70%, el cual es mucho mayor a 2.09% de noviembre 2005, y mayor al 3.16% alcanzado en el año 2010. En comparación, la banca múltiple mantiene una tasa baja a noviembre 2011 de 1.52%, aunque la misma presenta una ligera tendencia positiva respecto al indicador más bajo que fue de 1.26% en noviembre 2008.

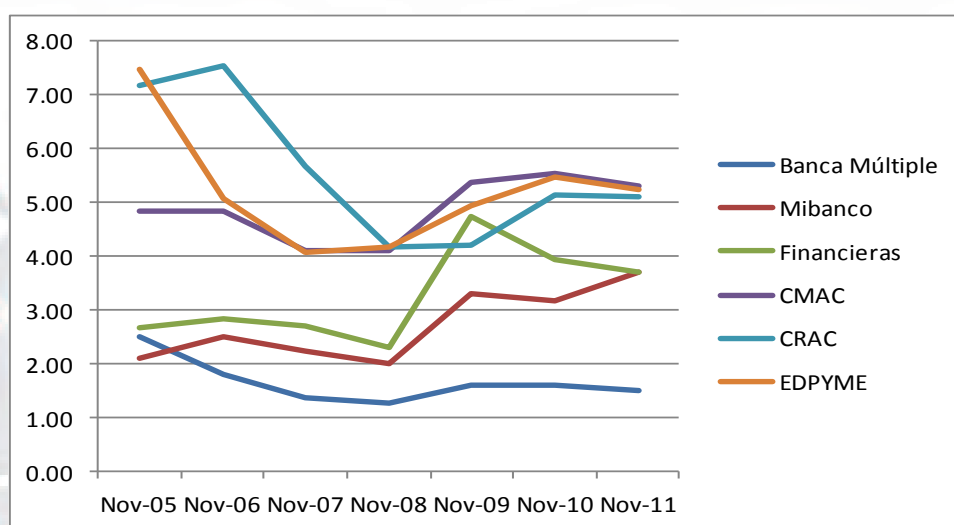


Figura 13. Evolución de la morosidad por subsector microfinanciero (cartera atrasada / créditos directos, en porcentaje).

Adaptado de “Compendio estadístico”, por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFPs, 2011.

El porcentaje de créditos refinanciados y reestructurados respecto al total de créditos directos de los subsectores microfinancieros (ver Figura 14), mostró a noviembre 2011 a Mibanco, como el subsector con el indicador más alto, llegando a 2.91%, el cual es altamente superior al 0.13% que mostraba en noviembre 2005. En segundo lugar se encuentran las CMAC con 1.80% a noviembre 2011, el cual si bien es menor al indicador de noviembre 2010 (2.03%) se mantiene en comparación con el 1.85% de noviembre 2005. Las CRAC por su parte son las que presentan una tendencia decreciente llegando a 1.74% en noviembre 2011, luego de haber alcanzado

7.45% en noviembre 2005. Las financieras presentan un decrecimiento en noviembre 2011 (0.99%) respecto a noviembre 2005, el cual ascendió a 1.49%. En comparación con la banca múltiple, esta presenta una tendencia decreciente, pasando de 4.49% en noviembre 2005 a 1.00% en noviembre 2011.

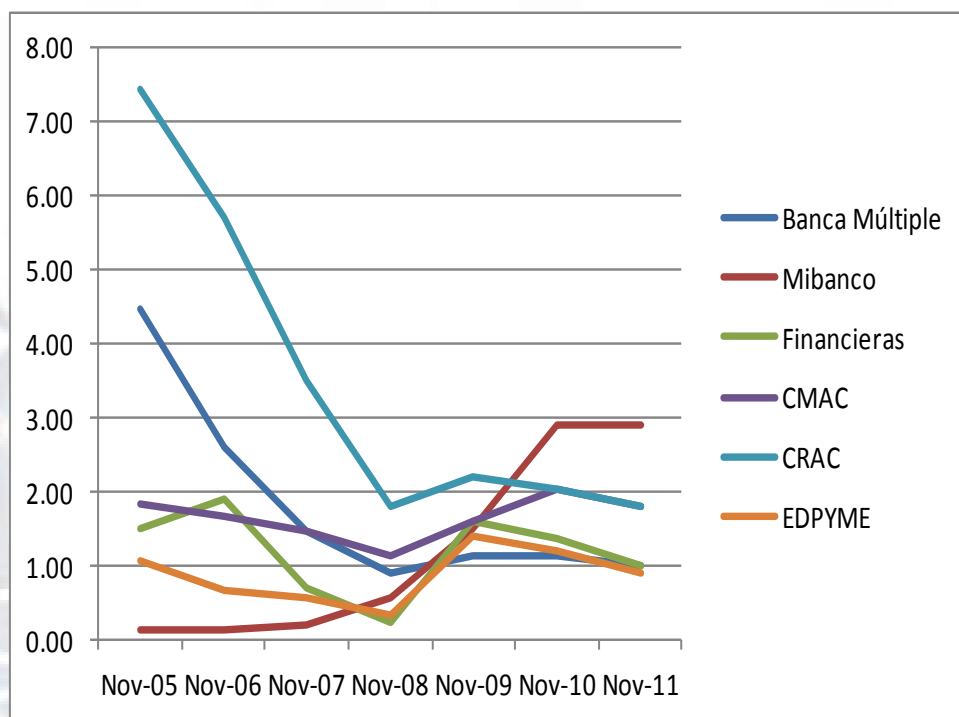


Figura 14. Evolución de Créditos Refinanciados y Reestructurados sobre créditos directos por subsector microfinanciero. En porcentaje.

Adaptado de “Compendio estadístico”, por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFPs, 2011.

El ratio de provisiones/cartera atrasada de los subsectores microfinancieros (ver Figura 15), muestran indicadores muy conservadores, pues se puede apreciar que las provisiones en todos los periodos en revisión muestran coberturas mayores al 100%. Son las Financieras las que mayor indicador muestra con 181.09 a noviembre 2011. En segundo lugar se encuentra Mibanco con 165.63%. Las CMAC presentaron 146% y las CRAC 134.23%. Las Edpyme lograron un 131.23% al mismo mes en evaluación. En comparación con la banca múltiple, esta alcanzó 245%, es decir más de dos veces se encuentran provisionadas las cuentas atrasadas.

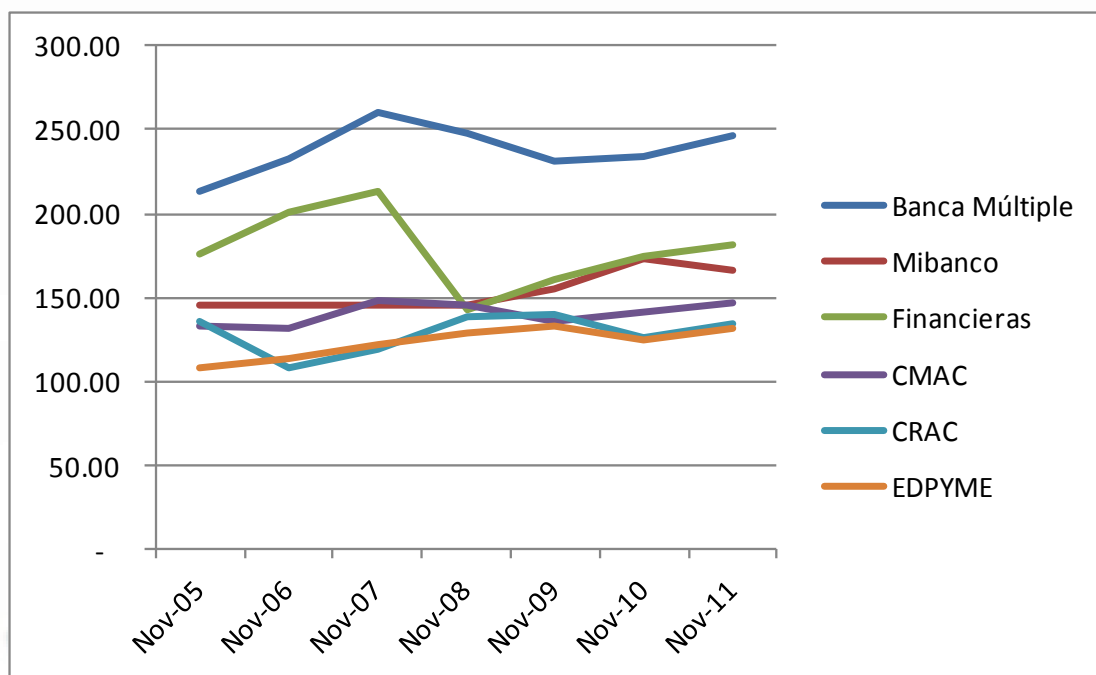


Figura 15. Evolución de las provisiones sobre cartera atrasada por subsector microfinanciero. En porcentaje.
Adaptado de “Compendio estadístico”, por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFPs, 2011.

El ratio de liquidez (promedio mensual de los saldos diarios de los activos líquidos dividido entre el promedio mensual de los saldos diarios de los pasivos de corto plazo) en moneda nacional en los subsectores microfinancieros (ver Figura 16) supera el mínimo de 8% exigido por la SBS en todos los periodos en mención. A noviembre 2011, son las CMAC y las CRAC las que mayor indicador presentan con 25.73 y 25.55%, respectivamente. Sin embargo se aprecia que las CMAC decrecieron respecto al año anterior (28.95%) y por el contrario las CRAC incrementaron su indicador respecto al 23.3% mostrado en año 2010. Mibanco y las Financieras, mostraron una tendencia positiva en el periodo en evaluación, llegando a alcanzar 22.63 y 19.02%, respectivamente a noviembre 2011. En comparación con la banca múltiple, esta, a noviembre 2011, presentó un indicador de 36.64%, bajo en comparación con el indicador alcanzado de 56.55% en noviembre de 2010 y 42.09% en noviembre de 2009.

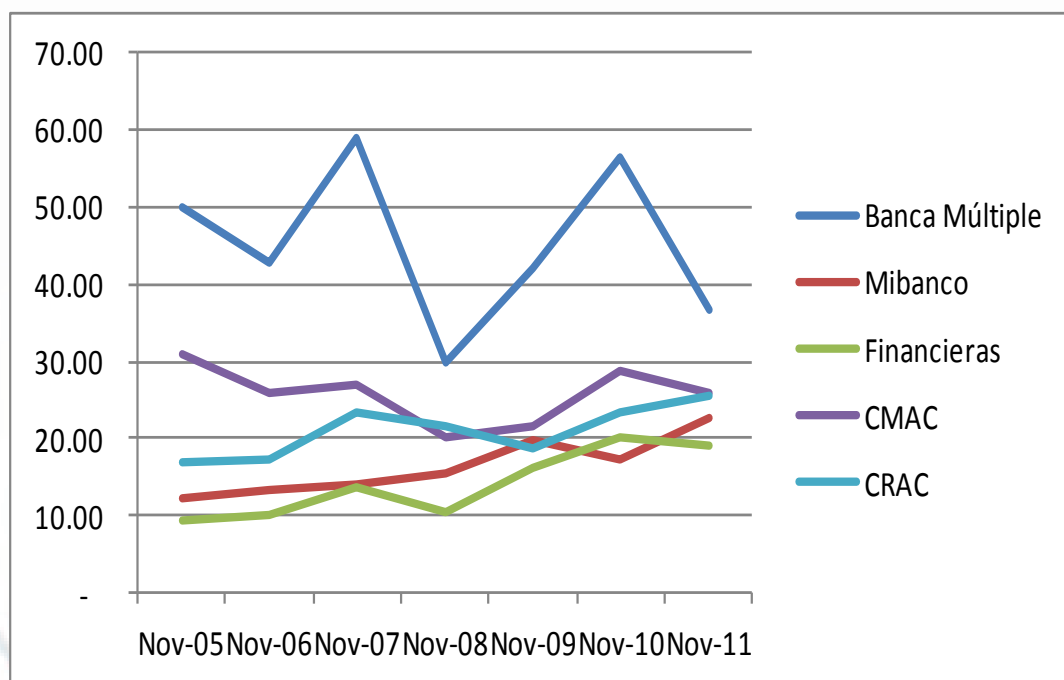


Figura 16. Evolución de Ratio de liquidez en moneda nacional por subsector microfinanciero. En porcentaje.

Adaptado de “Compendio estadístico”, por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFPs, 2011.

El ratio de liquidez en moneda extranjera en los subsectores microfinancieros (ver Figura 17) supera el mínimo de 20 % exigido por la SBS en todos los periodos en evaluación. A noviembre 2011, son las CRAC y las CMAC las que mayor indicador presentan con 54.15 y 48.08%, respectivamente. Ambas presentan un crecimiento respecto al año anterior, mostrando un crecimiento de 10.14% y 5.15%, respectivamente. En el caso de Mibanco, también se aprecia un crecimiento, pasando de 28.11% en noviembre 2010 a 44.3% en noviembre 2011. En comparación con la banca múltiple, esta presentó un incremento de 40.87% en noviembre 2010 a 48.85% en noviembre 2011.

A noviembre 2011 los ingresos financieros del sector microfinanciero (ver Tabla 28) ascendieron S/.5290 millones, lo cual representa un crecimiento del 17% respecto a noviembre 2010. Dichos ingresos financieros representan el 28% de los ingresos financieros

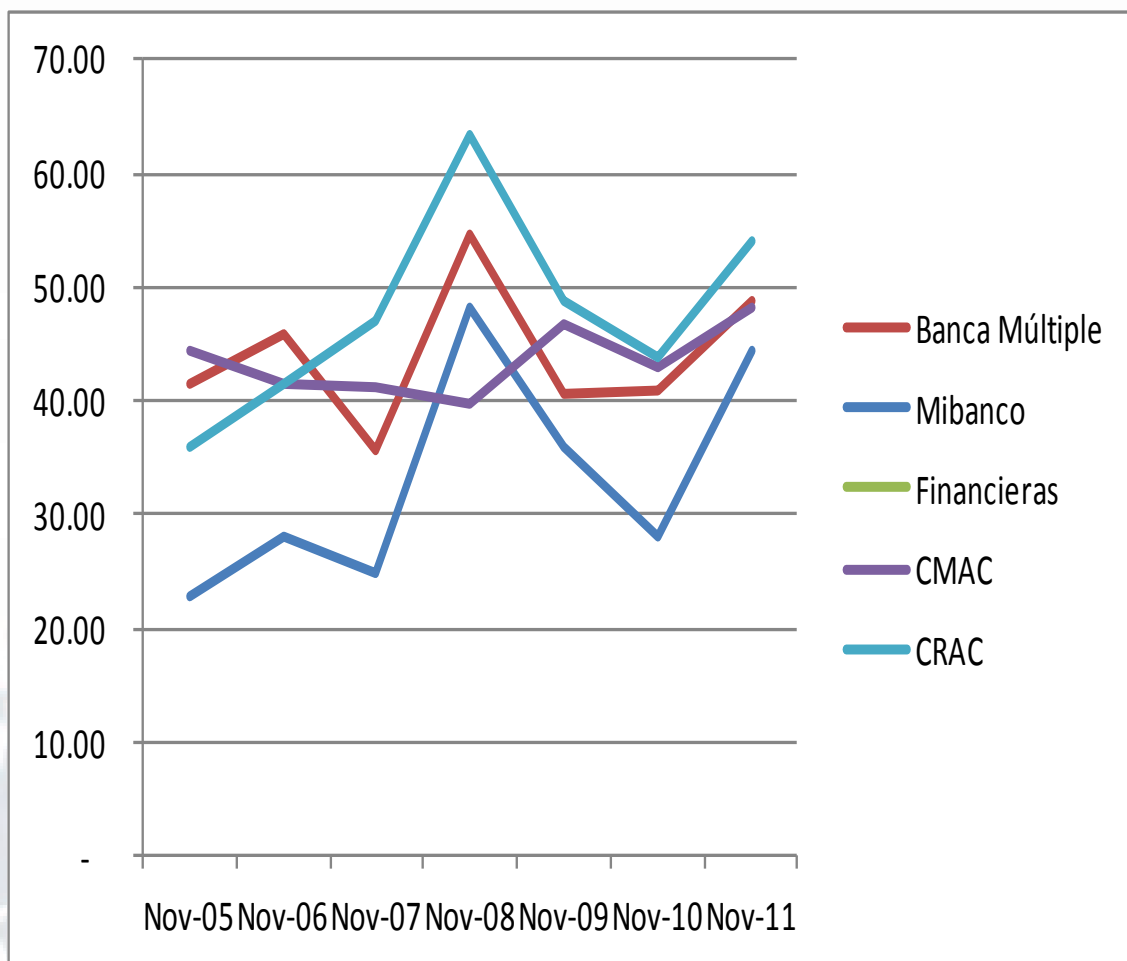


Figura 17. Evolución del ratio de liquidez en moneda extranjera por subsector microfinanciero. En porcentaje.

Adaptado de “Compendio estadístico”, por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFPs, 2011.

del sistema financiero nacional. Asimismo, la tasa de crecimiento promedio del periodo noviembre 2005–noviembre 2011 ha sido de 23.1% en comparación con la tasa de crecimiento promedio de la banca múltiple que logró 17.8%. Por subsector, son las financieras las que más han crecido en dicho periodo, alcanzado el 63.1% de tasa de crecimiento promedio y 28.7% en lo que respecta al último periodo. Las CMAC que representan 38% de todos los ingresos del sector microfinanciero, alcanzaron una tasa de crecimiento promedio de 18.9% en el periodo en evaluación y de 13.1% en el último año.

Tabla 28

Evolución de los Ingresos de las IMF del Sector Microfinanciero. En Miles de S/. y %

Empresas		Banca Múltiple	Mibanco	Financieras Especializadas	CMACs	CRACs	EDPYMES	Entidades Microfinancieras
Ingresos Financieros	Nov-05	5'434,971	187,634	410,184	717,456	125,029	140,248	1'580,550
	Nov-06	6'519,088	280,422	509,618	842,312	152,191	203,882	1'988,425
	Nov-07	8'592,804	363,726	309,294	1'019,440	186,263	313,351	2'192,074
	Nov-08	11'737,837	527,065	203,770	1'252,877	221,073	298,673	2'503,458
	Nov-09	11'791,106	765,914	957,114	1'580,309	321,248	245,475	3'870,060
	Nov-10	11'570,757	854,206	1'240,688	1'781,175	387,975	256,817	4'520,862
	Nov-11	13'851,023	901,743	1'597,106	2'014,225	465,464	311,432	5'289,970
Variación (%)	Nov-06	19.9	49.5	24.2	17.4	21.7	45.4	25.8
	Nov-07	31.8	29.7	-39.3	21.0	22.4	53.7	10.2
	Nov-08	36.6	44.9	-34.1	22.9	18.7	-4.7	14.2
	Nov-09	0.5	45.3	369.7	26.1	45.3	-17.8	54.6
	Nov-10	-1.9	11.5	29.6	12.7	20.8	4.6	16.8
	Nov-11	19.7	5.6	28.7	13.1	20.0	21.3	17.0
	Promedio Periodo	17.8	31.1	63.1	18.9	24.8	17.1	23.1

Nota. Adaptado de “Compendio estadístico”, por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFPs, 2011.

La rentabilidad patrimonial (ROE) de las IMF del sector microfinanciero (ver Figura 18) situaron a Mibanco con el mejor indicador a noviembre del 2011, alcanzando el 25.83%, confirmando la tendencia decreciente. En segundo lugar se encuentran las financieras con un 19.5% a noviembre 2011. En tercer lugar se ubican las CMAC con 16.72%. Sin embargo se aprecia que en caso de las CRAC y Edpymes, el indicador en los dos últimos años ha decrecido considerablemente, sustentado básicamente en la reducción de tasas y otras mejoras en los procesos que ha permitido ahorrar. En contraste, la banca múltiple ha hecho crecer su indicador, tomando como referencia noviembre 2005, pasando de 21.32% a 24.44%.

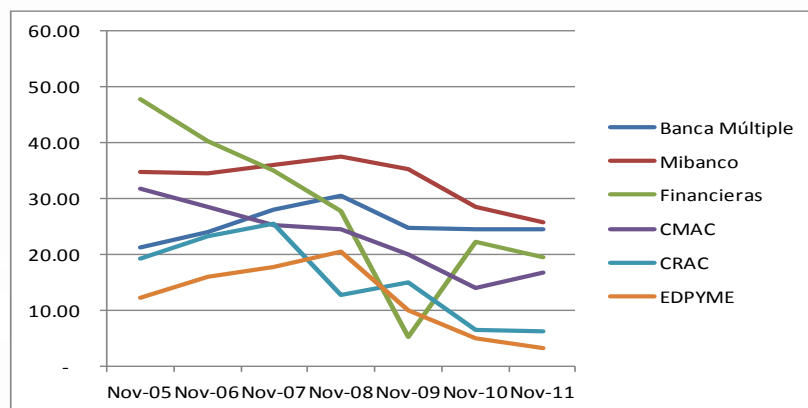


Figura 18. Evolución de Utilidad anualizada / activo promedio anual por subsector microfinanciero. En porcentaje.

Adaptado de “Compendio estadístico”, por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFPs, 2011.

La rentabilidad sobre los activos totales (ROA) de las IMF del sector microfinanciero (ver Figura 19) situaron a las financieras con el mejor indicador a noviembre del 2011, alcanzando el 2.97%, confirmando la tendencia decreciente. En segundo lugar se encuentran las CMACs con un 2.32% a noviembre 2011. En tercer lugar se ubica Mibanco con 2.25%. Sin embargo se aprecia que en caso de las CRAC y Edpymes, el indicador en los dos últimos años ha decrecido considerablemente (i.e., 0.92 y 0.70%, respectivamente), sustentado básicamente en la reducción de tasas activas y pagos altas tasa por las adeudos. En contraste, la banca múltiple ha hecho crecer su indicador, tomando como referencia noviembre 2005, pasando de 2.12% a 2.30% en noviembre 2011.

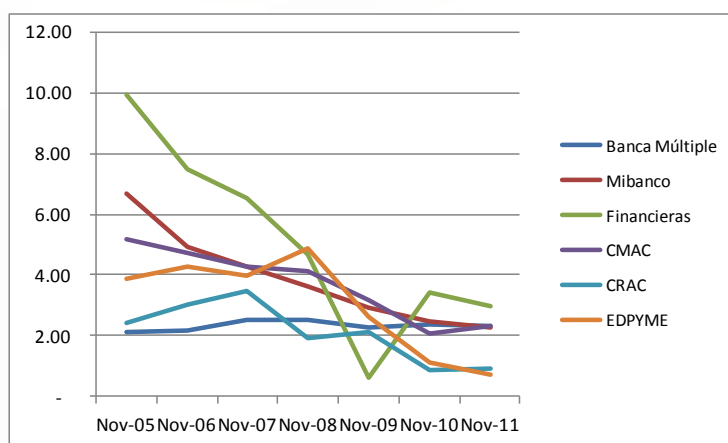


Figura 19. Evolución de Utilidad anualizada / activo promedio por subsector microfinanciero. En porcentaje.

Adaptado de “Compendio estadístico”, por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFPs, 2011.

4.1.5 Recursos humanos (H).

La calidad de las organizaciones dependen estrictamente de la calidad de sus profesionales, y el Sector Microfinanciero no es la excepción. La administración de la cartera de clientes y por ende el éxito de la gestión de las mismas recaen en la calidad de los analistas de créditos y la calidad de los procesos.

Con la reorientación de la Banca Múltiple al sector de la Micro y Pequeña Empresa, el factor humano se ha vuelto clave en este proceso de “downscaling”, pues los bancos no han tenido mejor idea, de que la mejor y más rápida manera de crecer en este segmento, es la de reclutar a los analistas de crédito de las instituciones especializadas; ofreciéndole mejores condiciones laborales a fin de que estos trasladen sus carteras de clientes, por la alta fidelidad que mantienen los clientes con ellos.

El proceso crediticio, tanto en la admisión como en el seguimiento, exigen que el analista de créditos conozca a profundidad las necesidades y expectativas tanto del cliente como de su entorno, como empresario y como persona; por lo cual se logra generar una afinidad entre cliente y analista de créditos que va más allá de la relación tradicional de cliente empresa. Dicha relación especial genera una fidelidad de parte del cliente más con la persona del analista de crédito que con la propia institución.

El crecimiento sostenido y rápido que ha tenido el sector microfinanciero durante los últimos 5 años, ha sido basado más en la contratación de analistas de crédito de las entidades vigentes que en la generación de nuevos analistas de crédito. Los centros de formación de analistas de crédito solo se mantienen en algunas de las CMAC, Edyficar, y Mibanco. Sin embargo, la falta de mano de obra calificada, ha hecho que muchas de las IMF pierdan personal valioso dentro de sus cuadros, debido a las mejores condiciones económicas que les ofrecía la competencia.

Así mismo, el crecimiento ha conllevado a la apertura de nuevas oficinas, y con ello el requerimiento de personal que no tan solo domine la tecnología crediticia sino que presente habilidades gerenciales, para el logro de los objetivos estratégicos

de la organización. Por lo cual las IMF más grandes (bancos en especial) han empezado a reforzar dichas habilidades en sus cuadros medios a través de capacitaciones (maestrías) para asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).

La información y comunicación en las entidades microfinancieras juega un rol fundamental en el logro de los objetivos de las organizaciones. La falta de información formal de los clientes para el análisis crediticio ha conllevado a que gran parte de las instituciones, sobre todo las más grandes, empiecen a desarrollar herramientas de predictibilidad de riesgos (scores) y estrategias de segmentación tanto en la admisión como para el seguimiento del cliente. El uso de centrales de riesgos privadas es una premisa que ninguna de las IMF deja de cumplir, pues si bien las mismas no ofrecen la información total del cliente y de su negocio, entrega información útil como historial crediticio, datos personales, incumplimiento de relaciones comerciales entre otros, que permiten generar un perfil de riesgo para cada uno de los clientes.

El uso de la informática y la automatización de los procedimientos, permite que los procesos de otorgamiento de créditos como de seguimiento sean rápidos, simples, flexibles y sobretodo oportunos, que respondan a los requerimientos y exigencias de los clientes microfinancieros.

La mayor parte de IMF cuentan dentro de su organización con departamentos de Sistemas, quienes se encargan de dar el soporte al negocio y de desarrollar nuevos proyectos que ayuden a alcanzar los objetivos planteados. Asimismo, la mayor parte de IMF cuentan con Comités de Sistemas, los cuales son los responsables de la adecuación del soporte informático en relación a las exigencias del *Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos y Gestión del Riesgo Operacional* (continuidad del negocio) dispuesto por la SBS.

El fortalecimiento de los sistemas de información como parte de down scaling de los bancos hacia las IMF, ha permitido el mejoramiento tanto del hardware, la optimización de las líneas de comunicación y sobre todo el software. Todo con la finalidad de brindar un soporte importante a las operaciones financieras y administrativas del negocio microfinanciero.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).

A diferencia de la metodología tradicional de evaluación de créditos comerciales, la evaluación crediticia es realizada por un analista de créditos, quien determina la capacidad y voluntad de pago del cliente y su negocio. A diferencia del negocio de créditos de consumo, que es considerado como un negocio masivo, en el caso de las microfinanzas el negocio es de baja escala por lo cual su costo operativo es elevado. El querer operar el negocio de microfinanzas como un negocio masivo ha traído experiencias no muy gratas dentro de sistema financiero, como lo es el caso del Banco Ripley e Interbank en sus incursiones al sector microempresa.

La existencia de mayores herramientas tecnológicas y la entrada de mayores competidores en el segmento de la micro y pequeña empresa, están exigiendo cada vez más la adopción de nuevas y mejores tecnologías, que permitan: (a) reducir los costos operativos, (b) elevar la productividad del oficial de créditos, y (c) acercar más la IMF al cliente. El uso de la Banca Móvil por parte de la banca y de alguna de las IMF especializadas, es un ejemplo de la orientación tecnológica que las IMF están asumiendo en su intento de fortalecer e incrementar su cuota de mercado, y sobre todo de revertir la tendencia decreciente de la rentabilidad de las organizaciones.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Como se muestra en la Tabla 29, esta matriz, aplicada al sector microfinanciero, expone siete fortalezas e igual número de debilidades, en cuanto a la evaluación de los factores internos. El valor 2.59 indica una respuesta promedio a las oportunidades y amenazas que el entorno presenta.

De acuerdo a la Matriz EFI, se puede mencionar que el Sector Microfinanciero presenta una posición interna medianamente fuerte, para lo cual deberá de poner mayor atención en desarrollar estrategias que le permitan superar las debilidades detalladas, sobre todo las de: (a) costos operativos altos y (b) sobreendeudamiento de clientes; que tienen un peso alto dentro de lo que se indica en la matriz de evaluación de factores internos.

Tabla 29

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Plana gerencial y personal con amplia experiencia en el sector microfinanciero.	0.09	4	0.36
2. Amplio conocimiento del cliente y sus necesidades. Servicio personalizado.	0.08	4	0.32
3. Altas tasas de crecimiento de colocaciones y depósitos.	0.10	4	0.40
4. Uso de herramientas tecnológicas, informáticas y de comunicación.	0.05	3	0.15
5. Buena reputación del sector microfinanciero a nivel nacional e internacional.	0.06	3	0.18
6. Cumplimiento de la normativa vigente del sistema financiero.	0.07	4	0.28
7. Aprovechamiento del know how, para internacionalizar los mercados.	0.05	3	0.15
	0.50		1.84
Debilidades			
1. Costos operativos altos.	0.09	1	0.09
2. Oferta limitada de servicios y productos financieros. No hay diferenciación.	0.07	2	0.14
3. Sobreendeudamiento de clientes	0.09	1	0.09
4. Escases y alta rotación de analistas de créditos.	0.07	1	0.07
5. Falta de canales de atención más cercanos al cliente	0.06	2	0.12
6. Corto ciclo de vida de cliente (las relaciones no son a largo plazo).	0.06	2	0.12
7. Reducido acceso al mercado de capitales para fondearse.	0.06	2	0.12
	0.50		0.75
Total	1.00		2.59

4.3 Conclusiones

1. El Sector Microfinanciero Peruano se muestra como un mercado muy atractivo y muy especializado, en donde ya no solo deben ser consideradas las instituciones microfinancieras Especializadas como son las CMACs, CRACs, Edpymes, y Mibanco, sino también se debe de considerar a la Banca Tradicional, quienes mediante sus divisiones de Negocios Pymes ofrecen directamente sus servicios financieros e indirectamente a través de empresas subsidiarias, como es el caso de los bancos: Banco de Crédito del Perú, con Edyficar; Scotiabank con Crediscotia y BBVA Banco Continental con CRAC Nuestra Gente, estando esta última a punto de convertirse con la fusión de Financiera Confianza en el segundo banco especializado después de Mibanco.
2. El mercado potencial de las Microfinanzas se considera que está en el ámbito rural, pues en la zona urbana se considera un mercado en madurez, como se puede corroborar con la opinión de expertos ligados al sector, quienes indican que existe una saturación de oferta de servicios financieros en las urbes, lo cual está redundando en sobreendeudamiento a los clientes. Si bien el mercado rural se muestra como la alternativa para las IMFs, este se encuentra básicamente compuesto por el sector agropecuario, quien adicionalmente al ambiente de informalidad en que se desarrollan el grueso de los negocios agropecuarios, existen riesgos asociados como son una agricultura extensiva, producción a bajo escala, volatilidad en los precios de los alimentos commodities, mala cultura de honrar deudas, falta de cadenas productivas, nivel de gestión de negocios en su mínima expresión; y falta de innovación y desarrollo en el manejo agrícola. No por

ello, el Sector Microfinanciero, debe de evitar ingresar a este segmento sino por el contrario, haciendo uso de su experiencia y experticia en las microfinanzas, su amplio conocimiento del mercado de las pymes; y el uso de nuevas tecnologías crediticias; debe desarrollar nuevas y mejores estrategias que permitan la atención de este potencial mercado, el cual le va a permitir seguir manteniendo niveles de rentabilidad altos y con niveles de exposición al riesgo aceptables.

3. A su vez, las entidades actuales pertenecientes al Sistema Microfinanciero, deben de desarrollar estrategias que vayan eliminando gradualmente las debilidades identificadas. El uso de nuevas tecnologías; como son la banca móvil, el internet, cajeros corresponsales, cajeros automáticos y el uso de las ventanillas del Banco de la Nación; y la automatización de la información y de los procesos internos de las IMF, permitirán reducir el alto costo operativo e incrementar la cobertura a zonas geográficas donde actualmente no atienden.
4. El fuentes de financiamiento provienen principalmente de la captación del ahorro del público (77% a noviembre de 2011) y en segundo lugar se encuentran los adeudos y obligaciones financieras. En el caso de las depósitos, el 84% de estos se encuentran concentrados en los depósitos a plazo, los cuales deben de pagar tasas mayores al mercado para ser atractivos y compensar el reducido tamaño y riesgos asociado a las IMFs. El 64% de los adeudos y obligaciones financieras del sector microfinanciero, son con instituciones financieras del país, en comparación con la banca múltiple que las deudas con instituciones financieras del país solo representan el 13%. El acceso al mercado de capitales es reducido y solo acceden a él las IMFs más grandes, sin embargo los plazos aún son

reducidos y no superan los cinco años, lo cual afecta el descalce entre los plazos de fondeo y los plazos de producto activos como son los créditos. El reducido tamaño de las IMFs junto a la aún insuficiente aplicación de las prácticas del buen gobierno corporativo, son la dos barreras identificadas que no permiten el acceso al mercado de capitales.

5. La insuficiencia y la alta rotación del personal especializado como son los analistas de crédito, se muestra como un limitante del crecimiento del sector, por lo cual este deberá de ser solucionado desde la iniciativa individual de desarrollar escuelas de formación dentro de la misma organización hasta iniciativas vinculadas a la enseñanza superior técnica y universitaria.
6. Se puede apreciar que las IMFs cumplen satisfactoriamente con los requerimientos de capital global y liquidez establecidos por la SBS, convirtiéndose así en factor muy positivo, debido al gran reconocimiento internacional que goza el ente regulador y supervisor peruano sobre todo por los altos estándares que exige a cada uno de sus supervisados. El ser supervisado por la SBS se convierte en un sello de garantía para la IMFs ante las demás instituciones microfinancieras locales y del exterior.
7. Finalmente, la posición interna medianamente fuerte puede ser convertida en una posición interna fuerte si es que se llega a superar estas debilidades, fortaleciendo de esta manera el nivel de competitividad del sector microfinanciero peruano, y asegurando mantener el liderazgo a nivel global de sistemas de microfinanzas, tal como se ha venido logrado, habiendo alcanzado por cuarto año consecutivo como el primer país en el Microscopio Global sobre el entorno de negocios para la Microfinanzas 2011.

Capítulo V: Intereses del Sector Microfinanciero y Objetivos a Largo Plazo

Este capítulo es una aplicación a la teoría tridimensional de las relaciones internacionales, establecida por Hartmann (D'Alessio, 2008), en la cual menciona que se debe de analizar las relaciones internacionales a través de tres dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los principios cardinales, y (c) el potencial nacional.

Debido a que todo país es considerado una gran organización, es posible realizar un análisis similar para las organizaciones empresariales y a todo sector económico. Por lo cual en el desarrollo de este capítulo, se establecieron objetivos a largo plazo para el sector microfinanciero.

5.1 Intereses del Sector Microfinanciero

Los intereses organizacionales del sector microfinanciero deberán estar alineados con los grandes intereses nacionales, contemplados en el Plan Perú 2021. En este plan se proyecta la promoción de programas de modernización y reforma del Estado, los cuales deben generar condiciones para el desarrollo de un nuevo y mejor país. Todo ello será posible mediante la ejecución de programas estratégicos para el desarrollo de: la agricultura campesina, de las cadenas productivas para la exportación agroindustrial, de los estudios de prospección sobre el potencial de los minerales y en el desarrollo en educación, salud, infraestructura, ciencia y tecnología, energía, redes nacionales e internacionales de transporte multimodal. En suma, esta coyuntura permitirá alcanzar los estándares internacionales de gobernabilidad, competitividad, y desarrollo (Haya de la Torre, 2010). Por su parte, para el año 2021, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan) propone alcanzar un ingreso per cápita de US\$7,900 como meta, duplicar el actual PBI, triplicar el volumen actual de las exportaciones y reducir la pobreza en 13% con énfasis en la reducción de las desigualdades (Ceplan, 2010).

Los puntos que sustentan el desarrollo están concentrados en seis ejes estratégicos: (a) derechos fundamentales y la dignidad de las personas; (b) la igualdad de oportunidades y así también al libre acceso de los servicios; (c) Estado descentralizado al servicio de los ciudadanos y del desarrollo; (d) economía competitiva con alto nivel de empleo y productiva; (e) el desarrollo regional equilibrado y adecuada infraestructura; y (f) los recursos naturales y el ambiente. De esta manera, se espera lograr el óptimo desarrollo económico y social del país a través del aporte de las principales fuerzas políticas, sociales e institucionales; y mediante la implementación de dichos ejes en los tres niveles de gobierno: Central, Regional y Local (Haya de la Torre, 2010). En tal sentido, con unas políticas claras y una adecuada supervisión de la SBS, el sector microfinanciero será un gran aporte para el desarrollo sostenible de nuestro país, gracias a la capacidad efectiva de supervisión de la SBS y a su marco jurídico propicio, en el cual se establece normas bien definidas tanto para las instituciones microfinancieras reguladas como para las no reguladas. Con este potencial, el Estado Peruano procura usar las microfinanzas como medio para ampliar la inclusión financiera con un plan equilibrado y apropiado, dando la facilidad de acceso al mercado y la gestión del riesgo crediticio.

El comportamiento y conducta de las empresas que conforman el sector microfinanciero deberá ser congruente con la visión establecida, pues esto también es una forma de establecer los intereses sectoriales. La determinación de los objetivos de largo plazo será obtenida de manera más precisa cuando dichos objetivos sean el resultado de una evaluación conjunta de los intereses sectoriales, los puntos cardinales, la visión y la misión del sector. La correcta identificación de los competidores del sector, sus propios intereses y, principalmente, la coincidencia y

oposición con la de los otros componentes, será determinante en el establecimiento de las estrategias.

5.2 Potencial del Sector Microfinanciero

El sistema microfinanciero peruano tiene un gran potencial de desarrollo.

Según el Microscopio Global 2011 organizado por la Economist Intelligence Unit de la revista *The Economist*, el Perú ocupa el primer puesto por cuarto año consecutivo como el país con mejor entorno de negocios para las microfinanzas, gracias a que cuenta con excelente marco regulatorio y marco institucional. Por otro lado existe un claro compromiso del gobierno de utilizar las microfinanzas para ampliar el acceso al financiamiento de los más pobres.

El sector microfinanciero es uno de los más avanzados del mundo en parte gracias a la capacidad efectiva de supervisión de la SBS. La normatividad acertada en aspectos de control y prevención, las normas de contabilidad y transparencia son elevadas para las instituciones microfinancieras reguladas. La SBS exige auditorías externas y la publicación de los estados financieros, las tasas de interés y las comisiones. En cuanto al marco jurídico, éste ha establecido reglas bien definidas, tanto para las instituciones microfinancieras reguladas como para las no reguladas.

Otros factores que ha contribuido al alto desarrollo de las microfinanzas en el Perú, lo constituye la estabilidad económica, el crecimiento sostenido de su PBI; la legislación nacional no impone obstáculos a los microcréditos y la documentación para acceder a ellos no es excesiva. Por otro lado, también han contribuido al desarrollo de las microfinanzas, la presencia de instituciones cada vez más profesionales y sostenibles; la subsistencia de la pobreza sobre todo en las zonas rurales; la dificultades iniciales de acceso al crédito; el gran espíritu emprendedor de

gran parte de la población, que en suma constituyen la base sobre la que se sustenta la alta demanda potencial de los servicios microfinancieros.

Las autoridades peruanas, procuran usar las microfinanzas como un medio para lograr la inclusión financiera. A mediados del 2010 se ha presentado al Congreso un proyecto de ley de banca móvil con el fin regular los servicios bancarios por medio de teléfonos móviles, constituyendo una de las primeras que se elaboró en América Latina, con el fin de incrementar la inclusión financiera en zonas rurales alejadas. El estado a través del Banco de la Nación ha desarrollado un rol promotor de las microfinanzas, mediante dos programas: (a) el sistema de ventanillas compartidas, por el cual se permite a las instituciones microfinancieras el uso de las ventanillas en lugares en que el Banco de la Nación es la única oferta bancaria y (b) operar como banco de segundo piso, ofreciendo una línea de crédito a instituciones microfinancieras para que coloquen créditos con ciertas condiciones y límites.

Las microfinancieras han desarrollado diversas estrategias tecnológicas, crediticias para la captación de micro depósitos y para el suministro de servicios en forma directa o con la intervención de terceros (e.g., los microseguros, remesas, transferencias, etc). La rápida adaptabilidad a las herramientas tecnológicas actuales ha permitido a algunas instituciones microfinancieras tomar ventaja sobre sus competidores tanto en volumen de colocaciones como en número de clientes.

El desarrollo de la banca móvil, gracias a la tecnología de transmisión de datos permitirá aprobar o pre-aprobar in situ las operaciones de crédito de potenciales clientes con solo conocer los documentos de identidad personal. Para que esto sea posible las unidades de riesgo deberán de desarrollar un scoring propio o tendrán que adquirirlo de empresas especializadas. Por otra parte el uso de una red de cajeros corresponsales tanto propios como de terceros, la alianza estratégica con proveedores

de servicio de antenas parabólicas ha permitido ampliar la cobertura geográfica (Lozano, 2011).

El liderazgo que por cuarto año consecutivo, le ha sido conferido al Perú notoriedad a nivel mundial, ha motivado que diversas misiones extranjeras lo visiten, con el fin de conocer las experiencia desarrollada por la SBS, las instituciones de microfinanzas y los gremios que los agrupan como son Asomif, Copeme, etc., y el valioso aporte de los organismos de cooperación (e.g., BID, Isaid, GTZ, FORD FUNDATION, OIKOCREDIT, entre otros). Además se llevan a cabo programas de transferencia de experiencias y metodologías de trabajo por medio de asesorías y conferencias. No obstante, aún existe un gran número de empresas especialmente en el interior del país y ámbitos rurales que enfrentan dificultades y no han tenido la oportunidad de contar con los servicios microfinancieros para su desarrollo.

No obstante aún queda mucho por hacer como el regionalizar el conocimiento (know how) mediante la internacionalización de los mercados, mejorar la fidelización de los clientes redefiniendo los procesos, productos y servicios en función de la satisfacción del cliente (Lozano, 2010). Hace falta una mayor difusión por parte del Estado de difundir una mayor educación financiera que permita elegir las alternativas más convenientes de los productos financieros; así como también proporcionar servicios de desarrollo empresarial que les permita salir de la empresa de subsistencia (Santillana, 2011).

5.3 Principios Cardinales

El correcto análisis de los principios cardinales permitirá identificar adecuadamente los objetivos de largo plazo y plantear estrategias alineadas con la visión y misión del sector, así como con los intereses organizacionales. Asimismo, los principios cardinales están basados en el estudio de la influencia de los terceros en el

proceso de negociación bilateral, en los criterios que fundamentan la conformación de alianzas entre las organizaciones, en la identificación de socios estratégicos y en la competencia como factor de estímulo para el desarrollo de procesos y productos creativos.

5.3.1 Influencia de terceras partes.

La actual regulación por parte de la SBS que tiene el sistema peruano viene fortaleciendo el sector microfinanciero, la participación del sistema bancario mediante Caja Nuestra Gente, Edificar, Crediscotia Financiera, entre otros; está dando lugar a una fuerte competencia, por lo cual algunas IMFs en el largo plazo van a fenecer por la falta de respaldo financiero. Asimismo, esta coyuntura está dando lugar a que inversiones extranjeras, tales como las mexicanas, estén dando pasos en el ámbito nacional, lo cual incrementará la competencia en el sector.

En la otra parte del continente, Europa específicamente, el sistema microfinanciero está pasando por una etapa de fortalecimiento entre las IMfs mediante fusiones y alianzas comerciales, como respuesta y resultado de la crisis financiera del 2009.

5.3.2 Lazos pasados y presentes.

Estos últimos cuatro años el sector microfinanciero está siendo galardonado como el mejor sector microfinanciero de América Latina y esto conlleva a tomar lineamientos de conservar este galardón y destacar en otros aspectos que nos falta como sector.

5.3.3 Contrabalance de intereses.

En el actual sector hay una alta competencia y esta genera claramente intereses contrapuestos. Todas las IMFs buscan consolidar una posición dominante en el

mercado tanto así que existe una alta rotación de clientes, quienes siempre están migrando entre las IMFs, buscando siempre una mejor tasa al respecto.

5.3.4 Conservación de enemigos.

El sector bancario no llegó a tomar la importancia debida al sector microfinanciero en sus inicios. Sin embargo, en los últimos años viene tomando decisiones muy importantes respecto a este tema, tanto así, que ahora busca al cliente microfinanciero, mediante la compra de deuda; así como estableciendo productos con tasas menores mucho menores a las de las IMFs.

5.4 Matriz de Interés de la Organización

Los intereses organizacionales, son los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria (D'Alessio, 2008). Para el sistema microfinanciero nacional se ha considerado los siguientes:

1. Protección del capital de los accionistas: Se ha considerado al gobierno de turno como una posibilidad de presentar intereses opuestos con una intensidad de interés periférica. Actualmente existe la posibilidad de que el gobierno otorgue subsidios directos a las micro y pequeñas empresas a través del Banco de la Nación, con el fin de reducir las tasas de interés que actualmente se ofrecen. Esta acción restaría la cartera de clientes de las entidades microfinancieras y provocaría el cierre de las más pequeñas.
2. Aumento de la rentabilidad patrimonial: En la actualidad la rentabilidad ha ido cayendo progresivamente, lo cual está relacionado con la caída de las tasas de interés activas, derivadas de la mayor competencia asociada a la entrada de bancos al sector microfinanciero. Por otro lado, los gastos administrativos se han incrementado de manera importante explicados por

los procesos de expansión de las microfinancieras de captar clientes a nivel nacional.

3. Uso Intensivo de la Tecnología de Información, comunicación e innovación para mejorar la productividad y competitividad, la inclusión y profundización financiera en el Perú: En los últimos años varias entidades microfinancieras han logrado ventajas competitivas gracias al buen manejo de las tecnologías de información y comunicación existentes, así como de uso de métodos creativo e innovadores para mejorar la inclusión y profundización financiera. Son los casos del desarrollo de la banca móvil, que gracias a la tecnología de la transmisión de datos, complementados con el mejoramiento tecnológico de las unidades de riesgos, permiten en la actualidad aprobar créditos “in situ” a sola presentación de los documentos de identidad.
4. Expansión de los canales de atención a todo el territorio nacional con prioridad a zonas con mayores niveles de pobreza: Actualmente se vienen ampliando la cobertura geográfica con el uso de una red de cajeros corresponsales propios como de terceros (proveedores especializados). El uso de antenas parabólicas para cubrir áreas rurales, mediante alianzas con proveedores de este tipo de servicio. También se vienen utilizando oficinas compartidas con el Banco de la Nación en lugares donde no existe oferta bancaria.
5. Desarrollo de valores corporativos: Lo cual permite generar confianza y debe ser la base fundamental sobre lo que se sustenta todo el sistema microfinanciero. Así por ejemplo, se debe practicar la honradez, la

transparencia, la solidaridad, el compromiso, la responsabilidad, la humildad y la vocación de servicios entre otros.

A continuación, en la Tabla 30, se muestra la Matriz de Interés de la Organización:

Tabla 30

Matriz de Intereses Sectoriales

Interés organizacional	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Protección del capital de los accionistas			Gobierno
Aumento de la rentabilidad patrimonial		IMF entrantes Banca Múltiple	
Uso Intensivo de la Tecnología de Información, comunicación e innovación para mejorar la productividad y competitividad, la inclusión y profundización financiera en el Perú		SBS, BID Gobierno	
Expansión de los canales de atención a todo el territorio nacional con prioridad a zonas con mayores niveles de pobreza		Gobierno	
Desarrollo de valores corporativos		Gobierno	

Nota. En azul, se muestran los intereses comunes; en rojo, los intereses opuesto.

5.5 Objetivos a Largo Plazo

Es necesario mencionar que los Objetivos a Largo Plazo (OLP) formulados están alineados con la visión previamente establecida para sector microfinanciero: “Para el año 2025, el Perú continuará siendo distinguido como el sector líder de las microfinanzas en el mundo; reconocido por su cobertura, eficiencia, innovación, que aplica altos estándares internacionales; y soporte del emprendimiento y desarrollo económico social del país”.

En ese sentido, se plantearon los siguientes objetivos estratégicos generales:

1. OLP 1: Al año 2025, el sistema microfinanciero incrementará su indicador de intermediación financiera (créditos/PBI) de 9.2% a 20% y bancarización (depósitos/PBI) de 7.1% a 15%.
2. OLP 2: Al año 2025, los subsectores microfinancieros reducirán su indicador de gastos administrativos/ activo rentable promedio o gastos administrativos/ créditos directos e indirectos en un 35%. Mibanco pasará de 10.6 a 6.0%, las Financieras de 13.5 a 8.8%, las CMACs de 10 a 6.5%, las CRACs de 12.2 a 7.9% y las Edpymes de 18.6% a 12.1%.
3. OLP 3: Al año 2025, el sistema microfinanciero reducirá su indicador de morosidad mayor a 30 días de 4.83% a un límite superior del 3.00%.
4. OLP 4: Al año 2025, se logrará que el 50% de las operaciones de las IMFs se realicen a través de canales virtuales (i.e., banca móvil, internet y cajeros correspondientes).
5. OLP 5: Al año 2025, al menos el 70% de las IMFs deberán de acceder al mercado de capitales mediante la emisión de papeles de deuda.
6. OLP 6: Al año 2025, el sector microfinanciero formará a 1'000,000 de potenciales empresarios, mediante la capacitación de alumnos de colegios secundarios en temas emprendimiento y cultura financiera, con prioridad en las zonas rurales.

5.6 Conclusiones

1. El sistema microfinanciero peruano tiene un gran potencial de desarrollo gracias a que cuenta con excelente marco regulatorio y marco institucional. La capacidad efectiva de supervisión de la SBS y la normatividad acertada en aspectos de control y prevención han contribuido al éxito de las entidades microfinancieras en el Perú.

2. Otros factores que han contribuido al alto desarrollo de las microfinanzas en el Perú, lo constituye la estabilidad económica, el crecimiento sostenido de su PBI, la presencia de instituciones cada vez más profesionales y sostenibles, la subsistencia de la pobreza sobre todo en las zonas rurales, el gran espíritu emprendedor de gran parte de la población, que en suma constituyen la base sobre la que se sustenta la alta demanda potencial de los servicios microfinancieros.
3. El estado a través del Banco de la Nación, tiene un rol importante dado que está siendo promotor de las microfinanzas, mediante la elaboración de dos programas: (a) el sistema de ventanillas compartidas y (b) y el otro es el de operar como banco de segundo piso, ofreciendo una línea de crédito a instituciones microfinancieras; lo cual es de agrado a las IMFs a fin de poder reducir gastos administrativos y tener un respaldo al respecto.
4. La adaptabilidad a las herramientas tecnológicas actuales, han permitido a algunas instituciones microfinancieras tomar ventaja sobre sus competidores tanto en volumen de colocaciones como en número de clientes. El desarrollo de la banca móvil y el uso otros medios virtuales permitirá aprobar o pre-aprobar in situ las operaciones de crédito de potenciales clientes con solo conocer los documentos de identidad personal. Por otra parte el uso de una red de cajeros corresponsales ha permitido ampliar y seguirá permitiendo la cobertura geográfica.
5. Finalmente, se han considerado los siguientes intereses organizacionales para el sistema microfinanciero nacional:
 - Protección del capital de los accionistas: Se ha considerado al gobierno de turno como una posibilidad de presentar intereses

opuestos con una intensidad de interés periférica. Actualmente existe la posibilidad de que el gobierno otorgue subsidios directos a las micro y pequeñas empresas perjudicando a las entidades microfinancieras.

- Aumento de la rentabilidad patrimonial, en la actualidad la rentabilidad ha ido cayendo progresivamente, lo cual está relacionado con la caída de las tasas de interés activas, derivadas de la mayor competencia asociada a la entrada de bancos al sector microfinanciero.
- Uso Intensivo de la Tecnología de Información, comunicación e innovación para mejorar la productividad y competitividad, la inclusión y profundización financiera en el Perú.
- Expansión de los canales de atención a todo el territorio nacional con prioridad a zonas con mayores niveles de pobreza.
- Desarrollo de valores corporativos, lo cual permite generar confianza y debe ser la base fundamental sobre la que se sustenta todo el sistema microfinanciero.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

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

La matriz FODA presenta estrategias localizadas en cuatro cuadrantes, los cuales son establecidos por los factores determinantes de éxito tanto internos (i.e., fortalezas y debilidades) como externos (i.e., oportunidades y amenazas). Las mencionadas estrategias permiten: (a) utilizar las fortalezas internas de la organización para sacar ventaja de las oportunidades externas (explotar), (b) mejorar las debilidades internas para aprovechar las oportunidades externas (buscar), (c) utilizar las fortalezas del sector para reducir las amenazas externas (confrontar), (d) reducir las debilidades internas para evitar las amenazas externas (evitar; ver Tabla 31).

De acuerdo a lo mencionado, para la matriz FODA se establecieron las siguientes estrategias:

Estrategias FO-Explotar.

1. Incentivar la transformación de IMF a bancos especializados en microfinanzas: F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, y O8.
2. Fortalecer las IMFs mediante alianzas, fusiones, adquisiciones e ingreso de nuevos accionistas: F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, y O8.
3. Fomentar la internacionalización de las operaciones de las IMFs locales en países de la región: F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O5, O6, y O8.
4. Crear, ampliar, y fortalecer el uso de canales virtuales (i.e., banca móvil, internet, cajeros automáticos y cajeros corresponsales) e intensificar el uso

- de oficinas del Banco de la Nación, con prioridad en las zonas rurales: F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5, y O8.
5. Penetrar el mercado mediante la adquisición de cooperativas de ahorro y crédito y ONGs especializadas en microfinanzas: F1, F2, F3, F5, O1, O2, O3, O4, O5, y O6.
 6. Incrementar la participación del producto tarjetas de crédito de establecimientos comerciales mediante alianzas con empresas de servicios públicos (i.e., agua, luz), supermercados, tiendas de electrodomésticos, mercados, galerías y centros comerciales para la adquisición de bienes de consumo: F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5, y O8.
 7. Incrementar la participación de los productos crédito hipotecario, mediante el uso de fondos Mivivienda; y proyectos de infraestructura (i.e., remodelación y/o construcción de mercados, galerías y centros comerciales) en alianza con los gobiernos locales: F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5, y O8.
 8. Promover, financiar y fortalecer cadenas productivas con el apoyo técnico de institutos superiores: F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, y O8.
 9. Impulsar la creación de programas de capacitación de emprendimiento y cultura financiera para alumnos de educación secundaria: F1, F2, F5, F6, O1, y O2.
 10. Promocionar el fondo de seguro de depósitos para incrementar el número de depositantes: F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O7.

Tabla 31

Matriz FODA del Sector Microfinanciero

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plana Gerencial y personal con amplia experiencia en el sector microfinanciero. 2. Amplio conocimiento del cliente y sus necesidades. Servicio personalizado. 3. Altas tasas de crecimiento de colocaciones y depósitos. 4. Uso de herramientas tecnológicas, informáticas y de comunicación. 5. Buena reputación del sector microfinanciero a nivel nacional e internacional. 6. Cumplimiento de la normativa vigente del sistema financiero. 7. Aprovechamiento del <i>know how</i>, para internacionalizar los mercados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Costos operativos altos. 2. Oferta limitada de servicios y productos financieros. No hay diferenciación. 3. Sobreendeudamiento de Clientes 4. Escases y alta rotación de Analistas de Créditos. 5. Falta de canales de atención más cercanos al cliente 6. Corto ciclo de vida de cliente (las relaciones no son a largo plazo) 7. Reducido acceso al mercado de capitales para fondearse.
Oportunidades	FO Explote	DO Busque
<ol style="list-style-type: none"> 1. Baja penetración del mercado microfinanciero. 2. Entorno macroeconómico favorable. (Crecimiento sostenido de la economía peruana). 3. Supervisión y marco regulatorio adecuado. 4. Modelo económico de libre mercado (libertad para fijar tasas de interés). 5. Reconocimiento a nivel mundial como el país con mejor entorno de negocio para el desarrollo de las microfinanzas, por cuarto año consecutivo. 6. Consolidación de las IMF a través de fusiones nacionales e internacionales. 7. Utilización de la banca estatal para ampliar sus servicios en zonas rurales. 8. Uso de nuevas tecnologías de la información y comunicaciones que permiten mayor penetración y reducción de costos. 	<p>Incentivar la transformación de IMF a bancos especializados en microfinanzas: F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8.</p> <p>Fortalecer las IMFs mediante alianzas, fusiones, adquisiciones e ingreso de nuevos accionistas: F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8.</p> <p>Fomentar la internacionalización de las operaciones de las IMFs locales en países de la región: F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O5, O6, O8.</p> <p>Crear, ampliar y fortalecer el uso de canales virtuales (banca móvil, internet, cajeros automáticos y cajeros corresponsales) e intensificar el uso de oficinas del Banco de la Nación con prioridad en las zonas rurales: F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5, O8.</p> <p>Penetrar el mercado mediante la adquisición de cooperativas de ahorro y crédito y ONG's especializadas en microfinanzas: F1, F2, F3, F5, O1, O2, O3, O4, O5, O6.</p> <p>Incrementar la participación del producto tarjetas de crédito de establecimientos comerciales mediante alianzas con empresas de servicios públicos (agua, luz), supermercados, tiendas de electrodomésticos, mercados, galerías y centros comerciales para la adquisición de bienes de consumo: F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5, O8.</p> <p>Incrementar la participación de los productos crédito hipotecario, mediante el uso de fondos Mivivienda) y proyectos de infraestructura (remodelación y/o construcción de mercados, galerías y centros comerciales) en alianza con gobiernos locales: F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5, O8.</p> <p>Promover, financiar y fortalecer cadenas productivas con el apoyo técnico de institutos superiores: F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8.</p> <p>Promocionar el fondo de seguro de depósitos para incrementar el número de depositantes: F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7.</p> <p>Impulsar la creación de programas de capacitación de emprendimiento y cultura financiera para alumnos de educación secundaria: F1, F2, F5, F6, O1, O2.</p>	<p>Implementar herramientas tecnológicas y de comunicaciones (<i>scoring, mailing</i>) para simplificar los procesos internos de venta, evaluación y cobranzas: D1, D3, D6, O2, O3, O4, O7, O8.</p> <p>Fortalecer la administración y autonomía de las áreas unidades de riesgos crediticio y de auditoría interna: D1, D3, O1, O2, O3, O4, O5, O7, O8.</p> <p>Desarrollar programas de fortalecimiento de capital humano, especialmente hacia los analistas de crédito: D1, D4, O1, O2, O3, O4, O5, O7.</p> <p>Crear, ampliar y fortalecer el uso de canales virtuales (banca móvil, internet, cajeros automáticos y cajeros corresponsales) intensificar el uso de oficinas del Banco de la Nación, con prioridad en las zonas rurales: D1, D2, D5, O1, O2, O3, O4, O5, O7, O8.</p> <p>Fortalecer e Incrementar la satisfacción del cliente a través del marketing relacional (CRM), mediante la prestación de un servicio rápido, simple y accesible, con alto contenido de servicio postventa: D1, D6, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8.</p> <p>Incentivar la transformación de IMF a bancos especializados en microfinanzas: D1, D2, D7, O1, O2, O3, O4, O5, O7, O8</p> <p>Fortalecer las IMFs mediante alianzas, fusiones, adquisiciones e ingreso de nuevos accionistas: D1, D2, D5, D7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8.</p> <p>Fomentar la internacionalización de las operaciones de las IMFs locales en países de la región: D1, O5, O6, O8.</p> <p>Incentivar y fortalecer la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo (idoneidad del directorio, transparencia de la información, gestión de riesgos y control interno y estructura corporativa organizacional). D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8.</p>
Amenazas	FA Confronte	DA Evite
<ol style="list-style-type: none"> 1. Posibilidad de subsidios por parte del gobierno a través del banco de la nación. 2. Incremento de nuevos competidores internacionales con experiencia en el segmento, con la consecuente saturación de los mercados tradicionales. 3. Captación de personal calificado por instituciones competidoras. 4. Posibilidad de recesión de la economía mundial. 5. Adquisición y/o incursión por la banca múltiple en el segmento de las microfinanzas. 	<p>Crear, ampliar y fortalecer el uso de canales virtuales (banca móvil, internet, cajeros automáticos y cajeros corresponsales) con prioridad en las zonas rurales e intensificar el uso de oficinas del Banco de la Nación: F1, F2, F3, F4, F5, F6, A1, A5.</p> <p>Implementar herramientas tecnológicas y de comunicaciones (<i>scoring, mailing</i>) para simplificar los procesos internos de venta, evaluación y cobranzas: F1, F2, F3, F4, F5, F6, A2, A5.</p> <p>Incentivar la transformación de IMF a bancos especializados en microfinanzas: F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, A2, A5.</p> <p>Fortalecer las IMFs mediante alianzas, fusiones, adquisiciones e ingreso de nuevos accionistas: F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, A2, A4, A5.</p> <p>Fomentar la internacionalización de las operaciones de las IMFs locales en países de la región: F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, A1, A2, A4, A5.</p> <p>Incentivar y fortalecer programas de formación de Oficiales de Crédito dentro o fuera de las IMFs. : F2, F3, F4, F5, F6, F7, A3.</p> <p>Incentivar y fortalecer la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo (idoneidad del directorio, transparencia de la información, gestión de riesgos y control interno y estructura corporativa organizacional):F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, A1, A3, A4, A5.</p>	<p>Incentivar la transformación de IMF a bancos especializados en microfinanzas: O1, O2, O3, O4, O5, O7, O8, A2, A5.</p> <p>Fortalecer las IMFs mediante alianzas, fusiones, adquisiciones e ingreso de nuevos accionistas: O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, A2, A4, A5.</p> <p>Fomentar la internacionalización de las operaciones de las IMFs locales en países de la región: O5, O6, O8, A1, A2, A4, A5.</p> <p>Crear, ampliar y fortalecer el uso de canales virtuales (banca móvil, internet, cajeros automáticos y cajeros corresponsales) e intensificar el uso de oficinas del Banco de la Nación con prioridad en las zonas rurales: O1, O2, O3, O4, O5, O7, O8, A1, A5.</p> <p>Implementar herramientas tecnológicas y de comunicaciones (<i>scoring, mailing</i>) para simplificar los procesos internos de venta, evaluación y cobranzas: O2, O3, O4, O7, O8, A2, A5.</p> <p>Desarrollar programas de fortalecimiento de capital humano, especialmente hacia los analistas de crédito: O1, O2, O3, O4, O5, O7, A3.</p> <p>Incentivar y fortalecer la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo (idoneidad del directorio, transparencia de la información, gestión de riesgos y control interno y estructura corporativa organizacional): O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, A1, A3, A4, A5.</p>

Estrategias DO-Buscar.

1. Implementar herramientas tecnológicas, informáticas y de comunicaciones (*scoring, mailing*) para simplificar los procesos internos de venta, evaluación y cobranzas: D1, D3, D6, O2, O3, O4, O7, y O8.
2. Fortalecer la administración y autonomía de las unidades de riesgos crediticio y de auditoría interna: D1, D3, O1, O2, O3, O4, O5, O7, y O8.
3. Desarrollar programas de fortalecimiento de capital humano, especialmente hacia los analistas de crédito: D1, D4, O1, O2, O3, O4, O5, y O7.
4. Crear, ampliar, y fortalecer el uso de canales virtuales (i.e., banca móvil, internet, cajeros automáticos y cajeros corresponsales) e intensificar el uso de oficinas del Banco de la Nación con prioridad en las zonas rurales: D1, D2, D5, O1, O2, O3, O4, O5, O7, y O8.
5. Fortalecer e Incrementar la satisfacción del cliente a través del marketing relacional (CRM), mediante la prestación de un servicio rápido, simple y accesible, con alto contenido de servicio posventa: D1, D6, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, y O8.
6. Incentivar la transformación de IMF a bancos especializados en microfinanzas: D1, D2, D7, O1, O2, O3, O4, O5, O7, y O8.
7. Fortalecer las IMF's mediante alianzas, fusiones, adquisiciones e ingreso de nuevos accionistas: D1, D2, D5, D7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, y O8.
8. Fomentar la internacionalización de las operaciones de las IMF's locales en países de la región: D1, O5, O6, y O8.
9. Incentivar y fortalecer la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo (i.e., idoneidad del directorio, transparencia de la información,

gestión de riesgos y control interno y estructura corporativa organizacional). D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, y O8.

Estrategias FA-Confrontar.

1. Crear, ampliar, y fortalecer el uso de canales virtuales (i.e., banca móvil, internet, cajeros automáticos y cajeros corresponsales) e intensificar el uso de oficinas del Banco de la Nación con prioridad en las zonas rurales: F1, F2, F3, F4, F5, F6, A1, y A5.
2. Implementar herramientas tecnológicas, informáticas y de comunicaciones (i.e., scoring, mailing) para simplificar los procesos internos de venta, evaluación y cobranzas: F1, F2, F3, F4, F5, F6, A2, y A5.
3. Incentivar la transformación de IMF a bancos especializados en microfinanzas: F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, A2, y A5.
4. Fortalecer las IMF's mediante alianzas, fusiones, adquisiciones e ingreso de nuevos accionistas: F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, A2, A4, y A5.
5. Fomentar la internacionalización de las operaciones de las IMF's locales en países de la región: F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, A1, A2, A4, y A5.
6. Desarrollar programas de fortalecimiento de capital humano, especialmente hacia los analistas de crédito: F2, F3, F4, F5, F6, F7, y A3.
7. Incentivar y fortalecer la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo (idoneidad del directorio, transparencia de la información, gestión de riesgos y control interno y estructura corporativa organizacional): F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, A1, A3, A4, y A5.

Estrategias DA-Evitar.

1. Incentivar la transformación de IMF a bancos especializados en microfinanzas, logrando mayor reputación del sector microfinanciero: O1, O2, O3, O4, O5, O7, O8, A2, y A5.

2. Fortalecer las IMFs mediante alianzas, fusiones, adquisiciones e ingreso de nuevos accionistas: O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, A2, A4, y A5.
3. Fomentar la internacionalización de las operaciones de las IMFs locales en países de la región: O5, O6, O8, A1, A2, A4, y A5.
4. Crear, ampliar, y fortalecer el uso de canales virtuales (i.e., banca móvil, internet, cajeros automáticos y cajeros corresponsales) e intensificar el uso de oficinas del Banco de la Nación con prioridad en las zonas rurales: O1, O2, O3, O4, O5, O7, O8, A1, y A5.
5. Implementar herramientas tecnológicas, informáticas y de comunicaciones (i.e., scoring, mailing) para simplificar los procesos internos de venta, evaluación y cobranzas: O2, O3, O4, O7, O8, A2, y A5.
6. Desarrollar programas de fortalecimiento de capital humano especialmente hacia los analistas de crédito: O1, O2, O3, O4, O5, O7, y A3.
7. Incentivar y fortalecer la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo (idoneidad del directorio, transparencia de la información, gestión de riesgos y control interno y estructura corporativa organizacional): O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, A1, A3, A4, y A5.

Las estrategias mencionadas se confirmarán o descartarán, luego de hacer uso de las matrices subsiguientes.

6.2 Matriz PEYEA

La matriz PEYEA, permite determinar la postura estratégica más apropiada para el sistema microfinanciero peruano. Los ejes de la matriz PEYEA combinan por un lado la fortaleza de la industria, la estabilidad del entorno y por otro la fortaleza financiera, ventaja competitiva (D'Alessio, 2008).

En la tabla de factores de la matriz PEYEA (ver Tabla 32), se realizó la evaluación de los factores determinantes de las variables de las ejes de la matriz,

cuyos resultados permitieron graficar el polígono de la matriz, la cual se presenta en la figura. El vector direccional resultante (2.44, 2.79; ver Figura 20) indica que la postura estratégica del sistema microfinanciero peruano, corresponde a una de tipo agresiva: alta fortaleza financiera (FF) y alta fortaleza de la industria (FI).

La postura agresiva corresponde a la estrategia de quienes están tras la búsqueda de nuevos segmentos, nuevos productos, industria con poca turbulencia en su entorno y una organización con clara ventaja competitiva. La postura recomienda a las organizaciones aumentar su participación en el mercado, concentrando sus recursos en productos que marquen una clara ventaja competitiva (D'Alessio, 2008).

El análisis de la matriz PEYEA se desprenden las siguientes estrategias:

1. Promover, financiar, y fortalecer cadenas productivas con el apoyo técnico de institutos superiores.
2. Fortalecer las IMFs mediante alianzas, fusiones, adquisiciones e ingreso de nuevos accionistas.
3. Fomentar la internacionalización de las operaciones de las IMFs locales en países de la región.
4. Crear, ampliar, y fortalecer el uso de canales virtuales (i.e. banca móvil, internet, cajeros automáticos y cajeros corresponsales) e intensificar el uso de las oficinas del Banco de la Nación con prioridad en las zonas rurales.
5. Penetrar el mercado mediante la adquisición de cooperativas de ahorro y crédito y ONGs especializadas en microfinanzas.
6. Incentivar la transformación de IMF a bancos especializados en microfinanzas.

Tabla 32

Factores de la Matriz PEYEA

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fortaleza financiera (FF)		Estabilidad ambiental (EE)	
1. Retorno en la inversión	3	1. Cambios tecnológicos	-2
2. Apalancamiento	6	2. Tasa de inflación	-2
3. Liquidez	6	3. Variabilidad de la demanda	-2
4. Capital requerido vs. Capital disponible	6	4. Rango de precios de productos competitivos	-1
5. Flujo de caja	5	5. Barreras de entrada al mercado	-2
6. Facilidad de salida del mercado	4	6. Rivalidad/presión competitiva	-1
7. Riesgo involucrado en el negocio	4	7. Elasticidad de precios de la demanda	-3
8. Rotación de inventarios	2	8. Presión de los productos sustitutos	-2
9. Economías de escala y de experiencia	6		
Promedio	4.67	Promedio	-1.88
Ventaja competitiva (VC)		Fortaleza de la industria (FI)	
1. Participación en el mercado	-2	1. Potencial de crecimiento	6
2. Calidad del producto	-2	2. Potencial de utilidades	4
3. Ciclo de vida del producto	-2	3. Estabilidad Financiera	5
4. Ciclo de reemplazo del producto	-2	4. Conocimiento tecnológico	5
5. Lealtad del consumidor	-2	5. Utilización de recursos	4
6. Utilización de la capacidad de competidores	-2	6. Intensidad de capital	5
7. Conocimiento tecnológico	-2	7. Facilidad de entrada al mercado	4
8. Integración vertical	-3	8. Productividad / utilización de la capacidad	4
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	-1	9. Poder de negociación de los productores	3
Promedio	-2.00	Promedio	4.44
	EE= -1.88		VC= -2.00
	FI= 4.44		FF= 4.67
Vector resultante (x,y):	X= 2.44	Y=	2.79

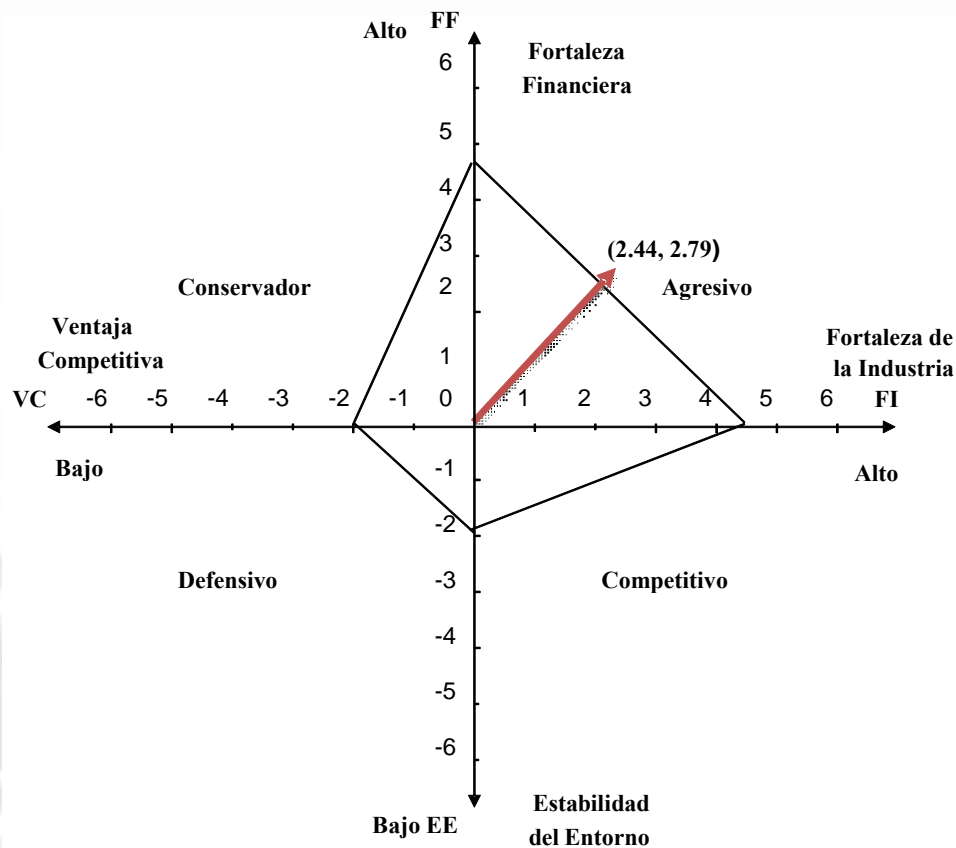


Figura 20. Matriz PEYEA.

7. Incrementar la participación del producto tarjetas de crédito de establecimientos comerciales mediante alianzas con empresas de servicios públicos (i.e. agua, luz), supermercados, tiendas de electrodomésticos, mercados, galerías y centros comerciales para la adquisición de bienes de consumo.
8. Incrementar la participación de los productos crédito hipotecario, mediante el uso de fondos Mivivienda; y proyectos de infraestructura (i.e. remodelación y/o construcción de mercados, galerías y centros comerciales) en alianza con los gobiernos locales.

9. Promocionar el fondo de seguro de depósitos para incrementar el número de depositantes.
10. Implementar herramientas tecnológicas, informáticas y de comunicaciones (*scoring, mailing*) para simplificar los procesos internos de venta, evaluación y cobranzas.
11. Fortalecer la administración y autonomía de las unidades de riesgos crediticios y de auditoría interna.
12. Desarrollar programas de fortalecimiento de capital humano, especialmente hacia los analistas de crédito.
13. Fortalecer e Incrementar la satisfacción del cliente a través del marketing relacional (CRM), mediante la prestación de un servicio rápido, simple y accesible, con alto contenido de servicio postventa.

Incentivar y fortalecer la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo (i.e. idoneidad del directorio, transparencia de la información, gestión de riesgos y control interno y estructura corporativa organizacional).

6.3 Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

La matriz *Boston Consulting Group*, permite ver la posición comparativa de los productos del sistema financiero, teniendo en cuenta su participación relativa de mercado y el crecimiento de las ventas en la industria. Para esta matriz se ha agrupado los productos en depósitos y colocaciones para los cuales se ha determinado su tasa de crecimiento y participación de mercado que se muestran en las tablas 33 y 34.

Las colocaciones, tiene un producto “estrella” que viene ser los créditos microempresa. Adicionalmente se tienen tres productos “signos de interrogación” que son los créditos consumo, comercial e hipotecario. En cuanto a las captaciones, los

productos “estrella” del sistema vienen a ser los depósitos a plazo; mientras que los depósitos de ahorro y cuenta corriente se ubican en el sector de “signos de interrogación”.

Asimismo, para confeccionar la matriz, se elaboraron las Tablas 33 y 34.

Tabla 33

Valores de las Colocaciones a ser Graficadas en la Matriz BCG

Producto	Participación del mercado (%)	Tasa de crecimiento (%)
1. MES (Micro y pequeña empresa)	69	30
2. Consumo	20	22
3. Comercial	7	23
4. Hipotecario	3	22

Nota. Adaptado de “Compendio estadístico”, por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFPs, 2011

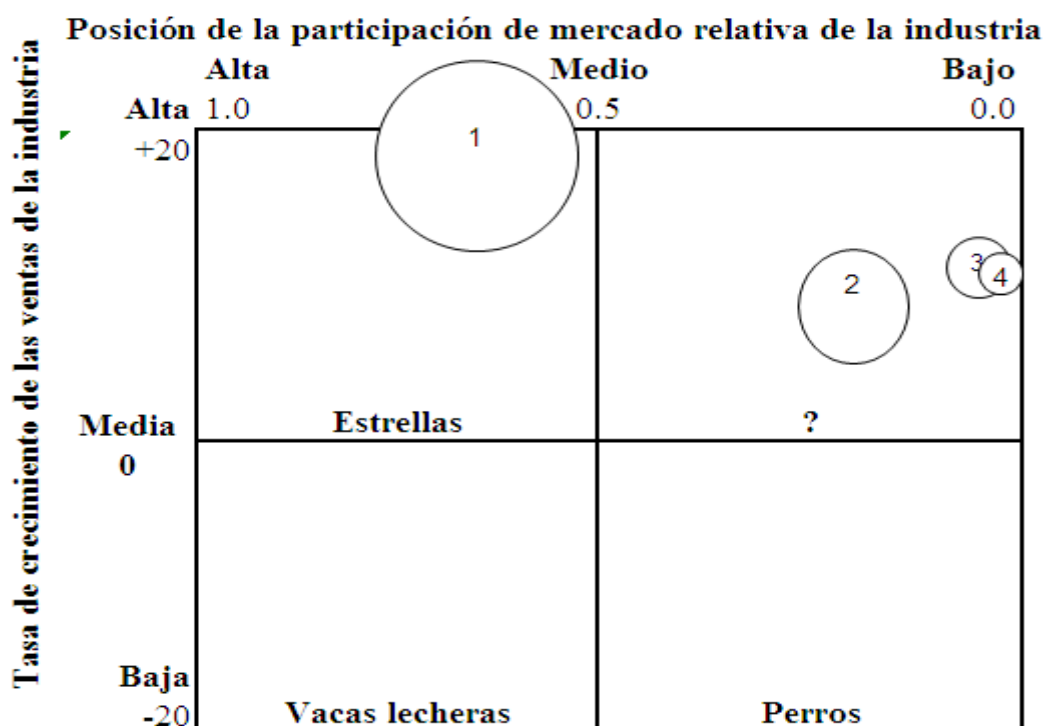


Figura 21. Matriz BCG para Colocaciones del Sector Microfinanciero.

De las Figuras 21 y 22, podemos mencionar que los productos “estrellas” se caracterizan por su alta participación en el mercado y una alta tasa de crecimiento en Tabla 34

Valores de los Depósitos a ser Graficadas en la Matriz BCG

Producto	Participación del mercado (%)	Tasa de crecimiento (%)
1. A plazo	83.9	30
2. Ahorro	15.8	22
3. A la vista	0.3	70

Nota. Adaptado de “Compendio estadístico”, por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFPs, 2011

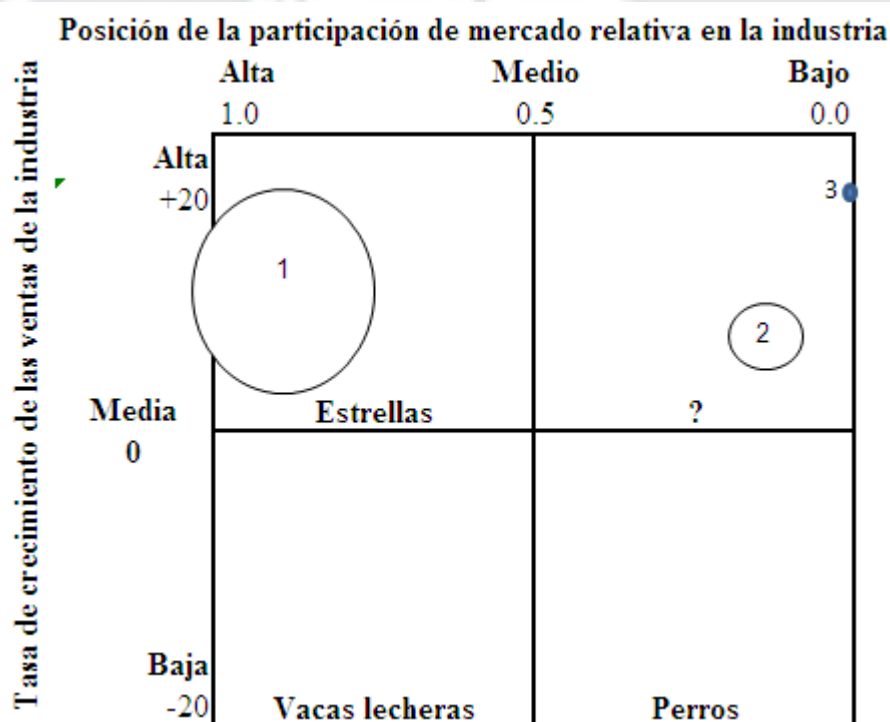


Figura 22. Matriz BCG para depósitos del Sector Microfinanciero.

la industria. Su posición dominante requiere inversiones substanciales por lo cual se recomiendan estrategias intensivas, de integración y aventuras conjuntas (D’Alessio, 2008).

En lo que respecta a los productos “signos de interrogación”, su baja participación en el mercado requiere altas necesidades de efectivo, ya que su

generación de caja es baja, por tanto se recomienda fortalecerse con estrategias intensivas o desinvertir.

Del análisis de la matriz *Boston Consulting Group*, se desprenden las siguientes estrategias:

1. Promover, financiar y fortalecer cadenas productivas con el apoyo técnico de institutos superiores.
2. Fortalecer las IMFs mediante alianzas, fusiones, adquisiciones e ingreso de nuevos accionistas.
3. Fomentar la internacionalización de las operaciones de las IMFs locales en países de la región.
4. Crear, ampliar, y fortalecer el uso de canales virtuales (i.e., banca móvil, internet, cajeros automáticos y cajeros corresponsales) e intensificar el uso de las oficinas del Banco de la Nación con prioridad en las zonas rurales.
5. Penetrar el mercado mediante la adquisición de cooperativas de ahorro y crédito y ONGs especializadas en microfinanzas.
6. Incentivar la transformación de IMF a bancos especializados en microfinanzas.
7. Incrementar la participación del producto tarjetas de crédito de establecimientos comerciales mediante alianzas con empresas de servicios públicos (i.e., agua, luz), supermercados, tiendas de electrodomésticos, mercados, galerías y centros comerciales para la adquisición de bienes de consumo.
8. Incrementar la participación de los productos crédito hipotecario, mediante el uso de fondos Mivivienda; y proyectos de infraestructura (i.e.,

remodelación y/o construcción de mercados, galerías y centros comerciales) en alianza con los gobiernos locales.

9. Promocionar el fondo de seguro de depósitos para incrementar el número de depositantes.
10. Implementar herramientas tecnológicas, informáticas y de comunicaciones (*scoring, mailing*) para simplificar los procesos internos de venta, evaluación y cobranzas.
11. Fortalecer la administración y autonomía de las unidades de riesgos crediticios y de auditoría interna.
12. Desarrollar programas de fortalecimiento de capital humano, especialmente hacia los analistas de crédito.
13. Fortalecer e Incrementar la satisfacción del cliente a través del marketing relacional (CRM), mediante la prestación de un servicio rápido, simple y accesible, con alto contenido de servicio postventa.
14. Incentivar y fortalecer la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo (i.e., idoneidad del directorio, transparencia de la información, gestión de riesgos y control interno y estructura corporativa organizacional).

6.4 Matriz IE

La matriz Interna–Externa, recomienda estrategias de acuerdo a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices EFE y EFI. Al tomar en cuenta los múltiples factores externos e internos determinantes del éxito presentan más información para evaluar una determinada organización.

De acuerdo a los resultados obtenidos para el sector microfinanciero, la organización se ubica en el cuadrante V de la región 2 (Ver Figura 23), por lo que se

sugiere retener y mantener donde se recomienda invertir selectivamente y gerenciar las utilidades (D'Alessio, 2008). Las estrategias sugeridas son las de penetración en el

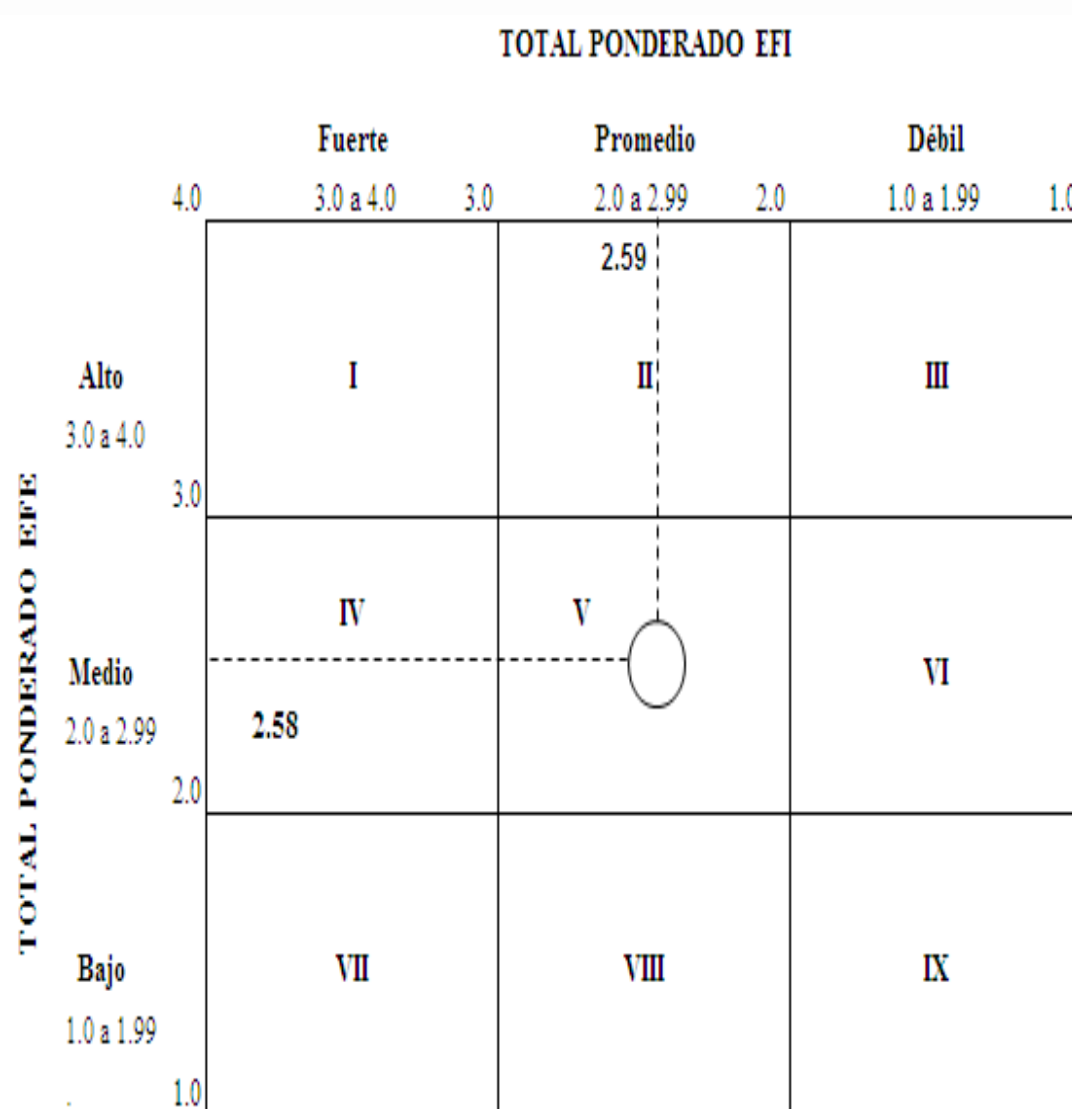


Figura 23. Matriz IE para el Sector Microfinanciero.

mercado y el desarrollo de productos. De acuerdo con ello, las estrategias que deben adoptarse son las siguientes:

1. Promover, financiar, y fortalecer cadenas productivas con el apoyo técnico de institutos superiores.
2. Fortalecer las IMFs mediante alianzas, fusiones, adquisiciones e ingreso de nuevos accionistas.

3. Penetrar el mercado mediante la adquisición de cooperativas de ahorro y crédito y ONGs especializadas en microfinanzas.
4. Crear, ampliar, y fortalecer el uso de canales virtuales (i.e., banca móvil, internet, cajeros automáticos y cajeros corresponsales) e intensificar el uso de las oficinas del Banco de la Nación con prioridad en las zonas rurales
5. Incentivar la transformación de IMF a bancos especializados en microfinanzas.
6. Incrementar la participación del producto tarjetas de crédito de establecimientos comerciales mediante alianzas con empresas de servicios públicos (i.e., agua, luz), supermercados, tiendas de electrodomésticos, mercados, galerías y centros comerciales para la adquisición de bienes de consumo.
7. Incrementar la participación de los productos crédito hipotecario, mediante el uso de fondos Mivivienda; y proyectos de infraestructura (i.e., remodelación y/o construcción de mercados, galerías y centros comerciales) en alianza con los gobiernos locales.
8. Impulsar la creación de programas de capacitación de emprendimiento y cultura financiera para alumnos de educación secundaria.
9. Implementar herramientas tecnológicas, informáticas y de comunicaciones (*scoring, mailing*) para simplificar los procesos internos de venta, evaluación y cobranzas.
10. Fortalecer la administración y autonomía de las unidades de riesgos crediticios y de auditoría interna.

11. Desarrollar programas de fortalecimiento de capital humano, especialmente hacia los analistas de crédito.
12. Incentivar y fortalecer la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo (i.e., idoneidad del directorio, transparencia de la información, gestión de riesgos y control interno y estructura corporativa organizacional).

6.5 Matriz de la Gran Estrategia (GE)

La matriz de la gran estrategia permite evaluar las estrategias apropiadas para la organización teniendo en cuenta el crecimiento de mercado (rápido o lento) y la posición competitiva de la empresa en el mercado. Al evaluar estas variables para el sistema microfinanciero peruano, esta se ubica en el cuadrante I (ver Figura 24), luego las estrategias que se recomiendan para esta posición son: (a) desarrollo de mercados, (b) penetración en el mercado, (c) desarrollo de productos, (d) integración vertical hacia adelante, (e) integración vertical hacia atrás (f) integración horizontal (g) diversificación concéntrica.

De acuerdo a lo recomendado se plantearon las siguientes estrategias para el sistema microfinanciero peruano:

1. Promover, financiar, y fortalecer cadenas productivas con el apoyo técnico de institutos superiores.
2. Fortalecer las IMFs mediante alianzas, fusiones, adquisiciones e ingreso de nuevos accionistas.
3. Fomentar la internacionalización de las operaciones de las IMFs locales en países de la región.

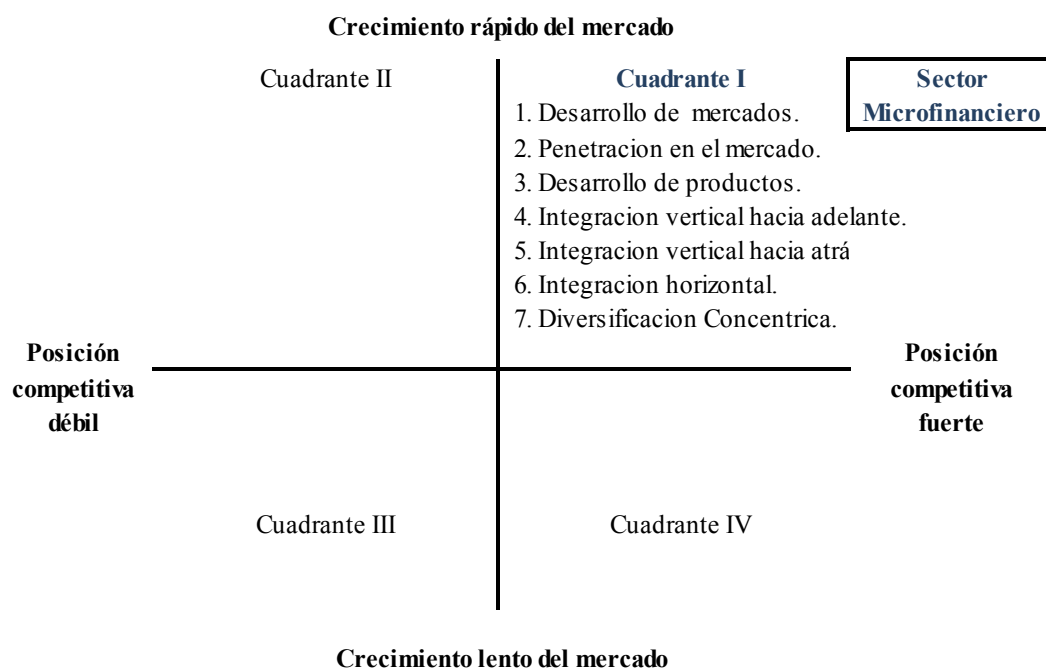


Figura 24. Matriz de la Gran Estrategia para el sector microfinanciero.

4. Crear, ampliar, y fortalecer el uso de canales virtuales (i.e., banca móvil, internet, cajeros automáticos y cajeros corresponsales) e intensificar el uso de las oficinas del Banco de la Nación con prioridad en las zonas rurales.
5. Penetrar el mercado mediante la adquisición de cooperativas de ahorro y crédito y ONGs especializadas en microfinanzas.
6. Incentivar la transformación de IMF a bancos especializados en microfinanzas.
7. Incrementar la participación del producto tarjetas de crédito de establecimientos comerciales mediante alianzas con empresas de servicios públicos (i.e., agua, luz), supermercados, tiendas de electrodomésticos, mercados, galerías y centros comerciales para la adquisición de bienes de consumo.

8. Incrementar la participación de los productos crédito hipotecario, mediante el uso de fondos Mivivienda; y proyectos de infraestructura (i.e., remodelación y/o construcción de mercados, galerías y centros comerciales) en alianza con los gobiernos locales.
9. Impulsar la creación de programas de capacitación de emprendimiento y cultura financiera para alumnos de educación secundaria.
10. Implementar herramientas tecnológicas, informáticas y de comunicaciones (*scoring, mailing*) para simplificar los procesos internos de venta, evaluación y cobranzas.
11. Fortalecer la administración y autonomía de las unidades de riesgos crediticios y de auditoría interna.
12. Desarrollar programas de fortalecimiento de capital humano, especialmente hacia los analistas de crédito.
13. Incentivar y fortalecer la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo (i.e., idoneidad del directorio, transparencia de la información, gestión de riesgos y control interno y estructura corporativa organizacional).

6.6 Matriz de Decisión

El total de estrategias generadas en el proceso de emparejamiento mediante las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE se reunieron en la matriz de decisión, en las que fueron contabilizados el número de veces en que se repetían en las diferentes matrices. Las estrategias que se deben retener son las que se repiten tres o más veces, sin embargo de acuerdo a la tabla que se muestra en la Tabla 35, se observa que las 15 estrategias presentan más de tres repeticiones, por lo tanto se retienen todas ellas.

Tabla 35

Matriz de Decisión del Sector Microfinanciero

N°	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total	
1	Incentivar la transformación de IMF a bancos especializados en microfinanzas.	SI	SI	SI	SI	SI	5	
2	Promover, financiar y fortalecer cadenas productivas con el apoyo técnico de institutos superiores.	SI	SI	SI	SI	SI	5	
3	Fortalecer las IMF's mediante alianzas, fusiones, adquisiciones e ingreso de nuevos accionista.	SI	SI	SI	SI	SI	5	
4	Fomentar la internacionalización de las operaciones de las IMF's locales en países de la región.	SI	SI	SI		SI	4	
5	Crear, ampliar y fortalecer el uso de canales virtuales (banca móvil, internet, cajeros automáticos, cajeros corresponsales y oficinas del Banco de la Nación) con prioridad en las zonas rurales.	SI	SI	SI	SI	SI	5	
6	Penetrar el mercado mediante la adquisición de cooperativas de ahorro y crédito y ONG's especializadas en microfinanzas.	SI	SI	SI	SI	SI	5	
7	Incrementar la participación de los productos tarjetas de crédito de establecimientos comerciales mediante alianzas con empresas de servicios públicos (agua, luz), supermercados, tiendas de electrodomésticos, mercados, galerías y centros comerciales para la adquisición de bienes de consumo.	SI	SI	SI	SI	SI	5	
8	Incrementar la participación de los productos créditos hipotecarios (uso de fondo Mivivienda) y proyectos de infraestructura (remodelación y construcción de mercados, galerías, centros comerciales, etc.) en alianza con los gobiernos locales.	SI	SI	SI	SI	SI	5	
9	Promocionar el fondo de seguro de depósitos para incrementar el número de depositantes.	SI	SI	SI			3	
10	Impulsar la creación de programas de capacitación de emprendimiento y cultura financiera para alumnos de educación secundaria.	SI				SI	SI	3
11	Implementar herramientas tecnológicas, informáticas y de comunicaciones (<i>scoring, mailing</i>) para simplificar los procesos internos de venta, evaluación y cobranzas.	SI	SI	SI	SI	SI	5	
12	Fortalecer la administración y autonomía de las unidades de riesgos y de auditoría en las IMF's para asegurar un estricto control de los riesgos inherentes al negocio.	SI	SI	SI	SI	SI	5	
13	Desarrollar programas de fortalecimiento de capital humano, especialmente hacia los analistas de créditos.	SI	SI	SI	SI	SI	5	
14	Fortalecer e Incrementar la satisfacción del cliente a través del marketing relacional (CRM), mediante la prestación de un servicio rápido, simple y accesible, con alto contenido de servicio posventa.	SI	SI	SI			3	
15	Incentivar y fortalecer la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo (idoneidad del directorio, transparencia de la información, gestión de riesgos y control interno y estructura corporativa organizacional)	SI	SI	SI	SI	SI	5	

6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico MCPE

La matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE), permite evaluar objetivamente las estrategias para determinar cuáles son las mejores en base a su identificación con los factores críticos de éxito externos e internos, es decir al grado en que se puedan capitalizar para alcanzar los objetivos estratégicos mediante los factores claves de éxito (D'Alessio, 2008). Las estrategias con un promedio mayor que cinco son aceptables, en cambio las que obtuvieron un calificativo inferior pasan a formar parte de las estrategias de contingencia, las cuales podrían ser implementadas en caso necesario.

De las 15 estrategias evaluadas, 11 obtuvieron calificativo igual o superior a cinco, por lo tanto pasaron este filtro. Las otras restantes con puntaje cercano a cinco pasan a formar parte del grupo de matrices de contingencia (ver Tabla 36).

6.8 Matriz de Rumelt

La matriz de Rumelt se utilizó para evaluar las estrategias retenidas por la MCPE, mediante los cuatro criterios propuestos por Rumelt, que son consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad. Las 11 estrategias propuestas, pasaron los cuatro criterios mencionados, por lo que fueron aprobados bajo esta matriz (ver Tabla 37). Como se puede apreciar, las estrategias seleccionadas cumplen con los criterios establecidos.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La matriz de ética, permite verificar que las estrategias seleccionadas no violen los derechos humanos y la justicia, o si es o no perjudicial a los resultados estratégicos. Como muestra en la Tabla 38 de matriz de ética, las 11 estrategias propuestas pasaron satisfactoriamente las exigencias relacionadas a la ética (ver Tabla 38).

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias propuestas que nos pasaron los filtros constituidos por las matrices de decisión, MCPE y Rumelt constituyen las estrategias de contingencia. En el caso del sistema microfinanciero peruano, son cuatro las matrices de contingencia y 11 las estrategias retenidas que llegaron a pasar las matrices filtro. Las matrices de contingencia podrían adoptarse en caso necesario, si alguna de las estrategias retenidas presenta dificultades para su implementación (D'Alessio, 2008). La Tabla 39 muestra la relación de las estrategias retenidas y de contingencia para el sistema microfinanciero peruano.

6.11 Matriz de Estrategias vs. OLP

Es necesario verificar que las estrategias retenidas alcancen los objetivos de largo plazo, en caso de que no sea así, pasarían a conformar al grupo de estrategias de contingencia. Se debe analizar la posibilidad de implementar alguna estrategia de contingencia que permita alcanzar los objetivos de largo plazo en caso necesario. Como se puede ver en la Tabla 40, las 11 estrategias retenidas alcanzan los OLP para el sistema microfinanciero peruano.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Esta matriz permite realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores actuales, entrantes y sustitutos para hacerles frente. Antes de implementar las estrategias se analizan cómo reaccionarán los competidores así como también los aliados y socios estratégicos ante ellas. La Tabla 41 muestra las posibilidades de reacción de los competidores del sistema microfinanciero peruano, en donde se observa que las entidades bancarias son las que presentan la más alta probabilidad de reaccionar ante algunas estrategias retenidas.

Tabla 36

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	Peso	Incentivar la transformación de IMF a bancos especializados en microfinanzas.		Promover, financiar y fortalecer cadenas productivas con el apoyo técnico de institutos superiores.		Fortalecer las IMFs mediante alianzas, fusiones, adquisiciones e ingreso de nuevos accionistas.		Fomentar la internacionalización de las operaciones de las IMFs locales en países de la región.		Crear, ampliar, fortalecer e intensificar el uso de canales virtuales (banca móvil, internet, cajeros automáticos, cajeros corresponsales y oficinas del banco de la nación) con prioridad en las zonas rurales.		Penetrar el mercado mediante la adquisición de cooperativas de ahorro y crédito y ONG's especializadas en microfinanzas.		Incrementar la participación de los productos tarjetas de crédito de establecimientos comerciales mediante alianzas con empresas de servicios públicos (agua, luz), supermercados, tiendas de electrodomésticos, mercados, galerías y centros comerciales.	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Fortalezas															
1. Plana Gerencial y personal con amplia experiencia en el sector microfinanciero.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
2. Amplio conocimiento del cliente y sus necesidades. Servicio personalizado.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32
3. Altas tasas de crecimiento de colocaciones y depósitos.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40
4. Uso de herramientas tecnológicas, informáticas y de comunicación.	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20
5. Buena reputación del sector microfinanciero a nivel nacional e internacional.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18
6. Cumplimiento de la normativa vigente del sistema financiero.	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14
7. Aprovechamiento del <i>know how</i> , para internacionalizar los mercados.	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10
Debilidad															
1. Costos operativos altos.	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36	3	0.27
2. Oferta limitada de servicios y productos financieros. No hay diferenciación.	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	4	0.28
3. Sobreendeudamiento de Clientes	0.09	4	0.36	2	0.18	2	0.18	1	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18
4. Escases y alta rotación de Analistas de Créditos.	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14
5. Falta de canales de atención más cercanos al cliente	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	4	0.24
6. Corto ciclo de vida de cliente (las relaciones no son a largo plazo)	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12	3	0.18
7. Reducido acceso al mercado de capitales para fondearse.	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18
Oportunidades															
1. Baja penetración del mercado microfinanciero.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
2. Entorno macroeconómico favorable. (crecimiento sostenido de la economía peruana).	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28
3. Supervisión y marco regulatorio adecuado.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32
4. Modelo económico de libre mercado (libertad para fijar tasas de interés).	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	1	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40
5. Reconocimiento a nivel mundial como el país con mejor entorno de negocio para el desarrollo de las micro finanzas, por cuarto año consecutivo.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32
6. Consolidación de las IMF a través de fusiones nacionales e internacionales.	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36	2	0.18
7. Utilización de la banca estatal para ampliar sus servicios en zonas rurales.	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24
8. Uso de nuevas tecnologías de la información y comunicaciones que permiten mayor penetración y reducción de costos.	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32
Amenazas															
1. Posibilidad de subsidios por parte del gobierno a través del banco de la nación.	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07
2. Incremento de nuevos competidores internacionales con experiencia en el segmento, con la consecuente saturación de los mercados tradicionales.	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14
3. Captación de personal calificado por instituciones competidoras.	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	1	0.06	2	0.12	1	0.06
4. Posibilidad de recesión de la economía mundial.	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	3	0.18
5. Adquisición y/o incursión por la banca múltiple en el segmento de las microfinanzas.	0.07	3	0.21	1	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14
Total	2.00		6.43		5.63		6.27		4.67		6.24		6.00		6.18

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	Peso	Incrementar la participación de los productos créditos hipotecarios (uso de fondo Mivivienda) y proyectos de infraestructura (remodelación y construcción de mercados, galerías, etc.) en alianza con los gobiernos locales.		Promocionar el fondo de seguro de depósitos para incrementar el número de depositantes.		Impulsar la creación de programas de capacitación sobre emprendimiento y cultura financiera para alumnos de educación secundaria.		Implementar herramientas tecnológicas, informáticas y de comunicaciones (<i>scoring, mailing</i>) para simplificar los procesos internos de venta, evaluación y cobranzas.		Fortalecer la administración y autonomía de las unidades de riesgos y de auditoría en las IMF's para asegurar un estricto control de los riesgos inherentes al negocio.		Desarrollar programas de fortalecimiento de capital humano, especialmente hacia los analistas de créditos.		Fortalecer e Incrementar la satisfacción del cliente a través del marketing relacional (CRM), mediante la prestación de un servicio rápido, simple y accesible, con alto contenido de servicio postventa.		Incentivar y fortalecer la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo (idoneidad del directorio, transparencia de la información, gestión de riesgos y control interno y estructura corporativa organizacional).	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Fortalezas																	
1. Plana Gerencial y personal con amplia experiencia en el sector microfinanciero.	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36
2. Amplio conocimiento del cliente y sus necesidades. Servicio personalizado.	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	2	0,16
3. Altas tasas de crecimiento de colocaciones y depósitos.	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30	4	0,40	4	0,40	3	0,30	4	0,40	4	0,40
4. Uso de herramientas tecnológicas, informáticas y de comunicación.	0,05	3	0,15	2	0,10	2	0,10	4	0,20	2	0,10	3	0,15	1	0,05	4	0,20
5. Buena reputación del sector microfinanciero a nivel nacional e internacional.	0,06	4	0,24	2	0,12	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24
6. Cumplimiento de la normativa vigente del sistema financiero.	0,07	4	0,28	2	0,14	2	0,14	4	0,28	3	0,21	3	0,21	3	0,21	4	0,28
7. Aprovechamiento del <i>know how</i> , para internacionalizar los mercados.	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10	1	0,05	4	0,20
Debilidad																	
1. Costos operativos altos.	0,09	3	0,27	2	0,18	2	0,18	4	0,36	4	0,36	3	0,27	4	0,36	4	0,36
2. Oferta limitada de servicios y productos financieros. No hay diferenciación.	0,07	4	0,28	2	0,14	2	0,14	3	0,21	3	0,21	2	0,14	1	0,07	4	0,28
3. Sobreendeudamiento de Clientes	0,09	1	0,09	2	0,18	2	0,18	4	0,36	4	0,36	2	0,18	1	0,09	4	0,36
4. Escases y alta rotación de Analistas de Créditos.	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	4	0,28	1	0,07	4	0,28
5. Falta de canales de atención más cercanos al cliente	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	1	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	4	0,24
6. Corto ciclo de vida de cliente (las relaciones no son a largo plazo)	0,06	3	0,18	2	0,12	4	0,24	3	0,18	4	0,24	2	0,12	4	0,24	4	0,24
7. Reducido acceso al mercado de capitales para fondearse.	0,06	3	0,18	4	0,24	2	0,12	4	0,24	4	0,24	2	0,12	1	0,06	4	0,24
Oportunidades																	
1. Baja penetración del mercado microfinanciero.	0,09	2	0,18	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27	2	0,18	4	0,36	4	0,36
2. Entorno macroeconómico favorable. (crecimiento sostenido de la economía peruana).	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28
3. Supervisión y marco regulatorio adecuado.	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16	3	0,24	3	0,24	2	0,16	1	0,16	3	0,24
4. Modelo económico de libre mercado (libertad para fijar tasas de interés).	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20	2	0,20	3	0,30	1	0,10	1	0,20	4	0,40
5. Reconocimiento a nivel mundial como el país con mejor entorno de negocio para el desarrollo de las microfinanzas, por cuarto año consecutivo.	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16	3	0,24	3	0,24	3	0,24	4	0,32	4	0,32
6. Consolidación de las IMF a través de fusiones nacionales e internacionales.	0,09	2	0,18	2	0,18	1	0,09	2	0,18	2	0,18	1	0,09	1	0,09	1	0,09
7. Utilización de la banca estatal para ampliar sus servicios en zonas rurales.	0,08	3	0,24	2	0,16	1	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16	2	0,24	4	0,32
8. Uso de nuevas tecnologías de la información y comunicaciones que permiten mayor penetración y reducción de costos.	0,08	3	0,24	2	0,16	1	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Amenazas																	
1. Posibilidad de subsidios por parte del gobierno a través del banco de la nación.	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21
2. Incremento de nuevos competidores internacionales con experiencia en el segmento, con la consecuente saturación de los mercados tradicionales.	0,07	2	0,14	3	0,21	1	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	4	0,28	4	0,28
3. Captación de personal calificado por instituciones competidoras.	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12	1	0,06	4	0,24	1	0,06	4	0,24
4. Posibilidad de recesión de la economía mundial.	0,06	3	0,18	2	0,12	1	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	1	0,06	2	0,12
5. Adquisición y/o incursión por la banca múltiple en el segmento de las microfinanzas.	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14	2	0,14	4	0,28
Total	2,00		5,53		4,57		4,20		6,01		6,00		5,22		4,97		7,30

Tabla 37

Matriz de Rumelt

	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Aceptable
E1. Incentivar la transformación de IMF a bancos especializados en microfinanzas.	SI	SI	SI	SI	SI
E2. Fortalecer las IMFs mediante alianzas, fusiones, adquisiciones e ingreso de nuevos accionistas.	SI	SI	SI	SI	SI
E3. Crear, ampliar, fortalecer e intensificar el uso de canales virtuales (banca móvil, internet, cajeros automáticos, cajeros corresponsales y oficinas del banco de la nación) con prioridad en las zonas rurales.	SI	SI	SI	SI	SI
E4. Promover, financiar y fortalecer cadenas productivas con el apoyo técnico de institutos superiores.	SI	SI	SI	SI	SI
E5 Penetrar el mercado mediante la adquisición de cooperativas de ahorro y crédito y ONG's especializadas en microfinanzas.	SI	SI	SI	SI	SI
E6 Incrementar la participación de los productos tarjetas de crédito de establecimientos comerciales mediante alianzas con empresas de servicios públicos (agua, luz), supermercados, tiendas de electrodomésticos, mercados, galerías y centros comerciales.	SI	SI	SI	SI	SI
E7 Incrementar la participación de los productos créditos hipotecarios (uso de fondo Mivivienda) y proyectos de infraestructura (remodelación y construcción de mercados, galerías, centros comerciales, etc.) en alianza con los gobiernos locales.	SI	SI	SI	SI	SI
E8 Desarrollar programas de fortalecimiento de capital humano, especialmente hacia los analistas de créditos.	SI	SI	SI	SI	SI
E9 Fortalecer la administración y autonomía de las unidades de riesgos y de auditoría en las IMFs para asegurar un estricto control de los riesgos inherentes al negocio.	SI	SI	SI	SI	SI
E10 Implementar herramientas tecnológicas, informáticas y de comunicaciones (<i>scoring, mailing</i>) para simplificar los procesos internos de venta, evaluación y cobranzas.	SI	SI	SI	SI	SI
E11 Incentivar y fortalecer la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo (idoneidad del directorio, transparencia de la información, gestión de riesgos y control interno y estructura corporativa organizacional).	SI	SI	SI	SI	SI

Tabla 39

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencias

	Valor de Matriz CPE	Tipo de estrategia
E1. Incentivar la transformación de IMF a bancos especializados en microfinanzas.	6.43	Retenida
E2. Promover, financiar y fortalecer cadenas productivas con el apoyo técnico de institutos superiores.	5.63	Retenida
E3. Fortalecer las IMFs mediante alianzas, fusiones, adquisiciones e ingreso de nuevos accionistas.	6.27	Retenida
E4. Fomentar la internacionalización de las operaciones de las IMFs locales en países de la región.	4.67	Contingencia
E5. Crear, ampliar, fortalecer e intensificar el uso de canales virtuales (banca móvil, internet, cajeros automáticos, cajeros corresponsales y oficinas del banco de la nación) con prioridad en las zonas rurales.	6.24	Retenida
E6. Penetrar el mercado mediante la adquisición de cooperativas de ahorro y crédito y ONG's especializadas en microfinanzas.	6.00	Retenida
E7. Incrementar la participación de los productos tarjetas de crédito de establecimientos comerciales mediante alianzas con empresas de servicios públicos (agua, luz), supermercados, tiendas de electrodomésticos, mercados, galerías y centros comerciales.	6.18	Retenida
E8. Incrementar la participación de los productos créditos hipotecarios (uso de fondo Mivivienda) y proyectos de infraestructura (remodelación y construcción de mercados, galerías, centros comerciales, etc.) en alianza con los gobiernos locales.	5.53	Retenida
E9. Promocionar el fondo de seguro de depósitos para incrementar el número de depositantes.	4.57	Contingencia
E10. Impulsar la creación de programas de capacitación sobre emprendimiento y cultura financiera para alumnos de educación secundaria.	4.20	Contingencia
E11. Implementar herramientas tecnológicas, informáticas y de comunicaciones (<i>scoring, mailing</i>) para simplificar los procesos internos de venta, evaluación y cobranzas.	6.01	Retenida
E12. Fortalecer la administración y autonomía de las unidades de riesgos y de auditoría en las IMFs para asegurar un estricto control de los riesgos inherentes al negocio.	6.00	Retenida
E13. Desarrollar programas de fortalecimiento de capital humano, especialmente hacia los analistas de créditos.	5.22	Retenida
E14. Fortalecer e Incrementar la satisfacción del cliente a través del marketing relacional (CRM), mediante la prestación de un servicio rápido, simple y accesible, con alto contenido de servicio postventa.	4.97	Contingencia
E15. Incentivar y fortalecer la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo (idoneidad del directorio, transparencia de la información, gestión de riesgos y control interno y estructura corporativa organizacional).	7.30	Retenida

Tabla 40

Matriz de Estrategias vs. OLP

	Al año 2025, el sistema microfinanciero incrementará su indicador de intermediación financiera (créditos/PBI) de 9.2% a 20% y bancarización (depósitos/PBI) de 7.1% a 15%.	Al año 2025, los subsectores microfinancieros reducirán su indicador de gastos administrativos/ activo rentable promedio o gastos administrativos/ créditos directos e indirectos en un 35%. Mibanco pasará de 10.6 a 6.0%, las Financieras de 13.5 a 8.8%, las CMACs de 10 a 6.5%, las CRACs de 12.2 a 7.9% y las Edpymes de 18.6% a 12.1%.	Al año 2025, el sistema microfinanciero reducirá su indicador de morosidad mayor a 30 días de 4.83% a un límite superior del 3.00%.	Al año 2025, se logrará que el 50% de las operaciones de las IMFs se realicen a través de canales virtuales (banca móvil, internet y cajeros corresponsales).	Al año 2025, al menos el 70% de las IMFs deberán de acceder al mercado de capitales mediante la emisión de papeles de deuda.	Al año 2025, el sector microfinanciero formará a 1'000,000 de potenciales empresarios mediante la capacitación de alumnos de colegios secundarios en temas emprendimiento y cultura financiera, con prioridad en las zonas rurales.
E1. Incentivar la transformación de IMF a bancos especializados en microfinanzas.	X	X	X	X	X	X
E2. Fortalecer las IMFs mediante alianzas, fusiones, adquisiciones e ingreso de nuevos accionistas.	X	X	X	X	X	X
E3. Crear, ampliar, fortalecer e intensificar el uso de canales virtuales (banca móvil, internet, cajeros automáticos, cajeros corresponsales y oficinas del Banco de la Nación) con prioridad en las zonas rurales.	X	X	X	X		X
E4. Promover, financiar y fortalecer cadenas productivas con el apoyo técnico de institutos superiores.	X	X		X		X
E5. Penetrar el mercado mediante la adquisición de cooperativas de ahorro y crédito y ONG's especializadas en microfinanzas.	X	X			X	X
E6. Incrementar la participación de los productos tarjetas de crédito de establecimientos comerciales mediante alianzas con empresas de servicios públicos (agua, luz), supermercados, tiendas de electrodomésticos, mercados, galerías y centros comerciales.	X	X				X
E7. Incrementar la participación de los productos créditos hipotecarios (uso de fondo Mivivienda) y proyectos de infraestructura (remodelación y construcción de mercados, galerías, centros comerciales, etc.) en alianza con los gobiernos locales.	X	X				X
E8. Desarrollar programas de fortalecimiento de capital humano, especialmente hacia los analistas de créditos.	X	X	X		X	X
E9. Fortalecer la administración y autonomía de las unidades de riesgos y de auditoría en las IMFs para asegurar un estricto control de los riesgos inherentes al negocio.	X	X	X		X	X
E10. Implementar herramientas tecnológicas informáticas y de comunicaciones (<i>scoring, mailing</i>) para simplificar procesos internos de venta, evaluación y cobranzas.	X	X	X		X	X
E11. Incentivar y fortalecer la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo (idoneidad del directorio, transparencia de la información, gestión de riesgos y control interno y estructura corporativa organizacional).	X	X	X		X	X

Tabla 41

Matriz de Posibilidades de los Competidores

	Posibilidad Empresas Bancarias	Posibilidad de Cooperativas	Posibilidad de las ONG	Posibilidad de los Prestamistas
E1. Incentivar la transformación de IMF a bancos especializados en microfinanzas.	Alta	Baja	Baja	Baja
E2. Fortalecer las IMFs mediante alianzas, fusiones, adquisiciones e ingreso de nuevos accionistas.	Media	Media	Media	Baja
E3. Crear, ampliar, fortalecer e intensificar el uso de canales virtuales (banca móvil, internet, cajeros automáticos, cajeros corresponsales y oficinas del banco de la nación) con prioridad en las zonas rurales.	Media	Media	Media	Baja
E4. Promover, financiar y fortalecer cadenas productivas con el apoyo técnico de institutos superiores.	Alta	Media	Media	Baja
E5. Penetrar el mercado mediante la adquisición de cooperativas de ahorro y crédito y ONG's especializadas en microfinanzas.	Media	Alta	Alta	Baja
E6. Incrementar la participación de los productos tarjetas de crédito de establecimientos comerciales mediante alianzas con empresas de servicios públicos (agua, luz), supermercados, tiendas de electrodomésticos, mercados, galerías y centros comerciales.	Media	Media	Baja	Baja
E7. Incrementarla participación de los productos créditos hipotecarios (uso de fondo Mivivienda) y proyectos de infraestructura (remodelación y construcción de mercados, galerías, centros comerciales, etc.) en alianza con los gobiernos locales.	Media	Media	Baja	Baja
E8. Desarrollar programas de fortalecimiento de capital humano, especialmente hacia los analistas de créditos.	Media	Alta	Media	Baja
E9. Fortalecer la administración y autonomía de las unidades de riesgos y de auditoría en las IMFs para asegurar un estricto control de los riesgos inherentes al negocio.	Media	Media	Baja	Baja
E10. Implementar herramientas tecnológicas, informáticas y de comunicaciones (<i>scoring, mailing</i>) para simplificar los procesos internos de venta, evaluación y cobranzas.	Media	Media	Baja	Baja
E11. Incentivar y fortalecer la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo (idoneidad del directorio, transparencia de la información, gestión de riesgos y control interno, y estructura corporativa organizacional).	Media	Media	Media	Baja

6.13 Conclusiones

1. En el presente capítulo, que corresponde a la etapa de emparejamiento del proceso, se generaron las estrategias teniendo en cuenta el emparejamiento de los recursos internos con las oportunidades y amenazas externas. Para la generación de las estrategias se utilizaron: (a) la matriz de las fortalezas, oportunidades y amenazas (MFODA); (b) la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA); (c) la matriz del *Boston*

Consulting Group (MBCG); (d) matriz interna-externa (MIE); y (e) matriz de la gran estrategia (MGE).

2. Las mencionadas matrices dieron lugar a la generación de 15 estrategias para el sistema microfinanciero peruano, las cuales respondieron a las recomendaciones de cada una de las matrices. Así en la tabla de factores de la matriz PEYEA, se realizó la evaluación de los factores determinantes de las variables de los ejes de la matriz, cuyos resultados permitieron graficar el polígono y determinar el vector direccional resultante (2.44, 2.79), lo cual indicó una postura de tipo agresiva, resultando conveniente para ello la implementación de estrategias relacionadas a aumentar la participación en el mercado del sistema microfinanciero, concentrando sus recursos en productos que marquen una clara ventaja competitiva.
3. Respecto a la matriz BCG, se tienen dos productos “estrella” que viene ser los depósitos a plazo y las colocaciones MES (a la micro y pequeña empresa), adicionalmente se tienen productos “signos de interrogación”. Los productos “estrellas” por su posición dominante requieren inversiones substanciales y se recomiendan estrategias intensivas, de integración; mientras que los “signos de interrogación” por su baja generación de caja, tienen necesidad de efectivo alta. La matriz Interna-Externa, recomendó estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos. La matriz de la gran estrategia, que permite evaluar las estrategias apropiadas para la organización teniendo en cuenta el crecimiento de mercado y la posición competitiva de la empresa en el mercado, recomendó para esta posición estrategias relacionadas con desarrollo de mercados, penetración

en el mercado, desarrollo de productos, integración horizontal y diversificación concéntrica.

4. El total de las 15 estrategias generadas en el proceso de emparejamiento pasaron a la tercera etapa de salida o de decisión, en la cual se seleccionaron las más atractivas, luego de pasar las matrices filtro. Así en la matriz de decisión fueron contabilizados el número de veces en las estrategias se repetían en las diferentes matrices. Las 15 estrategias presentaron más de tres repeticiones, por lo tanto se retuvieron todas ellas. Estas estrategias posteriormente fueron evaluadas por la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE), la cual permite evaluar en base a su identificación con los factores críticos de éxito externos e internos, así de las 15 estrategias evaluadas, 11 obtuvieron calificativo igual o superior a cinco, por lo tanto pasaron este filtro. Las cuatro restantes con puntaje cercano a cinco pasaron a formar parte del grupo de matrices de contingencia. El siguiente filtro fue la matriz de Rumelt que se utilizó para evaluar las estrategias mediante cuatro criterios (consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad). Las 11 estrategias propuestas, pasaron los cuatro criterios mencionados. La matriz de ética, permite verificar que las estrategias seleccionadas no violen los derechos humanos y la justicia, o si es o no perjudicial a los resultados estratégicos; en el caso presente, las 11 estrategias propuestas pasaron satisfactoriamente las exigencias relacionadas a la ética.
5. También se verificó que las estrategias retenidas alcancen los objetivos de largo plazo, resultando que las 11 estrategias retenidas alcanzan los OLP para el sistema microfinanciero peruano. Adicionalmente se realizó una

confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores actuales, entrantes y sustitutos para hacerles frente y se observa que las entidades bancarias son las que presentan más alta posibilidad de reaccionar ante algunas estrategias retenidas. Finalmente en base a lo expuesto, las 11 estrategias retenidas, luego de estas etapas de emparejamiento y de salida, conducirán a lograr los objetivos de largo plazo.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

El siguiente paso en el proceso, es la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos que hasta este momento se han identificado. Esta parte aplicativa del proceso estratégico es un tanto delicada, debido a que el éxito alcanzado durante la formulación estratégica, no necesariamente replicará o garantizará una implementación exitosa.

Para encaminar la implementación estratégica, es necesario convertir los planes estratégicos en acciones y luego en resultados, por lo tanto el logro de los objetivos estratégicos trazados, asegurará el éxito de la implementación.

7.1 Objetivos a Corto Plazo

La segunda etapa del proceso corresponde a la dirección e implementación de la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos, etapa en la que deben ser ejecutadas las estrategias para el sector microfinanciero. Asimismo, se plantean los objetivos de corto plazo, los cuales, a su vez, se relacionan con cada uno de los objetivos de largo plazo planteados, para alcanzar la visión del sector mediante una correcta ejecución de las 12 estrategias seleccionadas dentro del proceso.

Objetivo de largo plazo 1 (OLP1). Para el primer objetivo de largo plazo, el cual ha sido definido como: “Al año 2025, el sistema microfinanciero incrementará su indicador de intermediación financiera (créditos/PBI) de 9.2% a 20% y bancarización (depósitos/PBI) de 7.1% a 15%” (OLP1), se han establecido los siguientes objetivos de corto plazo:

1. Objetivo de corto plazo 1.1: Dentro de los próximos cinco años se logrará incrementar el número de clientes tarjetas habientes en 1 millón.
2. Objetivo de corto plazo 1.2: El saldo de colocaciones de créditos hipotecarios y proyectos de infraestructura (e.g., remodelación y

construcción de mercados, centros comerciales, galerías, etc.) se incrementará en S/.3,000 millones al año 2020.

3. Objetivo de corto plazo 1.3: Al cerrar el año 2023, el saldo de depósitos a la vista (cuentas corrientes) alcanzará los S/.5,000 millones.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP2). Para el segundo objetivo de largo plazo, el cual ha sido definido como: “Al año 2025, el sistema microfinanciero reducirá su indicador de gastos administrativos/activo rentable promedio o gastos administrativos/créditos directos e indirectos en un 35%. Mibanco pasará de 10.6% a 6%, las Financieras de 13.5% a 8.8%, las CMACs de 10% a 6.5%, las CRACS de 12.2% a 7.9% y las Edpymes de 18.6% a 12.1%.

1. Objetivo de corto plazo 2.1: Al año 2016, el 50% de los procesos de evaluación deberán de realizarse mediante la aplicación de herramientas informáticas tipo *scoring*, reduciendo los costos operativos de evaluación.
2. Objetivo de corto plazo 2.2: El 30% de los procesos de venta de las IMFs al cierre del 2020 se realizarán a través de canales virtuales (i.e., internet, banca móvil y cajeros corresponsales) reduciendo las comisiones de venta y el nivel de ventas.
3. Objetivo de corto plazo 2.3: Al año 2023, se deberá de haber creado, financiado y fortalecido cadenas productivas por S/.500 millones, incrementando el activo rentable promedio de las IMFs.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP3). Para el tercer objetivo de largo plazo, el cual ha sido definido como: “Al año 2025, el sistema microfinanciero reducirá su indicador de morosidad mayor a 30 días de 4.83% a un límite superior del 3.00%.”

(OLP3), se han establecido los siguientes objetivos de corto plazo:

1. Objetivo de corto plazo 3.1: Al cierre del año 2017, el 100% de las IMFs deberán de contar con herramientas predictivas (scoring) dentro de su proceso de evaluación.
2. Objetivo de corto plazo 3.2: El 70% de las IMFs deberán contar con unidades de riesgo y de auditoría al cierre del 2020.
3. Objetivo de corto plazo 3.3: Al año 2023, se capacitará a 1 millón de clientes sobre cultura de pago.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP4). Para el cuarto objetivo de largo plazo, el cual ha sido definido como: “Al año 2025, se logrará que el 50% de las operaciones de las IMFs se realicen a través de canales virtuales (i.e., banca móvil, internet y cajeros corresponsales).” (OLP4), se han establecido los siguientes objetivos de corto plazo:

1. Objetivo de corto plazo 4.1: Al cierre de los cinco primeros años, se logrará incrementar la red de cajeros corresponsales de 1,757 a 6,000 unidades.
2. Objetivo de corto plazo 4.2: Las plataformas informáticas de todas las IMFS estarán preparadas para realizar todas las operaciones (de las IMFs) por internet y banca móvil al cierre del 2018.
3. Objetivo de corto plazo 4.3: Al cierre del año 2021, se logrará que el 30% de las operaciones de las IMFs se realicen a través de canales virtuales.

Objetivo de largo plazo 5 (OLP5). Para el quinto objetivo de largo plazo, el cual ha sido definido como: “Al año 2025, al menos el 70% de las IMFs deberán de acceder al mercado de capitales, mediante la emisión de papeles de deuda” (OLP5), se han establecido los siguientes objetivos de corto plazo:

1. Objetivo de corto plazo 5.1: Al cierre de los cinco primeros años al menos el 70% del directorio de las IMFs, deberán de reunir condiciones de idoneidad técnica y moral; de acuerdo a lo indicado por la ley de los bancos.
2. Objetivo de corto plazo 5.2: Al año 2020, se incentivará y logrará la transformación de tres IMFS en Bancos especializados en microfinanzas.
3. Objetivo de corto plazo 5.3: Al 2021, el 50% de las IMFs deberán acceder al mercado de capitales mediante la emisión de papeles de deuda.

Objetivo de largo plazo 6 (OLP6). Para el sexto objetivo de largo plazo, el cual ha sido definido como: “Al año 2025, el sector microfinanciero formará a 1’000,000 de potenciales empresarios, mediante la capacitación de alumnos de colegios secundarios en temas de emprendimiento y cultura financiera, con prioridad en las zona rurales.” (OLP6), se han establecido los siguientes objetivos de corto plazo:

1. Objetivo de corto plazo 6.1: Dentro de los primeros tres años, se capacitará 3,000 docentes de colegios secundarios de Lima y Callao en temas de emprendimiento y cultura financiera.
2. Objetivo de corto plazo 6.2: Al año 2018, el sector microfinanciero capacitará a 400,000 alumnos de colegios secundarios en temas emprendimiento y cultura financiera.
3. Objetivo de corto plazo 6.3: Al cierre del año 2023, el sector microfinanciero capacitará a 800,000 alumnos de colegios secundarios en temas de emprendimiento y cultura financiera.

7.2 Recursos Asignados a los OCP

Las instituciones que conforman del sector microfinanciero deberán asignar los recursos financieros, materiales, humanos, y tecnológicos necesarios para el cumplimiento de las estrategias propuestas, lo cual deberá previsto en sus presupuestos de acuerdo a sus realidades.

Un aspecto importante, es que se debe de impulsar el tema de las capacitaciones referentes a la implementación del presente PEA, ya sea de manera directa o mediante servicios de terceros.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Para implementar el presente plan estratégico, el sector microfinanciero deberá de establecer políticas que guíen la implantación de la estrategia. Para el establecimiento de las políticas indicadas, se ha tomado en cuenta la visión, los valores, las estrategias, los objetivos propuestos de largo y corto plazo, teniendo muy en cuenta los valores éticos, la legalidad y la responsabilidad social.

- Las estrategias uno y dos que plantean: “Incentivar la transformación de IMF a bancos especializados en microfinanzas” y “Fortalecer las IMFs mediante alianzas, fusiones, adquisiciones e ingreso de nuevos accionistas”, están relacionadas a las siguientes políticas:
 1. Fortalecer patrimonial, tecnológica e institucionalmente el sector microfinanciero.
 2. Asegurar la sostenibilidad de las IMFs en particular y del sector microfinanciero en general.
 3. Fomentar la sana y libre competencia dentro de una economía social de mercado.
 4. Promover el cumplimiento de estándares internacionales de banca.

- La estrategia tres plantea: “Crear, ampliar, fortalecer e intensificar el uso de canales virtuales (i.e., banca móvil, internet, cajeros automáticos, cajeros corresponsales y oficinas del banco de la nación) con prioridad en las zonas rurales” y se relaciona a las siguientes políticas:
 1. Facilitar a todos los peruanos el acceso a los servicios financieros.
 2. Fomentar el uso de tecnologías que faciliten el acceso a los servicios financieros a todos los peruanos.
 3. Promover la innovación en las IMFs, mediante el desarrollo de nuevos productos y servicios financieros.
- La estrategia cuatro: “Promover, financiar y fortalecer cadenas productivas con el apoyo técnico de institutos superiores”, se encuentra relacionada a las siguientes políticas:
 1. Promover la creación y fortalecimiento de cadenas productivas.
 2. Ampliar y mejorar los servicios financieros para el sector agropecuario.
 3. Fortalecer las capacidades gerenciales de los microempresarios.
- Referente a la estrategia cinco : “Penetrar el mercado mediante la adquisición de cooperativas de ahorro y crédito y ONGs especializadas en microfinanzas”, las políticas relacionadas son:
 1. Alentar la penetración de mercados.
 2. Facilitar mejores y mayores servicios financieros a los clientes de las cooperativas y ONGs.
 3. Alentar el desarrollo de nuevos productos y servicios.
- La estrategia seis: “Incrementar la participación del producto tarjetas de crédito de establecimientos comerciales mediante alianzas con empresas de servicios públicos (i.e., agua, luz), supermercados, tiendas de

electrodomésticos, mercados, galerías y centros comerciales”, va relacionada a las siguientes políticas:

1. Alentar la penetración de mercados.
 2. Fomentar la variedad y la personalización de los servicios financieros.
 3. Promover la masificación de los servicios financieros.
- La estrategia siete : “Incrementar la participación de los productos créditos hipotecarios (uso de fondo Mivivienda) y proyectos de infraestructura (e.g., remodelación y construcción de mercados, galerías, centros comerciales, etc.) en alianza con los gobiernos locales”, se relaciona a las

siguientes políticas:

1. Mejorar las condiciones de vida de los peruanos.
 2. Elevar el nivel de competitividad de los mercados, galerías y centros comerciales del Perú.
 3. Fomentar la formalidad de las microempresas.
- La estrategia ocho plantea: “Desarrollar programas de fortalecimiento de capital humano, especialmente de los analistas de créditos”, va relacionada a las siguientes políticas:

1. Alentar el desempeño laboral de todos los colaboradores.
 2. Reconocer al capital humano como el activo principal de las IMFs.
 3. Incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores.
- La estrategia nueve plantea: “Fortalecer la administración y autonomía de las unidades de riesgos y de auditoría en las IMFs para asegurar un estricto control de los riesgos inherentes al negocio”. Las políticas relacionadas son:

1. Fortalecer los sistemas de riesgos y de control de las IMFs.

2. Alcanzar estándares internacionales de banca.
3. Fortalecer el sistema financiero Peruano.
 - La estrategia diez plantea: “Implementar herramientas tecnológicas, informáticas y de comunicaciones (scoring, mailing) para simplificar los procesos internos de venta, evaluación y cobranzas”. Las políticas que guardan relación con esta estrategia son las siguientes:
 1. Optimizar los recursos de las IMFs.
 2. Generar economías de escala.
 3. Mantener niveles de riesgo aceptable.
 - La estrategia 11: “Incentivar y fortalecer la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo (i.e., idoneidad del directorio, transparencia de la información, gestión de riesgos y control interno y estructura corporativa organizacional)”, se relaciona a las siguientes políticas:
 1. Fortalecer la gestión de las IMFs.
 2. Alcanzar estándares internacionales de banca.
 3. Fortalecer la reputación de las IMFs y del Sector Microfinanciero.

7.4 Estructura de la Organización

En la actualidad, las instituciones microfinancieras (IMFs) supervisadas por las Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) a diciembre del 2011 (ver Figura 25), de acuerdo al reporte de SBS son: (a) Mibanco, que es el banco especializado en la atención de las necesidades financieras de la PYMES; (b) ocho Financieras especializadas; (c) 13 Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC); (d) 11 Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC); y (e) diez entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpyme).

Dentro de las instituciones no supervisadas por la SBS, se tienen las siguientes: (a) Las Cooperativas de Ahorro y Crédito (Coopac), supervisadas por la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (Fenacrep); (b) los

Organismos No Gubernamentales (ONG), supervisadas por el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (Copeme).

Asimismo se cuenta con instituciones representativas de microfinanzas, quienes también observan el desarrollo del sector microfinanciero, tales como:

1. La Federación de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FECMAC), entidad que integra y representa al sistema de CMAC, brindando el servicio de asesoramiento, capacitación y control a las cajas municipales que la conforman.
2. La asociación de instituciones de microfinanzas del Perú (Asomif). Asociación que integra a las instituciones microfinancieras comprometidas en la atención crediticia al segmento de la microempresa. La Asomif tiene como asociados a 23 instituciones microfinancieras.

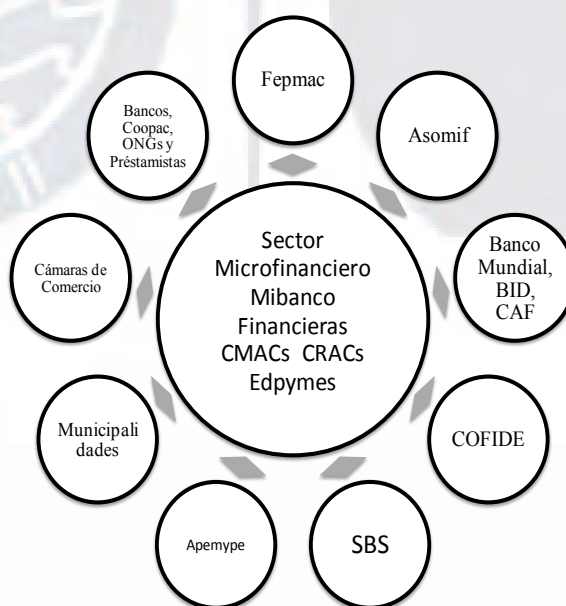


Figura 25. Sector Microfinanciero Actual.

3. Representantes de los Organismo Internacionales como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y la Corporación Andina de Fomento, entre otros, quienes otorgan apoyo técnico y financiero a la microempresa y canalizan su apoyo económico a través de diferentes

entidades microfinancieras, entre las cuales están las Cajas Municipales, Cajas Rurales y Edpymes, quienes a su vez deben cumplir con todos los requisitos y exigencias de los organismos internacionales para realizar las actividades de intermediación.

4. La Corporación Financiera de Desarrollo (Cofide), considerada como banca de segundo piso y que forma parte del sistema financiero nacional, es una empresa de economía mixta, cuyo capital en un mayor porcentaje pertenece al Estado Peruano, representando por el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (Fonafe). Además Cofide cuenta con líneas y programas de créditos que son canalizados hacia los beneficiarios a través de las instituciones financieras intermediarias (IFI), entre las cuales están las Cajas Municipales, las Cajas Rurales, las Edpymes y las cooperativas.
5. La SBS, entidad encargada de regular y supervisar el sistema financiero nacional y el sistema privado de pensiones y de velar por los intereses de los depositantes, los asegurados y los afiliados. Además la SBS regula y supervisa a las instituciones microfinancieras, tales como las cajas municipales y las cajas rurales.
6. La Asociación de Medianas y Pequeñas Empresas (Apemype), organización representativa de los micro y pequeños empresarios.
7. Los gobiernos de cada caja municipal, ya que como gobiernos transparentes, democráticos y participativos promueven, lideran e impulsan los procesos de gestión estratégica e integral, potenciando el factor humano y consolidando la institucionalidad regional. Lo cual contribuye a mejorar la calidad de vida y el bienestar de la población, y la gestión y ejecución de megaproyectos.
8. Las cámaras de comercio de cada ciudad, que son instituciones que representan a los empresarios del país, propician, estimulan y promocionan

todo tipo de actividades y velan por los intereses empresariales lícitos que permitan el desarrollo sostenible de la sociedad, fomentando la competitividad, la libre competencia y la creación de empresas nuevas.

La perspectiva que se plantea de cómo será el sector de microfinanzas al 2025 es la siguiente: la SBS continuará como organismo regulador de tres grandes segmentos microfinancieros (ver Figura 26); (a) primer grupo, conformado por los bancos especializados en microfinanzas; (c) segundo grupo, de CMACs (en base a las alianzas que éstas se integren); y (d) tercer grupo, de financieras especializadas (IMFs de reciente creación o en proceso de consolidación).



Figura 26. Sector Microfinanciero al 2025.

Estos serían los tres pilares a fin de ordenarlos y regularlos; asimismo estas IMFs estarían mejor respaldadas, tendrían mayor cobertura y por ende los beneficiados serían los usuarios.

7.5 Medio Ambiente y Ecología-Responsabilidad Social

El impulso del sector microfinanciero deberá de considerar los aspectos relacionados con el medio ambiente, la ecología y la responsabilidad social; debido a que estos aspectos son sensibles para los organismos internacionales, tal es el caso del

BID y del Banco Mundial, pues estos, en muchos casos, brindan el financiamiento requerido. En consecuencia, estas instituciones no estarían de acuerdo con brindar el financiamiento a proyectos que afecten al medio ambiente, o que produzcan daños al ecosistema y a las comunidades nativas.

El cuidado medioambiental es una de las razones inherentes que impulsan el desarrollo de este sector. El sector microfinanciero no podría dañar directamente al medioambiente, pero si indirectamente, ya que podría otorgar préstamos a personas u organizaciones cuyas actividades contaminen al medio ambiente causando daños al ecosistema, por lo cual es vital contar con una ficha de la persona u organización y el rubro a lo que se dedica, para así tener conocimiento del destino de los fondos.

En la medida que las personas sean más conscientes del cuidado y preservación del medio ambiente, se incrementará la demanda de productos que exigen el cuidado de la ecología en su proceso de producción. Se asume finalmente, los siguientes objetivos de la política medioambiental:

1. La gestión del sector microfinanciero debe contemplar el mejoramiento del ecosistema, apoyando préstamos a proyectos que preserven y mejoren el medio ambiente.
2. Lograr un futuro más próspero y alentador, priorizando los programas de capacitación que estimulen la cultura financiera y del emprendimiento.
3. Respeto a la comunidad y al medio ambiente: “No solo me importa tu cultura, sino también que te desarrolles, contribuyendo al crecimiento del país”, como parte de la inclusión social.

La adecuada implementación estratégica, permitirá la transformación de las zonas rurales, lo cual mejorará la calidad de vida de sus pobladores y la infraestructura de todos aquellos que intervienen en las cadenas productivas, y de la sociedad en su conjunto.

7.6 Recursos Humanos

Los recursos humanos constituyen el activo más importante de una organización, por lo cual se les debe capacitar y entrenar permanentemente para mantenerlos actualizado en la ejecución de nuevas tareas. Para alcanzar los objetivos de largo plazo, es de vital importancia contar con un equipo de alto nivel, motivado, con colaboradores identificados con su empresa y que constituyan la carta de presentación en este mundo competitivo.

Previamente para el desarrollo de estas acciones, las IMFs deberán de realizar una evaluación al personal en los temas de competencias y de conocimientos, con la finalidad de medir sus capacidades y potencial de desarrollo. Luego se deberá de determinar políticas de retención, así como de desvinculación y una política de línea de carrera para el personal, bajo las cuales se analice cada caso, teniendo en consideración los resultados de sus evaluaciones. Asimismo, se deberá de tomar en cuenta una política de incentivos, basados en el cumplimiento de objetivos, en especial para el área comercial y para el área operativa que brinda los servicios y son la imagen de las IMFs. Para aquellos que no tuvieron una adecuada calificación en la evaluación, se les plantearán la alternativa de darles una nueva oportunidad, y para los reincidentes se tomarán acciones conducentes a su desvinculación con la organización, dándoles facilidades e incentivos y que permitan su retiro adecuado. En lo posible se debe de minimizar cualquier impacto negativo a lo ya mencionado.

Se buscará en los colaboradores que sus objetivos personales estén alineados a los intereses de la organización, de tal manera que estos generen sinergias suficientes para el logro de la visión.

Dado el presente Plan Estratégico y emitido las estrategias que finalmente serán puestas en marcha, la plana gerencial de cada IMF deberá de adaptarlas a su entorno y asumir un plan de implementación con el compromiso de sus jefes de cada área, quienes a su vez coordinarán con sus equipos de trabajo para determinar las acciones a desarrollar.

7.7 Gestión del Cambio

Dada la implementación de este plan estratégico, los cambios que traerá consigo generará como es natural una reacción contraria y es más si el personal va a ser evaluado. Para minimizar la resistencia al cambio, es necesario implementar algunos aspectos clave en la organización:

1. Comunicar anticipada y eficientemente los cambios que la gerencia haya planeado realizar en la organización y el beneficio que traerá consigo.
2. Hacer participar a los trabajadores y colaboradores en la generación de ideas que permitan resolver problemas que se presenten.
3. Formar equipos de trabajo para generar un mayor espíritu colectivo.
4. Capacitar y entrenar al personal en el aprendizaje de nuevas técnicas y habilidades.

7.8 Conclusiones

1. En el presente capítulo se expone la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos que fueron determinados y seleccionados en el presente PEA. Para la implementación de las estrategias indicadas se requiere de excelentes gerentes del sector, los cuales deben ser concientizados, a fin de tomar decisiones cruciales, necesarias para adaptar estas estrategias a su entorno. Las IMFs siempre deberán estar a la expectativa de que se viene dando en los demás países y como adaptarse a este entorno.

2. Asimismo, se plantearon los objetivos de corto plazo mediante los cuales se alcanzarán los objetivos de largo plazo, quienes orientan hacia la visión del sector, mediante una correcta ejecución de las 12 estrategias seleccionadas dentro del proceso.
3. Se establecieron las políticas que orientan las estrategias hacia la visión. Las políticas indicadas, han tomado en cuenta la visión, los valores, las estrategias, los objetivos propuestos de largo y corto plazo, los valores éticos, la legalidad y la responsabilidad social.
4. Las instituciones que conforman del sector microfinanciero, deberán asignar los recursos financieros, materiales, humanos y tecnológicos necesarios para el cumplimiento de las estrategias propuestas.
5. La perspectiva que se plantea de cómo será el sector de microfinanzas al 2025, es que la SBS continuará como organismo regulador de tres grandes segmentos microfinancieros, conformado por los bancos especializados, CMACs integradas en alianzas y un tercer grupo de financieras especializadas en el desarrollo de la pequeña y microempresa. Esto permitirá que las IMFs se encuentren mejor respaldadas y cuenten con mayor cobertura.
6. Respecto al cuidado medioambiental, el sector microfinanciero podría dañarlo indirectamente al otorgar préstamos a personas u organizaciones cuyas actividades contaminen al medio ambiente, causando daños al ecosistema, por lo cual se considera vital contar con una ficha de la persona u organización y el rubro a lo que se dedica, para así tener conocimiento del destino de los fondos.
7. En cuanto a los recursos humanos, éstos constituyen el activo más importante de una organización, por lo cual se les debe capacitar y

entrenar permanentemente para mantenerlos actualizados. Para alcanzar los objetivos de largo plazo que orientarán hacia la visión, es de vital importancia contar con un equipo de alto nivel, motivado y con colaboradores identificados con su empresa. Asimismo, se espera una reacción natural al cambio, por lo que se proponen las acciones encaminadas a su control y a la consecución de los objetivos.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En esta parte del proceso se enfoca en los mecanismos de control y evaluación para el cumplimiento de los objetivos propuestos. En dicho proceso se brindará retroalimentación oportuna para así llegar a lo propuesto bajo ciertos ajustes.

8.1 Perspectivas de Control

Se establece el uso como herramienta de control el Tablero de Control Integrado. Este tablero ubica a los objetivos de corto plazo en una de las cuatro dimensiones que son: (a) enfoque financiero, (b) enfoque de procesos, (c) enfoque del cliente y (d) enfoque del aprendizaje organizacional. Los indicadores y ratios expuestos permiten el seguimiento de la implementación de las estrategias y el cumplimiento de lo planteado en periodos de tiempo programados; todo esto con la finalidad de ejecutar acciones correctivas o de contingencia, cuando no se estén cumpliendo o se estén desviando en relación a lo planificado.

8.1.1 Perspectiva interna/personas.

El recurso humano es el factor principal requerido para el impulso y desarrollo de todo lo propuesto. Una de las razones es que en este sector es muy importante la relación y contacto entre los clientes y sus respectivos analistas. Se deben de establecer áreas de desarrollo humano en las IMFs, dedicadas exclusivamente al sostenimiento y crecimiento del personal para el sector microfinanciero.

El objetivo prioritario será el de mantener personal capacitado y competitivo en todos los niveles de una IMFs desde la plana gerencial hasta los analistas. Se deberá trabajar para que las personas que laboran en este sector, conozcan y se comprometan con el logro de la visión y los valores planteados.

8.1.2 Perspectiva de procesos.

Para llegar a ser el sector microfinanciero con distinción en eficiencia, innovación e impulsores del emprendimiento, será necesario contar con procesos eficaces que permitan una celeridad de las colocaciones y que garanticen el cumplimiento de los pagos. La formulación y establecimiento de procedimientos,

deberán cumplir y garantizar un retorno favorable en rentabilidad, siempre apuntando a la excelencia en el servicio, disminuyendo los costos y permitiendo una mayor cobertura geográfica.

8.1.3 Perspectiva del cliente.

Para establecer una adecuada perspectiva del cliente, se implantarán ratios para controlar los cambios de la demanda y sus comportamientos. Asimismo, para lograr los retadores objetivos de cobertura, se deberá de contar con medios virtuales que permitan atender más y de forma más simple, sencilla y accesibles al grueso de la demanda insatisfecha y sobre todo a los peruanos del sector rural.

8.1.4 Perspectiva financiera.

En cuanto a esta perspectiva, se considera los indicadores de gestión financiera, los cuales contribuirán a un mejor control de la rentabilidad y capacidad para crear valor económico continuo dentro de las IMFs. Para lograr una mejor posición se plantean alianzas estratégicas entre las CMACs, fusiones entre las IMFs a fin de llegar a ser bancos especializados en microfinanzas, todo esto con la finalidad de obtener un mejor posicionamiento dentro del sector financiero.

8.2 Tablero de Control Integrado (BSC)

En la Tabla 42, se exponen los elementos del Tablero de Control Integrado.

8.3 Conclusiones

En este capítulo, se ha consolidado en el Tablero de Control Integrado (BSC), los indicadores de gestión que permitirán medir el cumplimiento del planeamiento estratégico del sector microfinanciero propuesto en esta tesis, de tal manera que se alcancen los cuatro resultados estratégicos.

Tabla 42

Tablero de Control Integrado (BSC)

OCP	Indicadores	Unidad
Perspectiva financiera		
OCP 1.1 Dentro de los próximos cinco años se logrará incrementar el número de clientes tarjetas habientes en 1 millón.	Número de nuevas tarjetas de créditos	Número de nuevas tarjetas de créditos anualmente
OCP 1.2 El saldo de colocaciones de créditos hipotecarios y proyectos de infraestructura (remodelación y construcción de mercados, centros comerciales, galerías, etc.) se incrementará en S/.3000 millones al año 2020.	Saldos de colocaciones	Nuevo soles
OCP 1.3 Al cerrar el año 2023, el saldo de depósitos a la vista (ctas corrientes) alcanzará los S/.5000 millones.	Saldos de captaciones	Nuevos soles
OCP 2.1 Al año 2016, el 50% de los procesos de evaluación deberán de realizarse mediante la aplicación de herramientas informáticas tipo scoring, reduciendo los costos operativos de evaluación.	Número de transacciones evaluadas por scoring/Número total de transacciones evaluadas	Variación porcentual anual
OCP 2.2 El 30% de los procesos de venta de las IMF al cierre del 2020 se realizarán a través de canales virtuales (internet, banca móvil y cajeros corresponsales) reduciendo las comisiones de venta y el nivel de ventas.	Número de transacciones vendidas por canales virtuales/Número total de transacciones vendidas	Variación porcentual anual
OCP 2.3 Al año 2023, se deberá de haber creado, financiado y fortalecido cadenas productivas por S/.500 millones, incrementando el activo rentable promedio de las IMFs.	Saldos de colocaciones	Nuevos soles
OCP 5.3 Al 2021, el 70% de las IMFs deberán acceder al mercado de capitales mediante la emisión de papeles de deuda.	Número de IMFs que han emitido deuda a través del mercado de capitales /Número total de IMF	Variación porcentual anual
Perspectiva clientes		
OCP 3.3 Al año 2023, se capacitará a 1 millón de clientes sobre cultura de pago.	Número de clientes capacitados	Número de clientes capacitados anualmente
OCP 4.1 Al cierre de los cinco primeros años, se logrará incrementar la red de cajeros corresponsales de 1757 a 6000 unidades.	Número de nuevos cajeros corresponsales	Número de nuevos cajeros corresponsales anualmente.
OCP 4.3 Al cierre del año 2021, se logrará que el 30% de las operaciones de las IMFs se realicen a través de canales virtuales.	Número de transacciones realizadas por canales virtuales/Número total de transacciones realizadas.	Variación porcentual anual
OCP 6.1 Dentro de los primeros tres años, se capacitará 3000 docentes de colegios secundarios de Lima y Callao en temas de emprendimiento y cultura financiera.	Número de docentes capacitados	Número de docentes capacitados anualmente
OCP 6.2 Al año 2018, el sector microfinanciero capacitará a 400 mil alumnos de colegios secundarios en temas emprendimiento y cultura financiera.	Número de alumnos capacitados	Número de alumnos capacitados anualmente
OCP 6.3 Al cierre del años 2023, el sector microfinanciero capacitará a 800 mil alumnos de colegios secundarios en temas emprendimiento y cultura financiera.	Número de alumnos capacitados	Número de alumnos capacitados anualmente
Perspectiva procesos		
OCP 3.1 Al cierre del año 2017, el 100% de las IMFs deberán de contar con herramientas predictivas (scoring) dentro de su proceso de evaluación.	Número de IMFs que cuentan con scoring para evaluar /Número total de IMF	Variación porcentual anual
OCP 3.2 El 70% de las IMFs deberán contar con unidades de riesgo y de auditoría al cierre del 2020.	Número de IMFs que cuentan con unidades de riesgo y auditoría /Número total de IMF	Variación porcentual anual
OCP 4.2 Las plataformas informáticas de todas las IMFS estarán preparadas para realizar todas las operaciones (de las IMFs) por internet y banca móvil al cierre del 2018	Número de IMFs, cuyas plataformas informáticas están preparadas para realizar todas las transacciones por internet y banca móvil / Número total de IMF	Variación porcentual anual
Perspectiva aprendizaje		
OCP 5.1 Al cierre de los cinco primeros años, al menos el 70% del directorio de las IMFs deberán reunir condiciones de idoneidad técnica y moral, de acuerdo a lo indicado por la Ley de Bancos.	Número de IMFs, donde al menos el 70% de sus directorios reúne condiciones de idoneidad técnica y moral /Número total de IMF	Variación porcentual anual

Capítulo IX: Competitividad del Sector Microfinanciero

9.1 Análisis Competitivo del Sector Microfinanciero

El Perú, en el 2011, por cuarto año consecutivo ha sido distinguido como el país con el mejor entorno de negocios para las microfinanzas por el estudio “Microscopio Global 2011” realizado por la revista británica “*The Economist*”. El estudio fue realizado por *The Economist Intelligence Unit* de la prestigiosa revista mencionada, entre 55 países de América Latina, Asia, África, Europa del Este y Medio Oriente. Los factores que se evaluaron fueron; (a) la calidad del marco regulatorio y práctica, en la cual se considera la regulación y supervisión de las carteras de microcréditos, formación de instituciones de microcréditos reguladas/supervisadas, formación y operación de institución de microcréditos no reguladas, capacidad de regulación y supervisión de microfinanzas (incluido créditos y otros servicios) y el marco regulatorio para las captación de depósitos; y (b) marco institucional, el cual considera transparencia contable, protección a los clientes mediante transparencia de precios y resolución de conflictos, centrales de riesgo y políticas y práctica de transacciones financieras a través de agentes.

En el primer factor de marco regulatorio y práctica, el Perú ocupa la sexta posición, gracias a la reputada labor que desarrolla la SBS como ente regulador y supervisor de la actividad microfinanciera del país. En el segundo factor de marco institucional el Perú, alcanzó la segunda posición, por detrás de Bolivia, gracias a la transparencia de la información, centrales de riesgos y prácticas de transacción financieras a través de agentes; y debido a que a mediados del 2010, se presentó al Congreso de la República un proyecto de ley de banca móvil para regular en lo que se refiere a servicios financieros por medios de teléfonos móviles. Sin embargo, es por el factor de ajuste, en este caso de estabilidad política de cada uno de los países, el que le permite obtener el primer lugar en este importante ranking.

Ahora bien, tomando como base el Índice de Competitividad Regional del Perú 2010 (ICRP, 2010) y comparando la información del Ranking de Desarrollo Financiero del World Economic Forum 2011 (WEF, por sus siglas en inglés, 2011), se tratará de establecer el nivel de competitividad actual del sistema microfinanciero peruano. El cual permitirá identificar las oportunidades de mejora y establecer estrategias que permitan incrementar y fortalecer los factores determinantes de dicha evaluación.

De acuerdo a Benzaquen, Del Carpio, Zegarra, y Valdivia (2010) la efectividad en el uso de las ventajas competitivas que se expresa a través de la competitividad, se pueden analizar desde dos perspectivas; primero, como un conjunto de factores que determinan el nivel de productividad; y segundo, como un determinante del incremento sostenido del bienestar de las personas. En mención a ello, el ICRP presenta estos cinco pilares sobre la cual se estructurará el análisis del sistema microfinanciero: (a) gobierno e instituciones, (b) desarrollo económico, (c) infraestructura productiva, (d) capital humano, y (e) eficiencia de las empresas.

Pilar gobierno e instituciones.

El pilar gobierno mide los recursos con los que dispone, el nivel de autonomía fiscal, la calidad del gasto y el sistema de seguridad y justicia (Benzaquen & Del Carpio, 2010). Para el caso del sector microfinanciero peruano, el gobierno es regido por la SBS y el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), siendo el enfoque de la primera, el de: “crear, a través de la regulación, un sistema de incentivos que propicie que las decisiones privadas de las empresas sean consistentes con el objetivo de lograr que los sistemas bajo supervisión adquieran la solidez e integridad necesarios para mantener su solvencia y estabilidad en el largo plazo. La SBS confía en la economía peruana como mecanismo de organización y asignación de recursos, siempre que estos se den de forma regular y dirijan a las empresas a interiorizar los costos sociales en sus decisiones. Para que este enfoque se haga realidad según la SBS (2012) indicó

que debe apoyarse sobre la base de cuatro principios básicos que ellos consideran: (a) la calidad de los participantes del mercado, (b) la calidad de la información y análisis que respalda las decisiones de las empresas supervisadas, (c) la información que revelan las empresas supervisadas para que otros agentes económicos tomen decisiones y (d) la claridad de las reglas de juego (parr.2).

Así mismo respecto a la supervisión, la SBS mencionó: “La SBS busca poner en práctica una supervisión especializada, integral y discrecional. Una supervisión especializada significa que la SBS pretende implementar un enfoque de supervisión por tipo de riesgo. Ello implica contar con personal especializado en la evaluación de los diversos tipos de riesgo, tales como riesgo crediticio, de mercado, de liquidez, operacional y legal. Asimismo, la SBS se orienta hacia una supervisión integral que genere una apreciación sobre la administración de los riesgos por parte de las empresas supervisadas. Finalmente, una supervisión discrecional se refiere a que el contenido, alcance y frecuencia de la supervisión debe estar en función del diagnóstico de los riesgos que enfrenta cada empresa supervisada. La estrategia de supervisión de la SBS se desarrolla en dos frentes. El primero consiste en la supervisión que ejerce directamente sobre las empresas y el segundo se basa en participación de los colaboradores externos, tales como los auditores, las empresas clasificadoras de riesgo, supervisores locales y de otros países (SBS, 2010).

Como se ha indicado anteriormente la calidad del regulador y supervisor, es uno de los factores por el cual el sistema microfinanciero peruano ha sido distinguido, por lo que si lo llevamos a una escala de uno a cinco, donde uno significa que dicha ventaja competitiva no ha sido desarrollada y cinco significa que el nivel de desarrollo es el máximo alcanzado, se considera que la ventaja competitiva del sector

microfinanciero respecto al pilar gobierno instituciones es muy bueno y le correspondería el valor de cinco.

Pilar desarrollo económico.

El pilar desarrollo económico mide el tamaño de la economía, su capacidad de lograr un crecimiento sostenido, su nivel de integración con el mundo a través de las exportaciones y la diversificación de su oferta, así como su capacidad de generar empleo (Benzaquen et al, 2010). Como se puede apreciar en la tabla 43, el crecimiento promedio del PBI peruano durante el periodo 2000-2011 ha sido de 5.58%, convirtiéndolo de esta manera en una de las cinco economías del mundo con mayor crecimiento de su actividad económica. Así mismo se aprecia que al año 2011 la economía ha crecido un 85% respecto al año 2000 en base a precios constantes del 2004. Respecto a la balanza comercial se puede apreciar que la misma presentó un crecimiento promedio anual de 30% en dicho periodo y la exportaciones crecieron en promedio anual en un 20%, pasando de los S/. 6 955 millones en el 2000 a los S/. 46 269 millones, es decir un crecimiento del 565%.

Según ASBANC (2012) indicó que dentro del grupo de los 60 países que componen el ranking de desarrollo financiero por la WEF en el 2011, figuran 8 países latinoamericanos: Argentina, Brasil, Chile, Panamá, Perú, México, Colombia, y Venezuela. Con un grado de escalonamiento de ocho puestos de Perú (del puesto 48 al 40), éste logró superar a México (puesto 41) y Colombia (45). Asimismo, se mantuvo por encima de Argentina (53) y Venezuela (59), y por debajo de Brasil (30), Chile (31) y Panamá (37). (p.1) (Ver Tabla 44). Como se muestra en la Tabla 45, el Perú tiene una posición destacable en el pilar de “Estabilidad financiera”, en el que ocupa el puesto 17, siendo superado en Latinoamérica sólo por Chile (7) y Brasil (11). Dentro de este pilar el país ostenta además el primer lugar en el mundo en cuanto al ‘Indicador macroeconómico agregado’; el puesto 2 en el ‘Índice de estrés financiero’; el puesto cuatro en cuanto a la ‘amenaza de burbujas en el sector de bienes raíces’ así

como en el ‘indicador de vulnerabilidad externa’, el puesto nueve en el ratio de ‘deuda externa/PBI’ y el puesto 10 en ‘gestión de la deuda pública’ (p.2). Sobresale también el ranking alcanzado en el pilar “Acceso a financiamiento”, como se muestra en la Tabla 46, no tanto por el puesto general del mismo (ocupa el puesto 32 de 60), sino porque el Perú figura como el país de mejor desempeño en el mundo en cuanto a dos indicadores: el de ‘facilidad de acceso al crédito’ y ‘número de cuentas de préstamos en instituciones de microfinanzas’, lo cual ha destacado recientemente en diferentes artículos y medios de prensa.

Tabla 43

Evolución del PBI, Balanza Comercial y Exportaciones. Period 2000-2011.

Año	PBI real (var. %)	PBI (mill. S/. de 1994)	Balanza Comercial (mill. US\$)	Export. Totales (mill. US\$)
2000	3.0	121,056.9	-402.7	6,954.9
2001	0.2	121,317.1	.178.7	7,025.7
2002	5.0	127,402.0	321.1	7,713.9
2003	4.0	132,544.8	885.9	9,090.7
2004	5.0	139,141.2	3,004.1	12,809.2
2005	6.8	148,940.0	5,286.1	17,367.7
2006	7.7	160,145.4	8,986.1	23,830.1
2007	8.9	174,407.4	8,503.2	28,093.8
2008	9.8	191,505.2	2,569.4	31,018.5
2009	0.9	193,155.4	5,951.0	26,961.7
2010	8.8	210,142.9	6,749.4	35,564.7
2011	6.9	224,668.7	9,301.8	466,268.5

Nota. “Compendio Estadística”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2011.

Así mismo respecto al sector microfinanciero peruano se ha desarrollado debido entre otros factores a las condiciones favorables de su entorno, como son la realidad económica, la pobreza económica, las dificultades que existían para acceder a un crédito en la banca comercial, el carácter emprendedor innato del poblador peruano. Por un lado, esto ha contribuido a una demanda sostenida y creciente de los servicios microfinancieros y por otro, el sector ha logrado un conocimiento profundo del segmento que atiende, complementado con un rápido desarrollo profesional e

institucional, lo que en suma han contribuido a que el Perú obtenga la supremacía en el mundo en este sector (Sotelo, 2009).

Tabla 44

Ranking de Desarrollo Financiero 2011

País	Puesto 2011	Puesto 2010	Puntaje	Cambio en el puntaje
Brasil	30	31	3.61	+0.09
Chile	31	30	3.61	+0.07
Panamá	37	39	3.23	-0.01
Perú	40	48	3.16	+0.16
México	41	43	3.16	+0.09
Colombia	45	47	3.09	+0.06
Argentina	53	52	2.69	-0.10
Venezuela	59	55	2.44	-0.12

Nota. Tomado “Perú Destacó como el País con Mejor Desempeño en tres indicadores del Ranking de Desarrollo Financiero 2011 del World Economic Forum”, publicado por la Asociación de Bancos del Perú, enero de 2012. Recuperado de http://www.ASBANC.com.pe/Documentos/ASBANC_Semanal/2012/ASBANC%20SEMANAL%20Nº%2025.pdf

Nuevamente considerando la puntuación de la metodología de una escala de uno a cinco, donde uno significa que aún no ha sido desarrollada dicha ventaja competitiva y por el contrario cinco significa que se ha alcanzado el máximo desarrollo, el sector microfinanciero peruano respecto a la ventaja competitiva de desarrollo económico, considerando el buen crecimiento económico mostrado en los 11 últimos años, la estabilidad de la inflación que llegó a un nivel máximo en el 2011 de 4.7% y la buena reputación que ha alcanzado por el manejo de sus cuentas fiscales y política monetaria, se le asigna un indicador de nivel cinco.

Pilar capital humano.

El pilar de capital humano mide la capacidad de la región con respecto a: (a) educación escolar, (b) educación superior, (c) formación laboral, (d) logros educativos, y (e) salud (Benzaquen & Del Carpio, 2010). Con respecto al sector microfinanciero, este punto se dividirá en dos perspectivas; la primera, vinculada a la calidad de la especialidad con que cuenta y debe de contar los analistas de crédito en la promoción, evaluación, seguimiento y recuperación de cada una de sus carteras de

Tabla 45

Pilar de Estabilidad Financiera 2011

País	Pilar estabilidad financiera	
	Puesto	Puntaje
Chile	7	5.45
Brasil	11	5.03
Perú	17	4.86
México	21	4.81
Colombia	26	4.75
Panamá	39	4.26
Venezuela	48	3.91
Argentina	56	3.17

Nota. Tomado “Perú Destacó como el País con Mejor Desempeño en tres indicadores del Ranking de Desarrollo Financiero 2011 del World Economic Forum”, publicado por la Asociación de Bancos del Perú, enero de 2012. Recuperado de http://www.ASBANC.com.pe/Documentos/ASBANC_Semanal/2012/ASBANC%20SEMANAL%20Nº%2025.pdf

Tabla 46

Pilar de Acceso al Financiamiento 2011

País	Pilar acceso a financiamiento	
	Puesto	Puntaje
Brasil	23	3.51
Chile	28	3.37
Perú	32	3.31
Panamá	33	3.26
México	39	3.09
Colombia	40	3.07
Argentina	56	2.27
Venezuela	60	2.01

Nota. Tomado “Perú Destacó como el País con Mejor Desempeño en tres indicadores del Ranking de Desarrollo Financiero 2011 del World Economic Forum”, publicado por la Asociación de Bancos del Perú, enero de 2012. Recuperado de http://www.ASBANC.com.pe/Documentos/ASBANC_Semanal/2012/ASBANC%20SEMANAL%20Nº%2025.pdf

créditos microfinancieros; y la segunda, desde la perspectiva del amplio conocimiento y experiencia de los órganos directivos y gerenciales de las IMFs. En ambos casos se puede apreciar que nivel que se ha logrado alcanzar es muy bueno, sin embargo se aprecia que en lo concerniente a los analistas de créditos, el rápido crecimiento y fuerte crecimiento que viene mostrando el sector microfinanciero, no viene siendo acompañado de igual manera por un crecimiento sostenido de la oferta de mano de obra especializada que se requiere, lo cual ha generado una escases de analistas de

crédito y por ende, su valorización en el mercado laboral ha crecido enormemente. Frente a ello, alguna de las IMFs han desarrollado programas de formación de analistas de créditos orientados a los egresados o estudiantes de los últimos ciclos de las especialidades vinculadas a la gestión empresarial de las distintas universidades del país, a fin de asegurar la provisión de mano de obra calificada que les permita cumplir sus planes de crecimiento futuros. Respecto a la calidad de la gestión de equipo directivo y gerencial de la IMFs, este goza de una buena reputación a nivel internacional, lo cual ha permitido que el Perú logre convertirse en el laboratorio de las microfinanzas y sea un exportador de know how microfinanciero a diferentes partes de la región y del mundo.

Siguiendo con la metodología de asignar un nivel de desarrollo de esta ventaja competitiva, y donde 1 significa no haberla desarrollado y 5 haberla desarrollado en su máximo nivel, y habiendo considerado lo mencionado anteriormente, el sector microfinanciero peruano en lo que respecta al pilar humano alcanza un nivel de ventaja competitiva de cuatro.

Pilar eficiencia de las empresas.

El pilar de eficiencia de las empresas mide la capacidad de la región con respecto a (a) productividad, (b) ambiente de negocios, (c) habilidades gerenciales, (d) innovación, y (e) generación de empleo (Benzaquen & Del Carpio, 2010). Respecto al sector microfinanciero, si bien los indicadores de crecimiento tanto en la colocación de créditos y la captación de depósitos son muy buenos, el sector se caracteriza por presentar costos operativos altos por la naturaleza del negocio, debido a que a la falta de información formal del clientes, es el analista de créditos quien debe de realizar un seguimiento personalizado a cada uno de sus clientes, lo cual lo convierte en un

negocio de producción de unidades y no de escala como si lo puede manejar la banca tradicional.

Tal como se puede apreciar en las Figuras 1 y 2, los indicadores de gastos administrativos sobre activo rentable promedio o gastos administrativos sobre créditos cartera de créditos directos/indirectos de las IMF en comparación con el indicador de la banca múltiple son altos, pues en el caso de los subsectores microfinancieros estos se ubican arriba del 10%, siendo el de las Edpymes el más alto y el de las CMAC el más bajo, en comparación con el 4.80% alcanzado por la banca múltiple (SBS, 2011).

Siguiendo con la metodología de calificación de las ventajas competitivas, donde uno significa no haber desarrollado dicha competencia y cinco haberla desarrollado en su máximo nivel, considerando lo antes mencionado, al sector microfinanciero se le asigna la calificación de tres, debido a que existe mejoras de oportunidad.

Pilar infraestructura productiva.

El pilar infraestructura mide la capacidad de la región con respecto a (a) la generación de energía, (b) de su red vial, (c) transporte, (d) infraestructura para el turismo, y (e) red de comunicaciones (Benzaquen & Del Carpio, 2010). Respecto al sector microfinanciero, para la medición de su infraestructura tomaremos en cuenta cómo se encuentra distribuidos los canales de atención que existen en el sistema financiero nacional. Solo el 18% de los canales de atención existentes le corresponde al sector microfinanciero; sin embargo, mediante la ejecución de alianzas de algunas IMFs con la banca múltiple y estatal, caso del Banco de la Nación y con operadores de cajeros automáticos, han logrado ampliar sus canales de atención, siendo aún

insuficiente, principalmente en el sector rural, donde aún es escasa la presencia de la IMFs formales.

Es la tecnología y su aplicación en los servicios financieros, la que podrá reducir esta brecha, pues herramientas como la banca móvil, internet, cajeros corresponsales entre otros, son mecanismos menos onerosos que la instalación de agencias o cajeros automáticos.

Siguiendo con la metodología de calificación de las ventajas competitivas, donde uno significa no haber desarrollado dicha competencia y cinco haberla desarrollado en su máximo nivel, considerando lo antes mencionado, al sector microfinanciero en el pilar de infraestructura productiva se le asigna la calificación de tres, debido a que existe mejoras de oportunidad.

En conclusión y de acuerdo a la tabla 47 se puede establecer que el nivel actual de competitividad del sector microfinanciero tomando como referencia los cinco pilares planteados en el Índice de Competitividad Regional del Perú 2010 y asignando un peso del 20% a cada uno de los factores evaluados, es bueno. Si bien aún no se ha alcanzado el máximo desarrollo de cada una de las ventajas competitivas, el indicador en global permite asumir que el nivel de competitividad del sector microfinanciero es alto.

Si bien el nivel de competitividad es bueno, aún tenemos mejoras de oportunidad en tres de los cinco pilares evaluados, a fin de alcanzar el máximo nivel de desarrollo de las ventajas competitivas de dichos factores. En base a ello, se propone lo siguiente:

- Para Capital Humano. Incrementar y fortalecer programas de formación de analistas de Créditos en las IMFs o en alianzas con centros de instrucción

Tabla 47

Indicador de Competitividad del Sector Microfinanciero.

Pilar	Situación actual	Situación deseada	Puntaje	Calificación
Gobierno e instituciones	5	5	0.2	1
Desarrollo económico	5	5	0.2	1
Capital humano	4	5	0.2	0.8
Eficiencia de las empresas	3	5	0.2	0.6
Infraestructura productiva	3	5	0.2	0.6
Total				4

Nota. Adaptado del “Índice de Competitividad Regional del Perú”, por CENTRUM Católica, 2010.

superior, a fin de asegurar la provisión de mano de obra calificada para los planes de expansión que el sector microfinanciero va a implementar. Así mismo, desarrollar programas de fortalecimiento del capital humano en cada una de la IMFs, sobre todo en los Oficiales de Créditos, evitando así la rotación en dichas posiciones.

- Para Infraestructura. Utilizar la tecnología móvil como facilitador en las comunicaciones y como plataforma de atención masiva de servicios financieros, permitirá acortar las distancias entre los insuficientes canales de atención y el alto número de personas no atendidas.
- Eficiencia de las Empresas. En similitud a la infraestructura, es la aplicación de herramientas informáticas y de comunicaciones, las que pueden reducir el alto costo operativo de las IMF, replicando herramientas como scoring, bases de datos, mailing, etc, utilizados en la banca múltiple, que pueden generar producción a escala.

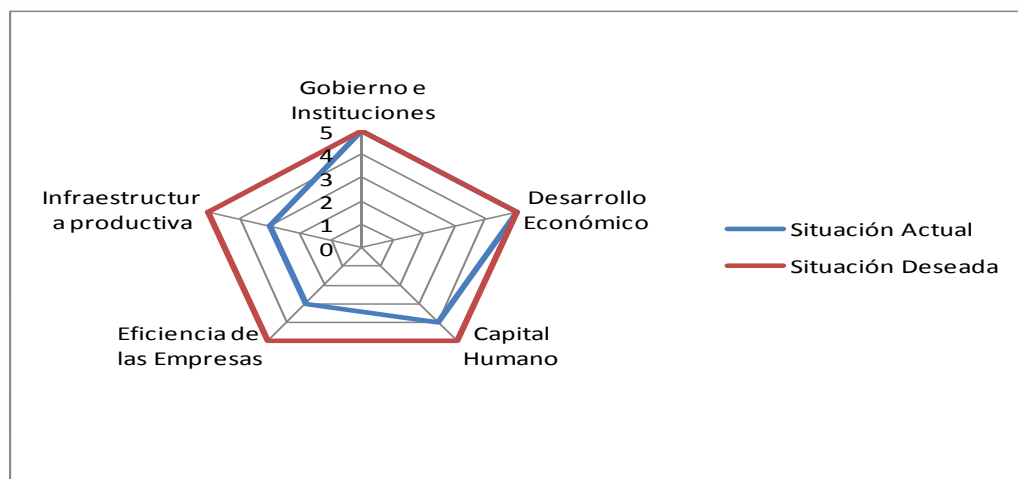


Figura 27. Nivel de Competitividad del Sector Microfinanciero Peruano en base al ICRP 2010.

Adaptado del “Índice de Competitividad Regional del Perú”, por CENTRUM Católica, 2010.

9.2 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres

Por otro lado, Porter (2009) estableció que un cúmulo de empresas afines ha logrado alcanzar el nivel de clúster cuando la suma del todo es mayor a la suma de las partes y que el mismo se desarrolla por sí solo. Así mismo mencionó que el camino para identificar la existencia de un clúster, que consiste en: (a) identificar a una gran empresa o concentración de empresas similares y observar los niveles superiores e inferiores de la cadena vertical de empresas e instituciones; (b) observar en horizontal para identificar sectores que pasan por canales similares o que producen bienes y servicios similares; (c) ver que instituciones le proporcionan los conocimientos, tecnologías, información, capital e infraestructura especializada y en qué organismos colectivos están integrados sus miembros; y (d) identificar los órganos de la administración y otros cuerpos normativos que influyen significativamente en los componentes del clúster. En efecto, a fin de establecer si el sector microfinanciero peruano es un clúster se realizará el camino propuesto:

Iniciaremos, identificando el conjunto de empresas similares y observar los niveles superiores e inferiores de la cadena vertical de empresas e instituciones.

Tenemos que el sector microfinanciero peruano está constituido por 43 IMF cuya misión es la atención de las necesidades de financiamiento de las micro y pequeña empresas y de consumo de las familias del Perú. Observando los diferentes niveles de la cadena vertical, podemos identificar: (a) Instituciones microfinancieras, (b) hacia adelante se tiene los canales de distribución alternos como son los cajeros corresponsales y las oficinas del banco de la nación, que permiten el acceso a los clientes en zonas donde no existen agencias; y los clientes, conformados por los empresarios de la micro y pequeña empresa, y por las familias peruanas, (c) hacia atrás se tiene a los proveedores de capital (e.g., público, organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo, Corporación Andina de Fomento y el Banco Mundial, bancos y fondos locales o internacionales), proveedores de tecnologías (e.g., centrales de riesgo, empresas especialistas en herramientas predictivas y nuevas tecnologías crediticias, empresas informáticas y desarrolladores de software, etc.), proveedores de infraestructura (e.g., inmobiliarias, proveedores de hardware, empresas de comunicaciones, etc), proveedores de conocimiento (i.e., desarrolladores de nuevas tecnologías crediticias, escuelas de negocios, universidades e institutos superiores)

En segundo lugar, se observará horizontalmente para identificar sectores que pasan por canales similares o que producen bienes y servicios similares. En este punto se identifica a los competidores como son la banca múltiple, las cooperativas de ahorro y crédito, las ONGs crediticias y a los prestamistas. Todos ellos ofrecen productos similares a los ofertados por el sistema microfinanciero peruano y utilizan los mismos canales de atención para llegar a los clientes.

En tercer lugar, como se detalló anteriormente, si se pueden identificar a los proveedores de conocimiento, tecnología, capital e infraestructura especializada. En este punto también se debe de establecer en qué organismos colectivos están integrados sus miembros. En el caso del sector microfinanciero existen dos gremios: (a) la Federación de Cajas Municipales de Ahorro y Créditos (Fepmac), que abarca a las 13 CMACs, y (b) la Asociación de Instituciones Microfinancieras del Perú, que abarca 25 IMFs entre CMAC, CRACs, Edpymes, y Mibanco.

La última etapa, consiste en identificar los órganos de administración y otros cuerpos normativos que influyen significativamente en los componentes del clúster. Para el sector microfinanciero, la SBS es el órgano regulador y supervisor. Su calidad reconocida internacionalmente le permite garantizar que las reglas de juego sean para todos iguales, y que la transparencia de la información beneficie al cliente microfinanciero.

Culminado el proceso de identificación del clúster, se puede mencionar que el sector microfinanciero peruano si reúne los puntos señalados para reconocer un clúster. Ahora bien, Porter (2009) también señaló que para verificar que un cúmulo de empresas funciona como clúster, se deben de cumplir tres condiciones que afectan directamente a la competencia: (a) incrementan la productividad de las empresas que los integran, el acceso a recursos materiales y humanos especializados gracias a la integración del clúster, permite o facilita la reducción del costo total y por ende eleva la productividad de las empresas integrantes; (b) incrementan su capacidad de innovar, las empresas que pertenecen a un clúster suelen percibir más rápida y claramente las necesidades nuevas de los clientes, asimismo la constante competencia entre ellas por la diferenciación obliga a buscar mejoras en sus procesos a fin de mantener el liderazgo, liderazgo que es muy efímero debido a la cercanía entre

empresas competidoras lo cual permite que estas se enteren enseguida de las innovaciones y mejoras que estas realicen al interior de las misma; y (c) estimulan la creación de nuevas empresas, la mejor información de nuevas oportunidades de negocio al interior del clúster, permite que la barreras de entrada y salida para nuevas empresas sea baja, por lo cual al existir y reconocerse oportunidades de negocios, la creación de nuevas empresas será inmediata.

De la observación del sector microfinanciero en relación a las tres condiciones que afectan directamente la competencia se tienen:

- Si bien el modelos de negocios de las IMFs costoso, la interacción entre las empresas competidoras ha permitido incrementar las productividad de las empresas, se han establecido y probados modelos de negocios que permitan una mayor cobertura al menor costo.
- Como se refirió en el punto anterior, la capacidad de innovar de las IMFS está elevando su nivel, pues frente a la presencia de mayores y mejores competidores, ellos han tenido que generar ideas que les permitan hacer frente a los bancos múltiples, buscando brindar un mejor servicio que los diferencie y puedan subsanar los precios bajos de la competencia.
- En el sector microfinanciero, en los últimos 5 años, se han creado más de 10 IMFs así como se ha tenido que fusionar, transformar otras cuantas. Así mismo, también se aprecia la llegada de empresas especialistas en el negocio microfinanciero que vienen a brindar servicios informáticos y de software, se han creado empresas outsourcing adhoc para atender las demandas de las IMF.
- Por todo lo mencionado, es posible afirmar que el sector microfinanciero peruano debe ser reconocido como el primer clúster microfinanciero del

mundo por lo que se recomienda realizar mayores estudios para identificar el grado de madurez en el que se encuentra.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

Para ayudar a controlar el proceso estratégico y realizar los ajustes cuando sea necesario, se ha presentado el siguiente plan estratégico integral (ver la Tabla 48).

10.2 Conclusiones

En esta última parte del plan estratégico, después de haber realizado el análisis interno y externo del sector microfinanciero, se plantea las siguientes conclusiones para el mismo.

1. Perú es reconocido internacionalmente como el mejor entorno para los negocios de microfinanzas, primero y en mayor medida, gracias a la calidad internacional reconocida del ente regulador y supervisor como es la SBS, y segundo y en menor medida, a la calidad de las instituciones que integran el sector microfinanciero.
2. El sector microfinanzas tiene un gran potencial de crecimiento en el Perú, pues presenta IMFs competitivas, con planas gerenciales y personal con amplia experiencia en el sector, conocedor del cliente y sus necesidades en un mercado microfinanciero con niveles de penetración aún bajos, en un entorno macroeconómico favorable basado en un modelo económico de libre mercado.
3. El atractivo mercado microfinanciero, ha traído consigo que la banca múltiple, de manera directa o indirecta a través de subsidiarias, oriente su mirada a este sector, convirtiéndose en el competidor más fuerte del mercado, lo cual ha generado que las tasas de interés del mercado presenten una tendencia decreciente afectando la rentabilidad de las IMFs.
4. A la fecha, existen 43 IMFs, sin embargo no menos del 70% de las colocaciones de créditos y depósitos están concentradas en las diez IMFs

más grandes en términos de patrimonio, lo cual afecta la sostenibilidad y el fortalecimiento del sector microfinanciero peruano.

5. En términos de infraestructura de canales de atención, el sector microfinanciero solo concentra el 18% del total del sistema financiero, convirtiéndose en una debilidad para su propósito de incrementar su penetración en el atractivo mercado microfinanciero.
6. El reducido tamaño de algunas IMFs y la falta de gobierno corporativo, se ha vuelto en una barrera para acceder al mercado de capitales, lo cual permitiría fondearse de manera más barato, y evitar pagar altas tasas de interés por las obligaciones con el público.
7. Cerca del 69% de las colocaciones se encuentran concentradas en los créditos micro y pequeña empresa, los créditos de consumo representan el 20% y los créditos hipotecarios solo representan el 3%, lo cual se vuelve en una oportunidad, debido a que son los niveles socio económicos (NSE) C, D, E los que mayor demanda de vivienda presentan y son a la vez el segmento de mercado de las IMFs

10.3 Recomendaciones

Se plantean las siguientes recomendaciones para el plan.

1. El sector microfinanciero peruano debe de realizar las propuestas planteadas en este plan, para seguir siendo reconocido como el mejor entorno para los negocios microfinancieros, en base principalmente a la calidad de las IMFs que lo integran y en segundo lugar, y en menor medida, a la calidad del ente supervisor y regulador.

2. Para aprovechar las oportunidades que brinda el mercado microfinanciero peruano, las IMF's deberán de buscar alianzas, fusiones, adquisiciones, transformaciones e ingreso de nuevos accionistas dentro y fuera de las IMF's a fin de hacer frente a la competencia actual y futura.
3. La aplicación de la tecnología a los servicios financieros, como son el internet, banca móvil y cajeros corresponsales, son los medios idóneos para impulsar la penetración en el mercado, logrando facilitar el acceso a servicios financieros a un mayor número de peruanos, sobre todo aquellos ubicados en zonas rurales.
4. Las IMF deben de buscar mantener un portafolio de productos más diversificado que el actual, por lo cual deben de desarrollar productos y servicios que les permitan incrementar las colocaciones de los créditos de consumo e hipotecarios, sin dejar de reforzar e intensificar el crecimiento de los créditos micro y pequeña empresa.
5. El sector microfinanciero deberá de exigir la aplicación de las buenas prácticas de buen gobierno para todas las IMF's integrantes, a fin de fortalecer la gestión de las mismas, salir al mercado de capitales y mantener el reconocimiento internacional.
6. La Asomif debe de asumir el liderazgo estratégico y el fomento de una cultura organizacional orientada a la competencia y cooperación, buscando junto a la SBS, el Gobierno y la sociedad civil el crecimiento y fortalecimiento del Sector Microfinanciero.
7. Ponemos a disposición el presente plan estratégico, el cual servirá a todos los organismos involucrados en el sector microfinanciero y asimismo a las

entidades del gobierno peruano, a fin de tomar los lineamientos adecuados que ayudarán a la mejora de su sector, a la mejora de la población y por ende la de nuestro País.

10.4 Futuro del Sector Microfinanciero

El futuro del sector microfinanciero depende de alcanzar los objetivos de largo plazo. Para el 2025 se espera haber alcanzado al menos el 95% de ellos. Para el 2025, el sector microfinanciero peruano seguirá siendo distinguido como el sector líder de las microfinanzas en el mundo, reconocido por su cobertura, eficiencia, innovación, que aplica altos estándares internacionales, y soporte del emprendimiento y desarrollo económico y social del país.

Para el 2025, el sistema microfinanciero concentrará más del 25% de la intermediación financiera (créditos/PBI) y más del 20% de la bancarización (depósitos/PBI). La utilización de los servicios financieros móviles será algo común, su uso más el de la internet y de los agentes corresponsales habrán desplazado a la tradicional agencia bancaria. Las solicitudes de crédito se realizarán y evaluarán en menos de un minuto y el dinero electrónico se desembolsará de inmediato en la cuenta del cliente, que el operará mediante su celular, transfiriendo de inmediato el pago a sus proveedores. El cliente de las áreas rurales será atendido en las mismas condiciones que un cliente de la zona urbana, el uso de la tecnología habrá acortado las distancias.

Las IMF, que ya no serán muchas, gozarán de la misma reputación que un banco múltiple, gracias a la práctica de normas internacionales y a la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo. Serán competidores del mismo nivel y en igualdad de condiciones, la calidad y la especialidad de sus servicios serán los que los

diferencien. Algunas de ellas habrán consolidado sus operaciones en el extranjero y seremos considerados exportadores de servicios microfinancieros.

La SBS, seguirá siendo reconocida por su calidad internacional. La supervisión y regulación que aplicará a las IMF seguirá siendo el sello de garantía de que los riesgos, la sostenibilidad e idoneidad de los directivos se aplican de acuerdo a los estándares internacionales.

Finalmente, al año 2025, el Perú se habrá consolidado como el primer y mayor clúster microfinanciero del globo. En él, las IMFs competirán y a la vez cooperarán, se desarrollarán empresas especializadas en brindar servicios exclusivos a la IMFs, los clientes podrán aprovechar las ventajas de la competencia y cooperación que se genere en las IMFs. Los centros de investigación y de educación superior tendrán programas consolidados para formar personal altamente calificado y siempre estarán a la vanguardia de las necesidades de las IMFs. El clúster exportará servicios, conocimientos y herramientas microfinancieras para el bienestar de toda la humanidad.

Tabla 48

Plan Estratégico Integral

Referencias

Afi Fundación. (2011). *Servicios financieros móviles para instituciones*

microfinancieras en el Perú. Recuperado de

<http://fundacionafi.files.wordpress.com/2011/06/informe-diagnostico-v5-3c.pdf>.

Asociación de Bancos del Perú. (2012). Reporte Semanal. Año 2, N° 25. Lima, Perú.

Recuperado de

http://www.asbanc.com.pe/Documentos/ASBANC_Semanal/2012/ASBANC%20SEMANAL%20N%C2%BA%2025.pdf.

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. (2011). *Situación Perú: Análisis Económico primer trimestre 2011*. Recuperado de

http://www.bbvaesearch.com/KETD/fbin/mult/ESAPE_20110211_1T11_tcm346-246426.PDF?ts=1822011

Banco Central de Reserva del Perú. (2010). *Reporte de Actividad productiva y empleo*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2010/Memoria-BCRP-2010-1.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2011). *Política Monetaria*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/politica-monetaria.html>

Banco de España. (2010). *Situación y perspectivas del sector bancario español*.

Recuperado de

<http://www.bde.es/webbde/es/secciones/prensa/situacion/actualizacionsectorbancarioesp122010.pdf>

Banco de la Nación. (2011). *Código de Ética del Banco de la Nación*. Recuperado de

<http://www.bn.com.pe/nuestro-banco/archivos/Codigo-EticaBN2010.pdf>

Cámara Alemana de Comercio. (2011). *Sector Financiero: Oportunidades y retos*.

Recuperado de <http://www.camara-alemana.org.pe/Publicaciones/MIGEdiciones/2011MIG-DICIEMBRE.pdf>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2010). *Plan Perú 2021. Plan*

estratégico de desarrollo nacional. Recuperado de

<http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/3bb168b1-9d4c-493a-89b4-435240290931>

CMAC Piura. (2005). *Memoria Anual: Organización del sistema de cajas*

municipales de Ahorro y Crédito. Recuperado de

<http://www.cmacpiura.com.pe/docs/F000000137.pdf>

Conexión ESAN. (2011). *Un examen a los créditos en las microfinanzas*. Recuperado

de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/04/12/un-examen-a-los-creditos-en-microfinanzas>.

D'Alessio, F. (2008). *El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima, Perú:

Pearson Educación.

Economist Intelligence Unit. (2011). *Microscopio global sobre el entorno de negocios*

para las microfinanzas 2011. Recuperado de

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36453559>

Haya de la Torre, A. (2010, 26 de abril). CEPLAN presenta la matriz del Plan Perú

2021 en inauguración del año académico en la Universidad de Huacho.

Agencia de Noticias Peru.com. Recuperado de

<http://www.peru.com/noticias/regional20100426/93481/CEPLAN-presenta-la-matriz-del-Plan-Peru-2021-en-inauguracion-del-ano-academico-en-la-Universidad-de-Huacho>.

Institution Education Business. (2011). La reestructuración de las cajas de ahorro y la reforma de su regulación. Recuperado de

http://www.ie.edu/IE/pdf/Reestructuracion_%20cajas.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Información. (2010). *Encuestas y registros*.

Recuperado de <http://www.inei.gob.pe>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2011). *Informe técnico PBI*

Trimestral No 3. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/web/Biblioinei/BoletinFlotante.asp?file=12928.pdf>
f.

Instituto Valenciano de la Exportación. (2011). *Actualidad tendencia en Alemania*.

Recuperado de

www.ivex.es/dms/estudios/.../ALEMANIAInforme%20Pais%202011.pdf

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

Llosa, R. (2010). Carta recordatoria 2010. PWC. Lima, Perú.

Lozano, I. (2010). *Microfinanzas*. Recuperado de

<http://www.elanalista.com/?q=node/2>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2011a). *Informe Pre-electoral Administración*

2006-2011. Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/Informe_Preelectoral2011.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2011b). *Marco Macroeconómico Multianual*

Revisado 2012-2014. Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2012_2014.pdf

Ministerio de Energía y Minas. (2010). *Publicaciones*. Recuperado de

<http://www.minem.gob.pe>

Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo. (2011). *Prensa*. Recuperado de

<http://www.mintra.gob.pe/mostrarNotas.php>

Pait, S. (2009, Marzo). El sector de las microfinanzas en el Perú: Oportunidades, retos y estrategias de empoderamiento desde una perspectiva de género.

Programa Weman . Recuperado de

<http://www.microfinancegateway.org/gm/document->

[.9.37705/El%20sector](http://www.microfinancegateway.org/gm/document-.9.37705/El%20sector)

[%20de%20las%20microfinanzas%20en%20el%20Per%C3%BA.pdf](http://www.microfinancegateway.org/gm/document-.9.37705/El%20sector%20de%20las%20microfinanzas%20en%20el%20Per%C3%BA.pdf)

Perú tiene el mejor clima para el desarrollo de las microfinanzas. (2010, 5 de

Octubre). *Perú 21*. Actualidad. Recuperado de <http://peru>

[21.pe/noticia/649647/peru-tiene-mejor-clima-microfinanzas](http://peru21.pe/noticia/649647/peru-tiene-mejor-clima-microfinanzas).

Portal de Microfinanzas. (2011). *Perú*. Recuperado de

http://www.portalmicrofinanzas.org/p/site/s/template.rc/Peru_perfil/

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

S&P eleva calificación de deuda de Perú a “BBB” desde “BBB-”. (2011, 11 de

agosto). *Gestión*. Recuperado de [http://gestion.pe/noticia/1261845/sp-](http://gestion.pe/noticia/1261845/sp-eleva-calificacion-deuda-perubbb-desdebbb)

[eleva-calificacion-deuda-perubbb-desdebbb](http://gestion.pe/noticia/1261845/sp-eleva-calificacion-deuda-perubbb-desdebbb)

Sociedad Nacional de Minería, Petróleo, y Energía. (2010). *Quiénes Somos*.

Recuperado de

http://www.snmpe.org.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=37

[L=0&JER=37](http://www.snmpe.org.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=37)

Sotelo, S. (2009). Microfinanzas en Perú: desafíos y posibilidades. *Microfinance*

Research Paper, (9) 1, 2-11. Recuperado de

<http://www.idlo.int/MF/Documents/Publications/32E.pdf>

Standard & Poor's. (2007). Microfinancieras afianzándose en los mercados globales de capital. Nueva York, NY. Recuperado de http://www.standardandpoors.com/servlet/BlobServer?blobheadername3=MDT-Type&blobcol=urldata&blobtable=MungoBlobs&blobheadervalue2=inlin e%3B+filename%3DMicrofinacieras2008_ES.pdf&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobkey=id&blobheadername1=content-type&blobwhere=1243907482719&blobheadervalue3=UTF-8

Superintendencia de Banca y Seguros y AFP. (2011, Junio). *Estadística Sistema Financiero Boletín Estadístico*. Recuperado de <http://200.37.51.41/estadistica/financiera/2011/Junio/SF-2103-jn2011.PDF>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, (2011). *Estadística*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=4

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, (2011). *Memoria 2010*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/memorias/memoria2010/index.html>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, (2011). *Regulación*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=4

Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs. (2009, Setiembre). *El futuro de las microfinanzas en el Perú*. Presentación realizada en la I Feria de Servicios

Microfinancieros para la Pequeña y Mediana Empresa, desarrollada en la
Cámara de Comercio, Lima, Perú.

Vargas, E. (2011). *Perú: sistema Microfinanciero*. Recuperado de

[http://www.ratingspcr.com/archivos/Boletin/005/SECTORIAL_PERU_M
ICRO-FINANZAS_201012.pdf](http://www.ratingspcr.com/archivos/Boletin/005/SECTORIAL_PERU_M
ICRO-FINANZAS_201012.pdf).



**Apéndice A: Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y
Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (Ley N° 26702)**

Título III: Operaciones y Servicios

Capítulo I: Normas comunes.

Artículo 221°- Operaciones y Servicios.

Las empresas podrán realizar las siguientes operaciones y servicios, de acuerdo a lo dispuesto por el capítulo I del título IV de esta sección segunda:

1. Recibir depósitos a la vista;
2. Recibir depósitos a plazo y de ahorros, así como en custodia;
3. a) Otorgar sobregiros o avances en cuentas corrientes;
b) Otorgar créditos directos, con o sin garantía;
4. Descontar y conceder adelantos sobre letras de cambio, pagarés y otros documentos comprobatorios de deuda;
5. Conceder préstamos hipotecarios y prendarios; y, en relación con ellos, emitir títulos valores, instrumentos hipotecarios y prendarios, tanto en moneda nacional como extranjera;
6. Otorgar avales, fianzas y otras garantías, inclusive en favor de otras empresas del sistema financiero;
7. Emitir, avisar, confirmar y negociar cartas de crédito, a la vista o a plazo, de acuerdo con los usos internacionales y en general canalizar operaciones de comercio exterior;
8. Actuar en sindicación con otras empresas para otorgar créditos y garantías, bajo las responsabilidades que se contemplen en el convenio respectivo;

9. Adquirir y negociar certificados de depósito emitidos por una empresa, instrumentos hipotecarios, warrants y letras de cambio provenientes de transacciones comerciales;
10. Realizar operaciones de *factoring*;
11. Realizar operaciones de crédito con empresas del país, así como efectuar depósitos en ellas;
12. Realizar operaciones de crédito con bancos y financieras del exterior, así como efectuar depósitos en unos y otros;
13. Comprar, conservar y vender acciones de bancos u otras instituciones del exterior que operen en la intermediación financiera o en el mercado de valores, o sean auxiliares de unas u otras, con el fin de otorgar alcance internacional a sus actividades. Tratándose de la compra de estas acciones, en un porcentaje superior al tres por ciento (3%) del patrimonio del receptor, se requiere de autorización previa de la Superintendencia;
14. Emitir y colocar bonos, en moneda nacional o extranjera, incluidos los ordinarios, los convertibles, los de arrendamiento financiero, y los subordinados de diversos tipos y en diversas monedas, así como pagarés, certificados de depósito negociables o no negociables, y demás instrumentos representativos de obligaciones, siempre que sean de su propia emisión;
15. Aceptar letras de cambio a plazo, originadas en transacciones comerciales;
16. Efectuar operaciones con commodities y con productos financieros derivados, tales como forwards, futuros, swaps, opciones, derivados crediticios u otros instrumentos o contratos de derivados, conforme a las normas que emita la Superintendencia;

17. Adquirir, conservar y vender valores representativos de capital que se negocien en algún mecanismo centralizado de negociación e instrumentos representativos de deuda privada, conforme a las normas que emita la Superintendencia;
18. Adquirir, conservar y vender acciones de las sociedades que tengan por objeto brindar servicios complementarios o auxiliares, a las empresas y/o a sus subsidiarias;
19. Adquirir, conservar y vender, en condición de partícipes, certificados de participación en los fondos mutuos y fondos de inversión;
20. Comprar, conservar y vender títulos representativos de la deuda pública, interna y externa, así como obligaciones del Banco Central;
21. Comprar, conservar y vender bonos y otros títulos emitidos por organismos multilaterales de crédito de los que el país sea miembro;
22. Comprar, conservar y vender títulos de la deuda de los gobiernos conforme a las normas que emita la Superintendencia;
23. Operar en moneda extranjera;
24. Emitir certificados bancarios en moneda extranjera y efectuar cambios internacionales;
25. Servir de agente financiero para la colocación y la inversión en el país de recursos externos;
26. Celebrar contratos de compra o de venta de cartera;
27. Realizar operaciones de financiamiento estructurado y participar en procesos de titulización, sujetándose a lo dispuesto en la Ley del Mercado de Valores;
28. Adquirir los bienes inmuebles, mobiliario y equipo;

29. Efectuar cobros, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas y/o bancos corresponsales;
30. a) Emitir cheques de gerencia;
b) Emitir órdenes de pago;
31. Emitir cheques de viajero;
32. Aceptar y cumplir las comisiones de confianza que se detalla en el artículo 275°;
33. Recibir valores, documentos y objetos en custodia, así como dar en alquiler cajas de seguridad;
34. Expedir y administrar tarjetas de crédito y de débito;
35. Realizar operaciones de arrendamiento financiero;
36. Promover operaciones de comercio exterior así como prestar asesoría integral en esa materia;
37. Suscribir transitoriamente primeras emisiones de valores con garantías parcial o total de su colocación;
38. Prestar servicios de asesoría financiera sin que ello implique manejo de dinero de sus clientes o de portafolios de inversiones por cuenta de éstos;
39. Actuar como fiduciarios en fideicomisos;
40. Comprar, mantener y vender oro;
41. Otorgar créditos pignoratícios con alhajas u otros objetos de oro y plata;
42. Actuar como originadores en procesos de titulización mediante la transferencia de bienes muebles, inmuebles, créditos y/o dinero, estando facultadas a constituir sociedades de propósito especial;

44. Todas las demás operaciones y servicios, siempre que cumplan con los requisitos establecidos por la Superintendencia mediante normas de carácter general, con opinión previa del Banco Central. Para el efecto, la empresa comunicará a la Superintendencia las características del nuevo instrumento, producto o servicio financiero. La Superintendencia emitirá su pronunciamiento dentro de los treinta (30) días de presentada la solicitud por la empresa.

Título IV: Empresas del Sistema Financiero

Título IV

Empresas del Sistema Financiero

Capítulo I

Disposiciones Generales

Artículo 282°.-Definiciones.

1. Empresa bancaria: es aquella cuyo negocio principal consiste en recibir dinero del público en depósito o bajo cualquier otra modalidad contractual, y en utilizar ese dinero, su propio capital y el que obtenga de otras fuentes de financiación en conceder créditos en las diversas modalidades, o a aplicarlos a operaciones sujetas a riesgos de mercado.
2. Empresa financiera: es aquella que capta recursos del público y cuya especialidad consiste en facilitar las colocaciones de primeras emisiones de valores, operar con valores mobiliarios y brindar asesoría de carácter financiero.
3. Caja Rural de Ahorro y Crédito: es aquella que capta recursos del público y cuya especialidad consiste en otorgar financiamiento preferentemente a la mediana, pequeña y micro empresa del ámbito rural.
4. Caja Municipal de Ahorro y Crédito: es aquella que capta recursos del público y cuya especialidad consiste en realizar operaciones de financiamiento, preferentemente a las pequeñas y micro empresas.

5. Caja Municipal de Crédito Popular: es aquella especializada en otorgar crédito pignoraticio al público en general, encontrándose también facultada para efectuar operaciones activas y pasivas con los respectivos Concejos Provinciales y Distritales y con las empresas municipales dependientes de los primeros, así como para brindar servicios bancarios a dichos concejos y empresas.
6. Empresa de desarrollo de la pequeña y micro empresa, EDPYME: es aquella cuya especialidad consiste en otorgar financiamiento preferentemente a los empresarios de la pequeña y micro empresa.
7. Empresa de arrendamiento financiero, cuya especialidad consiste en la adquisición de bienes muebles e inmuebles, los que serán cedidos en uso a una persona natural o jurídica, a cambio del pago de una renta periódica y con la opción de comprar dichos bienes por un valor predeterminado.
8. Empresa de *factoring*, cuya especialidad consiste en la adquisición de facturas conformadas, títulos valores y en general cualquier valor mobiliario representativo de deuda.
9. Empresa afianzadora y de garantías, cuya especialidad consiste en otorgar afianzamientos para garantizar a personas naturales o jurídicas ante otras empresas del sistema financiero o ante empresas del extranjero, en operaciones vinculadas con el comercio exterior.
10. Empresa de servicios fiduciarios, cuya especialidad consiste en actuar como fiduciario en la administración de patrimonios autónomos fiduciarios, o en el cumplimiento de encargos fiduciarios de cualquier naturaleza.
11. Cooperativas de Ahorro y Crédito autorizadas a captar recursos del público a que se refiere el artículo 289° de la presente ley.

CONST. Arts. 61, 87.

LEY GRAL. Arts. 1, 7, 8, 9, 11, 12, 16, 18, 177, 217, 221, 223, 224, 283 al 289, 356, 361, 1ª Disp. Tran.

Artículo 283°.-Operaciones realizables por las empresas bancarias.

Las empresas bancarias pueden realizar todas las operaciones señaladas en el artículo 221°, excepto la indicada en el numeral 16, para lo cual deberán contar con autorización de la Superintendencia.

LEY GRAL. Arts. 221, 275, 282 (1), 349 (16), 359, 1ª Disp. F. y C., 20ª Disp. F. y C.

L.O.B.C.R. Arts. 24 (i, j), 97.

D.S. 54-97-EF. Art. 16 (a).

Artículo 284°.-Operaciones realizables por las empresas financieras.

Las empresas financieras pueden realizar las operaciones señaladas en los numerales 1, 2, 3b, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30a, 30b, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41 y 43 del artículo 221°.

Las demás operaciones señaladas en el artículo 221° también podrán ser realizadas por estas empresas cuando cumplan los requisitos establecidos por la Superintendencia.

LEY GRAL. Arts. 221, 275, 282 (2).

D.S. 54-97-EF. Art. 16 (a).

Artículo 285°.-Operaciones realizables por las cajas rurales de ahorro y crédito.

Las cajas rurales de ahorro y crédito, pueden realizar las operaciones señaladas en los incisos 2, 3b, 4, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 26, 28, 29, 32, 33, 35, 36,

38,39, 41 y 43 del artículo 221°. Las demás operaciones señaladas en el artículo 221° también podrán ser realizadas por estas empresas cuando cumplan los requisitos establecidos por la Superintendencia.

LEY GRAL. Arts. 221, 275, 282 (3).

D.S. 54-97-EF. Art. 16 (g).

Artículo 286°.-Operaciones realizables por las cajas municipales de ahorro y crédito.

Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito pueden realizar las operaciones autorizadas por sus leyes especiales. Adicionalmente podrán realizar las operaciones señaladas en los numerales 4, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 26, 28, 29, 32, 35, 36, 38, 39 y 43 del artículo 221°. Las demás operaciones señaladas en el artículo 221° también podrán ser realizadas por estas empresas cuando cumplan los requisitos establecidos por la Superintendencia.

LEY GRAL. Arts. 221, 275, 282 (4), 5ª Disp. F. y C., 13ª Disp. Tran., 14ª Disp. Tran.

Artículo 287°.-Operaciones realizables por las cajas municipales de crédito popular

Las Cajas Municipales de Crédito Popular pueden realizar las operaciones a que se refiere el numeral 5 del artículo 282° de la presente ley. Adicionalmente pueden realizar las operaciones señaladas en los numerales 4, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 26, 28, 29, 32, 33, 35, 36, 38, 39 y 43 del artículo 221°. Las demás operaciones señaladas en el artículo 221° también podrán ser realizadas por estas empresas cuando cumplan los requisitos establecidos por la Superintendencia.

LEY GRAL. Arts. 221, 275, 282 (5), 5ª Disp. F. y C., 14ª Disp. Tran., 15ª Disp. Tran.

LEY 10769.

Artículo 288º.- Operaciones realizables por las Edpymes.

Las EDPYMES pueden realizar las operaciones señaladas en los incisos 3b, 4, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 26, 28, 29 32, 33, 35, 36, 38, 39 41 y 43 del artículo 221º. Las demás operaciones señaladas en el artículo 221º también podrán ser realizadas por estas empresas cuando cumplan los requisitos establecidos por la Superintendencia.

LEY GRAL. Arts. 221, 275, 282 (6)

Artículo 289º.-Cooperativas de ahorro y crédito autorizadas a captar recursos del público.

Las cooperativas de Ahorro y Crédito pueden operar con recursos del público, entendiéndose por tal a las personas ajenas a sus accionistas, si adoptan la forma jurídica de sociedades cooperativas con acciones.

Sus características son las siguientes:

1. El capital social de estas sociedades cooperativas se encuentra representado por acciones sociales, regidas por la presente ley y por el régimen de sociedades anónimas de la Ley General de Sociedades;
2. Se encuentran obligadas a constituir la reserva legal a que se refiere el artículo 67º de la presente ley, sin que les corresponda constituir reserva cooperativa alguna;
3. La administración de estas sociedades cooperativas se rige por las normas de la Ley General de Sociedades, régimen de sociedades anónimas;

4. Las cooperativas pueden realizar las operaciones señaladas en los numerales 2, 3b), 4, 6, 11, 15, 23, 28, 29 y 39 del artículo 221° y en el numeral iii del inciso 14 del artículo 275° de la presente ley. Las demás operaciones señaladas en el artículo 221° también podrán ser realizadas por estas empresas cuando cumplan los requisitos contenidos en el artículo 290°;
5. Serán de aplicación a estas sociedades las normas contenidas en la presente ley; y se encuentran sujetas a la supervisión directa de la Superintendencia.
6. No se rigen por la Ley General de Cooperativas, texto único ordenado aprobado por decreto supremo 074-90-TR.

LEY GRAL. Arts. 221 (2, 3b, 4, 6, 11, 15, 23, 28, 29, 39), 275 (14 iii), 282 (11),
24ª Disp. F. y C. (1), 5ª Disp. Tran.

Apéndice B: Entrevistas a Funcionarios de las Microfinancieras

1. ¿En su opinión cómo ve el crecimiento del sector microfinanciero en el Perú, que fortalezas y debilidades tienen?

Este crecimiento repentino favorece a una amplia oferta crediticia en su mayor fortaleza, su mayor debilidad es el sobreendeudamiento a los clientes.

2. En su opinión ¿Cuál es la importancia que tienen las instituciones microfinancieras en el desarrollo de las mypes y el rol social que cumplen?

Permitir el acceso al sistema financiero a unidades de negocio los cuales no pueden ser atendidos por la banca y por ende desarrollar a estas unidades económicas.

3. ¿Cuál es la diferencia entre las instituciones microfinancieras y las entidades bancarias?

Instituciones microfinancieras pueden atender a unidades económicas con poca formalidad pequeños que las entidades bancarias lo pueden atender.

4. ¿Cuál es su opinión sobre la estrategia asumida por las entidades bancarias al ingresar al segmento de las mypes?

Básicamente por la rentabilidad que generan los créditos pequeños y ampliar la base de clientes que con un buen asesoramiento sean importantes para estas entidades.

5. ¿Cuál es su opinión sobre la rivalidad existente en el sector de las microfinancieras?

Es la inevitable rentabilidad pelea de la oferta y demanda en el mercado.

6. ¿Cuál es su opinión respecto a la incorporación de inversionistas privadas como nuevos accionistas en las instituciones microfinancieras ?

Es buena siempre que la búsqueda de rentabilidad termine destruyendo este negocio.

7. ¿Cuál es su opinión sobre las alianzas estratégicas entre instituciones microfinancieras mediante fusiones y adquisiciones?

Como siempre el juego del cual solo el más fuerte sobrevivirá.

8. ¿En su opinión, cuales son las debilidades de las entidades microfinancieras no bancarias?

La forma de medir el riesgo crediticio por crédito otorgado

9. ¿En su opinión, cuales son los factores críticos de éxito de las cajas municipales de ahorro y créditos?

La variedad de productos a ofrecer y que estos sean útiles para el cliente.

10. ¿Cuál es su opinión sobre el área de marketing y la investigación de mercado para el desarrollo de nuevos productos financieros?

Que no es el adecuado para satisfacer las necesidades de los clientes.

11. ¿Cuál es su opinión sobre el soporte que brinda el área de la unidad de riesgos de créditos?

Es buena ayuda a resolver problemas que a veces no podemos visualizar.

12. ¿Cuál es su opinión sobre el soporte tecnológico e informático con el que cuenta su institución?

Es buena, pero siempre necesita innovaciones.

13. ¿Considera usted que los canales de distribución en su institución son los adecuados?

Aún le falta desarrollar muchos canales.

14. ¿Considera usted que en su institución las personas que ocupan cargos gerenciales y/o estratégicos cuentan con la experiencia suficiente?

Lo bueno en esta empresa es que cuenta con personal de trayectoria y con buena experiencia.

15. ¿En su opinión, cómo ve el futuro de las microfinanzas en el mediano plazo?

Por ahora se mantendrá, pero en el largo plazo este se deteriorará.

NOMBRE: Ever Herman Luya Reynoso

CARGO: Funcionario de Negocios

EMPRESA: EDPYME RAIZ

