

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**CENTRUM PUCP**  
**BUSINESS SCHOOL**

**Planeamiento Estratégico para la Caja Municipal de Ahorro y Crédito**

**Huancayo**

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

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Cesar Alberto Medina Alejos**

**Christian Mauricio De La Cruz Zeballos Medrano**

**Asesor: Ricardo Miguel Pino Jordán**

**Surco, agosto 2019**

## Agradecimiento

A los que nos ayudaron.



## Dedicatoria

A los que amamos.



## Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación consiste en un planeamiento estratégico aplicativo para la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo, a la que en adelante se denomina CMAC Huancayo. Para ello se plantea como visión: “Para el 2025, la CMAC Huancayo será la institución líder en el sector microfinanciero de Cajas del Perú en términos de participación de mercado, rentabilidad financiera, calidad de cartera y excelente nivel de desempeño social”. En base a esta visión, además de los análisis externo e interno, se formulan cinco objetivos para desarrollar en un largo plazo: (a) OLP1. En el año 2025, la participación en el sistema de colocaciones de Cajas Municipales de la CMAC Huancayo, será de 23 %; (b) OLP2. En el año 2025, la participación en el sistema de captaciones de Cajas Municipales de la CMAC Huancayo, será de 23 %; (c) OLP3. En el año 2025 la CMAC Huancayo mantendrá su ROE de 18%.; (d) OLP4. En el año 2025 la CMAC Huancayo disminuirá su índice de morosidad de cartera crediticia en 3.1%, (e) OLP 5. En el año 2025 la CMAC Huancayo logrará una calificación de “excelente”, es decir 4 estrellas, en el nivel de desempeño social según la evaluación anual de MicroRate. Para el cumplimiento de estos objetivos se proponen aplicar seis estrategias; (a) absorción de una CMAC con presencia en el oriente y norte del país, (b) creación de una app móvil para operaciones de agencia, (c) creación nacional de un producto de crédito prendario, (d) campaña publicitaria de marca en zonas semirurales y rurales, (e) implementación de mayor cantidad de agentes y cajeros automáticos, (f) campaña de performance en redes sociales y buscadores. En virtud a las líneas esbozadas, se plantean 31 objetivos para desarrollar en un corto plazo, de los cuales, se usan los 19 más importantes para la conformación del tablero de control balanceado a efectos de cubrir temas de evaluación y control, en este se involucran aspectos tales como: Aprendizaje, Procesos Internos, Clientes y Financiera. Finalmente se evalúa la competitividad y futuro organizacional de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo.

## Abstract

The present work consists of a strategic planning, implemented for the Municipal Savings and Credit Association Huancayo; hereafter referred to as CMAC Huancayo. For that purpose, it is posed as a vision: “For 2025, the CMAC Huancayo is planned to be a leader institution in the microfinance sector of the associations in Peru, in terms of market participation, financial profitability, portfolio quality and a top level of social functioning”. Based on this vision, besides of internal and external analysis, five objectives are formulated to be developed in a long term period: (a) OLP1. In the year 2025, the participation in the placement system of CMAC Huancayo Municipal Institution, will reach up to 23%; (b) OLP2. For 2025, the participation in the Huancayo Municipal Institution capturing system will reach up to 23%; (c) OLP3. For 2025 The Huancayo CMAC keep a 25% ROE, (d) OLP4. In 2025 The Huancayo CMAC will decrease its payment defaults of credit portfolio in 3.1 %, (e) OLP5. In the year 2025 the Huancayo CMAC will accomplish a qualification of “excellence”, meaning 4 stars, in the social functioning standard, according to Micro Rate annual performance appraisal. For the accomplishment of these objectives, 06 strategies are suggested; (a) a CMAC take-over with a presence in the orient and north of the country, (b) a mobile app creation for bank transactions, (c) the national creation of a pawn broking product, (d) brand advertising campaign in semirural and rural areas, (e) Implementation of agent numbers and cash machines, (f) performance campaigns in social networks and browsers. In accordance with the outlined work; 31 objectives are posed to be developed in a short term period, from which, the 19 most important are used for the formation of the balanced control board, in order to cover the control of evaluation issues, in which aspects such as: Learning, Internal processes, Clients and Finance company are involved. Lastly, the Competitiveness and organizational future of the Municipal Savings and Credit Association Huancayo, is evaluated.

## Tabla de Contenido

Capítulo I: Situación General .....	1
1.1 Situación General .....	1
1.2 Conclusiones.....	2
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, Código de Ética .....	4
2.1 Visión.....	4
2.1.1 Antecedentes.....	4
2.1.2 Propuesta de visión.....	4
2.2. Misión.....	5
2.2.1 Antecedentes.....	5
2.2.2 Propuesta de misión.....	6
2.3. Valores.....	10
2.3.1 Antecedentes.....	10
2.4. Código de Ética .....	13
2.4.1 Antecedentes.....	13
2.4.2 Propuesta.....	14
2.5 Conclusiones.....	15
Capítulo III: Evaluación Externa.....	16
3.1 El Análisis Tridimensional de Naciones .....	16
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN).....	16
3.1.2 El potencial nacional.....	19
3.1.3 Los principios cardinales.....	22

3.2 El Análisis Competitivo del País .....	24
3.2.1 Las condiciones de factores. ....	25
3.2.2 Las condiciones de demanda. ....	25
3.2.3 La estrategia, estructura, y rivalidad de empresas. ....	26
3.2.4 Los sectores relacionados y de apoyo. ....	26
3.2.5 El análisis de la influencia de la CMAC Huancayo.....	26
3.3 El Análisis del Entorno PESTE .....	27
3.3.1 Las fuerzas políticas, gubernamentales y legales. ....	27
3.3.2 Las fuerzas económicas y financieras.....	35
3.3.3 Las fuerzas sociales, culturales y demográficas. ....	41
3.3.4 Las fuerzas tecnológicas y científicas.....	43
3.3.5 Las fuerzas ecológicas y ambientales. ....	44
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	46
3.5 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter .....	48
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores. ....	48
3.5.2 Poder de negociación de los compradores. ....	49
3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....	50
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	51
3.5.5 Rivalidad de competidores.....	52
3.6 La CMAC Huancayo y Referentes .....	53
3.7 La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz de Perfil Referencial (MPR).....	55
3.8 Conclusiones.....	56

Capítulo IV: La Evaluación Interna .....	58
4.1 El Análisis Interno AMOFHIT .....	58
4.1.1 La administración y gerencia (A). .....	58
4.1.2 El marketing, ventas e investigación de mercados (M). .....	61
4.1.3 Operaciones de logística e infraestructura (O).....	69
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	71
4.1.5 Recursos humanos y cultura (H).....	81
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I). .....	85
4.1.7 Tecnología, investigación y desarrollo (T). .....	86
4.2 Matriz para Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	88
4.3 Conclusiones.....	89
Capítulo V: Intereses. Objetivos de Largo Plazo de la CMAC Huancayo .....	91
5.1 Intereses de la CMAC Huancayo .....	91
5.2 Potencial de la CMAC Huancayo.....	91
5.3 Principios Cardinales de la CMAC Huancayo .....	93
5.4 Matriz de Intereses de la CMAC Huancayo (MIO) .....	94
5.5 Objetivos de Largo Plazo .....	96
5.5.1 Objetivos de largo plazo. ....	96
5.6 Conclusiones.....	97
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	98
6.1 La Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....	98
6.1.1 La Estrategia de Fortalezas y Oportunidades (FO). Explote. ....	99



6.1.2 Estrategia DO – Busque.....	100
6.1.3 Estrategia FA – Confronte. ....	100
6.1.4 Estrategia DA – Evite. ....	101
6.2 La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).....	102
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	105
6.4 La Matriz Interna - Externa (MIE) .....	108
6.5 Matriz de Gran Estrategia (MGE) .....	109
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE) .....	110
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	112
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	112
6.9 Matriz de Ética (ME).....	115
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	116
6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo .....	117
6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	119
6.13 Conclusiones.....	120
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	121
7.1. Objetivos de Corto Plazo.....	121
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	129
7.3. Políticas de cada Estrategia .....	129
7.4. Estructura Organizacional de la CMAC Huancayo.....	130
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	130
7.6. Recursos Humanos y Motivación.....	131

7.7. Gestión del Cambio .....	133
7.8. Conclusiones.....	134
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....	135
8.1. Perspectivas de Control .....	135
8.1.1. Aprendizaje interno.....	135
8.1.2. Procesos.....	136
8.1.3. Clientes.....	137
8.1.4. Financiera.....	138
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	138
8.3. Conclusiones.....	141
Capítulo IX: Competitividad de la CMAC Huancayo .....	142
9.1 Análisis Competitivo de la CMAC Huancayo .....	142
Amenaza de los sustitutos.....	143
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la CMAC Huancayo.....	145
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústers de la CMAC Huancayo .....	146
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres de la CMAC Huancayo.....	146
9.5 Conclusiones.....	146
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones .....	148
10.1 Conclusiones Finales .....	148
10.2 Recomendaciones Finales.....	153
10.3 Plan Estratégico Integral.....	154

10.4 Futuro de la CMAC Huancayo ..... 154

Referencias ..... 158



## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Conteo Numérico de Regulaciones, Trabas y Barreras Burocráticas Identificadas por Gremios de la Cámara de Comercio de Lima</i> .....	31
Tabla 2 <i>Contribución Ponderada a la Inflación: Enero 2018</i> .....	36
Tabla 3 <i>Matriz Evaluación de Factores Externos de la CMAC Huancayo</i> .....	47
Tabla 4 <i>Matriz de Perfil Competitivo</i> .....	56
Tabla 5 <i>Matriz de Perfil Referencial</i> .....	56
Tabla 6 <i>Concentración de Ventas por Región 2017</i> .....	62
Tabla 7 <i>Participación en el Sistema CMAC's - Caja Huancayo 2014-2018II</i> .....	65
Tabla 8 <i>Medios y Mecanismos de Comunicación de la CMAC Huancayo</i> .....	68
Tabla 9 <i>Evaluación Ratio Capital Global 2014-2018II</i> .....	72
Tabla 10 <i>Distribución de Colaboradores</i> .....	84
Tabla 11 <i>Distribución por Modalidad de Contrato</i> .....	84
Tabla 12 <i>Matriz Evaluación de Factores Internos</i> .....	88
Tabla 13 <i>Matriz de Intereses Organizacionales de la CMAC Huancayo</i> .....	95
Tabla 14 <i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas</i> .....	104
Tabla 15 <i>MPYEA CMAC Huancayo</i> .....	105
Tabla 16 <i>Datos para la MBCG de la CMAC Huancayo</i> .....	107
Tabla 17 <i>Matriz de Decisión Estratégica de la CMAC Huancayo</i> .....	110
Tabla 18 <i>MCP de la CMAC Huancayo</i> .....	113
Tabla 19 <i>Matriz de Rumelt (MR)</i> .....	115
Tabla 20 <i>Matriz de Ética de la CMAC Huancayo</i> .....	116
Tabla 21 <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	117
Tabla 22 <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo</i> .....	118
Tabla 23 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> .....	119

Tabla 24 <i>Recursos por Objetivo a Corto Plazo</i> .....	124
Tabla 25 <i>Iniciativas, Responsables e Indicadores por Objetivos a Corto Plazo</i> .....	126
Tabla 26 <i>Políticas por Estrategia</i> .....	128
Tabla 27 <i>Conformación de la Estructura Organizacional</i> .....	130
Tabla 28 <i>Tablero de Control Balanceado</i> .....	139
Tabla 29 <i>Plan Estratégico Integral</i> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico .....	xii
<i>Figura 1.</i> Tasas de interés referencia 2004- 2018 .....	28
<i>Figura 2.</i> Proyección de la inflación, 2015-2020.....	29
<i>Figura 3.</i> Distribución de la antigüedad de normas vigentes sobre legislación laboral.....	32
<i>Figura 4.</i> Proyección de la inflación 2015-2020.....	37
<i>Figura 5.</i> Perú denuncias registradas por comisión de delitos, 2011-2017. ....	42
<i>Figura 6.</i> Las cinco fuerzas de Porter para el sector micro-financiero .....	53
<i>Figura 7.</i> Composición de la cartera bruta por tipo de crédito – junio 2018 .....	63
<i>Figura 8.</i> Composición de los depósitos junio 2018.....	63
<i>Figura 9.</i> Colocación por tipo de crédito .....	64
<i>Figura 10.</i> Red de atención de la CMAC Huancayo 2017 .....	71
<i>Figura 11.</i> Evolución del patrimonio (en millones de soles).....	73
<i>Figura 12.</i> Estructura de pasivo y patrimonio.....	73
<i>Figura 13.</i> Estructura de fondeo .....	74
<i>Figura 14.</i> Evolución de los ratios de liquidez .....	75
<i>Figura 15.</i> Calce de activos y pasivos a junio de 2018 (% de patrimonio efectivo).....	76
<i>Figura 16.</i> Evolución de la utilidad neta (en millones).....	77
<i>Figura 17.</i> Evolución de los márgenes del negocio .....	78
<i>Figura 18.</i> Evolución del ROE Y ROA de la CMAC Huancayo y el sistema de CMAC's (2016- 2018).....	78
<i>Figura 19.</i> Calidad de cartera de la CMAC Huancayo .....	80
<i>Figura 20.</i> Cobertura de cartera de la CMAC Huancayo .....	80
<i>Figura 21.</i> Estructura organizacional.....	83
<i>Figura 22.</i> Colaboradores por rango de edad al 2017.....	84

<i>Figura 23.</i> MPEYEA de la CMAC Huancayo.....	103
<i>Figura 24.</i> MBCG de la CMAC Huancayo .....	108
<i>Figura 25.</i> Matriz interna externa de la CMAC Huancayo.....	109
<i>Figura 26.</i> Matriz de gran estrategia (GE).....	110
<i>Figura 27</i> Propuesta de organigrama .....	132



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

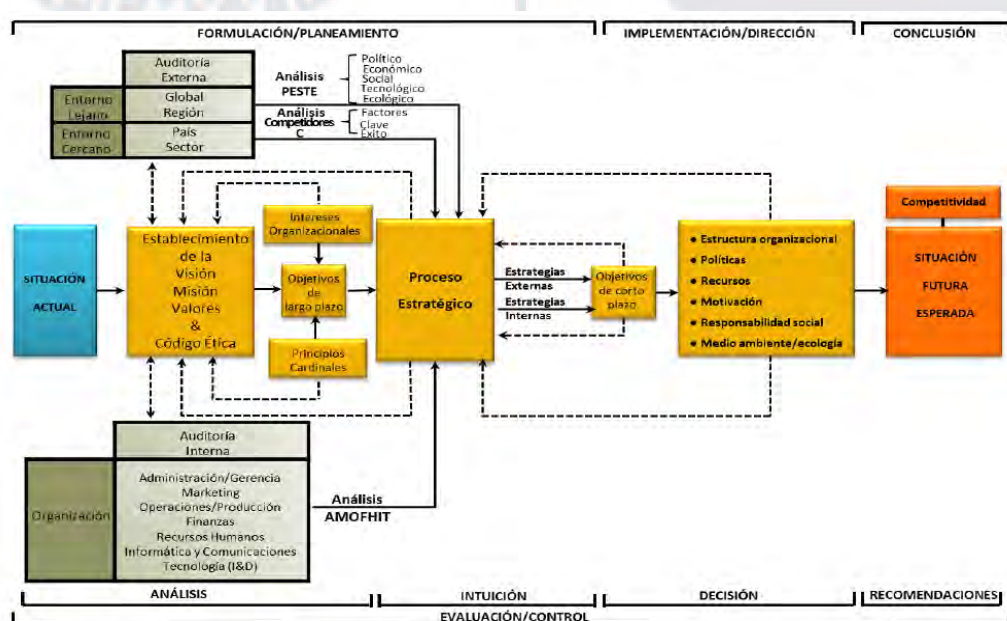


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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



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

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

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

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

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

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

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia (Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia, MERC).

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

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

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y en cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible y buscar el beneficio compartido con todos sus *stakeholders*. Esto

implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

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

*Nota.* Este texto ha sido tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., pp. 10-13), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## Capítulo I: Situación General

### 1.1 Situación General

Caja Municipal de Ahorro y Créditos Huancayo S.A. (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A, 2019), a la que en adelante se denomina la CMAC Huancayo, se creó en la provincia de Huancayo, región de Junín de la república peruana, en 1988 un 24 de julio (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A., 2003), amparada en el Decreto Ley 23039 que aprueba la creación de instituciones financieras denominadas “Cajas Municipales de Ahorro y Crédito en Concejos Provinciales del País”, quedando de esta manera habilitada para operar en el territorio nacional. Bajo el amparo de ese bloque normativo, la CMAC Huancayo logra su introducción legal al sistema financiero peruano, formalizando el inicio de sus operaciones un 08 de agosto de 1988. Desde ese momento viene funcionando con un enorme crecimiento dentro de todo el país.

La CMAC Huancayo, hasta diciembre de 2018 cuenta con 155 oficinas (Class & Asociados S.A., 2018) y para el 2017 contó con 732 agentes propios en todo el territorio nacional (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A., 2017), además de estar regulada por el Decreto Supremo N° 157-90-EF y por la “Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la SBS” (Ley N° 26702,1996), así como por normativa interna de la misma institución; asimismo la supervisión de esta recae en la “Superintendencia de Banca y Seguros” y en la Contraloría General de la República.( Ley N° 30607, 2017). Finalmente, se destaca que la CMAC Huancayo goza de autonomía financiera y administrativa, con la posibilidad de captar y colocar recursos financieros en el territorio nacional.

Asimismo, según información de la Superintendencia de Banco y Seguros, la CMAC Huancayo ocupa el segundo lugar a nivel nacional en el sector de CMAC’s del Perú, solo por debajo de la CMAC Arequipa; este puesto lo alcanza en virtud a su óptimo desempeño en aspectos tales como, rendimiento sobre capital y patrimonio por encima del promedio de

Cajas a nivel nacional, además de contar con una baja morosidad, utilidades altas, entre otros aspectos (SBS, 2018). Adicionalmente, es importante destacar que, la CMAC Huancayo en 2017 logro ser la única Caja con presencia en todas las regiones del país, aunque su mayor fortaleza esté centralizada en las regiones de Junín y Lima, estas representan actualmente más del 60% de sus colocaciones y más del 80% de sus captaciones (Class & Asociados S.A., 2018).

En cuanto a la solidez de sus fuentes de fondeo, la más importante proviene de captaciones, llegando a conformar un 90.26% de estas, el restante es aportado por financiamientos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), entidad que en el presente año se convertirá en accionista minoritaria de la misma. (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A, 2018), esto sin dejar de lado que actualmente se constituye en su única acreedora. De otro lado, a consecuencia de la larga trayectoria ganada, se ha consolidado un ambiente de solidez en temas de gestión y operatividad; así entonces, después de más de treinta años de trayectoria, la CMAC Huancayo continúa creciendo sosteniblemente y mejorando deficiencias siempre en busca de ser la líder de las CMAC's, tal como se aprecia en su visión actual (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A., 2017). En cuanto al proceso estratégico interno, la CMAC Huancayo desarrolla una planeación estratégica como parte de su gestión con el fin de cumplir con su visión, esto representa la clave de su actual y expectante posición en este sector, cada vez más competitivo.

## **1.2 Conclusiones**

La CMAC Huancayo cumple con toda la normativa legal vigente, además cuenta con cobertura nacional, siendo la CMAC pionera en lograr presencia en las 25 regiones de este país, es también la segunda con mayor participación de mercado en el territorio nacional; del mismo modo, cuenta con autonomía financiera y administrativa, no dependiendo de la Municipalidad provincial de Huancayo, asimismo usa como política de gestión el planeamiento estratégico como tal, su visión es ser la líder de este sector, para lo cual debe

principalmente superar su concentración en determinadas regiones, para consolidarse y crecer en el resto del país.



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

### 2.1 Visión

#### 2.1.1 Antecedentes.

La visión refleja aquello que la institución desea ser en el futuro (D'Alessio, 2015), por lo cual es sumamente importante conocerla para conocer a la organización. Para la CMAC Huancayo la visión actual que se mantiene desde el año 2016 es, “mantener una relación a largo plazo con emprendedores, impulsando la inclusión financiera a nivel nacional e internacional” (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A., 2017, p.14). A lo largo del historial de visiones de la CMAC Huancayo se denota que, en su primera versión, la orientan en un punto donde la prioridad era la entidad; posteriormente, se preocupan por el crecimiento de la organización como tal y, finalmente, toman muy en cuenta al factor cliente; siendo este el principal motivo por el que reafirman su compromiso con sus clientes, sin perder de vista a la empresa como tal y las operaciones que esta realiza. Al respecto, según D’Alessio (2015), esta es considerada como una expresión clara de la personalidad de la institución, qué o quién quiere ser, sus aspiraciones y su proyección para el futuro, esta se alcanzaría sólo si se cumplen los objetivos de largo plazo preestablecidos para tales fines.

#### 2.1.2 Propuesta de visión.

La visión está relacionada con el ser y con el propósito de la empresa analógicamente semejante con las cualidades de un ser humano para aspectos de vida, esto en virtud a que la organización empresarial está sometida a distintos avatares rutinarios y cambios disruptivos en la sociedad. Más precisamente, la empresa es un ente conformado por personas, y por ellos la conducta y aspiraciones del grupo humano conformante se transmiten a la organización. Como segunda definición, la visión, refleja hacia donde se dirige la empresa y qué objetivos de largo plazo se plantea lograr, de tal forma que deban ser realistas y medibles. Se propone la siguiente visión para la CMAC Huancayo: “Para el 2025, la CMAC Huancayo será la



institución líder en el sector microfinanciero de Cajas del Perú en términos de participación de mercado, rentabilidad financiera, calidad de cartera y excelente nivel de desempeño social”.

## **2.2. Misión**

### **2.2.1 Antecedentes.**

La misión de la CMAC Huancayo ha ido cambiando a lo largo del tiempo, a tal efecto;

(a) para los años 2003 y 2004, fue: “Brindar productos y servicios con excelente calidad y trato personalizado, con tecnología adecuada para satisfacer plenamente las necesidades de nuestros clientes, con personal profesional identificado con la visión empresarial y asegurando su sostenibilidad institucional” (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A, 2004, p.9); (b) para 2005 y 2006, fue: “Satisfacer las necesidades financieras de nuestros clientes, contribuyendo al desarrollo social y económico de la región. y brindar servicios a la medida, con óptimos estándares de calidad, con tecnología e infraestructura adecuada y colaboradores calificados e identificados con la mística institucional” (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A, 2006, p.18); (c) para 2008, fue: “Servir al cliente en forma oportuna, simple y transparente, brindándoles soluciones financieras integrales, con colaboradores motivados y calificados” (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A, 2008, p.12); (d) para el año 2009, fue: “Brindar a nuestros clientes, acceso a soluciones financieras integrales; a través de un servicio ágil, flexible, transparente y de buen trato, con colaboradores comprometidos y eficaces” (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A, 2009, p.16); (e) para los años 2010, 2011 y 2012, fue: “Brindar a nuestros clientes, acceso a soluciones financieras integrales; a través de un servicio rápido y de buen trato, con colaboradores comprometidos” (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A, 2012, p.23); (f) para los años 2013, 2014 y 2015, fue: “Contribuir al desarrollo de nuestros clientes, brindando soluciones financieras integrales con rapidez y calidad” (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A, 2015, p.21); (g) finalmente, para los años 2016 y 2017, fue:

“Sumamos al emprendimiento, satisfaciendo tus necesidades financieras (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A, 2004, p.15).

Como se muestra, la CMAC Huancayo tiene una trayectoria cronológica de misiones, estas varían entre sí; al respecto, estos cambios se han venido produciendo principalmente en función a las distintas necesidades de sus clientes, teniendo además en cuenta las características propias de la organización, hasta llegar a los aspectos relevantes de aporte en desarrollos económicos regionales y de perfil nacional, haciendo hincapié en temas de gestión de atención al público, para finalmente, satisfacer las necesidades de sus clientes de manera integral. Estos cambios reflejan claramente el interés que se viene mostrando en la CMAC Huancayo por definir su razón de ser y, por planificar de forma eficiente su futuro. En tal sentido se denota que este es un aspecto positivo de la institución, un elemento clave de su gestión que ha logrado favorecer su desarrollo.

Actualmente, la CMAC Huancayo, señala en su misión: “Sumamos al crecimiento de nuestros clientes, satisfaciendo sus necesidades financieras de manera integral” (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A, 2019). Al respecto, D’Alessio (2015) refiere que la misión, debe ser una respuesta a la incertidumbre en torno al giro de negocio, teniendo en cuenta al receptor del mensaje o misión, además de ser redactada en presente. Entonces, teniendo como base la vigente misión y los conceptos indicados, se plantea una nueva misión adecuada para el presente plan estratégico.

### **2.2.2 Propuesta de misión.**

D’Alessio (2015) propone, para que una misión recoja realmente la razón de ser del negocio, es recomendable que su declaración responda a las preguntas que continúan, las consecuentes respuestas deben conformar el propósito de la organización. En este sentido estas respuestas representarán los nueve elementos que son requeridos para una correcta misión. Por tanto, en base a las absoluciones de las referidas interrogantes, se desarrolla una propuesta de misión para esta organización.

***¿Quiénes son los clientes y/o consumidores de la organización?*** En la actualidad los clientes de la CMAC Huancayo, según su necesidad son de dos tipos, deficitarios y superavitarios. También se pueden clasificar según su origen; (a) personas jurídicas tales como medianas, pequeñas y micro empresas; (b) personas naturales y; (c) patrimonios autónomos de derecho civil. Todos los mencionados podrían requerir créditos para distintos usos, tales como: Activo fijo, capital de trabajo, crédito de consumo, crédito hipotecario y crédito vehicular. En menor medida también existen clientes que buscan prevención en distintos temas.

***¿Cuáles son los principales productos: bienes y servicios que la organización produce?*** La CMAC Huancayo es una organización que brinda productos financieros, a los que denominamos servicios. Los principales servicios ofertados en cuanto a colocaciones son créditos que, clasificados por su finalidad, se denominan; (a) activos fijos, (b) capital de trabajo, (c) de consumo, (d) hipotecarios, (e) vehiculares y, demás de tasas activas. En cuanto a productos de captación se tienen; (a) depósitos a plazo fijo, (b) depósitos móviles y, (c) cuentas CTS. La CMAC Huancayo, también ofrece tarjetas de ahorro móvil para utilizarlas en agentes y cajeros, y una aplicación móvil para realizar operaciones, pero de manera restringida, del mismo modo algunos tipos de seguros, tanto optativos como vinculados (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A, 2019).

***¿Dónde compite la organización? ¿Cuáles son sus mercados?*** La empresa compite en todo el sector microfinanciero del Perú, en el subsector de Cajas Municipales. Actualmente el mercado geográfico en el que compite, abarca todo el territorio nacional, siendo la primera CMAC en tener presencia nacional, por esto se evidencia que la CMAC Huancayo, es una de las Cajas con mayor expansión en ciudades de todo el país. Sus mercados en términos psicográficos son principalmente MYPE's y personas naturales de los sectores B, C y D (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A., 2017).

***¿Se encuentra la organización tecnológicamente actualizada?*** La CMAC Huancayo está parcialmente actualizada, en términos tecnológicos y con respecto al sector microfinanciero en general. Al respecto, en Perú, los Bancos son las entidades más actualizadas tecnológicamente en el sector microfinanciero (Asociación de Bancos del Perú, 2018). Existe una gran brecha con otras instituciones financieras, el principal motivo es la poca aplicación de tecnología en temas de prestación de servicios, tanto digital como electrónicamente. Al respecto, el nivel de tecnología promedio del resto del sector microfinanciero, es decir de las (a) CMAC's, (b) financieras, (c) cooperativas de ahorro y crédito y otras del país, es similar al de la CMAC Huancayo. Por todo lo esbozado, es indispensable que esta organización alcance una actualización tecnológica suficiente para competir y alcanzar el liderazgo de su sector.

***¿Se encuentra la organización en una situación de supervivencia, crecimiento, o rentabilidad? ¿Hay solvencia financiera?*** La CMAC Huancayo se encuentra en una etapa de crecimiento, a esto se debe que posea indicadores de rentabilidad y solvencia positivos. Estos indicadores se ubican por encima del promedio del sector. Así también, se le aplican, otros indicadores favorables y propios de este sector tales como, eficiencia con respecto a los gastos operativos, calidad en la cartera de colocaciones y un buen crédito promedio (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A, 2018).

***¿Cuáles son sus creencias, valores, aspiraciones básicas y prioridades éticas de la organización?*** Como se menciona, la CMAC Huancayo presenta valores institucionales, más no un código de ética (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A., 2017), este tema se fundamenta en el numeral 2.3.1. En el que, por reenvío externo e interpretación extensiva, se alude a principios tales como; (a) integridad, (b) innovación, (c) compromiso, (d) calidad y, (e) respeto. De igual forma es importante mencionar que, dentro del espectro de sus aspiraciones, se considera ser la CMAC líder del Perú y tener presencia internacional. (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A., 2017)

***¿Cuál es su principal competencia distintiva o la mayor ventaja competitiva de la organización?*** Dentro del sector financiero se viene generando un fenómeno de mínima diferenciación de productos ofertados, esto implica que sea preponderante poseer una ventaja competitiva (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., 2018). La principal ventaja competitiva de la CMAC Huancayo, es su modelo para la identificación e instalación de agencias en todas las regiones del Perú, logrando tener presencia en las 25 existentes a nivel nacional (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A., 2017). Como competencia distintiva su modelo de gestión se orienta a la calidad y la satisfacción del cliente.

***¿La organización es sensible a los problemas sociales, comunitarios, y ambientales/ecológicos?*** En términos generales, las Cajas Municipales fueron creadas para llevar financiamiento a las poblaciones menos favorecidas y generar de esta manera desarrollo y descentralización en el Perú (Jaramillo, 2014). En su actual visión, la CMAC Huancayo, no demuestra óptimo interés en temas relacionados a responsabilidad social o ambiental; sin embargo, en zonas de pobreza de ciudades donde tiene presencia, se han generado programas de auspicio y concientización (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A., 2017). Por tanto, sería importante considerar programas de responsabilidad social con el objetivo de que la CMAC Huancayo, se diferencie del resto de competidoras del sector al que pertenece.

***¿Constituyen los empleados un activo valioso para la organización?*** Los colaboradores representan actualmente un activo de gran importancia para las organizaciones, particularmente para aquellas que ofertan servicios. Pese a esto, en la visión de la CMAC Huancayo, no existe una clara expresión con referencia a sus colaboradores y la importancia de estos, como elementos fundamentales de éxito. Este tema se aprecia en los antecedentes de misión que se presentan en el numeral 2.2.1 de este planteamiento estratégico, siendo así este debería incluirse en la misión institucional ya que, por tratarse de una organización que brinda un servicio, el personal está presente durante toda la prestación del mismo.

Dadas las respuestas obtenidas de la metodología seguida, se definió que es necesario incluir en la misión de la CMAC Huancayo la responsabilidad social, la importancia de los colaboradores y los productos brindados. Una vez concluida la metodología de D'Alessio, pasamos a enunciar la misión que se plantea para la CMAC Huancayo, que es: "Poner a disposición de los emprendedores peruanos todas las zonas, créditos y depósitos a tasas competitivas, mediante productos de la más alta calidad y tecnología, asegurando a nuestros inversionistas una estabilidad y retribución conforme a sus aportes. Nuestro éxito y crecimiento sostenido es gracias a nuestros colaboradores a la vez que promovemos responsabilidad social y desarrollo de las ciudades más alejadas del país". Esta misión refleja el uso de los nueve elementos propios de una misión correctamente planteada.

### **2.3. Valores**

#### **2.3.1 Antecedentes.**

En el año 2003 esta institución no conceptualizaba valores en su memoria anual, más adelante, para los años 2005 y 2006, los valores fueron; "(a) compromiso, para asumir responsabilidades y retos de manera proactiva, involucrándonos en alcanzar las metas organizativas y además con el desarrollo de la región; (b) respeto, a la dignidad humana, las normas y principios institucionales; (c) empatía, con nuestros colaboradores y clientes, creando las condiciones de confianza, transparencia y honestidad; (d) excelencia, en el cumplimiento de las funciones laborales buscando la más alta calidad" (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A, 2006, p.17). Para los años 2008 y 2009, los valores que la institución fijó; "(a) compromiso de servir a nuestros clientes nuestra organización, la sociedad y al medio ambiente; (b) respeto a las personas, normas y los principios organizacionales; (c) empatía con nuestros clientes y colaboradores, en condiciones de confianza y equidad; (d) calidad en las soluciones integrales que brindamos a nuestros clientes; (e) ética con una conducta íntegra, honesta y responsable; (f) responsabilidad social con los grupos de interés" (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A, 2009,

p.18). Así como para el año 2010 y 2011, los valores, son: “(a) Compromiso, desempeño de funciones asignadas con valor agregado que contribuyan al logro de la misión y objetivos institucionales, (b) Respeto, como esencia de las relaciones humanas y trabajo en equipo, exige un trato amable, cortés y transparente hacia todos los grupos de interés., (c) Responsabilidad, cumplir con nuestras obligaciones correctamente y de la mejor manera, asumiendo las consecuencias de nuestros actos” (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A, 2011, p.20).

Para el año 2012, se fijan como: “Respeto al compromiso, respeto propiamente dicho y responsabilidad” (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A, 2012, p.20). Para los años 2013, 2014 y 2015, los valores son: “(a) Compromiso; disposición del colaborador de atender las necesidades de los grupos de interés, (b) Respeto; reconocimiento, apreciación, valoración a las normas internas y externas, además de los grupos de interés, (c) Empatía; resulta como esencia de las relaciones humanas y trabajo en equipo, exige un trato amable y cortés, (d) Ética; a través de una conducta profesional recta, imparcial y honesta, dentro y fuera de la entidad y (e) Responsabilidad; desempeño de funciones asignadas con valor agregado de manera eficiente y eficaz” (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A, 2015, p.12). Para el año 2016 y 2017, los valores, son: “(a) Integridad, trabajamos con ética profesional en forma honesta, disciplinada y con sentido de responsabilidad en el desempeño de nuestra labor generando confianza y seguridad, (b) Innovación, implementando mejoras continuas en los productos, servicios y procesos en búsqueda de una mejor manera de atención a nuestros clientes, (c) Compromiso, orientado al logro de objetivos institucionales, (d) Respeto, reconocimiento, apreciación y valoración a las normas y grupos de interés, generando un ambiente de armonía, (e) Eficiencia, añadiendo valor agregado a las funciones que venimos desempeñando, a fin de incrementar la productividad y gestionar de manera óptima nuestros recursos” (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A, 2017, p.17).

Los valores establecidos por la entidad destacan esencialmente por el compromiso y respeto que reflejan, por la institución, su normatividad y clientes; además que, muchos de estos valores se mantienen a lo largo del tiempo y forman parte de la cultura organizacional de la institución. En cuanto a su plan de valores para cada año, se tiene como eje principal el aprecio vigente por la institución, además del respeto a sus clientes; sin embargo, estos no calzan adecuadamente con la misión de la empresa. Entonces, los valores son aquellos principios que representan y están acorde con la misión y visión que la organización posee. Además, deben ser reflejados en la cultura y comportamiento organizacional (David, 2003). D'Alessio (2015), sostiene que los valores, son principios que conducen el desarrollo gerencial de la organización; al respecto la CMAC Huancayo, presenta valores como parte sus elementos de gestión, los cuales son descritos a continuación.

**Integridad.** La CMAC Huancayo, señala: “Trabajamos con ética profesional en forma honesta, disciplina y con sentido de responsabilidad en el desempeño de nuestra labor generando confianza y seguridad”; al respecto se aprecia que el tema concerniente al valor integridad, se pretende manejar desde una perspectiva tanto individual como colectiva (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A, 2019). Este valor representa el interés por manejarse, no solo dentro de límites legales, sino además dentro de los éticos y morales.

**Innovación.** Además, en cuanto al valor innovación, la CMAC Huancayo refiere: “Implementando mejoras continuas en los productos, servicios y procesos, en búsqueda de una mejor atención para nuestros clientes” (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A, 2019). De ello se interpreta que el pilar de acción que se relaciona con el impulso de nuevas tecnologías y mejoramiento de sistemas de atención, es importante para la organización. Este valor también es indicativo del interés por fortalecer la satisfacción del cliente y fomentar en los empleados un espíritu de mejora continua.

**Compromiso.** Así mismo, señala de los compromisos “estar orientados al logro de objetivos institucionales” (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A, 2019). De



ello se determina que la CMAC Huancayo esquematiza el cumplimiento de estos en función a una guía protocolar y a compromisos previamente asumidos. Esta acción es constante con todos los integrantes de las cadenas de aprovisionamiento, además de ser concordante con valores tales como, innovación y eficiencia.

**Respeto.** En cuanto al valor respeto, la CMAC Huancayo, determina:

“reconocimiento, apreciación y valoración a las normas y grupos de interés, generando un ambiente de armonía”. Se aprecia la universalidad, tolerancia y entendimiento de la CMAC Huancayo por fomentar, gestionar e implementar una cultura de convivencia e igualdad entre sus colaboradores y de estos hacia los demás integrantes de las cadenas que la integran y clientes. Este tema es crucial, en una época marcada por temas de violencia de género e inseguridad nacional (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A, 2019).

**Eficiencia.** Finalmente, en cuanto al valor eficiencia, refiere: “añadiendo valor agregado a las funciones que venimos desempeñando, a fin de incrementar la productividad y gestionar de manera óptima nuestros recursos”. Este representa el ímpetu de lograr un alto nivel de competitividad en todas las acciones que la organización y sus miembros emprendan. Asimismo, se interpreta que esta institución microfinanciera desarrolla una dialéctica de mejora y perfeccionamiento en sus funciones institucionales, en aras de generar valor en clientes y colaboradores, esta política está implementada en toda las agencias de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A, 2019).

## **2.4. Código de Ética**

### **2.4.1 Antecedentes.**

Respeto a la implementación de este documento, la CMAC Huancayo no establece un Código de Ética. Este concepto no lo gestiona como un valor en sentido lato, no crea un Código a efectos de reglamentar e implementar la moralidad en el comportamiento de sus trabajadores, acorde a esto solo crea un canal por medio del cual gestiona la rápida y efectiva

denuncia contra cualquier tipo de fraude de cualquiera de sus colaboradores. La existencia de un Código es urgente ya que, evita distintos conflictos en situaciones laborales propias, entre trabajadores de igual o diferente jerarquía, e impropias, entre trabajadores y clientes; generando confianza con inversionistas, stakeholders y personalidades jurídicas externas e internas de nivel nacional e internacional.

#### **2.4.2 Propuesta.**

Al respecto, D'Alessio (2015) refiere que un Código de Ética contiene principios de buena conducta y moralidad que determinan el actuar de colaboradores en una organización que para el caso de autos y en teoría, no se atribuye esta práctica a la CMAC Huancayo (D'Alessio, 2015). Consecuentemente, en el presente trabajo de investigación se aprecia que esta CMAC no cuenta con un Código de Ética, aunque este se reemplaza parcialmente, al menos en temas operativos, por un Manual de Organización de Funciones (MOF) (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A, 2019).

El Código de ética o deontológico, es la expresión de los valores de una organización en forma de lineamientos y principios, a diferencia de valores literales que profesen subjetiva y expresamente los colaboradores de una institución, en este cuerpo normativo generalmente se determina y regula el comportamiento de los funcionarios de la empresa (David, 2003). Estos valores a la vez, son la expresión de la filosofía de la institución, respecto a la forma de operar con relación a factores sociales y ambientales, constituyen la forma de pensar de una empresa frente a un contexto competitivo y son el resultado de creencias que a lo largo de la vida de la empresa han surgido y se han modificado. A continuación, se plantea un Código de Ética para la CMAC Huancayo. En este punto podemos aclarar que hay valores que perduraron en la historia de la CMAC Huancayo ya que, estos indirectamente, son el resultado de la experiencia de la institución, podemos conservar algunos de ellos para redefinirlos, así como hay otros principios que se pueden agregar para buscar un cambio

positivo dentro de la misma. A continuación, se desarrollan los principios para un Código de Ética propuesto para la CMAC Huancayo:

- **Integridad.** Se trabaja con ética profesional, definida en un contexto mundial y moldeada en normas y costumbres de este país, esto se demuestra en la conducta de todos, desde directivos hasta personal de planta, se genera así confianza en todos nuestros socios.
- **Innovación.** Se apuesta por innovación, para concebir mejores productos y servicios, con el único fin de generar valor en nuestros clientes.
- **Compromiso.** Se reconocen y valoran normas, convenios y acuerdos pactados con todos los grupos de interés, para establecer relaciones donde “todos ganan”.
- **Calidad.** Nuestra planificación y medición de resultados, nos permiten asegurar calidad en cada proceso y servicio prestado.
- **Respeto.** Creemos que, el respeto a todos los grupos de interés y al medio ambiente, es la única manera de alcanzar desarrollo sostenible en nuestra institución y en el Perú.

## 2.5 Conclusiones

Entonces, son múltiples los aspectos más relevantes de este capítulo, de un lado se aprecia que la analizada CMAC Huancayo, tiene una visión clara, que se sostiene en el presente y determina los ideales a futuro, aunque esta es mejorada en la propuesta de visión; de otro lado, la misión de esta entidad concuerda y se complementa con la referida visión, además de estar diseñada para satisfacer los requerimientos de clientes, del mismo modo, esta es mejorada en la propuesta de misión. Finalmente, cabe resaltar que, la CMAC Huancayo no confecciona un Código de Ética, además se aprecia que este se sustituye parcialmente con un MOF, por este motivo se propone uno. Todas las propuestas consideradas en este capítulo, son congruentes entre sí.

### Capítulo III: Evaluación Externa

#### 3.1 El Análisis Tridimensional de Naciones

Hartmann, citado en D'Alessio (2015), determinó la importancia de acondicionar y calibrar los intereses nacionales a los de otras naciones. La finalidad radica en interrelacionarse sin interdependencia y más bien, aprovechar esta simbiosis para que todas las naciones involucradas obtengan un beneficio, es decir, generen valor y para ello, se tienen que determinar estratégicamente tres dimensiones simultáneas que son: intereses nacionales, factores de potencia nacional y principios cardinales; al respecto, se analizará la vigente influencia y mejor proyección de estas con el Perú.

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

D'Alessio (2015) clasifica los intereses nacionales en virtud a su nivel de intensidad y su interacción o relación entre sí; adicionalmente, para efectos de esta investigación, estos se mostrarán dentro de las matrices que evalúen los factores externos de investigación. En la república peruana, los intereses nacionales fueron legalmente propuestos en el primer plan estratégico de desarrollo nacional (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011). Para tal efecto, se debe tener en consideración la creación y puesta en funcionamiento de las instituciones jurídicas denominadas: Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, así como el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN, además del Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021, tanto como El Acuerdo Nacional.

Entonces, con el afán de entender dichas instituciones, analizamos a continuación el contenido del Decreto Legislativo N° 1088; por medio de este, se regulan el nacimiento, organización y funcionamiento tanto del denominado Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, así como del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN. Ambas instituciones jurídicas están orientadas ampliamente al desarrollo y aplicación de temas de gestión, análisis y planificación estratégica para el sector público; es así que el denominado CEPLAN es el organismo técnico de administración y coordinación del Sistema Nacional de

Planeamiento Estratégico; además de que este último se creó con la finalidad de estructurar políticas y técnicas de carácter estratégico en todo el aparato estatal de la república peruana. También es importante resaltar que el referido Plan Estratégico ha sido trabajado teniendo en consideración la Declaración Universal de los Derechos Humanos y las Políticas de Estado del denominado Acuerdo Nacional (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011). Entonces, de todo lo señalado, se aprecia que el referido Plan Estratégico cuenta con seis ejes estratégicos, a tenor se detallan a continuación; (a) derechos fundamentales y dignidad de personas; (b) oportunidades y accesos a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura; (f) recursos naturales y ambiente. Estos ejes se desarrollan en los párrafos siguientes.

***Derechos fundamentales y dignidad de personas.*** Este eje detalla aquellos principios fundamentales de las personas, las cuales son de vital importancia para todas las naciones. Así, el respeto irrestricto de los derechos fundamentales de primera, segunda y tercera generación (Asamblea General de la ONU, 1948) debe ser entendido como el principal eje de desarrollo que determinó el Plan Bicentenario. Al respecto, en virtud al fiel cumplimiento de este, se plantea reducir los índices de pobreza hasta en 10%, así como el de pobreza extrema hasta en un 5% (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011).

***Oportunidades y acceso a los servicios.*** Cabe señalar que las oportunidades y acceso de servicios básicos, conforman un eje orientado a todos los estratos que conforman la sociedad peruana, esto se puede mejorar con la aplicación de políticas nacionales que involucren iniciativas estatales o inversiones privadas, ya sea por medio de licitaciones, obras por impuestos o asociaciones público privadas (APP). Esto mejoraría la calidad de vida de las personas y generaría oportunidades de acceso a los servicios básicos de vida, vale decir además que uno de los ejes de competitividad y medición de países dentro del Índice de

Competitividad Global radica justamente en viabilizar estos temas. Cabe señalar que nuestro país ha descendido en los últimos años al puesto 67 ("Perú se ubica puesto 67", 2017).

***Estado y gobernabilidad.*** No puede existir gobernabilidad si no se resuelven los problemas de descentralización y desconcentración. Al respecto la concentración de poder en la capital peruana, es un problema que aqueja e influye directa o indirectamente en la población. Debido a ello es que este eje se orienta a mejorar la presencia del Estado en los lugares más alejados del país, sosteniendo así la gobernabilidad necesaria para gestionar calidad en servicios públicos; en el CEPLAN 2011, se considera un eje determinante (Presidencia Consejo de Ministros, 2019).

***Economía, competitividad y empleo.*** La estrategia en este eje está centrada en construir una economía sostenible basada en la inversión pública y privada de actividades que generen empleo digno (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2016). En este aspecto, los indicadores clave a medir son el desempleo y subempleo, los cuales deben reducirse respectivamente de 46% y 4% a niveles menores para el 2021. De esta manera, se asegura un crecimiento sostenido de la economía nacional y una formalización de empleo y competitividad nacional (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011).

***Desarrollo regional e infraestructura.*** Con este eje estratégico se busca determinar el desarrollo de obras de gran envergadura y de impacto regional; a tal efecto, se debe entender que la capital de este país, actualmente concentra demasiados recursos (como el 52.6% VBA nacional concentrado en Lima) e infraestructura (Lima cuenta con 99.2 % de electrificación) (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011). Por estos motivos en el Plan Bicentenario, se toman en cuenta temas de descentralización y desconcentración a efectos de lograr equilibrar el desarrollo en las distintas zonas y regiones de la república. Este tema es imprescindible; sin embargo, se vienen reteniendo numerosos proyectos de gran envergadura, por temas políticos y de corrupción.

**Recursos naturales y ambiente.** En este último eje se pretende que, al entender nuestra economía, como una de perfil emergente, se otorgue importancia a los recursos naturales, no solo en el ámbito económico, sino que además se incluyan en la agenda nacional de temas sociales (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011).

Asimismo, se plantea leyes más proteccionistas con respecto a actividades productivas y de uso de recursos naturales, esto se viene trabajando dentro del CEPLAN y bicentenario.

### **3.1.2 El potencial nacional.**

En este punto se define la fortaleza del Estado peruano para tangibilizar sus intereses nacionales. Las ventajas y desventajas que tiene el país para lidiar con sus necesidades se dividen en siete aspectos. Según D'Alessio (2015), estos son: (a) Demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional-administrativo y; (g) militar. Cada uno de estos aspectos se trata en los párrafos siguientes.

**Demográfico.** El crecimiento constante de la economía peruana trae consigo un gran impacto positivo en sus distintos estratos sociales, esto en virtud a que el grupo humano involucrado va mitigando costumbres rurales para adoptar las comodidades e ilustraciones que le brindan las grandes ciudades; este escenario resulta ser atractivo para el sector empresarial. Las personas que se encuentran en el último estrato social, se establecen en zonas alejadas y sin infraestructura de accesos, cuentan someramente con servicios de agua potable y luz eléctrica. Adicionalmente, se destina una parte de dinero del ingreso bruto nacional a hogares de extrema pobreza, para dotarlos de servicios relacionados con salud y educación y, como respuesta ante esta situación, las empresas del sector microfinanciero y las aseguradoras han puesto gran interés en este tipo de necesidades, mejorando así la calidad de vida de estos grupos humanos (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011).

**Geográfico.** El Perú es uno de los países más ricos en cuanto a recursos naturales, con más de un millón de kilómetros cuadrados que componen su extensión, logra posicionarse en

segundo lugar a nivel de Sudamérica por sus bosques naturales y noveno a nivel internacional en la misma categoría. La costa cuenta con 2,500 kilómetros de litoral, 52 valles que representan 11% de la superficie total, paradójicamente concentra 52% de la población. La sierra tiene la ventaja de atravesar los andes y contener un suelo bastante rico en recursos naturales. La selva cuenta con 56% del territorio total, tiene el bosque tropical más extenso a nivel internacional, destaca la pluralidad de especies tanto en flora como en fauna y, a su vez, cuenta con recursos tales como petróleo y gas natural; es contraproducente que posea solo un 11% de la población nacional. El mar peruano es pesquero y destaca a nivel internacional por una amplia variedad y cantidad de especies marinas susceptibles de pesca, además de 200 millas de soberanía. (Embajada del Perú Suiza y Liechtenstein, 2019)

**Económico.** El fenómeno de la globalización, así como tratados internacionales, mercantiles y comerciales, hacen posible la difusión de diversos productos que puede ofrecer o comprar un país, siendo que estos generan impulso a la economía peruana. Cabe destacar de otro lado que, el retroceso de la economía China afecta gran parte de Latinoamérica; sin embargo, el Perú logra estabilizar esta crisis, disminuyendo así el impacto económico del que pudo ser parte, dada la relación comercial tan marcada que se posee actualmente (Villar, 2018). Actualmente, nuestro país se afilia a distintos tratados en virtud a los cuales se desarrollan gestiones micro y macro comerciales. Es importante además resaltar que, el comercio exterior se vincula con las microfinancieras en nuestro país, esto en virtud a que estas actualmente pueden gestionar operaciones orientadas al ofrecimiento de cartas fianzas y de crédito (El Peruano, 2017).

**Tecnológico y científico.** La modernización normativa a nivel mundial genera un gran impacto en la economía nacional, el sector microfinanciero no es ajeno a esta revolución. Es de conocimiento público que, los sistemas y los computadores son cada vez más sofisticados y modernos, esto aunado a sistemas de gestión contemporáneos, da como resultado una nueva generación de sistemas operativos, para clientes e instituciones financieras de todo tipo



(Asociación de Bancos del Perú, 2018). Los avances tecnológicos se suscitan en todos los campos del conocimiento a nivel mundial; sin embargo, nuestro país se ha visto rezagado en estos aspectos por falta de patriotismo e inversión estatal. Así, mediante programas de promoción de la investigación y nuevas leyes de educación superior se pretende acortar esta brecha.

***Histórico-psicológico-sociológico.*** Desde un punto netamente histórico, tenemos marcadas la etapa pre-inca, compuesta principalmente por culturas que ocupaban el Tawantinsuyo del viejo Perú, tales como: Tiahuanaco, Mochica, Nazca, Huari, Chavín, Paracas, Lupacas, Chincha; la etapa Inca tuvo como primer gobernante a Manco Cápac, seguido de Sinchi Roca y otros 12 Incas que conformaron una gran dinastía, estos forjan un gran imperio en términos territoriales, respetan además a dioses de pueblos más pequeños, siempre que reconozcan como máximo dios al Inti, prueba de ello es el Coricancha. Posteriormente, llegan los españoles y marcan así la etapa de conquista y período colonial, en el que reinan 40 virreyes bajo la tutela de la corona española (Vega, 1616). Finalmente, las corrientes libertadoras dan pase a una etapa republicana con la proclamación de la independencia en 1821 y el reconocimiento por parte de la corona española en 1856. Esta gran historia contenedora de grandes culturas e imperios es comparable con las grandes civilizaciones del mundo antiguo. Siendo así, el Perú es por antonomasia un país pluricultural.

***Organizacional-administrativo.*** Tal y como lo expresa la constitución de 1993, el Estado peruano es unitario, representativo y descentralizado. Tiene como principal modelo la república democrática y una división de poderes clásica. Esta organización permite el desarrollo de la actual república y una distribución de poderes estatales. Sin embargo, por acontecimientos recientes se desarrollan reestructuraciones dentro de ciertos órganos de administración pública.

***Militar.*** La defensa del país e intereses legítimos, está completamente a cargo de la Fuerza Aérea, Marina de Guerra, Ejército y Policía Nacional del Perú, todas en coordinación

directa con el Poder Ejecutivo. En cuanto a nivel de avance tecnológico militar, definitivamente no se encuentra entre aquellos más importantes del continente o del mundo. Este aspecto no ha sido de gran relevancia en la agenda nacional, durante las últimas décadas (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011).

### **3.1.3 Los principios cardinales.**

***Influencia de otras partes.*** El avance en temas como el transporte y comunicación, generan lazos comerciales entre diversas naciones y con un impacto mayor en economías emergentes como la peruana, afectando directamente la estabilidad financiera negativa o positivamente. Del mismo modo y complementariamente, disputas comerciales entre las principales potencias mundiales, como Estados Unidos y China, afectan más; de otro lado, este país asiático viene incrementando importaciones y exportaciones con Perú en los últimos años, superando a Estados Unidos (CEPAL, 2018) por tanto, la desaceleración China genera una inestabilidad importante en el mercado de capitales nacional, especialmente en el precio de nuestros principales productos de exportación, como los minerales, cobre y zinc (Banco Central de Reserva del Perú, 2018).

***Los lazos pasados y presentes.*** Los lazos con los que cuenta Perú, se dan principalmente con países fronterizos, Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile, son los más importantes; asimismo, a partir del siglo XIX, tres décadas después de la creación republicana de la nación peruana, se producen una serie de eventos geopolíticos, culturales y socioeconómicos, divergentes y sin planificación, así la post guerra engendraba una serie de incongruencias de planeamiento estratégico en nuestro país, es decir, la falta de ejes de desarrollo determinaban una serie de eventos de desmedro geográfico, por orden cronológico desde 1851 hasta 1942 se pierden 730,048 kilómetros cuadrados (Congreso de la República del Perú, 2018). En 1851 Echenique entrega a Brasil 80,000 kilómetros cuadrados mediante la Convención Fluvial; en 1909 Leguía entrega a Brasil 247,703 kilómetros cuadrados, mediante el tratado Velarde-Rio Branco; en 1909 Leguía entrega a Bolivia 97,726 kilómetros cuadrados

a través del tratado de Polo- Bustamante; en 1929 Leguía entrega a Chile 65,413 kilómetros cuadrados, en virtud al tratado Rada-Figueroa; en 1932 el presidente Bustamante y Rivero amplía el tratado Salomón – Lozano, cediendo 127,272 kilómetros cuadrados a Colombia; en 1942 mediante el protocolo de Río de Janeiro, el presidente Prado entrega a Ecuador 111,034 kilómetros cuadrados. Pese a este tipo de lazos pasados, actualmente los lazos de Perú con otras naciones, se fundamentan en aspectos comerciales y de pertenecía a organismos de integración, tales como: UNASUR (Unión de Naciones Sudamericanas), Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC, 2010), y Alianza del Pacífico (2011), el fin principal es la integración regional, para afrontar con fortaleza los cambios disruptivos de ciclos económicos (Rey, 2016).

***Contrabalance de intereses.*** Como se menciona en puntos anteriores, el Perú pertenece a distintos organismos de integración como con UNASUR y la Alianza del Pacífico; en cuanto al primero, se encuentra en un periodo de disolución, en virtud a la situación política de Venezuela, si bien los objetivos iniciales eran integración en temas culturales, ambientales, energéticos y económicos, estos no se lograron dar por motivos de discrepancia política principalmente, por tanto esta alianza no cumple su finalidad (Portafolio, 2018); por esta situación, el Perú no consigue las ganancias que esperaba obtener de este tratado. En cuanto a UNASUR, se está logrando estos objetivos.

De otro lado, en cuanto a la denominada Alianza del Pacífico, se muestra como una coalición más sólida, en este sentido dadas sus disciplinas comerciales ventajosas, presenta 3 beneficios básicos: (a) Eventos y promoción de negocios, (b) utilización de insumos de países miembros y, (c) eliminación de barreras arancelarias. En virtud de esto, se logran importantes resultados en materia de integración comercial principalmente (Agencia Peruana de Noticias, 2017).

***Conservación de los enemigos.*** En cuanto a relaciones tensas, la más duradera es con el vecino país de Chile; iniciada incluso antes de la guerra del Pacífico. Existieron diversas

controversias, algunas de ellas solucionadas recientemente con el fallo de la Corte de La Haya sobre la delimitación marítima, el 27 de enero de 2014 (BBC Mundo, 2014); aunque con cierta desazón de ambos lados, significa un cierre a este particular conflicto, aunque aún existen otros conflictos de intereses que no permiten solucionar la tensión, particularmente en el ámbito cultural con la presunta adjudicación de denominaciones de origen de productos, platos típicos y otras manifestaciones culturales con lo que se genera una percepción de desconfianza, afectando relaciones desde niveles personales, empresariales e inclusive políticos. Se debe destacar que el mercado peruano recibe entre julio y septiembre de 2018 un total de 369 millones de dólares americanos de inversión chilena en sectores de construcción y *retails* donde destacan empresas como Falabella y Ripley (Gestión, 2018).

### **3.2 El Análisis Competitivo del País**

A efectos de desarrollar un estudio minucioso para un modelo de diseño de política nacional orientado al crecimiento socioeconómico, es decir, a la competitividad de la república peruana entendida como un territorio que se caracteriza por una geografía única y por su diversidad cultural; se toma como referentes al Foro Económico Mundial y específicamente a su Informe Global de Competitividad del año 2018. El Foro Económico Mundial nace como una fundación en el año 1971 funcionando en Ginebra, Suiza, esta entidad centra sus esfuerzos en un rol de cooperación público – privada demostrando el espíritu empresarial en el interés público global; en adición, esta institución se describe como imparcial, por no tener intereses ideológicos o comerciales; global, por prestar atención a los desafíos que afectan a la sociedad en su conjunto; holística, por integrar activamente las perspectivas de todas las partes interesadas; observadora del futuro, centrándose en el largo plazo. (Foro Económico Mundial, 2019)

El último Informe de Competitividad Global del Foro Económico Mundial se publicó un 17 de octubre de 2018 en Ginebra – Suiza; al respecto, se debe tener en consideración que este es un estudio anual y utiliza para esta edición una nueva metodología, además de

encontrarse bastante influenciado por el impacto de la denominada Revolución 4.0. Consecuentemente, la referida nueva metodología, así como la Revolución 4.0, aplicadas en el Informe, destacan como diagnóstico de nuestra república peruana (El Peruano, 2017). A tenor de la realidad esgrimida, en el referido informe de competitividad se establece que nuestro país ocupa la posición 63 de un universo de 140 economías, esta medición está fundamentada en los denominados pilares de la competitividad que actualmente se agrupan en cuatro categorías: (a) Entorno habilitante, (b) Capital humano, (c) Mercados y Ecosistemas e (d) Innovación (World Economic Forum [WEF], 2018). Como otro método de evaluar la competitividad se tiene la teoría de la competitividad de Porter, en virtud a ella se desarrollan los siguientes puntos a tratar.

### **3.2.1 Las condiciones de factores.**

En cuanto a estas condiciones, se resalta dentro del pilar de infraestructura del Índice de Competitividad Global (ICG), donde se muestra una deficiencia en diversos aspectos, pero primordialmente en los denominados calidad de carreteras, ratio de electrificación y ratio de conectividad de carreteras, teniendo en todos ellos puestos inferiores al 90 (World Economic Forum [WEF], 2018). Este contexto es relativamente desfavorable, en virtud a la constante pérdida de puestos en los últimos años desde el 2017. Entonces, es apremiante que el Perú alcance una mayor competitividad en este aspecto; para ello, es menester invertir en sectores alusivos a la tecnología, educación superior y seguridad.

### **3.2.2 Las condiciones de demanda.**

De otro lado, la demanda presenta una constante tendencia ascendente, reflejada en los últimos años, este fenómeno se debe al crecimiento demográfico (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015). Asimismo, para efectos de sostener un análisis de la demanda interna, se requiere tener en cuenta el consumo y renta disponible y es que, (Blanchard, Amighini, & Giavazzi, 2012) argumentan que el consumo tiende a incrementarse siempre que se incremente también la renta disponible, teniendo claro que el primero lo hace

en una proporción menor. Esta demanda interna favorece al desarrollo de diversos sectores económicos del país.

### **3.2.3 La estrategia, estructura, y rivalidad de empresas.**

Probablemente, este sea el pilar más importante de los mencionados y es que en este se analiza e investigan las condiciones existentes en nuestro país para elaborar e implementar empresas y dar sostenibilidad a negocios familiares, privados o públicos. Al respecto, es importante resaltar lo que se menciona en World Economic Forum donde se analiza profundamente la temporalidad de 26 días para registrar una empresa y lograr el inicio de operaciones; al respecto, los excesivos y costosos trámites administrativos burocráticos, la escasez en el uso de recursos tecnológicos en despachos del Estado y principalmente, la problemática que se genera por la percepción de corrupción en el aparato estatal, ocasionan pérdidas de tiempo y dinero en la sociedad, esto impacta negativamente en familias y empresas residentes en nuestro país (World Economic Forum , 2018).

### **3.2.4 Los sectores relacionados y de apoyo.**

Los sectores e industrias que se relacionan directamente, son los *stakeholders* y proveedores de materias primas y tecnologías. Asimismo, los soportes para estos sectores se encuentran en distintas políticas públicas, en obras de gran envergadura, tales como carreteras, viaductos, autopistas, puertos, túneles, entre otros; al respecto, el sector microfinanciero se beneficia de esta simbiosis, esto en virtud a la existencia del gran sector de esta clase de proveedores, que necesitan desarrollar actividades por medio de microfinancieras (El Peruano, 2017).

### **3.2.5 El análisis de la influencia de la CMAC Huancayo.**

Se aprecia que la influencia es directa, el consumo público y privado de recursos, bienes y servicios, demanda circulación de efectivo a todo nivel. Además, existe una afluente oportunidad orientada a los sistemas microfinancieros; al respecto, la demanda de créditos viene incrementándose en los últimos años, principalmente en el sector MYPE.

### 3.3 El Análisis del Entorno PESTE

Este modelo permite la evaluación del entorno de la CMAC Huancayo, es decir, realizar el análisis de aquellos eventos que estén fuera del control de la organización, pero la afectan al igual que al resto del sector en el que se encuentra. Conforme lo indica D'Alessio (2015), esta evaluación del entorno determina oportunidades y amenazas que impactan en la generación de estrategias. Las fuerzas del entorno a analizar son; (a) políticas, gubernamentales y legales; (b) económicas y financieras; (c) sociales, demográficas y culturales; (d) tecnológicas y científicas y; (e) ecológicas y ambientales.

#### 3.3.1 Las fuerzas políticas, gubernamentales y legales.

Estas fuerzas representan el marco reglamentario formal e informal que limita la operación de todas las empresas que operan dentro del país (D'Alessio, 2015). Este marco se encuentra definido en términos generales por el marco legal y de coyuntura política actual. De este modo, estas fuerzas son fundamentales al ser restrictivas y facilitadoras de cualquier organización, sus principales variables se presentan a continuación.

***Estabilidad política.*** Esta variable es indispensable para generar un ambiente de confianza que garantice la inversión privada y crecimiento económico. El Perú tuvo muchas épocas de inestabilidad política, pero desde 2017, se producen una serie de acontecimientos que determinan una nueva etapa de inestabilidad política, el inicio de esta se produce a raíz de la elección de Pedro Pablo Kuczynski como presidente de la república y termina con su renuncia al cargo, después de una serie de acontecimientos ("PPK renuncia", 2018).

***Política monetaria.*** La gestión de esta variable recae principalmente en el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), que tiene bajo su control y como principal recurso el ajuste de la tasa de referencia, la que fue reducida a 2.75% en julio de 2018, esto ratifica la posición expansiva que adopta esta entidad, en aras de mantener un estímulo monetario desde el año pasado, esto se aprecia en la Figura 1. En este ámbito, se produce una inflación que se mantiene dentro de los niveles de proyección o por debajo de esta desde el año 2017; dentro

de este escenario se efectúa una proyección de la tasa de inflación hacia el 2020, esta se muestra en la Figura 2. Finalmente, esta supone un leve incremento de la tasa inflacionaria, derivada de la tendencia a la baja del precio del mineral, pero manteniendo la proyección dentro de los rangos ya fijados (Banco Central de Reserva del Perú, 2018), estos dos factores unidos representan una política expansiva.

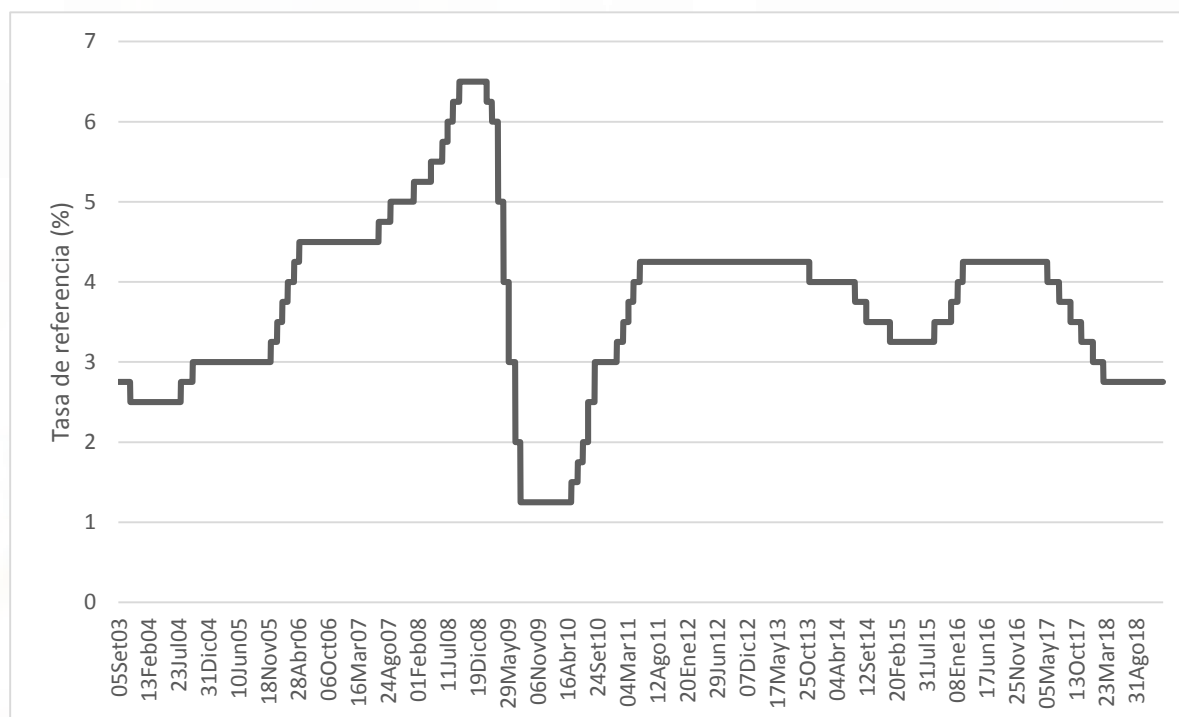


Figura 1. Tasas de interés referencia 2004- 2018

Nota. Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (2019), *Tasa De Referencia De La Política Monetaria*. Lima.

Luego del Fenómeno del Niño del año 2017, con el que la mayor parte del país se vio afectado, especialmente las ciudades costeras del norte, la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP determinan la necesidad de adoptar medidas de contingencia con respecto a los indicadores de morosidad en las entidades financieras, con el fin de evitar el deterioro de los mismos; al respecto, el más importante es el oficio múltiple SBS N°10250-2017 mediante el cual se habilita a empresas en general a reprogramar el pago de los créditos minoristas de ciudades declaradas en estado de emergencia por el gobierno peruano (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., 2017).



**Política fiscal.** El Perú por medio del BCRP gestiona una política fiscal consolidada en una metodología, la cual dicta lineamientos presupuestales. En 2016, se realizó el cambio de metodología de cálculo con ajustes para considerar por separado los ingresos de minería e hidrocarburos, ajustando el PBI de todos los rubros en forma cíclica. Este cambio lleva a un equilibrio en el resultado fiscal, estableciendo como regla primordial que el déficit fiscal del sector público sea del 1% del PBI, todo ello con el objetivo de crear una anti-ciclicidad en épocas buenas (Banco Central de Reserva del Perú, 2018).



Figura 2. *Proyección de la inflación, 2015-2020*

*Nota.* Tomado de: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ, REPORTE DE INFLACIÓN diciembre 2018 Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2020, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2018.pdf>).

Las Asociaciones Público Privadas (APP) son la alternativa más viable para grandes proyectos de infraestructura en el Perú debido a que el gobierno no puede asumir todo el riesgo de grandes inversiones de redes viales, puentes, puerto aeropuertos, entre otras de vital importancia. Este tipo de inversiones contribuye con la mejora de los costos logísticos que hoy están por encima de los costos internacionales, elevando los costos de los productos que

ingresan y salen de nuestro país, reduciendo así la competitividad de los productos nacionales. Entre los años 1995 y 2015 se han adjudicado un total de 125 contratos para la prestación de servicios y construcción de infraestructura pública con participación privada a través de privatizaciones, concesiones y APP por un monto total equivalente a S/ 82,500 millones. En la publicación, se han considerado 32 proyectos por US\$ 6,384 millones en sectores como electricidad, ferroviario, hidrocarburos, irrigación, minería, inmuebles, saneamiento, salud y telecomunicaciones. Se espera que las APP, en los años siguientes, sigan siendo la principal alternativa para la contratación de obras de gran inversión (El Peruano, 2017).

No existe una política regulatoria profesional, moderna e integral en el país, debido al hecho que las actividades están atomizadas en distintas áreas de instituciones. Además, se destaca también la caída consecutiva por 4 períodos en el ranking de carga de regulación acerca de negocios (Peñaranda, 2017), al respecto, existen cinco regulaciones, trabas o barreras burocráticas en el sector de pequeña empresa en el Perú, como se muestra en la Tabla 1. Estas generarían un retraso en la formalización de nuevos empresarios, así como de empresarios informales, generando a largo plazo un impulso para la tan disgregada informalidad que afecta al país.

**Legislación laboral.** Dentro de la calificación del índice de competitividad global el Perú ha presentado una caída en lo que a política laboral se refiere, principalmente a la alta complejidad, desorganización y atomización de la legislación laboral vigente en el país (World Economic Forum , 2018). Entonces, esto implica la existencia de mayores complejidades en la constitución de pequeñas y medianas empresas que no son capaces de cumplir con todo el derecho positivo preestablecido para estos casos, generando así un sesgo de una gran cantidad de microempresas, de 95,1% y, muy pocas grandes empresas apenas el 0.5%. Todo lo referido se muestra en la Figura 3, también en de resaltar que, existe una considerable cantidad de normas con una antigüedad mayor a 20 años y algunas de ellas de hasta 50 años, inaplicables a nuestra realidad ("El Perú cuenta con normas laborales", 2018).

Tabla 1

*Conteo Numérico de Regulaciones, Trabas y Barreras Burocráticas Identificadas por Gremios de la Cámara de Comercio de Lima*

GREMIOS CCL		Núm. RTBB
I	Comerciantes de Artefactos Electrodomesticos	2
II	Comercio Exterior – X.com	25
III	Importadores de Maquinarias, Equipos, repuestos y Herramientas	2
IV	Importadores y Comercializadores de Productos Químicos	6
V	Importadores y Comerciantes de Vinos, Licores y Otras Bebidas	5
VI	Indumentaria	18
VII	Infraestructura, Edificaciones e Ingeniería – GIEI	20
VIII	Pequeña Empresa – COPE	5
IX	Peruano de Cosmética e Higiene – COPECOH	5
X	Retail y Distribución	17
XI	Salud	6
XII	Servicios	5
XIII	Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones – TIC	14
XIV	Turismo – COMTUR	6
	Total	136

*Nota.* “Informe Económico Perú Retrocede En La Carga De Regulación Sobre Negocios Por Tercer Año Consecutivo”, por César Peñaranda, 2017 ([https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r74\\_1/iedep.pdf](https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r74_1/iedep.pdf))

**Corrupción.** Perú se encuentra calificado como uno de los 100 países más corruptos del mundo; este mal está sustentado en tres variables como lo afirmó Rose Ackerman, (2001), estas son; (a) poder concentrado en unos pocos; (b) limitado nivel de transparencia; (c) poca o ineficiente fiscalización y control. Al respecto, este nivel de corrupción viene mermando las raíces más profundas de la estructura democrática que da base a la república peruana, es claro que el aumento de la corrupción sigue dándose en todas las esferas gubernamentales, lo que complica el desarrollo sostenible e integral de los distintos sectores productivos en nuestro país, incluyendo el de microfinancieras, a tal efecto se debe entender que la corrupción desmedra el desarrollo de todas las cajas en nuestro país.

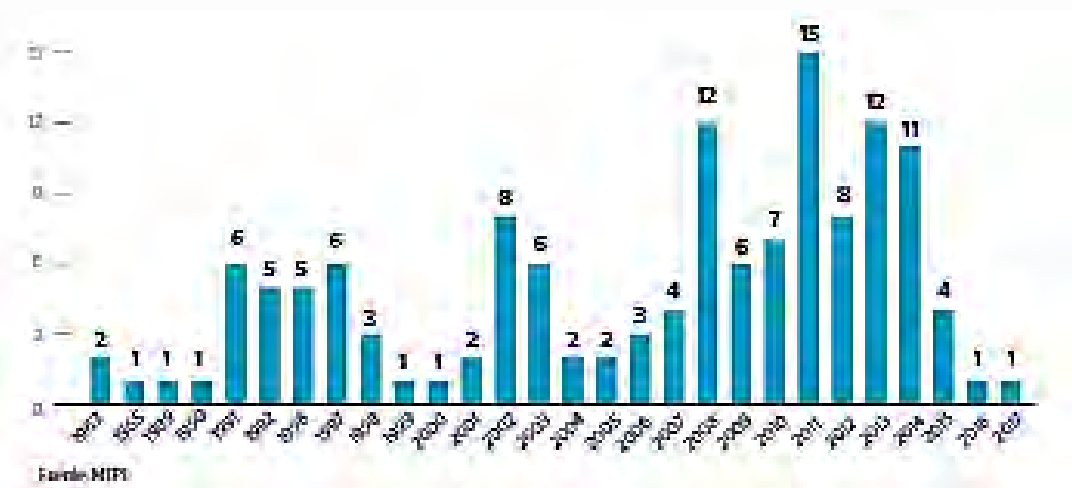


Figura 3. Distribución de la antigüedad de normas vigentes sobre legislación laboral

Tomado de, El Perú cuenta con normas laborales vigentes hace 5 décadas, por El Comercio, 2018 (<https://elcomercio.pe/economia/peru-cuenta-normas-laborales-vigentes-5-decadas-noticia-510395>)

**Informalidad.** Las causas de la informalidad, como definió *The Heritage Foundation* e Índice de Schneider, son la economía subterránea, el autoempleo y la cantidad de personas sin pensión. Las consecuencias de este alto nivel de informalidad afectan negativamente tanto al sector privado como al público; en el caso privado, favorece la utilización de recursos que no se encuentran afectados por el marco normativo y en el caso público, favorece a la corrupción, además de limitar la consecución de tributos afectando las arcas fiscales y generando el excesivo uso de infraestructura pública sin la contribución debida.

La informalidad en el Perú se encuentra distribuida y generalizada en todo el territorio que da cuenta del nivel alarmante, siendo de los más altas del mundo. De acuerdo con este análisis, el Perú podría ver afectados sus niveles de crecimiento, las evidencias sugieren que la informalidad es la consecuencia de malos servicios públicos y marco normativo que agobia a empresas formales. La combinación de estos dos factores representa un peligro y más si en el Perú la educación y el desarrollo de capacidades es deficiente, otro factor importante es el método de producción primario y las fuertes presiones demográficas. Si bien estas variables comparadas con las de otros países, explican la informalidad en el Perú, no son suficientes

para dar una explicación precisa, sería imprescindible mayor información del caso específico para un mayor entendimiento (Loayza, 2008).

Como es de notar, los aspectos de estas fuerzas poseen lazos con el sector microfinanciero, sin embargo, se hace necesario focalizarlo de manera especial. A partir del análisis de las variables principales que componen esta fuerza se han considerado los siguientes factores claves que afectan al sector microfinanciero. Estos representan hechos de vital importancia para el desarrollo de todo el sector microfinanciero en el país.

***Aumento de la informalidad y consiguiente desempleo en las zonas urbanas.*** De acuerdo con el análisis, el Perú es uno de los países en el que más se propaga la informalidad debido no solo a la presión gubernamental sobre las empresas, sino también a la inexistencia de la presencia del Estado en lugares alejados de la urbe, esto sin dejar de considerar otros factores sociales (World Economic Forum , 2018). La consecuencia en el sector financiero es que, al salir de la formalidad, las empresas pierden la valoración como clientes, impidiéndoles el acceso a créditos que podrían contribuir con su probable y futuro crecimiento económico. Otro factor, es el de las personas con empleos informales que carecen de sustento para acceder a un crédito, esto afecta la cobertura de colocaciones; estos temas configuran una amenaza para cualquier organización.

***Creciente inversión en proyectos a nivel nacional de obras de infraestructura vial y urbana.*** De acuerdo a la política fiscal en Perú, se tiene una gran cartera de proyectos de inversión pública que serán ejecutados entre los años 2016 y 2021, entre ellos estructura vial y urbana (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011), lo cual favorece no solo a las personas sino también a las empresas. Por un lado, la inversión en las urbes trae consigo empleo y beneficia las operaciones de los negocios; por otro lado, la infraestructura vial trae consigo el desarrollo de pueblos más alejados, mejorando el tránsito de vehículos de carga pesada, aperturando así nuevos mercados para el sector microfinanciero. Por tanto, estas inversiones representan una oportunidad.

***Apoyo al sector en casos de emergencia para mediar posibles crisis y mantener una cartera saludable.*** En este punto, queremos resaltar la labor por parte de la SBS y del Gobierno Central ya que hay un esfuerzo por mantener una economía saludable y principalmente, resaltar el respaldo que existe al sector microfinanciero (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., 2018). Entonces, para las crisis económicas que se puedan presentar tanto como para emergencias, se puede contar con el respaldo de la SBS y del Gobierno Central; en general la idea esbozada configura una oportunidad.

***Políticas de fiscalización tributaria excesivamente duras con el sector MYPE.*** Las políticas de control tributario hechas por SUNAT fatigan a las micro y pequeñas empresas debido a ello muchas de estas optan por el camino de la informalidad (Loayza, 2008). Este control tributario, se puede evidenciar con la obligatoriedad de emisión de comprobantes electrónicos impuesto a las empresas, que si bien parte del mercado, reacciona positivamente, hay otro sector que se mantiene reacio al cambio, siendo los que conforman este último, los principales clientes del sector microfinanciero, esto en definitiva afecta las colocaciones. Este contexto representa una amenaza para el sector microfinanciero en general.

***Falta de estabilidad jurídica y política producto de la corrupción.*** La estabilidad jurídica en el Perú se ha visto menguada principalmente por los últimos actos descubiertos de corrupción que trascienden en todos los niveles de poder, Odebrecht, caso cuellos blancos, entre otros, son los que afectan la estabilidad política y principalmente jurídica, poniendo en tela de juicio la institucionalidad y, por ende la, inversión privada, generando incertidumbre y especulación ("PPK renuncia", 2018). No solo el sistema microfinanciero se ve afectado, también sufre la economía del país; siendo este tema una amenaza nacional.

***Aumento de necesidad de capital rápido por promoción de emprendimientos por parte del gobierno.*** Ello amparado en el desarrollo de programas de ciencia, tecnología y emprendimiento como parte de las políticas públicas de promoción de nuevos emprendimientos y de incubadoras de empresas (Alvarez, 2017). Este vendría a ser un factor

positivo para el sector microfinanciero ya que hay una necesidad de crédito promocionado por el gobierno para emprendimientos nuevos y emprendimientos implementados que necesiten consolidarse. Actualmente, estos son impulsados desde diversos programas de apoyo a concursos como; StarUp Perú, Turismo Emprende, Concytec, Produce, entre otros; estos buscan financiar en parte los mejores emprendimientos. Todo lo mencionado configura una oportunidad sustancial para emprendedores a nivel nacional.

### **3.3.2 Las fuerzas económicas y financieras.**

De otro lado, la demanda presenta una constante tendencia ascendente, reflejada en los últimos años, este fenómeno se debe al crecimiento demográfico (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015). Asimismo, para efectos de sostener un análisis de la demanda interna, se requiere tener en cuenta el consumo y renta disponibles y es que, (Blanchard, Amighini, & Giavazzi, 2012) argumentan que el consumo tiende a incrementarse siempre que se incremente también la renta disponible, teniendo claro que el primero lo hace en una proporción menor. Esta demanda interna favorece al desarrollo de diversos sectores económicos del país.

Por otro lado, se tiene una inflación controlada desde hace más de 10 años, siendo la tasa de inflación anual 2018, la más baja desde el junio de 2010, oscilando en 1.25%. Como se muestra en la Tabla 2, esta contribución se da principalmente en productos de primera necesidad, entre los que destacan frutas y verduras. ("Inflación anual de enero 2018", 2018). Lo cual implica que existe un ambiente poco volátil y adecuado para la realización de actividades en todas las industrias.

Así también las expectativas de inflación representadas por el Banco Central de Reserva del Perú, muestran un rango de la tasa de entre 2,2 y 2,5 hasta 2020 (Perú, 2018) como se aprecia en la Figura 4. La inflación presenta un rango meta de 1 a 3 para el año presente y el siguiente; esta proyección manifiesta un escenario de confianza en mantener un nivel mínimo de inflación.

Tabla 2  
*Contribución Ponderada a la Inflación: Enero 2018*

Positiva	Peso	Var. r. %	Contribución	Negativa	Peso	Var. %	Contribución
Papaya	0,2	43,5	0,09	Pasaje urbano	8,5	-1,1	-0,09
Gastos judiciales	0,4	14,1	0,04	Huevos	0,6	-7,8	-0,04
Electricidad	2,9	1,1	0,04	Transporte nacional	0,3	-	-0,04
Comidas fuera del hogar	11,7	0,3	0,04	Palta	0,1	-	-0,02
Carne de pollo	3,0	1,2	0,04	Cebolla	0,4	-7,5	-0,02
Papa	0,9	3,7	0,03	Tomate	0,2	-9,5	-0,02
Legumbres frescas	0,2	12,1	0,03	Limón	0,2	-	-0,02
Mandarina	0,2	15,3	0,03	Otras frutas frescas	0,4	-3,3	-0,01
Gasolina y lubricantes	1,3	1,2	0,01	Compra de vehículos	1,6	-0,8	-0,01
Pescado fresco y congelado	0,7	1,7	0,01	Manzana	0,2	-2,9	-0,01
Total			0,36	Total			-0,28

*Nota.* Tomado de: *Inflación anual de enero 2018 fue la más baja desde junio de 2010*, pág. 2, por BCR, 2018, Lima, Perú.

**Acceso al crédito del sistema financiero.** De acuerdo con la política de inclusión financiera, se promueven fondos para el apoyo principalmente de la MYPES. Algunos de ellos son: FORPRO (deshabilitado) Y FONDO CRECER (vigente), los cuales promueven inclusión financiera y, por ende, el acceso al crédito con el fin de impulsar el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, además de empresas exportadoras.

Así también las expectativas de inflación representadas por el BCRP, muestran un rango de tasa de entre 2,2 y 2,5 hasta 2020 (Perú, 2018) como se aprecia en la Figura 4. La inflación presenta un rango meta de 1 a 3 tanto para el presente año como para el siguiente; esta proyección manifiesta un escenario de confianza en mantener un nivel mínimo de inflación.





*Figura 4. Proyección de la inflación 2015-2020*

Tomado de *REPORTE DE INFLACIÓN: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2020, diciembre 2018* (p. 107), por Banco Central de Reserva del Perú, 2018, Perú: Banco Central de Reserva.

El gobierno peruano decretó el 9 de septiembre de 2018, el dictamen N° 1399 por medio del cual se crea el Fondo Crecer, este fondo es de S/ 1,000 millones de soles y tendrá un plazo de treinta años a partir de la entrada en vigencia del referido Decreto Legislativo (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., 2018). De acuerdo con el análisis de las Fuerzas económicas y Financieras tenemos los siguientes factores claves para el éxito del sector microfinanciero:

***Favorable crecimiento del sector microfinanciero gracias al impulso de políticas de Estado.*** En el 2018, se observa un crecimiento favorable y continuo de las colocaciones por parte de las entidades del sistema microfinanciero, manteniendo un crecimiento de dos dígitos a partir del año 2016. De acuerdo con lo mencionado, se tiene un crecimiento anual de 10.1% a septiembre de 2018 (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., 2018), impulsado principalmente por las CMACs cuyo volumen de cartera reflejó un aumento de S/ 1,675.93 millones (+9.0%) seguidas de las Financieras con S/ 1,459.44 millones (13.6%) y Mibanco con S/ 648.39 millones (+7.2%). (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., 2018). Ello ha sido respaldado con políticas impulsadas de los órganos reguladores BCRP y SBS.

Con respecto a este crecimiento, vale aclarar que está siendo apoyado por el Estado no solo por el tema de fondeo para los créditos de micro y pequeñas empresas, sino que además, las entidades de este sistema tienen la flexibilidad de poder fusionarse, además del impulso hacia su inclusión en la participación en la bolsa de valores, claro está que la SBS y Gobierno peruano saben que tener un sistema microfinanciero saludable e inclusión financiera activa es algo positivo para la economía del país. Es por esto que representa una oportunidad.

***Crecimiento favorable del segmento de micro y pequeña empresa en Perú.*** De acuerdo con los estudios realizados por el INEI en el año 2013, se demuestra que de los resultados del crecimiento de las micro y pequeñas empresas, estas aumentaron sus ventas en un 44.7%. A nivel nacional, las ciudades que presentaron un mayor crecimiento fueron Huancayo (59,9%), Cusco (53,7%), Trujillo (53,0%), Juliaca (51,4%). Las demás ciudades muestran un aumento que se ubica entre 44,8% en Iquitos y 37,5% en Arequipa. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2013).

Los factores que incidieron en el aumento de las ventas fueron: Incremento del número de clientes (66,9%), incremento de la producción (36,9%), nuevos mercados (25,6%) e incremento de precios (6,6%). (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2013) . A nivel de ciudad, los mayores porcentajes en el incremento de las ventas según factores corresponden a Piura (96,2%) por el aumento de número de clientes y Huancayo (48,6%, 48,9% y 16,5%) por nuevos mercados, incremento de la producción y de precios, respectivamente. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2013). En este sentido, el sistema microfinanciero se ve beneficiado por el crecimiento de la pequeña y micro empresa ya que el sector al que está dirigido (core), es una oportunidad.

***Inflación controlada casi dentro de los límites, pero con buena proyección.*** El efecto de la inflación es originado por un descontrol en las políticas monetarias y financieras, debido a ello hay que resaltar de nuevo la labor del BCR y de la SBS con respecto a la inflación (Banco Central de Reserva del Perú, 2018). Esto afecta positivamente al sistema

microfinanciero ya que contribuye a un crecimiento económico sostenible, factor que contribuye con las empresas y, por ende, también a las entidades intermediarias de sectores deficitario y superavitario. Este escenario se manifiesta como una oportunidad.

***Promoción de políticas por parte de la SBS para fusiones de entidades pertenecientes al sector microfinanciero.*** De acuerdo con el estudio realizado por la consultora Equilibrium, se esperaría un mayor dinamismo en fusiones y adquisiciones en el corto y mediano plazo ya que la necesidad de una mayor competitividad por parte de algunas entidades financieras para afrontar riesgos mayores es latente, a lo cual se suma la ley N° 30607 que pone sobre la mesa la posible fusión de CMAC's estableciendo en su artículo 10-A pautas para la conformación de Directorio en de la fusión de dos CMAC's. (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., 2017). Podemos afirmar con respecto a la promoción de fusiones de entidades financieras, que es algo positivo ya que se crea una mayor competitividad al poder afrontar un mayor alcance en sus operaciones y siendo específicos, contribuye para la consecución de clientes exclusivos (cartera de calidad), esta promoción representa por tanto una oportunidad.

***Aumento de la creación de fondos para el impulso de las micro y pequeñas empresas (fuente de fondeo).*** Como ya se mencionó, el interés del gobierno por la inclusión financiera es algo tangible y se demuestra mediante la creación de fondos para el impulso de algunos sectores productivos especialmente de micro y pequeñas empresas (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011). Los fondos son entregados como fuentes de financiamiento a la MYPES, mediante la intervención de todas las entidades reguladas por la SBS, tales como; (a) CMACS, (b) EDYPIMES, (c) FINANCIERAS y (d) CRACs. Obviamente es una oportunidad al impulsar la colocación de estos fondos por incentivos económicos.

***Incremento del sobreendeudamiento en los sectores que trabajan con microfinancieras.*** La principal causa para el sobreendeudamiento en el sector microfinanciero

se debe a la disminución del porcentaje de clientes exclusivos y esta a su vez, se da por la fuerte competencia en el sector. (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., 2017). Así también, se considera como una creciente de tendencia el sobreendeudamiento de Mypes y personas naturales. Para el caso de MYPES a julio del 2018, un 7.5% de los empresarios contaban con deudas con cuatro o más entidades financieras, así también el 30% presenta una deuda mayor a S/ 6,000 soles (Ríos, 2018). En cuanto al caso de personas naturales, un 20% debe 1,000% su sueldo mensual, así también alrededor de 19% de la PEA tiene deudas con tres o más entidades financieras (Alegría, Uno de cada cinco peruanos debe más de 10 veces su sueldo, 2018).

El sobreendeudamiento en el sector microfinanciero origina pérdida en la calidad de la cartera, esta situación se ha percibido en sectores de la micro y pequeña empresa y créditos por consumo (Alegría, Uno de cada cinco peruanos debe más de 10 veces su sueldo, 2018). Esta situación afecta negativamente al sector; al respecto la SBS, viene regulando el sobreendeudamiento, a través del número de créditos que una persona tiene en diferentes entidades financieras. El indicador específico para mediar la calidad de cartera es el porcentaje de crecimiento de número de deudores con respecto al crecimiento de valor promedio del crédito, ambos deberían crecer a la par, esto representa una amenaza para el sector (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., 2018).

***Desaceleración económica en el Perú, no habiéndose alcanzado lo proyectado.*** La desaceleración económica que ha presentado el Perú comienza desde la caída de los precios de minerales y trasciende hasta llegar a los graves casos de corrupción; es por ello que la economía que un momento fue sólida ahora está proyectada a crecer 3.9% para el 2019 de tener un crecimiento 6.29% en el 2012 (Banco Central de Reserva del Perú, 2018). Este es un factor que afecta a toda la económica dentro del territorio nacional, una de las consecuencias es el bajo consumo interno de bienes y servicios afectando directamente a las inversiones pequeñas, toda esta situación configura una potencial amenaza.

***Reciente ingreso de la banca múltiple al sector microfinanciero.*** Como mencionan León y Iguíniz (2011) “La banca múltiple ha acrecentado su participación en el mercado microfinanciero, vía mayor provisión directa, así como a través de acuerdos institucionales con ONG y con instituciones microfinancieras reguladas”. En cuanto a las barreras, estas son fácilmente franqueables, que como parte de sus estrategias de integración horizontal con competidores del sector de microfinanzas, ingresan a este mercado con una nueva división o con productos especiales. Por estos motivos se produce el ingreso de Scotiabank por medio de la financiera CrediScotia y del Banco especializado Mi Banco, este último representando la mayor participación en el sector microfinanciero en general (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., 2018).

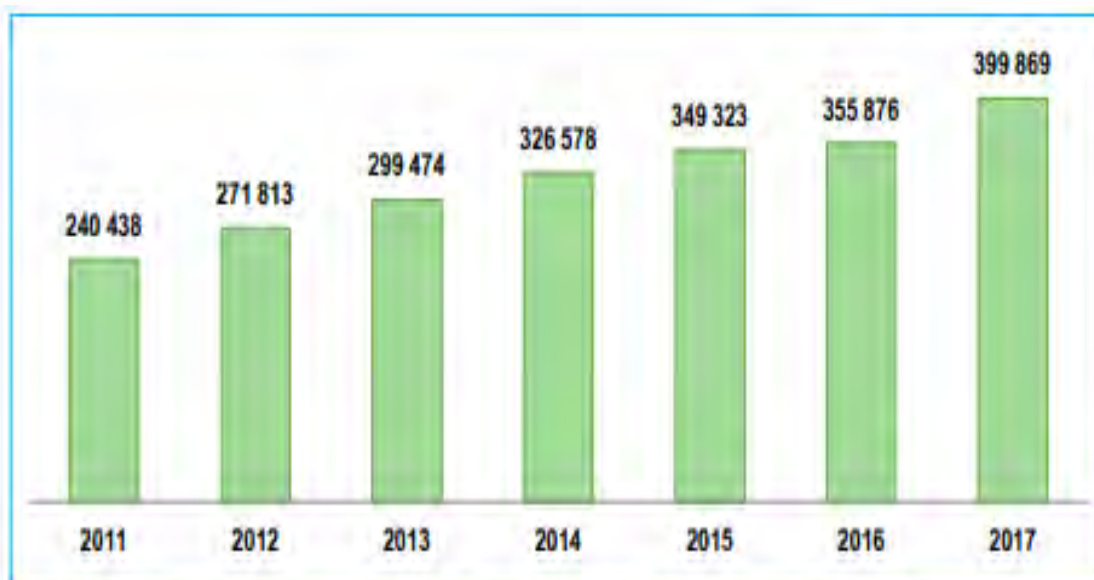
### **3.3.3 Las fuerzas sociales, culturales y demográficas.**

En la actualidad, existen diversos factores, que se presentan en estas fuerzas como primordiales para el sector; uno de ellos es la inesperada y masiva migración venezolana al país desde el mes de noviembre de 2018, han ingresado un total de 550 mil personas. Además de ello, la gigantesca migración que se ha dado desde su país por la situación económica que atraviesan sus ciudadanos, ha generado problemas con el tipo de documento que debe emitir el gobierno peruano para autorizar su residencia o permanencia conforme lo estiman o estimarían pertinente, dentro de este grupo, cerca de 130,000 cuentan con el PTP (Permiso Temporal de Permanencia), esta migración representa una oportunidad a futuro, como mercado potencial para el sector microfinanciero, ya que dada la situación sin miras a mejorar en su país, es altamente probable una residencia permanente de venezolanos en el Perú (Comercio, Venezolanos: Estas son las cifras actualizadas de la migración en el Perú, 2018).

***Inseguridad Ciudadana.*** “En el año 2017, el total de denuncias por comisión de delitos registradas en las dependencias policiales del país alcanzó 399 mil 869, aumentaron 43 mil 993 denuncias con relación al año 2016” (Instituto Nacional de Estadística e Informática

del Perú, 2018) Pág. 39. Como se muestra en la Figura 5 tendencia es creciente. De acuerdo al análisis de esta variable podemos concluir con los siguientes factores claves para el éxito:

Figura 5. Perú denuncias registradas por comisión de delitos, 2011-2017.



Nota: Comprende las denuncias registradas en comisarias y unidades especializadas en investigación criminal.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Registro Nacional de Denuncias de Delitos y Faltas.

Policía Nacional del Perú-Sistema de Denuncias Policiales (SIDPOL).

Tomado de INEI, RNDD & SIDPOL, 2018, Perú: INEI.

**Creciente inseguridad ciudadana y pequeñas organizaciones criminales.** Las organizaciones criminales que inciden en la inseguridad ciudadana en el Perú, desalientan las inversiones de los pequeños empresarios, que se sienten expuestos al riesgo de perder todo lo que han invertido. Respecto a este punto, los casos de vulneración de locales y hasta la extorsión son problemas que se ven en el día a día, principalmente en pequeñas y microempresas. Si este problema no sería suficiente, el Estado no garantiza la protección necesaria para las personas que circulan en el territorio nacional, ofreciendo una torpe o nula respuesta ante este tipo de conflictos, resolviendo de manera incipiente esta problemática por mecanismos policiales y procesos judiciales que utiliza la Policía Nacional del Perú y los órganos jurisdiccionales del Poder Judicial peruano. Consecuentemente, esta realidad configura una amenaza (Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú, 2018).

***Falta de desarrollo tecnológico y educación financiera en zonas rurales.*** La falta de desarrollo tecnológico y educación financiera son dos temas que requieren soluciones distintas, aunque el efecto limitante en las colocaciones de los mercados menos desarrollados sea el mismo. Por un lado, el desarrollo tecnología en estos lugares, debido a la falta de conexión de una óptima red imposibilita el desarrollo y de otro lado, tenemos que la falta de educación financiera hace que muchas personas no contraten productos con las entidades financieras (Prialé Reyes & Dias, 2010). Ya que, en este contexto globalizado, muchas transacciones financieras se realizan con respaldo y en base a tecnología, todas las operaciones no son realizadas ni representadas adecuadamente en lo largo del territorio nacional, todo esto se configura como una amenaza.

***Expansión de múltiples alternativas de financiamiento informal.*** Dentro de los sustitutos en el sector microfinanciero se encuentran prestamistas informales, al no tener regulación alguna, brindan préstamos con tasas excesivas, normalmente para clientes no bancarizados o de alto riesgo, como por ejemplo personas con ingresos variables e intermitentes (ambulantes, transportistas), aquellas que no cuentan con una buena calificación dentro del sistema financiero, así como personas con necesidad urgente de acceso a un préstamo (Instituto Peruano de Economía, 2012) de acuerdo a lo que indica ASBANC, haciendo de este sustituto un peligro para el cliente final, que debería ser confrontado con información para bancarizar a aquellos clientes considerados con un perfil de riesgo aceptable ( Departamento de Estudios Económicos de ASBANC, 2013). Sin embargo, la informalidad de sus operaciones juega a favor de clientes de alto riesgo. Estas alternativas son tomadas como principal motivo por considerar que poseen una tasa de interés menor que la ofrecida por diversas instituciones financieras, aunque a largo plazo esto no sea muy conveniente.

### **3.3.4 Las fuerzas tecnológicas y científicas.**

En los últimos años, la transformación digital ha revolucionado todas las experiencias percibidas por el cliente con opciones de canales de atención enteramente virtuales apps y

páginas web, es así que el actual cliente del sistema bancario ha ampliado su criterio de decisión más allá del puramente financiero, buscando además soluciones personalizadas en tiempo real. Generando diversas soluciones por parte principalmente de la banca múltiple pero dada la tendencia, no tarda mucho a pasar a de ser una ventaja a ser una necesidad en el sector microfinanciero. Es en esta tónica es que se debe afrontar el futuro, como un punto obligatorio de desarrollo (Gestión, 2017). De acuerdo al análisis de las variables tecnológicas tenemos el siguiente factor:

***Buen desarrollo tecnológico de la banca digital aplicado a los servicios del sector financiero, presenta nuevas oportunidades de inclusión financiera.*** No cabe duda que el desarrollo tecnológico en el sector financiero ha sido uno de los más útiles sobre el resto de sectores los usos aplicativos van desde poder hacer transferencias bancarias o interbancarias por vía telefónica, hasta solicitar un crédito telefónicamente o por internet y que a los minutos el dinero aparezca en la cuenta del solicitante. Hoy en día el mercado que ofrece este tipo de servicios es amplio, pudiendo estar al alcance de las entidades del sector microfinanciero, aunque la mayoría de organizaciones microfinancieras no aprovechen estas herramientas en todo su potencial (Gestión, 2017). Sumado a ello es de resaltar que en este sector el desarrollo es aún muy incipiente. Siendo así una oportunidad ante la poca competencia existente en el uso de estas, principalmente en el subsector de Cajas.

### **3.3.5 Las fuerzas ecológicas y ambientales.**

***Protección del medio ambiente.*** Existen en el Perú órganos y un marco legal que fomentan la protección del medio ambiente, partiendo desde la constitución peruana, hasta normativa sectorizada y especializada, las cuales son respaldadas por diversos organismos tales como el Ministerio del Ambiente y la División de la Policía de Turismo y Ecología. La protección del ambiente viene respaldada además por Tratados Internacionales y una política nacional de preservación y control de protección del medio ambiente, incluso existen fiscalías



y organismos de control como la OEFA. Se ha declarado una guerra a las industrias de alta contaminación (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2019).

***Amenaza de desastres naturales.*** El Perú es un país con un considerable riesgo sísmico, dada su ubicación en el denominado cinturón de fuego del Pacífico y su pasado de ocurrencia de múltiples terremotos, en este sentido, el Banco Interamericano de Desarrollo citado por la CEPAL (2014) calculó un total de pérdidas que se producirían en el Perú a raíz de una catástrofe de carácter sísmico, equivaliendo dichas pérdidas a un valor de 458,234 millones de dólares con pérdidas anualizadas de 7,041 millones de dólares. Así también el país está expuesto a otros tipos de desastres por causas geográficas, tales como heladas, inundaciones, sequías, huaicos, los cuales se ven agravados por motivos ambientales como el Fenómeno del Niño, todo ello genera que exista un riesgo notable en el sector público y privado.

***Cultura de reciclaje.*** Según cifras del Ministerio de Medio Ambiente, en el Perú se recicla aproximadamente 1.9% del total aprovechable (MINAM, 2017). Por lo que, la cultura de reciclaje es aún insipiente, y presenta una oportunidad para generar oportunidades de negocio en este sector. Pese a ello esta tendencia en países de la región ha mostrado un gran avance en los últimos años.

El manejo de desperdicios y desechos en Perú, genera aproximadamente 20,000 toneladas de basura al día, estos residuos son por ley gestionados por los gobiernos locales, la forma más común de destino final de estos elementos son los rellenos sanitarios, esto genera una gran cantidad de problemas medioambientales; sin embargo, la nueva Ley de Gestión de Residuos Sólidos plantea como pilar la industrialización del reciclaje y el fomento de inversión pública y privada, en lo que concierne a este tema. En un país en vías de desarrollo como lo es el Perú y dadas las proyecciones de demanda de energía, es necesario que se tome como política la eficiencia y conservación de este preciado bien. Las fuentes más importantes

de obtención de energía son el gas natural y el agua, pese a ello en 2012 la demanda de combustible fósil fue de 18.3 millones de barriles (MINAM, 2017).

*Escaso desarrollo de planes y medidas de mitigación en caso de desastres naturales (sismos, fenómeno el niño, etc.).* Una vez más la historia nos demuestra que el Perú, poco o nada de importancia ha puesto a este tipo de problemas, aun carecemos de planes de contingencia para problemas inminentes y cíclicos que hemos tenido. Resultando afectadas no solo personas sino empresas, que pueden llegar a perderlo todo o provocar retrasos en sus operaciones y, por consiguiente, retrasos en los pagos que afectan el indicador de morosidad. Como representación de ello se tuvo en el 2017 un total de 3,124 millones de dólares en pérdidas, por el Fenómeno del Niño Costero ("Daños de El Niño: US\$3.124 millones", 2017). Esto se considera una amenaza.

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

Según el análisis realizado anteriormente, de todos los factores definidos como claves para el éxito, han sido seleccionados aquellos más importantes para el sector microfinanciero en el Perú como los factores claves para el éxito de la organización. Según su importancia se otorga un peso y se mide la respuesta que la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo presenta ante cada eventualidad, seguidamente a cada factor se asigna un valor del 1 a 4. Esto se aprecia en la Tabla 3.

En cuanto a las oportunidades, la más importante es el favorable crecimiento del Sector Microfinanciero gracias al impulso de políticas de Estado, además que la CMAC Huancayo ha actuado positivamente respecto a este factor; así como también, la inflación controlada casi dentro de los límites, pero con buena proyección. En cuanto a la amenaza, una de las más importantes es el incremento del sobreendeudamiento en los sectores que trabajan con microfinancieras, así como también el reciente ingreso de la banca múltiple al sector microfinanciero, en dichos factores de éxito la respuesta de la CMAC Huancayo no ha sido del todo óptima, por lo que, esta respuesta institucional podría mejorar.

Tabla 3  
Matriz Evaluación de Factores Externos de la CMAC Huancayo

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Aumento de la necesidad de capital rápido por la promoción de emprendimientos por parte del gobierno.	0.07	3	0.21
2	Favorable crecimiento del Sector Microfinanciero gracias al impulso de políticas de Estado.	0.07	4	0.28
3	Buen nivel de desarrollo tecnológico de la banca digital aplicado a los servicios del sector financiero, presenta nuevas oportunidades de inclusión financiera.	0.07	1	0.07
4	Inflación controlada casi dentro de los límites, pero con buena proyección.	0.08	3	0.24
5	Creciente inversión en proyectos a nivel nacional de obras de infraestructura vial y urbana.	0.07	2	0.14
6	Apoyo al sector en casos de emergencia para mediar posibles crisis y mantener una cartera saludable.	0.06	3	0.18
7	Promoción de políticas por parte de la SBS para fusiones de las entidades pertenecientes al sector microfinanciero.	0.06	1	0.06
Subtotal		0.48		1.18
Amenazas				
1	Creciente inseguridad ciudadana y pequeñas organizaciones criminales	0.06	4	0.24
2	Incremento del sobreendeudamiento en los sectores que trabajan con microfinancieras	0.08	4	0.32
3	Expansión de múltiples alternativas de financiamiento informal	0.05	3	0.15
4	Reciente ingreso de la banca múltiple al sector microfinanciero	0.08	2	0.16
5	Falta de estabilidad jurídica producto de la corrupción	0.06	3	0.18
6	Falta de desarrollo tecnológico y educación financiera en zonas rurales	0.06	3	0.18
7	Desaceleración económica en el Perú, no habiéndose alcanzado lo proyectado.	0.07	3	0.21
8	Escaso desarrollo de planes y medidas de mitigación en caso de desastres naturales (sismos, fenómeno el niño)	0.06	4	0.24
Subtotal		0.52		1.68
Total		1.00		2.86

Valor: 4. Responde muy bien, 3. Responde bien, 2. Responde promedio, 1. Responde mal

Realizando la evaluación a los 15 factores de éxito disgregados en 7 oportunidades y 8 amenazas, se ha determinado el valor ponderado de 2.86. Este se ubica por encima de la media de 2.50, esto indica que la respuesta de la institución ante los factores claves para el

éxito de tipo externo es adecuada. Es necesario, por tanto, aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

### **3.5 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter**

#### **3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.**

El sector de microfinancieras, así como todo el sector financiero, tiene como principal modelo de negocio la colocación y recaudación de efectivo mediante préstamos, cobros e instrumentos de inversión. En este modelo de negocio y por su naturaleza, se contacta al sector superavitario con el sector deficitario obteniendo en el proceso una ganancia para la institución (Kalmanovitz, 2017). Es así que como “proveedor” se tiene al propio cliente; sin embargo, aún existe la necesidad de fondeo, para entidades de primer nivel como es el caso de la CMAC Huancayo; por parte de instituciones de segundo nivel, proveedores del recurso de capital; por tanto, estos serían los proveedores más importantes. En este punto, el fondeo para las CMAC resulta ser más caro que para los bancos, ya que se debe pagar más por las captaciones, lo cual genera una menor rentabilidad. Para CMAC Huancayo, los principales proveedores de capital son COFIDE y el Banco Interamericano de Desarrollo; con este último en el año 2018, se aprobó su incorporación como inversionista. Donde se acordó una participación del *BID Invest* de hasta 8.99% del accionariado final con una inversión de 15 millones de dólares de capital en un periodo de 6 a 9 años (El Comercio, 2017). Por lo que notamos, el gran poder de negociación de los proveedores centrales en este sector.

Por otro lado, se tienen proveedores secundarios, aquellos que son necesarios para el funcionamiento operativo y administrativo de las diversas áreas funcionales, de ellos podemos diferenciar un primer grupo de servicios no tecnológicos y suministros menores; en este grupo, el poder de negociación de los proveedores es mínimo dado que existen un exceso de oferta versus una baja demanda en todos los rubros a causa de ellos el nivel de precios es muy competitivo, beneficiando a los clientes; sin embargo, es necesario contar con proveedores estratégicos para suministros y servicios más frecuentes. (Bernaes, 2012)

En el otro grupo, se puede identificar a los proveedores de servicios tecnológicos para el servicio al cliente como lo son *Global Net*, *VISA*, *MASTERCARD* (Prialé Reyes & Dias, 2010). Todos ellos brindan servicios como ATM asociados y servicio de agentes para la comodidad del cliente. Estos proveedores poseen gran poder de negociación ya que son pocas compañías que pueden brindar estos servicios. Dada esta situación es adecuado establecer una relación comercial a mediano plazo para asegurar el abastecimiento del servicio.

Por lo expuesto anteriormente, desde la perspectiva de esta fuerza, el sector microfinanciero se considera moderadamente atractivo, por existir una capacidad de manejo y mediación “mediano-elevado” de las instituciones de fondeo.

### **3.5.2 Poder de negociación de los compradores.**

En el modelo de negocio de las entidades financieras, los clientes pueden ser de dos tipos; aquellos superavitarios que buscan oportunidades de inversión, según su perfil de riesgo. Para el caso del sector microfinanciero, se cuenta con instrumentos de bajo riesgo como son, cuentas de ahorro a plazo fijo y plazo móvil, con relación esto los clientes son sensibles a la oferta dada, es decir, a la tasa de rentabilidad ofrecida; sin embargo, en la mayoría de los casos negocian de forma individual, haciendo su poder de negociación débil; pese a ello, existe en el sector una relativa estandarización, por lo que el cliente puede decidir entre varias opciones con diferencias mínimas pero que en esencia, puedan atender sus exigencias.

Respecto al tipo de cliente deficitario, es aquel que requiere de un préstamo para diversos propósitos; donde se diferencian créditos para microempresa y créditos de consumo principalmente. Según las estadísticas, esta demanda de créditos por parte de las medianas y pequeñas empresas es para cubrir sus necesidades de inversión y de capital de trabajo (Rojas, 2017). Por otro lado y de manera general, se puede realizar la segmentación tanto de clientes, de servicios microfinancieros y de servicios de consumo, todo en dos segmentos bien diferenciados, los que se encuentran bancarizados que son un total de 42.6% y los que no se

encuentran bancarizados (Ipsos, 2018); el primer grupo se caracteriza porque son sensibles a la tasa ofrecida de la misma forma que los superavitarios, además disponen de muchos servicios sustitutos tales como bancos, cooperativas entre otros y un mínimo o inexistente costo por cambio proveedor, pese a esto y a ser el tipo de cliente más importante para este sector, los clientes se encuentran dispersos, actuando de manera individual y con mínimas posibilidad de generar una negociación colectiva, dado que uno de ellos o un grupo pequeño, no poseen una participación relevante para las instituciones, esto les otorga un bajo poder de negociación actualmente. Así mismo, para los clientes del segmento no bancarizado, la intensidad del poder de negociación es muy baja, se evidencia en el hecho que estos clientes están dispuestos a pagar altas tasas de interés solo por recibir el servicio de crédito. Pese a ello, también cuentan con alternativas legales.

En conclusión, el sector microfinanciero cuenta con clientes con un bajo poder de negociación, básicamente a causa de actuar individual en todos los casos, esto se da por la propia naturaleza del servicio. Además de la mínima participación que representa un cliente de forma individual. Sin embargo, dadas las nuevas tecnologías se debe monitorear de cerca los posibles reclamos y desazones de estos, pues puede representar un daño directo a la imagen institucional.

### **3.5.3. Amenaza de los sustitutos.**

Actualmente en el sector financiero los servicios sustitutos se encuentran desarrollándose de manera importante, captando clientes a través de tasas atractivas en productos tradicionales como las cuentas CTS, o facilidades de pago para sectores no atendidos por los pertenecientes a la banca múltiple. Los más importantes son las cooperativas y los prestamistas no formales. En el caso de las cooperativas, estas se diferencian de las entidades bancarias principalmente por el sistema para brindar sus servicios, ya que son prestados exclusivamente a sus socios a través de tasas preferenciales, lo cual los hace un sustituto importante con peligro de absorber mercado potencial, que aún se encuentra

desatendido. Por otro lado, los prestamistas informales, al no tener regulación alguna, brindan préstamos con tasas excesivas, normalmente para clientes no bancarizados o de alto riesgo, de acuerdo a lo que indica ASBANC, haciendo de este sustituto un peligro para el cliente final, que debería ser confrontado con información para bancarizar a aquellos clientes con un perfil de riesgo aceptable ( Departamento de Estudios Económicos de ASBANC, 2013). Sin embargo, la informalidad de sus operaciones le juega a favor en caso el cliente sea de riesgo.

Para frenar este avance, las CMAC's tienen como principal barrera estratégica la de otorgar mayores montos a plazos cada vez mayores con frecuencias de pago adaptables; desde mensuales hasta diarias, menores tasas de interés. También la flexibilización de requisitos para obtener un crédito, en muchas de las instituciones competidoras. En conclusión, existen muchos sustitutos en este sector, los cuales son los formales e informales, lo cual genera un alto nivel competitivo.

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

En cuanto a las barreras de entrada al sector, la inicial está relacionada al ámbito legal según lo establecido en el Artículo 16°.- “CAPITAL MÍNIMO” de la Ley de Banca N° 26702, al indicar un monto mínimo de capital esta ley representa una barrera real para los potenciales nuevos competidores como el caso de pequeños inversionistas regionales o independientes, específicamente, para la creación de nuevas cajas municipales. Pero esta no representa una barrera para grandes inversionistas tales como los bancos múltiples que como parte de sus estrategias de integración horizontal con competidores del sector de microfinanzas, ingresan a este mercado con una nueva división y productos especiales.

Dado que existe una ligera tendencia de decrecimiento del retorno sobre patrimonio en todo el sector microfinanciero; para los posibles ingresantes de la banca múltiple, esto no representa un factor decisivo ya que dado su modelo de negocio y tamaño superior al de las CMAC's, estos bancos poseen economías de escala haciéndolos capaces de generar un rendimiento mayor (Gestión, 2017). A la vez, el ingreso a este sector sería de utilidad para

mejorar la participación de servicios secundarios que ofertan. A la luz de lo mencionado, se considera que la amenaza de entrantes al sector microfinanciero es alta.

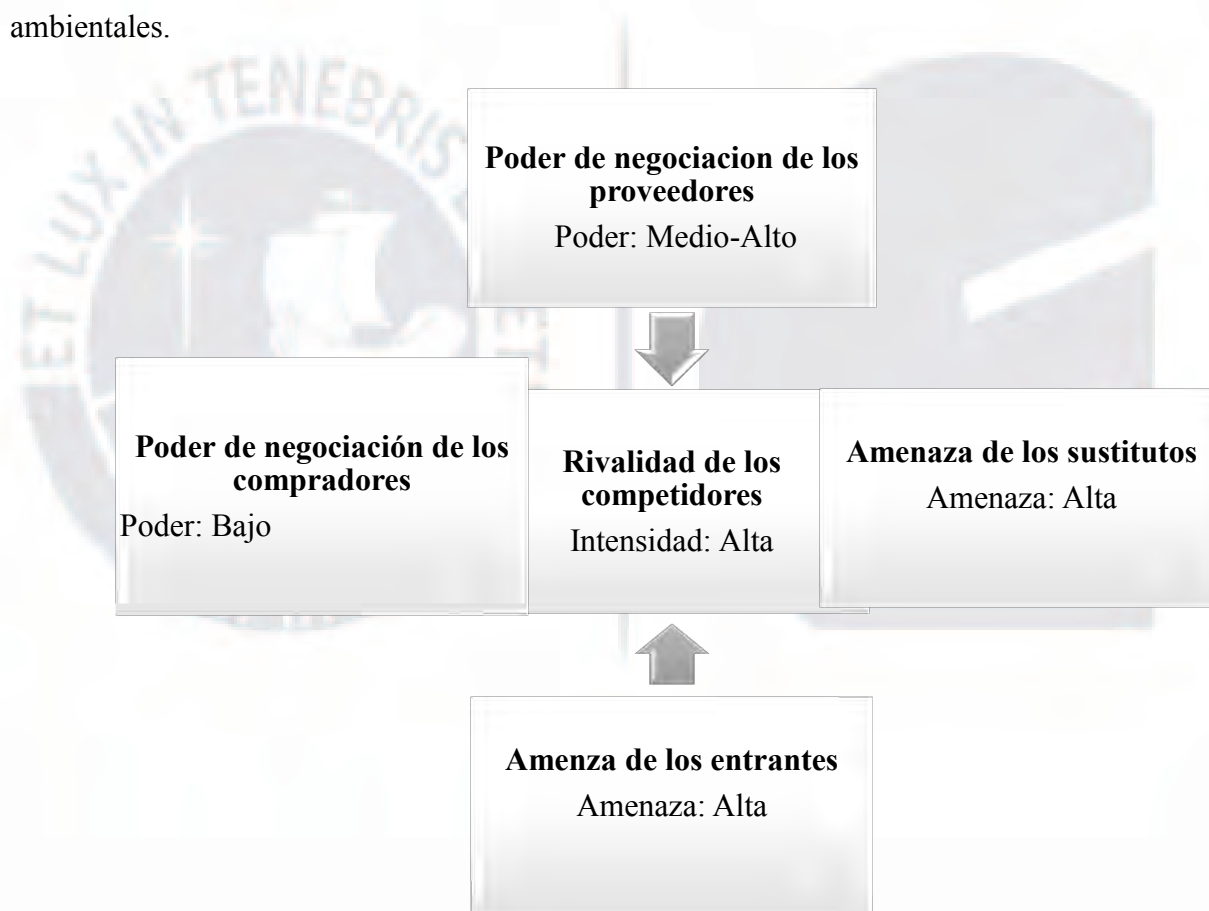
### **3.5.5 Rivalidad de competidores.**

Desde la creación legal de las CMAC's en 1980, el número de estas ha ido en incremento todas luchan por alcanzar una mayor participación en el sector microfinanciero principalmente porque los competidores esta enfocados en mejorar la participaciones en los mercados MYPE's del área urbana de las regiones, dado que existe una sobreoferta de estos servicios, además de las 12 cajas municipales, también están presentes alrededor de otras 30 instituciones que poseen participación en el sector microfinanciero atraídas por el crecimiento de este sector que en los últimos 6 años fue de 13.5 %, sumado a ello se tiene servicios menos diferenciados entre sí ("Cajas Municipales son supervisadas", 2009). Estas características hacen que la rivalidad entre competidores sea intensa, lo que podría generar que las rentabilidades decaigan, haciendo que este sector sea poco atractivo en el futuro.

En virtud de ello se pueden identificar diversos factores que contribuyen a incrementar la rivalidad entre los competidores en el sector microfinanciero; estos son, (a) concentración de competidores en zonas urbanas de las principales ciudades del país tales como Lima, Arequipa, Chicla, Chicla, Chicla; por lo que se genera una sobreoferta, (b) es un mercado atomizado, no se daría la posibilidad de algún tipo de alianza o absorción entre instituciones favoreciendo la competencia., (c) costos elevados debido al costo de fondeo que, como se menciona anteriormente, es mayor que para los bancos, (d) estandarización de los productos, no existen diferencias significativas entre los productos, (e) costos de cambio mínimos de una institución, (f) mínimas barreras de ingresos al sector por parte de instituciones, banca múltiple, como estrategia de diversificación. Por todo lo analizado anteriormente, podemos afirmar que la rivalidad entre empresas competidoras en el sector microfinanciero es intensa. En la Figura 6 se muestra la rivalidad entre los competidores como resultado de la combinación de cinco fuerzas analizadas.



Este modelo permite la evaluación del entorno de la CMAC Huancayo, es decir, realizar el análisis de aquellos eventos que están fuera del control de la organización, pero generan un impacto al sector donde opera la dicha organización. Conforme como lo indicado por D'Alessio (2015). Esta evaluación del entorno se consolidará en la Oportunidades y Amenazas y estas a su vez, poseen un impacto en la generación de estrategias. Las fuerzas del entorno a analizar son: (a) políticas gubernamentales y legales; (b) económicas y financieras; (c) sociales, demográficas y culturales; (d) tecnológicas y científicas; y (e) ecológicas y ambientales.



*Figura 6.* Las cinco fuerzas de Porter para el sector micro-financiero  
Adaptado de *Estrategia Competitiva*, por Michael Porter, 1982, USA.

### 3.6 La CMAC Huancayo y Referentes

Para el caso de la CMAC Huancayo, desde una perspectiva de alcance global, es necesario realizar un análisis comparativo con entidades de mayor alcance de tal manera que, brinden una escala de competitividad mayor. Es por ello que se compara con las dos entidades

líderes en el sector a nivel Latinoamérica y el Caribe, según el último “Ranking anual de las principales instituciones microfinancieras (IMF) de América Latina y El Caribe: Microfinanzas Américas: las 100 mejores, edición 2014” desarrollado por El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), miembro del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el *Microfinance Information Exchange, Inc.* Dicho ranking es básicamente cuantitativo dado que todos los indicadores que se usan en la medición son cuantificables, por lo que cuenta con la facilidad de ser reproducido, además de buscar resultados que deben ser considerados necesarios para avanzar a la consecución de las metas universales de la microfinanza, por lo cual es factible de ser considerado un indicador universal para este sector (Microfinance Information Exchange, INC., 2014).; estos indicadores se agrupan en 3 pilares; (a) alcance, (b) eficiencia y (c) transparencia.

El primer referente es el BancoSol de Bolivia, ubicado en el primer puesto de este ranking, BancoSol se convirtió en el primer banco regulado de microfinanzas de Bolivia y del mundo en los 90's. Actualmente este pionero del sector posee una cartera de 1.300 millones de dólares y alrededor de 252 mil clientes de crédito que representa más de 20% del mercado de clientes del sistema bancario de Bolivia así también al rededor 1,020 millones de dólares en captaciones y unos 971,800 clientes depositantes. Adicional a esto cuenta con presencia en todo su país, poseyendo una de las mayores redes de puntos de atención del sistema financiero con 2,810 empleados dedicados atención al público. Desde que inició sus operaciones, BancoSol ha generado la oportunidad de realizar 2 millones de proyectos empresariales con créditos que en suma total llegan alrededor de 4,000 millones de dólares (Avendaño, BancoSol, 25 años del pionero mundial de microfinanzas, 2017).

El segundo de este ranking es el Banco FIE, entidad igualmente del vecino país de Bolivia esta entidad microfinanciera posee la mayor cobertura a nivel nacional, cuenta en la actualidad con un total de 211 oficinas estratégicamente distribuidas entre los 9 departamentos de Bolivia. En cuanto a su cartera de créditos rodea los 850 millones de

dólares, trabajando con más de 250 mil clientes en su cartera de colocaciones y más de 670 millones de dólares en captaciones sus trabajadores suman un total 3,000 (Acevedo, Banco Fie, el mejor de 100 microfinancieras, 2013). Configurando por tanto un referente en cuanto al sector microfinanciero se refiere, dado que su principal competidor es BancoSol. Lo cual ha impulsado enormemente su crecimiento en este sector.

### **3.7 La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz de Perfil Referencial (MPR)**

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) busca identificar a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo y a una organización determinada (D'Alessio, 2015). Para el caso que se está desarrollando respecto a la CMAC Huancayo, se identificó como competidores principales a los líderes del ranking de utilidades de IMFs. En primer lugar, Mibanco con ganancias de S/ 324.09 millones, revelando un aumento de S/ 55.74 millones (+20.77%), respecto al mismo mes del año 2016. Seguidamente, CrediScotia Financiera ocupa el segundo lugar dentro del Ranking con una utilidad que asciende a S/ 177.12 millones, presentando un crecimiento aproximado interanual de S/ 34.70 millones (+24.37%). En la tercera posición, se ubica Caja Arequipa con S/ 95.21 millones, la cual es menor en S/ 2.93 millones (-2.99%) a la lograda en noviembre 2016. Es importante señalar que en cuarto lugar se halla la CMAC Huancayo (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., 2017).

Para la elaboración de ambas matrices, de Perfil Competitivo y de Perfil Referencial. se ha consideran los siguientes factores clave de éxito; (a) participación en el mercado, (b) fortaleza financiera, (c) presencia territorial, (d) posicionamiento de marca, (e) gestión de portafolio y, (f) diversidad de productos de colocación y captación. Según lo evaluado en las Tablas 4 y 5 se muestra que la CMAC Huancayo aún está en desarrollo respecto a los competidores y sus referentes, esto representa las brechas que deben acortarse con la aplicación del presente plan estratégico. Todo acorde con el anhelo, presentado en la visión de ser la líder del sector microfinanciero de Cajas Municipales del Perú.

Tabla 4

*Matriz de Perfil Competitivo*

Factores clave de éxito	Peso	CMAC Huancayo		Mi Banco		CrediScotia		CMAC Arequipa	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Participación en el Mercado	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80	4	0.80
2 Fortaleza Financiera	0.20	4	0.80	4	0.80	3	0.60	4	0.80
3 Presencia territorial	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30
4 Posicionamiento de marca	0.20	2	0.40	3	0.60	4	0.80	4	0.80
5 Gestión de portafolio	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	4	0.60
6 Diversidad de productos de colocación y captación	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40
<b>Total</b>	<b>1.00</b>	<b>3.00</b>		<b>3.65</b>		<b>3.40</b>		<b>3.70</b>	

*Nota. Valor: 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor*

Tabla 5

*Matriz de Perfil Referencial*

Factores clave de éxito	Peso	CMAC Huancayo		BancoSol (Bolivia)		Banco FIE (Bolivia)	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Participación en el Mercado	0.20	3	0.60	4	0.80	3	0.60
2 Fortaleza Financiera	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80
3 Presencia territorial	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
4 Posicionamiento de marca	0.20	2	0.40	3	0.60	3	0.60
5 Gestión de portafolio	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
6 Diversidad de productos de colocación y captación	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
<b>Total</b>	<b>1.00</b>	<b>3.00</b>		<b>3.80</b>		<b>3.60</b>	

*Nota. Valor: 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor*

### 3.8 Conclusiones

En el presente capítulo se desarrolla el análisis externo correspondiente al Perú y dando especial énfasis a aquellos aspectos que atañen directamente al sector microfinanciero. En tal sentido se determina que las principales oportunidades que se presentan son; (a) aumento de necesidad de capital rápido por la promoción de emprendimientos por parte del gobierno, (b) favorable crecimiento del sector microfinanciero gracias al impulso de políticas

de Estado, (c) inflación controlada casi dentro de los límites, pero con buena proyección. De otro lado, las principales amenazas son, (a) incremento del sobreendeudamiento en los sectores que trabajan con microfinancieras, (b) reciente ingreso de la banca múltiple al sector microfinanciero, (c) desaceleración económica en el Perú, no habiéndose alcanzado lo proyectado. En total se identificaron 7 oportunidades y 8 amenazas con un puntaje total de 2.86, lo cual ubica a la CMAC Huancayo por encima del promedio de 2.5, presentando por tanto un desempeño superior.



## Capítulo IV: La Evaluación Interna

### 4.1 El Análisis Interno AMOFHIT

#### 4.1.1 La administración y gerencia (A).

Como indica D'Alessio (2015), esta área funcional tiene como objetivo central mejorar las posibilidades de competir exitosamente en el mercado. Así como asegurar que se cumpla con la misión y visión de la organización, para esto se cuenta con el poder de decisión sobre recursos y personal. Para el análisis de esta área funcional, se considerará sus principales variables, estas se analizan a continuación.

***Prestigio, directorio y gerentes.*** Lo establecido por la CMAC Huancayo (CMAC Huancayo, 2011), indica que el órgano de dirección de esta entidad tiene 7 miembros designados por la misma Caja, COFIDE, el clero religioso, la Cámara de Comercio y por los representantes de microempresarios. Estos miembros son elegidos por las organizaciones que representan, todos ellos, según se indica en el “Reglamento Interno del Directorio” (Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo S.A., 2018) además necesitan tener idoneidad tanto moral como técnica. En cuanto a lo moral, es necesario no contar antecedentes penales o policiales, o cualquier antecedente negativo que se indicativo de deshonestidad o incumplimiento de la ley; de otro lado, para acreditar la parte técnica, se debe contar con al menos el grado de bachiller de una carrera relacionada al sector, cinco años de experiencia en cargos directivos o gerenciales en este sector o sectores relacionados. Sin embargo, dado que esta entidad está regida también por normas de derecho público, sería sensible a posibles cambios que se puedan dar por situaciones más políticas que técnicas, por este motivo se presenta una alta tasa de rotación en estos cargos. Finalmente, también cuenta con una gerencia de operaciones y finanzas, otra de negocios, una de administración y, una de riesgos. En estos cargos, igualmente se debe acreditar idoneidad.

***La utilización de sistemas y efectividad en la toma de decisiones y en el control gerencial.*** La metodología de decisión que presenta la CMAC Huancayo se basa

primordialmente en contar con información calificada y comunicación fluida, como se verá más adelante, los sistemas de información hacen posible, este estilo de dirección. En cuanto al control gerencial, se tiene la presencia de un auditor interno encargado de evaluar y controlar periódicamente el desempeño institucional integral y particularmente el de los miembros del directorio, así como la contratación de auditores externos los cuales deberán rotar periódicamente en aras de gestionar un gobierno transparente. En este sentido se puede afirmar que la toma de decisiones es efectiva y se lleva a cabo en el menor tiempo posible (Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo S.A., 2011).

***Prácticas de gobierno corporativo transparente y responsabilidad social.*** El gobierno corporativo se estipula por ley indicando que existirá una representación de diversas instituciones, está regulado por un Código de Ética y, su manejo integral es presentado a las entidades reguladoras del sistema financiero BCRP y SBS. En cuanto a la responsabilidad social, dada la misión de esta organización uno de los pilares que presenta es buscar el bienestar de las comunidades a través de las operaciones propias del giro del negocio, así como acciones complementarias de carácter voluntario tales como, la gestión de proyección social, alianzas con instituciones educativas, deportivas y auspicios. Por esto es posible afirmar que, la CMAC Huancayo goza de un gobierno corporativo transparente y socialmente responsable (Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo S.A., 2011).

***Uso de técnicas sistémicas en los procesos de decisión.*** Las técnicas y herramientas de decisión se encuentran estipuladas por un reglamento interno (Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo S.A., 2018) de tal manera que estas sean objetivas y transparentes siempre velando por brindar el mayor beneficio posible a la entidad, buscado incrementar su valor. Por tanto, este proceso es sistemático y analítico, liderado por el directorio y gerencia simultáneamente, siguiendo los mismos principios para todos los niveles de la organización. Estos procesos son respaldados por un sistema de información bien implementado, el cual garantiza la disponibilidad de la información de manera oportuna.

***Estilos de liderazgo usados en los niveles gerenciales.*** El estilo de liderazgo usado en la CMAC Huancayo es conceptual, según lo analizado. Está enfocado a resultados, fomenta la innovación y creatividad y se enfoca en el futuro de la organización. Esto fundamentado en la implementación métodos de gestión ya institucionalizados, los cuales parten de la Gerencia Mancomunada hacia los otros niveles del organigrama (Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo S.A., 2011).

***Sistema de planeamiento estratégico.*** (Caja de Ahorro y Crédito Huancayo S.A.C., 2016) La CMAC Huancayo ha establecido la planificación estratégica dentro de su sistema de gestión, considerando un horizonte de planeamiento de 4 años, y su control es mediante un *Balance Scored Card*. Este plan es elaborado por el directorio conjuntamente con la gerencia, asimismo después de su aprobación, este planeamiento es comunicado a cada uno de los colaboradores, en busca de la generación de compromiso y motivación para la ejecución (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A., 2017). El plan vigente abarca el período del 2018 al 2022. Este tipo de planificación estratégica ha permitido el crecimiento que ha mostrado la CMAC Huancayo desde su creación.

***Imagen y prestigio de la organización.*** La CMAC Huancayo permanece en el mercado por 25 años, durante todo este período de tiempo, la organización no se ha visto envuelta en escándalos legales, motivo por el que cuenta con una imagen de entidad seria y transparente, como respaldo se tiene su presencia en 2016 dentro de las lista de 100 empresas líderes de mayor reputación en el Perú", elaborada por la entidad MERCO, (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A., 2017) entre los punto a calificar se encontraban la responsabilidad social y ética, reforzando la imagen de empresa sólida que posee la CMAC Huancayo. Asimismo, su presencia en las 25 regiones del país le vienen otorgando una imagen más sólida en los últimos años. En el análisis de la Administración y Gerencia, como se documenta, se presentan aspectos positivos y otros que deben mejorar; siendo los principales; (a) directores y gerentes idóneos para ejercer estos puestos, además de tener como



pilar de gestión la planificación estratégica; (b) un alto grado de rotación de cargos de dirección, generada por circunstancias políticas dado la naturaleza jurídica de la institución. Como consecuencia del análisis de esta área funcional se determina que la CMAC Huancayo cuenta con los siguientes factores claves para el éxito.

***Directorio y alta gerencia preparada, que utiliza el modelo de gestión basado en la excelencia.*** Como se analizó existen requisitos mínimos para formar parte de la institución en estos cargos por tanto se puede afirmar que cuenta con un órgano de dirección preparado y que utiliza herramientas de gestión que busca los mejores resultados basados en la calidad y excelencia. Esto también se ve reflejado en que como fundamento para la gestión se usa la planificación estratégica. Por lo tanto, este aspecto es una fortaleza para la CMAC Huancayo, que le permite fortalecer su gestión en todos los aspectos.

***Alta rotación en el directorio y gerencia mancomunada.*** Según lo visto estos los cargos de Director y Gerente, poseen una alta rotación. Este debido en gran medida a que en el caso de los directores son designados por diversas organizaciones y en múltiples ocasiones son cambiados por motivos no relacionados con su gestión. Por el lado de los gerentes, estos son designados por el directorio y según su desempeño son ratificados o rotados, configurando por tanto una debilidad.

#### **4.1.2 El marketing, ventas e investigación de mercados (M).**

***Concentración de las ventas.*** Como primer punto es necesario recalcar que, dada la naturaleza de la institución, presenta dos tipos de servicios de colocación; es decir, (a) créditos, representando la principal fuente de sus ingresos y, (b) captaciones, depósitos, estos productos son la principal fuente de fondeo de sus operaciones. La concentración de las operaciones de la CMAC Huancayo aún están ubicadas en la zona central, que es de donde proviene, de la región Junín, además en la Tabla 6 se muestran las participaciones por región para el 2017, tanto en colocaciones como en captaciones. Como se aprecia en ambos servicios se tiene una alta concentración en las regiones de Junín y Lima, con un total combinado de

62.58% en colocaciones y 84.82 % en captaciones, abarcando 14 y 18 regiones, respectivamente dentro del país, siendo que en cada una de estas la participación es inferior al 1%. (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A, 2018).

Tabla 6

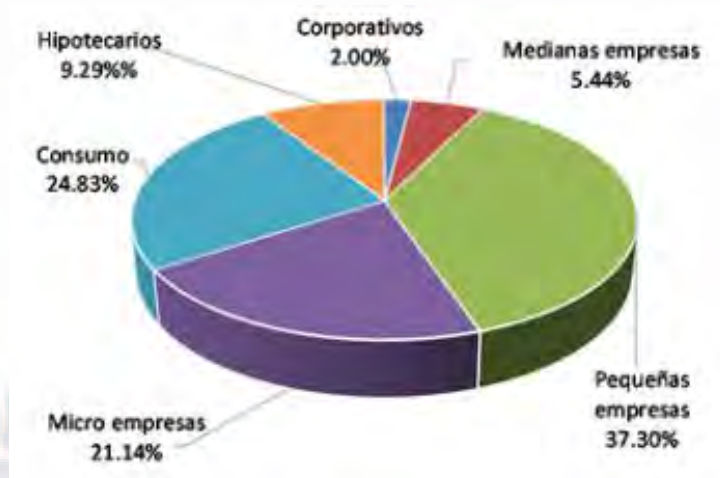
*Concentración de Ventas por Región 2017*

Regiones	N° agencias	Colocaciones S/ miles	Participación colocaciones (%)	Depósitos S/ miles	Participación Depósitos (%)
1 Junín	34	11'269,734	38.07	1'056,825	37.15
2 Lima	35	817,626	24.51	1'355,842	47.67
3 Ayacucho	6	180,744	5.42	67,559	2.38
4 Huánuco	8	165,508	4.96	52,839	1.86
5 Pasco	7	159,928	4.79	85,656	3.01
6 Huancavelica	6	146,629	4.4	71,567	2.52
7 Cusco	9	139,183	4.17	24,678	0.87
8 Ica	4	89,760	2.69	38,859	1.37
9 Ucayali	3	75,851	1.48	18,389	0.65
10 Arequipa	4	49,204	1.05	13,167	0.46
11 Puno	4	34,943	0.99	3,687	0.13
12 Piura	3	33,106	0.79	6,160	0.22
13 San Martín	2	26,478	0.67	5,460	0.19
14 Tacna	2	22,211	0.47	7,734	0.27
15 Moquegua	2	15,640	0.43	1,209	0.04
16 Ancash	1	14,381	0.43	10,024	0.35
17 Apurímac	1	14,253	0.39	2,213	0.08
18 Loreto	1	12,984	0.36	4,434	0.16
19 Callao	1	11,864	0.34	9,625	0.34
20 Tumbes	1	11,499	0.32	1,512	0.05
21 Lambayeque	1	10,586	0.29	1,452	0.05
22 La Libertad	1	9,692	0.27	2,515	0.09
23 Cajamarca	1	8,962	0.23	2,050	0.07
24 Madre de Dios	1	7,547	0.22	460	0.02
25 Amazonas	1	7,358	0.22	553	0.02
Totales	139	3'335,671	100	2'844,469	100

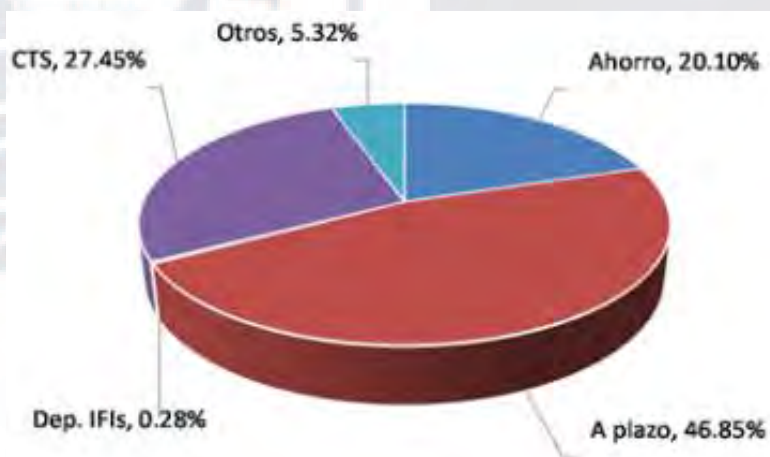
*Nota.* Tomado de “Fundamentos de Clasificación de Riesgo. Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A.”, por Pilar Córdova para Class & Asociados S.A., 2018 (<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Class%20Asociados%20-%20Jun.2018.pdf>)

Este es un factor de riesgo, dado que, de ocurrir una eventualidad en las regiones mencionadas, los ingresos y fondos de la institución resultarían seriamente afectados. En cuanto a la concentración por tipo de producto, dada la naturaleza de las operaciones se presentan 7 tipos de productos en colocaciones y 4 en captaciones, de los cuales se puede

inferir que existe una mayor desconcentración de productos. En la Tabla 6 se muestra la concentración a nivel de regiones de ambos tipos de productos hasta el año 2017.



*Figura 7.* Composición de la cartera bruta por tipo de crédito – junio 2018  
Tomado de “Fundamento de Clasificación de riesgo Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo”, por Class & Asociadps S.A., 2018  
(<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Class%20Asociados%20-%20Jun.2018.pdf>)



*Figura 8.* Composición de los depósitos junio 2018  
Tomado de “Fundamento de Clasificación de riesgo Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo”, por Class & Asociados S.A., 2018  
(<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Class%20Asociados%20-%20Jun.2018.pdf>)

Como se aprecia en las Figuras 7, 8 y 9, la mayor concentración de los productos de colocación se da en las pequeñas empresas, estas representan el mercado objetivo de las Cajas en general, seguido por hipotecarios y de consumo los cuales poseen elementos que incrementan su atractividad para la institución. Por un lado, los hipotecarios son otorgados

con el FONDO MI VIVIENDA y los de consumo poseen altas tasas, incrementando así su rentabilidad. Sin embargo, ambos incrementan el nivel de riesgo de la institución, dadas sus condiciones inherentes. Como conclusión de este punto, es que existe una alta concentración de captaciones y colocaciones en Junín y Lima, lo cual es un riesgo para las operaciones.

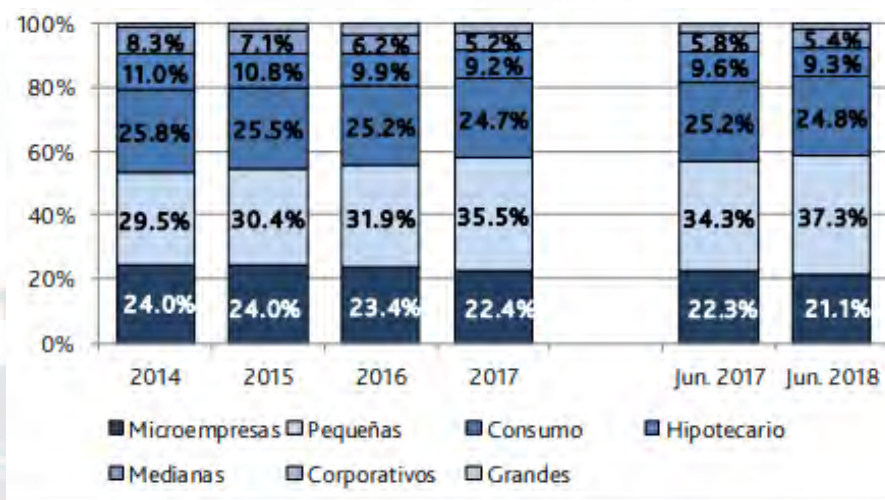


Figura 9. Colocación por tipo de crédito

Tomado de “Informe de Clasificación Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo”, por Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., 2018 (<http://www.equilibrium.com.pe/CmacHuanca.pdf>)

**Mix de productos: balance beneficio-costo.** Los productos financieros, al tratarse de servicios, poseen como primer componente el costo del capital, dado que la mayor proporción de fondeo es proveniente de los depósitos; lo que estaría representado por las tasas pasivas que presenta. Otro componente importante de este punto es el gasto operativo y financiero, el primero relacionado con los gastos de personal, así como generales y el otro al pago de tasas pasivas a los clientes del grupo de captaciones, para poder fondear las colocaciones. Estos costos y gastos se ven reflejados en los indicadores de efectividad. (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A, 2018), según se manifiesta los gastos operativos se incrementaron pasando de 42.84% a 47.27% entre 2016 y 2017, así también financieramente fue de 57.62% para 2017, estos dos por debajo de la media del sector de 46.50% para efectividad operativa y 61.72% para efectividad financiera. Por lo que se aprecia, la CMAC Huancayo posee un adecuado balance entre costos y beneficios en su gestión.

**Política de precios: flexibilidad de precios y descuentos.** Los precios que presenta la CMAC Huancayo son representados en las tasas que oferta, la tasa activa representaría el precio propiamente dicho. En cuanto a la política que presenta esta es una predefinición de la tasa otorgada según ciertas variables tales como, el producto, el monto solicitado y la ubicación del cliente. Esto puede apreciarse en el apéndice A y B. Por lo que se afirma que esta es rígida y no aplicable a descuentos.

**Participación de mercado.** En este sector el órgano supervisor es quien presenta las participaciones, estas son divididas igualmente en captaciones y colocaciones, según el sector, la CMAC Huancayo es evaluada en el subsistema de CMAC's. Estas participaciones son medidas por los diversos productos ofertados, según su tipo. En Tabla 7, se muestra las participaciones desde el 2014 hasta el segundo trimestre de 2018, mostrando la evolución de esta a lo largo del tiempo.

Tabla 7

*Participación en el Sistema CMAC's - Caja Huancayo 2014-2018II*

Participación Sistema CMAC's	Caja Huancayo				
	2014	2015	2016	2017	2018-II
Créditos Directos	11.84	13.41	14.88	16	16.45
Depósitos Totales	9.75	10.46	13.21	14.3	14.24
Patrimonio	11.64	12.85	13.44	14.53	15.2

*Nota.* Tomado de "Informe de Clasificación Caja Municipal de Ahorro y crédito de Huancayo- Caja Huancayo", por Equilibrium Clasificador de Riesgo S.A., 2018 (<http://www.equilibrium.com.pe/CmacHuanca.pdf>)

Como se muestra en la Tabla 7, la participación en ambos tipos de productos se ha incrementado a lo largo de los años, sin embargo, el ritmo de crecimiento se ha desacelerado en el último año. Pese a ello ocupa el tercer puesto tanto en colocaciones como en captaciones, posicionándose, así como una de las líderes en este sistema. Estando detrás únicamente de CMAC Arequipa (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A, 2018).

***Cantidad y calidad de líneas de productos: bienes y servicios.*** En cuanto a sus lineamientos y acciones de marketing, la CMAC Huancayo presenta un enfoque basado en la satisfacción del cliente donde como premisa general busca la plena satisfacción de las necesidades del cliente. En cuanto al segmento que atiende actualmente, por su naturaleza de microfinanciera, este involucra los Niveles Socioeconómicos C, D y E (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A., 2017). En cuanto a su dimensión de servicios ofertados, la CMAC Huancayo tiene Productos de Ahorro, que son: (a) Ahorro Corriente, (b) Cuenta Sueldo Efectivo, (c) Cuenta Futuro, (d) Órdenes de Pago, (e) Ahorro Cash, (f) Clásico, (g) Plus ahorro, (h) Programado, (i) CTS clásico, (j) Crédito Empresarial, (k) Leasing, (l) Agropecuarios, (m) *Consumo*, (n) Credihogar, (o) Mi vivienda, (p) Techo Propio. (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A, 2019).

***Calidad del servicio al cliente y servicio posventa.*** Para la atracción de clientes aplican diversas estrategias tales como (a) Aplicación de *mailing* físico y digital, a potenciales clientes, producto de la adquisición de datos de fuentes externas, (b) Campañas de recomendación donde los actuales clientes referencian a familiares y amigos que no sean clientes de la CMAC Huancayo a cambio de pequeños beneficios, (c) Estacionalidad de campañas de marketing: Buscando crear un mayor impacto mediante estrategias publicitarias mediante diversos premios. Todas ellas le han permitido llegar a la posición expectante que hoy presenta en el mercado (Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo S.A., 2011) En cuanto al servicio al cliente, presentan la política de cumplimiento y superación de expectativas, se realizan actividades como (a) orientación al cliente: conforme a la razón de ser (misión) y a donde se desea llegar (visión), (b) análisis de datos por puntuación (SCORING) usando metodologías de puntuación en base a diversas variables se ofertan beneficios personalizados tales como mejores tasas y pre aprobación de créditos, (c) mediante la gestión de *Data Warehouse* analizar el comportamiento de segmentos de clientes buscando la predicción y acciones adecuadas para que beneficien a la CMAC Huancayo, (d) desarrollar

mejores sistemas de acercamiento con el cliente, en busca de brechas de insatisfacciones tanto en necesidades como en los servicios brindados y, (e) desarrollo de acciones para fidelización de clientes, como mejores tasas, facilidades burocráticas y garantías. Basados en los niveles de relacionamiento con los clientes, se muestra la mejora del nivel alcanzado buscando consolidarse en nivel Societario. (Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo S.A., 2011)

***Lealtad a la marca.*** Se concibe este aspecto como una medida de fidelización de clientes hacia una empresa o marca definida. Para las instituciones que brindan servicios, como es el caso de la CMAC Huancayo, su medida se realiza en términos de clientes exclusivos, es decir, aquellos que poseen productos únicamente con esta institución. Pare el 2016 esta cantidad representó el 50.12% del total de clientes (Gestión, 2017). Sin embargo, ha ido decreciendo a lo largo del tiempo, dada la alta competencia del sector, y los mínimos costos asociados al cambio de institución por parte del cliente.

**Creatividad, eficiencia, y efectividad de la publicidad y de las promociones.** En el aspecto de promoción, la CMAC Huancayo genera diversos medios y mecanismos para lograr acercarse a su mercado objetivo tanto de formas físicas, electrónicas; ya que el mercado está compuesto por segmentos B, C, D y se puede distinguir que la penetración tecnológica aun es insipiente en estos niveles socio económicos (Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo S.A., 2011), además se presentan los principales medios de comunicación usados en la Tabla 8. Esto muestra una estrategia de medios mixtos con el fin de dar cobertura a la mayor cantidad posible del mercado. Sin embargo, su mayor esfuerzo es el realizado en los medios tradicionales *offline*, este es un factor común en el subsector de CMAC's.

**Investigación de mercados.** Como indica, este punto está referido a como las instituciones analizan los mercados a los cuales pertenecen o desean pertenecer en busca de obtener datos útiles para la mejora de los productos y servicios brindados. Respecto a investigación de mercado la CMAC Huancayo, tiene como objetivo identificar e innovar con productos acordes a las necesidades de los clientes, buscando superar sus expectativas. (Caja

Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A., 2003). Como análisis de este punto se definen los siguientes factores claves para el éxito que presenta la CMAC Huancayo.

Tabla 8

*Medios y Mecanismos de Comunicación de la CMAC Huancayo*

Medios y Mecanismo de Comunicación	
Medios	Mecanismos
	Circuito cerrado de TV.
	Plataforma de atención al cliente
Agencias y oficinas	Murales
	Atril con información de productos y servicio (según Ley de Transparencia)
	Campaña de prensa, radio y televisión.
	Entrevistas
Estrategias de prensa y comunicación	Reportajes
	Notas de prensa
	Material de difusión (volantes, bannersm afiches, folletos, entre otros)
	Conferencias de prensa
	Ruedas de prensa
	Página Web Instucional
Electrónicos	Consultas web
	Redes Sociales
Linea telefónica	Linea de orientación gratuita 0800-100064
	Call Center - 481000 Anexo 0

*Nota.* Tomado de “Postulación al Premio Nacional a la Calidad 2011”, por CMAC Huancayo, 2011, Huancayo, Perú ([http://www.cdi.org.pe/pdf/PNC\\_2011/Informe\\_C-Huancayo.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/PNC_2011/Informe_C-Huancayo.pdf))

***Adecuada estrategia de marketing orientada al cliente.*** Como se presentó anteriormente, las acciones que desarrolla la CMAC Huancayo están orientadas hacia la satisfacción de sus clientes, brindando calidad en su servicio, diversos productos y gestionando sus quejas y sugerencias. Buscando siempre garantizar una alta satisfacción de sus necesidades. Por lo antes expuesto, esto representa entonces una fortaleza.

***Presencia en las 25 regiones del país.*** Esto se logró en el año 2017, consiguiendo ser la primera y, hasta febrero de 2018 la única, CMAC en contar con presencia en todo el territorio nacional, esto sin duda alguna representa una fortaleza (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A., 2017). Esto es un indicativo del nivel de crecimiento que ha



presentado la institución en los últimos años, pudiendo realizar la inversión necesaria para la instalación de agencias y contratación de personal, necesario. Esto representa una fortaleza dado que actualmente solo existen dos CMAC's con esta característica, y al tener más tiempo en algunas regiones la CMAC Huancayo se encuentra un paso adelante en el posicionamiento de nuevas regiones.

***Poca participación en nuevos mercados geográficos alcanzados.*** De otro lado y pese a que cuenta con presencia en todo el país, su participación en los nuevos mercados es aun escasa. Situándose en 23 regiones que apenas representan el 28% del total de operaciones, además de la mínima cantidad de clientes nuevos que se han conseguido en las nuevas agencias (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A., 2017). Esto representa una debilidad, que deberá de ser superada en un futuro, aunque dado que aun su presencia es reciente, se considera natural esta característica.

***Alta concentración geográfica de su cartera de colocaciones en dos departamentos del Perú representando el 62.38% de esta.*** Actualmente las colocaciones se encuentran muy concentradas en únicamente 2 regiones geográficas, lo cual representa un enorme riesgo para la gestión. Así también las captaciones presentan una conformación similar, este riesgo es inminente ante la posibilidad de desastres naturales o afectaciones que puedan ser geopolíticos. Sumado a ello ambas regiones se encuentran cercanas en términos geográficos, pudiéndose ser afectadas por desastres y situaciones similares. Haciendo de este punto una debilidad muy importante la cual ha de ser superada para conseguir un fortalecimiento interno de la CMAC Huancayo, a efectos de consolidarse a nivel nacional (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A., 2017).

#### **4.1.3 Operaciones de logística e infraestructura (O).**

***Facilidades de ubicación y diseño.*** En lo que respecta a la ubicación, esta es determinada por su cercanía al mercado, criterio más importante al tratarse de una empresa de servicios. La infraestructura y alcance de la CMAC Huancayo se ha continuado expandiendo

de manera ordenada, incrementando su red de oficinas; siendo así que durante el periodo 2018 inauguró 22 nuevas agencias, cerrando el año con un total de 155 oficinas, compuestas por 154 agencias y 01 oficina principal, las cuales se encuentran distribuidas en las veinticinco (25) regiones del país (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A., 2017). Por lo que se ha cumplido con su objetivo de contar con presencia a nivel nacional, el diseño de cada una de estas oficinas está de acuerdo a cada necesidad particular, no se presenta un diseño estándar. Por otro lado, los procedimientos internos que se manejan si son estándares a nivel nacional y en todas las agencias. Sin embargo, como se aprecia hay una deficiencia de agentes propios en todas las regiones, por lo que para realizar operaciones por parte de los clientes deben acercarse a las agencias o hacer uso de agentes externos sometidos al cobro que cada uno de ellos determine.

***Economías de escala o economías de alcance.*** Dada la naturaleza de la institución y sus tipos de productos, la gestión de economías de escala es de difícil aplicación a diferencia de la banca tradicional, dado que el monto promedio es inferior a esta y requiere necesariamente un mayor gasto operativo y financiero. (Gómez Barzola & Villa, 2012). En cuanto a las operaciones, como se sabe el fin de las CMAC's es captar recursos monetarios y colocarlos en sectores MYPE'S. (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A., 2003), y para el logro de estas se requiere de distintos medios alternativos de atención. En virtud de este análisis se concluye que la CMAC Huancayo, posee una infraestructura y red de agencias adecuada y en constante crecimiento, logrando tener presencia en todo el país. Sin embargo, el alcance de sus operaciones es limitado por la red de agentes propios y cajeros, generando la necesidad que un cliente tenga que acercarse a una agencia en los horarios de oficina previamente establecidos para realizar la mayor parte de operaciones, sumado a ello se tiene que su alcance en plataformas digitales es limitado, esta situación es desventajosa para la CMAC e involucra gasto de tiempo y dinero para sus usuarios, principalmente si es que estos necesitan realizar transacciones en días festivos.



Figura 10. Red de atención CMAC Huancayo 2017

Tomado de Memoria anual 2017, por CMAC Huancayo, 2017, Huancayo, Perú ([http://www.cdi.org.pe/pdf/PNC\\_2011/Informe\\_C-Huancayo.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/PNC_2011/Informe_C-Huancayo.pdf))

Producto del análisis de esta área se tiene que la CMAC Huancayo presenta una, limitada capacidad de atención, por tener poco alcance de agentes, cajeros y operaciones virtuales. Si bien cuenta con agencias en todo el país, el número de estas es aun escaso en varias regiones, de forma similar sucede con los agentes corresponsales propios y cajeros, y dado que la facilidad de realizar operaciones es un aspecto muy importante para los clientes, esto representa una debilidad. Se deberá superar en el corto plazo dada la gran importancia de esta característica para los clientes del sector financiero.

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

**Situación financiera-solvencia.** En este punto, se analizaron los más importantes indicadores que se consideran para el análisis de solvencia por el órgano supervisor.

*Ratio de Capital Global.* Según indica el organismo supervisor SBS este es un indicador de solvencia (SBS, 2015). Este ratio es el indicativo del patrimonio disponible para enfrentar los riesgos propios del negocio, en este sentido se aprecia en la Tabla 9 la evaluación del indicador para la CMAC Huancayo y en el sistema microfinanciero. Como se aprecia la institución se encuentra ligeramente por debajo del promedio del sector desde 2016, aunque aún por encima de lo exigido por la SBS (10%) y la meta (13%) definida por el Directorio. Sin embargo, esto podría presentar un riesgo de debilitarse más en el futuro, por lo cual es necesario prestar especial atención a este punto.

Tabla 9

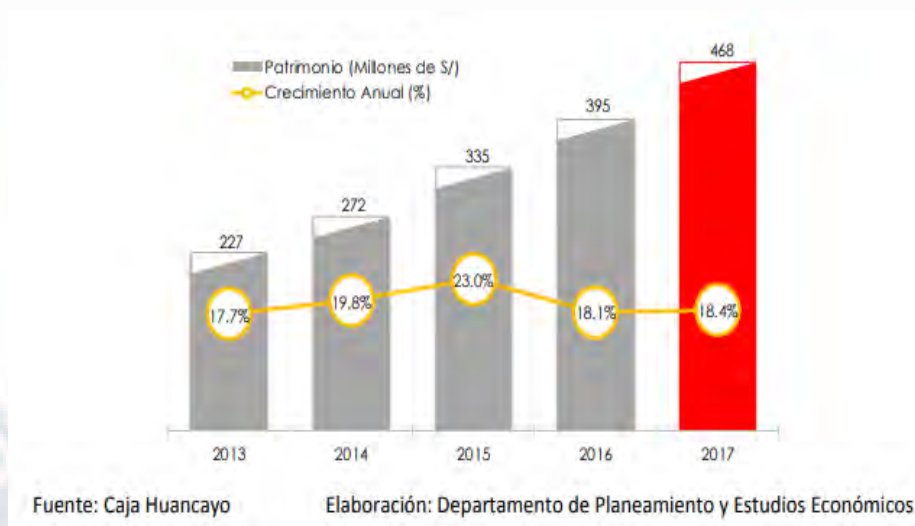
*Evaluación Ratio Capital Global 2014-2018II*

Ratio de Capital Global	Dic. 14 (%)	Dic. 15 (%)	Dic. 16 (%)	Dic. 17 (%)	Jun. 18 (%)
Caja Huancayo	15.64	16.19	14.69	14.43	14.63
Sistema	14.57	15.21	15.34	14.86	14.88

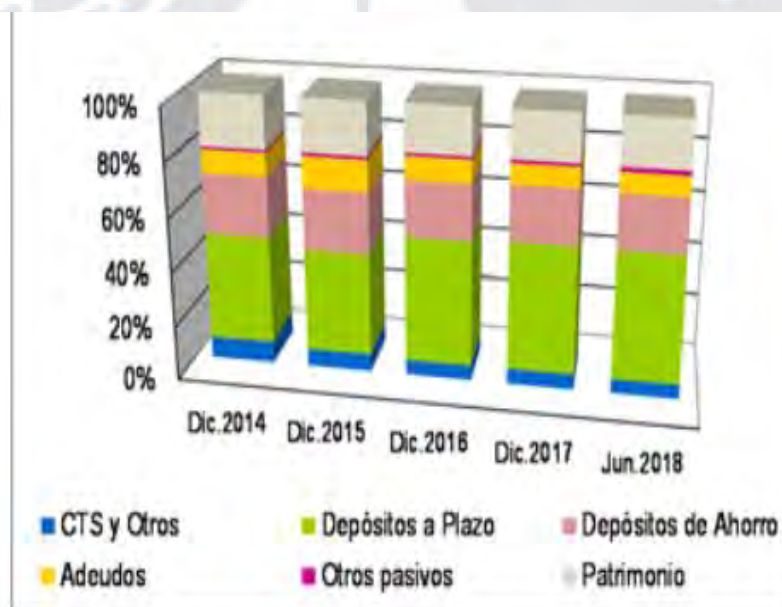
*Nota.* Tomado de “Informe de Clasificación Caja Municipal de Ahorro y crédito de Huancayo- Caja Huancayo”, por Equilibrium Clasificador de Riesgo S.A., 2018 (<http://www.equilibrium.com.pe/CmacHuanca.pdf>)

*Patrimonio y fuentes de fondeo.* En lo que respecta a este punto, como se aprecia en la Figura 11, el patrimonio de la CMAC Huancayo ha ido en ascenso desde el 2013, esto es debido primordialmente a la política de capitalización de las utilidades, la cual ha sido del 100% en el 2017, y en proporciones igualmente elevadas en años anteriores. Esto se explica en parte por el contrato suscrito con COFIDE, en este se le exige una capitalización del 35% por lo menos, pero principalmente por el hecho que se cuenta con un solo inversionista, la Municipalidad de Huancayo, la cual no posee una partida presupuestaria destinada para la inversión de capital hacia la institución. (Class & Asociados S.A., 2018). En lo que se respecta a fuentes de fondeo, como se muestra en la Figura 12, está constituido principalmente por depósitos, 91.18% de los pasivos, y el 76.13% de la estructura de fondeo a junio del 2018, constituido por productos a largo plazo, CTS, y ahorro móvil, por otro lado, el único acreedor que presenta la institución es COFIDE con un total de S/ 210.74 millones.

Todo ello presenta un indicativo de su correcto desempeño en cuanto a solvencia. (Class & Asociados S.A., 2018)



*Figura 11.* Evolución del patrimonio (en millones de soles)  
Tomado de “Memoria Institucional 2017”, por Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo, 2018  
([http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20INSTITUCIONAL%202017\\_I.pdf](http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20INSTITUCIONAL%202017_I.pdf))



*Figura 12.* Estructura de pasivo y patrimonio  
Tomado de “Fundamento de Clasificación de riesgo Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo”, por Class & Asociadps S.A., 2018  
(<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Class%20Asociados%20-%20Jun.2018.pdf>)

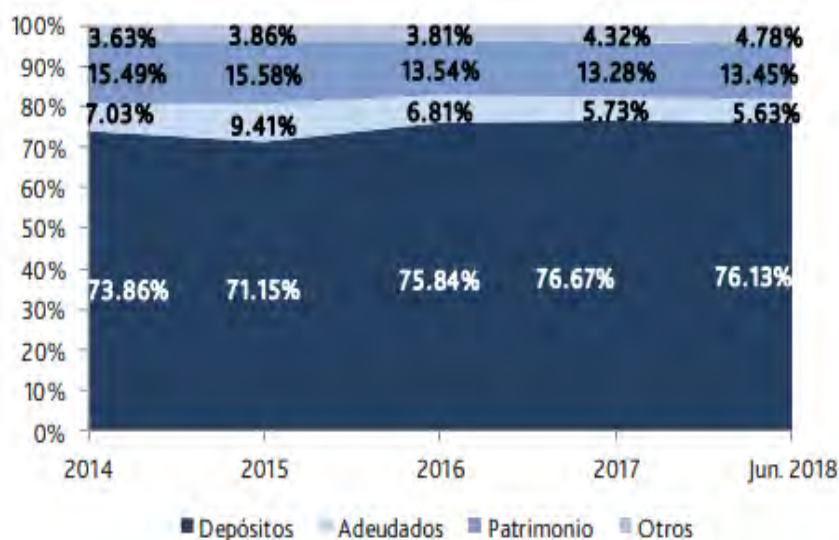


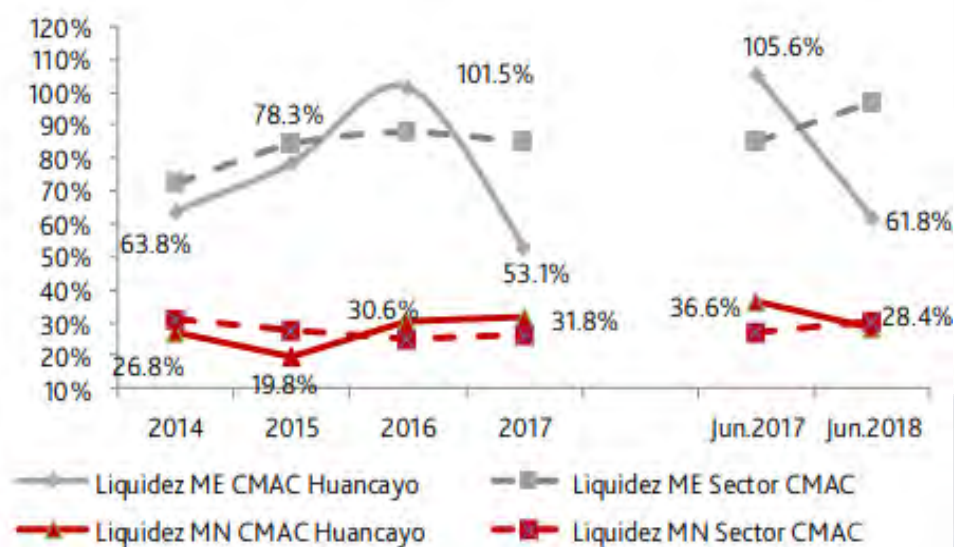
Figura 13. Estructura de fondeo

Tomado de “Informe de Clasificación Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo”, por Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., 2018 (<http://www.equilibrium.com.pe/CmacHuanca.pdf>)

**Situación financiera-liquidez. ratio de liquidez promedio.** Como se muestra en la Figura 14, el ratio de liquidez se ha mantenido estable a lo largo de los años, tanto en moneda nacional como en extranjera. Pese a esto en el último año se presenta una ligera disminución que, según lo indicado por miembros directivos, estaría orientada a la búsqueda de una mayor rentabilización, pero continua en niveles adecuados para la Caja y superiores a lo exigido por la SBS. Indicativo que la CMAC Huancayo posee adecuados niveles de liquidez para poder realizar inversiones en el futuro. (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A, 2018).

**Calce de activos y pasivos.** En cuanto al calce (brechas) de activos y pasivos, la CMAC Huancayo presenta porcentajes positivos como se aprecia en la Figura 15, en los diversos plazos, excepto en el mayor a un año. Esta brecha en términos globales es de S/ 465 millones positivos, alrededor del 80.42% del patrimonio, lo que genera un colchón de seguridad en términos del indicador. Pese a ello en los plazos mayores a un año, es negativa, dado FDS, necesario para estos grupos de mayor riesgo. Todo ello es indicativo de una

adecuada gestión de los activos y pasivos dentro de la institución, permitiéndoles una cómoda posición (*Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A, 2018*).

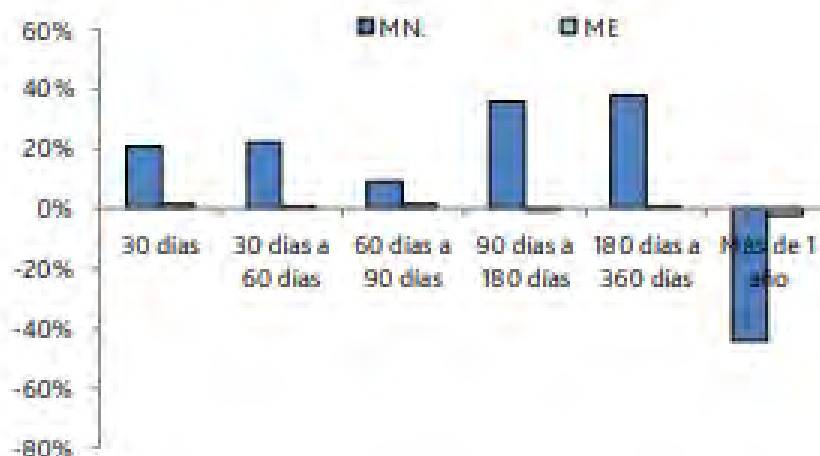


*Figura 14.* Evolución de los ratios de liquidez  
Tomado de “Informe de Clasificación Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo”, por Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., 2018 (<http://www.equilibrium.com.pe/CmacHuanca.pdf>)

*Concentración de acreedores y depósitos.* En este punto la CMAC Huancayo presenta, como se mencionó anteriormente, con un único acreedor COFIDE, el cual representa el 29% aproximadamente de su fuente de fondeo. En cuanto a la concentración de depósitos es mínima dado que tan solo un 1.85% es proporcionado por los 20 primeros depositantes (*Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A, 2018*). Estas medidas muestran que la gestión de la CMAC Huancayo, sigue siendo aun de autofinanciamiento, por medio de la reinversión de las utilidades conseguidas, lo cual le ha permitido crecer orgánicamente.

*Cartera de Inversiones.* La CMAC Huancayo es la única CMAC que posee instrumentos financieros de inversión a corto plazo. Estos recursos son aquellos invertidos en Certificados de Depósito del BCRP, en busca de rentabilizar sus activos de corto plazo sin descuidar sus necesidades de liquidez, en un total de S/ 42.47 millones. (*Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A, 2018*). Cabe resaltar que es la única inversión que posee, en

cuanto a inversiones a largo plazo de este tipo no posee ninguna, por lo cual los ingresos dependen enteramente de la gestión del giro del negocio.



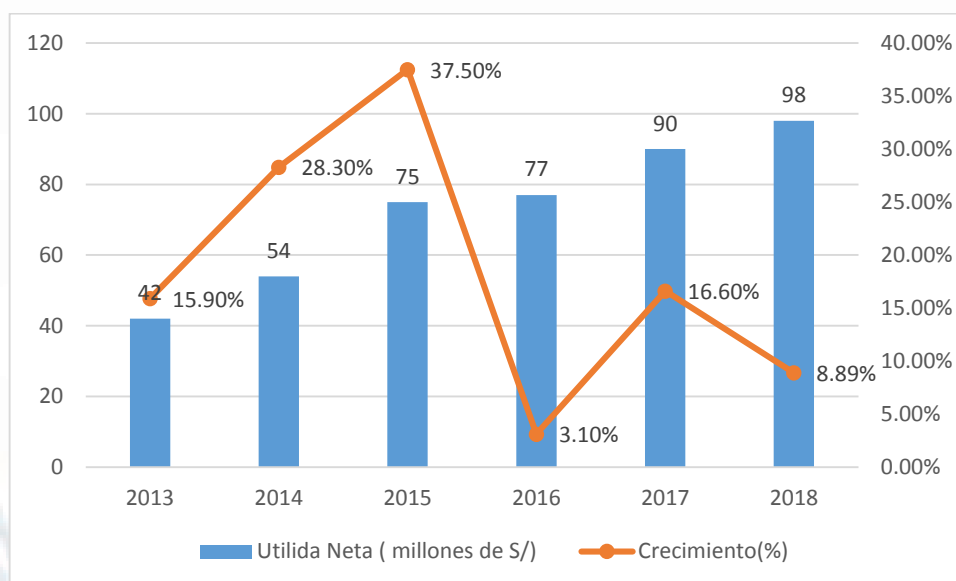
*Figura 15.* Calce de activos y pasivos a junio de 2018 (% de patrimonio efectivo)  
Tomado de “Informe de Clasificación Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo”, por Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., 2018  
(<http://www.equilibrium.com.pe/CmacHuanca.pdf>)

**Situación financiera-rentabilidad y eficiencia - utilidad neta.** Respecto a este indicador como es de observarse en la Figura 16, se ha mantenido en constante crecimiento desde hace 6 años. Pese a este hecho, es necesario precisar que el ritmo de crecimiento (%), tuvo una baja significativa en el año 2015, desde ese momento no se incrementó en la misma proporción que en años anteriores. Estas han permitido cubrir sin problemas las inversiones realizadas en este periodo de tiempo, sin embargo, esto refleja un punto a mejorar en la CMAC Huancayo.

**Márgenes del negocio.** Como se observa en la Figura 17, los márgenes se han mantenido aproximadamente constantes a lo largo del tiempo, así también como es de suponerse los mayores gastos son los asociados a apoyo y depreciación, los cuales crecieron en 20.23% en el último año. Esto se debe a los gastos necesarios para incursión en nuevos mercados con 22 agencias nuevas y mayor cantidad de contrataciones por motivos similares, buscando una mayor cantidad de clientes tanto en colocaciones como en captaciones. Pese a ello la variación es mínima a lo largo del tiempo, por lo cual se entiende que la gestión de los



costos y gastos se mantiene de una forma similar a lo largo de los años. (Class & Asociados S.A., 2018).



*Figura 16. Evolución de la utilidad neta (en millones)*

Tomado de , por *Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A, 2018, Lima: EQR S.A.*

**ROA y ROE.** Estas medidas de rentabilidad que presenta la Caja están por encima del sistema CMAC, indicativo de la buena gestión y rentabilidad que presenta. Sin embargo, estas han decrecido en los últimos periodos, por lo cual se hace necesaria una revaluación para recobrar la tendencia creciente de cara al futuro, esto se debe a una mala gestión del riesgo operativo que será detallada más adelante. Este decrecimiento puede ser revertido, de conseguirse la aceptación de un nuevo método de cálculo del FDS.

**Eficiencia y efectividad de los sistemas contables.** En este punto durante el año 2009 a 2017, se realizó un cálculo erróneo de las primas pagadas al FDS con una subestimación en esta prima. Por la cual, en el primer periodo del 2018 según lo dispuesto por la SBS, se debió pagar la prima y una penalidad que significó un desembolso de 24.02 millones de soles y 229,990 miles de dólares. Se encuentra aún pendiente el pago de la penalidad, la cual está siendo acordada en un proceso de arbitraje, ya que ascendería a un monto similar al capital ya pagado (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A, 2018). Desde luego esto genera que los

sistemas de cálculo deban ser revisados en su totalidad, en aras de que no se presente un escenario similar.

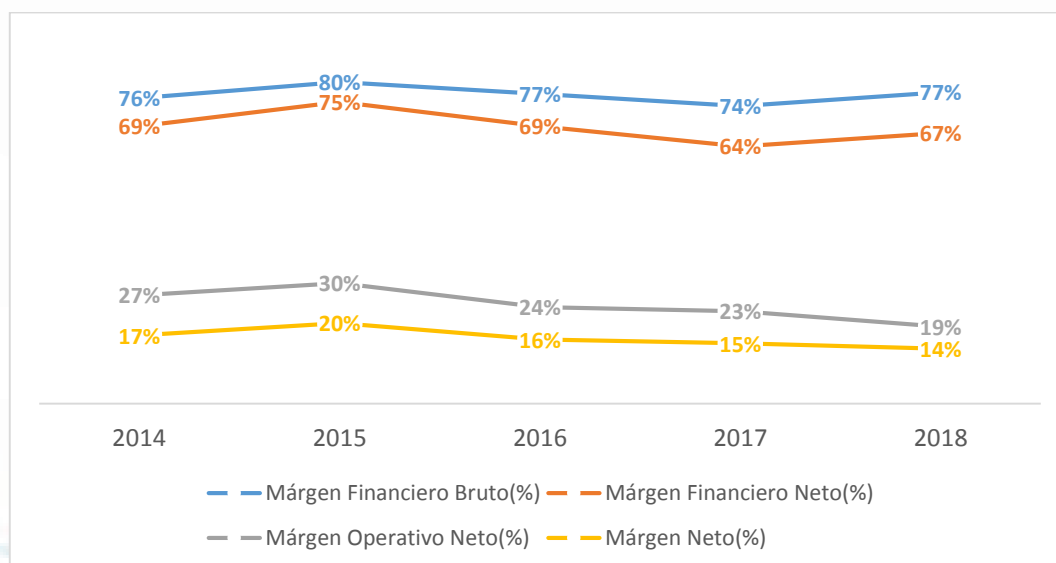


Figura 17. Evolución de los márgenes del negocio

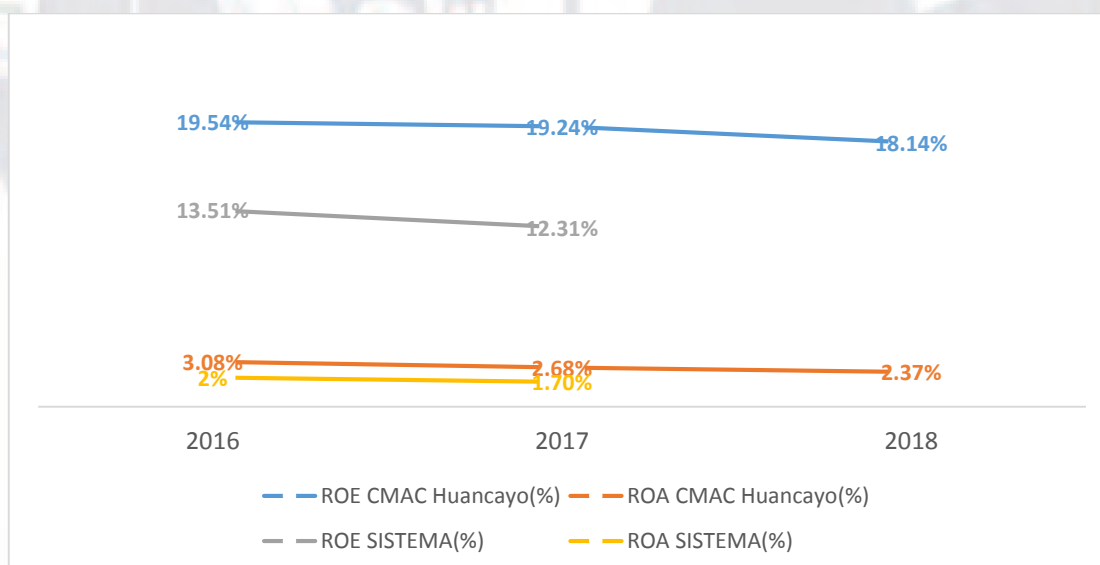


Figura 18. Evolución del ROE Y ROA de la CMAC Huancayo y el sistema de CMAC's (2016- 2018)

Tomado de , por *Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A, 2018, Lima: EQR S.A.*

**Política de reparto de dividendos.** Como se mencionó, la política de dividendos que ejecuta la CMAC Huancayo esta contractualmente ligada a lo dispuesto por COFIDE con 75% para su libre disponibilidad (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A, 2018). Sin

embargo, en los periodos recientes, el porcentaje de reinversión ha superado lo dispuesto llegando en el año 2017 a una reinversión del 100% de la utilidad neta, estas decisiones están basadas en la necesidad de capital para el financiamiento de la expansión a nivel nacional. Por otro lado, con la promulgación de la nueva ley para la CMAC donde se permite la inversión privada, y la aprobación del ingreso de *BID Investment* para el periodo 2019 a la Caja (Redacción EC, 2017), sería de esperarse que la política vire a un porcentaje menor.

***Morosidad o calidad de cartera.*** Siendo este un ratio de suma importancia para el sector donde se encuentra la CMAC Huancayo, es necesario analizar la cartera atrasada, la cartera problema y el conjunto de ambas. En la Figura 19 siguiente se aprecia como estos indicadores se han incrementado en los últimos años, debido primordialmente al incremento de participación de cuentas con mayor riesgo, medianas empresas y crédito de consumo. Sin embargo, el ratio de cartera atrasada está aún por debajo del promedio de CMAC's 6.40% (junio 2018), indicando una mejor gestión que el promedio de la competencia (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A, 2018).

En este mismo sentido, es requisito para instituciones de este tipo poseer un fondo de cobertura como se aprecia en la Figura 20, las provisiones por cartera atrasada y cartera atrasada más refinanciada, han decrecido en los últimos años pese a ello. Son aún mejores que el sistema registrando un 130.14% de cobertura de cartera atrasada. Esto demuestra una adecuada gestión del riesgo. (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A, 2018).

Como producto del análisis de esta área funcional se lograron definir los siguientes factores claves para el éxito que presenta la CMAC Huancayo, los cuales se detallan a continuación. Como fortalezas; (a) adecuada gestión del riesgo crediticio, con ratios de morosidad menores al promedio del sector; (b) niveles de retorno sobre patrimonio y sobre activo superior al promedio del sector. Del lado de las debilidades; (a) mínima posibilidad de obtención de capital social, por parte del accionista Municipalidad de Huancayo y; (b) gestión

del riesgo operativo ineficiente. Todos ellos son factores claves desde el punto de vista interno, los cuales deberán ser considerados en lo posterior.

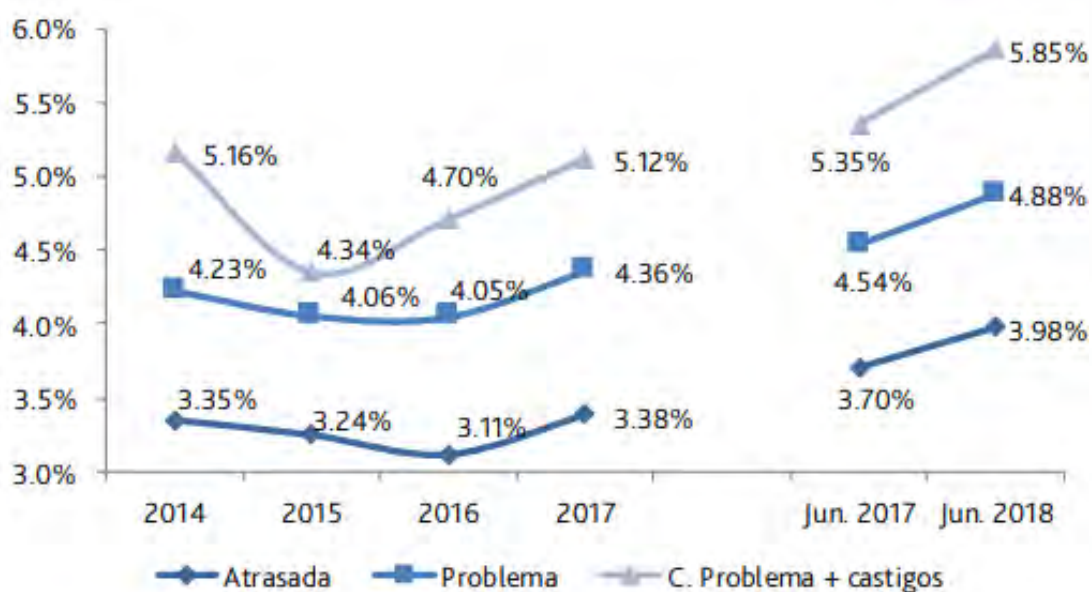


Figura 19. Calidad de cartera de la CMAC Huancayo Tomado de “Informe de Clasificación Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo”, por Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., 2018

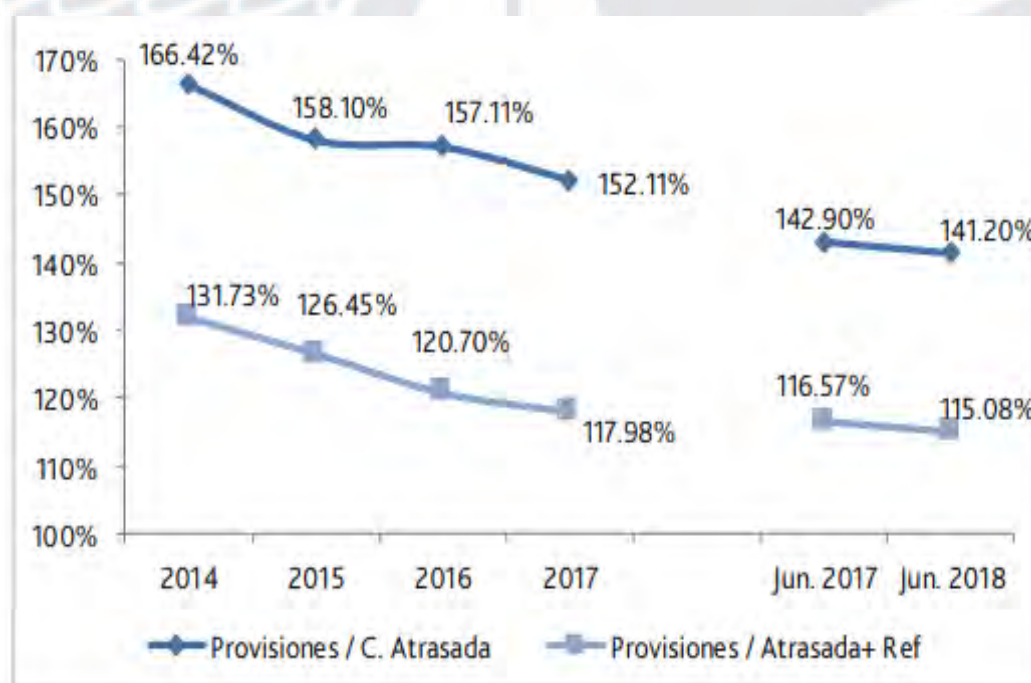


Figura 20. Cobertura de cartera de la CMAC Huancayo Tomado de “Informe de Clasificación Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo”, por Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., 2018 (<http://www.equilibrium.com.pe/CmacHuanca.pdf>)

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

***Selección capacitaciones y desarrollo del personal.*** La selección realizada por la CMAC Huancayo, se gestiona mediante un adecuado proceso, el cual cumple con los principios de igualdad en todos los sentidos. Los distintos medios de reclutamiento son interno y externo. En cuanto al nivel externo, se manejan reclutamientos virtuales mediante la página web, ferias laborales tanto en coordinación con el Ministerio de Trabajo, Institutos superiores y Universidades (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A., 2017). En cuanto al proceso de selección propiamente dicho, se realiza de acuerdo al cumplimiento de los requisitos del perfil, en los puestos de promotores de crédito, esta se realiza de forma masiva y para otros puestos de manera más personalizada, finalizando con una entrevista.

En cuanto a las capacitaciones y el desarrollo para una mejor integración del nuevo trabajador a su puesto de trabajo, la CMAC Huancayo brinda una inducción especializada según el puesto, y una genérica en cuanto a los aspectos generales de la institución. Por el lado de las capacitaciones y la gestión y transferencia de conocimiento, la CMAC Huancayo presenta un plan según su finalidad. Estas capacitaciones son desarrolladas en coordinación con las unidades funcionales, algunas de ellas son desarrolladas de forma virtual mediante la plataforma de *E-Learning* propia de la entidad, Thaski. Dentro de ella también se puede identificar según su propósito, (a) específicas con importancia para cada área o agencia particular, (b) estratégicas según objetivos vigentes del plan estratégico (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A., 2017). En cuanto al desarrollo de línea de carrera, está contemplada de acuerdo al MOF de cada puesto e institucionalizada garantizando de esta manera en contar con personal competente en cada uno de los puestos.

***Nivel de remuneraciones y beneficios.*** Como parte de su modelo compensativo, la CMAC Huancayo cuenta con una política mixta en beneficios monetarios y no monetarios. (a) En el aspecto monetario los sueldos y compensaciones son de acuerdo a ley y mercado, adicionalmente se brinda bonos por desempeño y cumplimiento de metas, (b) en aspectos no

monetarios se tiene la posibilidad de generar línea de carrera y convenios con instituciones educativas de distintos niveles. Por lo cual, se observa que existe un modelo mixto de compensación, buscando el cumplimiento de metas, es decir, orientado a resultados. En cuanto al nivel, se encuentra en el promedio del mercado financiero.

**Nivel de rotación.** En lo referente a la rotación de personal, dada la composición de este, predominantemente joven y ubicado en el área de contacto al cliente; existe una alta rotación. Esto debido primordialmente a la estandarización de las operaciones para las empresas del sector y que la competencia desea obtener personal con experiencia en dichas funciones. Como consecuencia se tiene un 51% de rotación general y 31% de analistas, ubicados por sobre la media de la industria (Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo S.A., 2011).

**Calidad del clima organizacional.** Dentro de este punto la CMAC Huancayo, desarrolla distintos programas para favorecer la calidad del mismo tales como, (a) afiliación a EPS y convenios con clínicas según ubicación del personal; (b) actividades de integración como el día del trabajador, aniversario de la institución; (c) así como ambientes cómodos y seguros para el personal. Del mismo modo, con actividades de integración dentro de las agencias y las áreas que existen dentro de estas.

**Estructura organizacional.** La CMAC Huancayo presenta una estructura funcional, los órganos de dirección y gerencia están de acuerdo a lo estipulado en la Ley de Cajas Municipales. Los demás órganos de línea y apoyo han sido creados según la necesidad de las operaciones realizadas. Esta estructura es jerárquica y no ha presentado cambios significativos en los últimos años, la cual se muestra en la Figura 21.

**Cultura organizacional.** En cuanto a la cultura organizacional la CMAC Huancayo busca tener una cultura abierta y orientada a alcanzar el éxito, para ello y según la política empleada busca que el personal alcance un desarrollo personal y lograr que este vaya de la mano con el desarrollo profesional. De este punto, se puede afirmar que existe una cultura

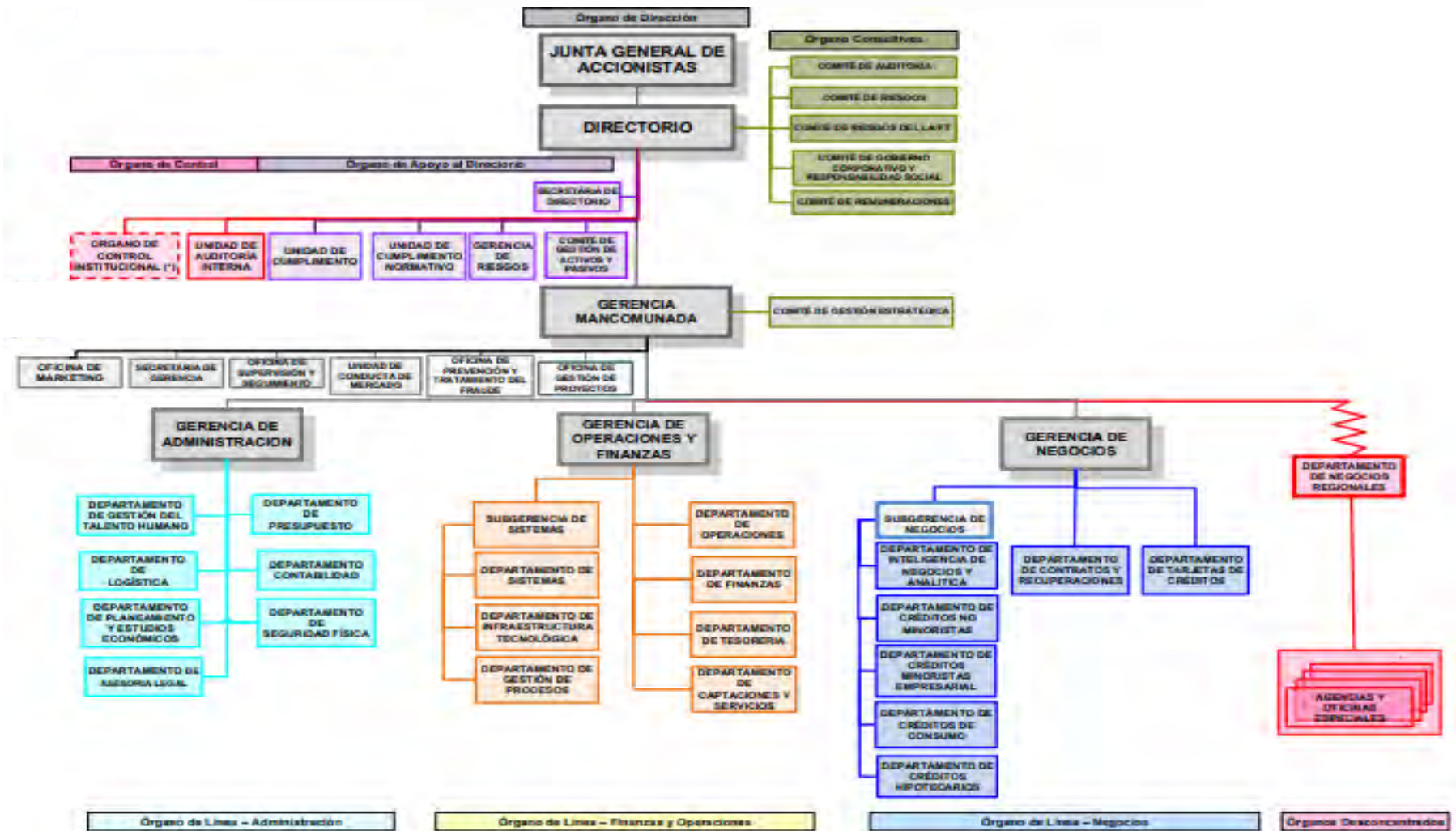


Figura 21. Estructura organizacional

Tomado de “Memoria Institucional 2017”, por Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo, 2018 ([http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20INSTITUCIONAL%202017\\_I.pdf](http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20INSTITUCIONAL%202017_I.pdf))

organizacional orientada a las personas, ya que se fomenta la comunicación abierta y honesta entre todos los miembros, así como se busca el completo desarrollo del personal. En cuanto a la gestión de personal está orientada a brindar una línea de carrera para personas jóvenes, lo cual no ha tenido el suficiente impacto en la tasa de rotación de los empleados, especialmente analistas, como se esperaba. (Espino, 2011).

Tabla 10  
*Distribución de Colaboradores*

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Gerentes	4	4	4	4	4	4	4
Funcionario	171	143	114	99	89	81	86
Empleados	2,685	2,208	1,845	1,446	1,261	1,091	988
Total	2,860	2,355	1,963	1,549	1,354	1,176	1,077

Nota. Tomado de “Memoria Institucional 2017”, por CMAC Huancayo, 2017  
([http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20INSTITUCIONAL%202017\\_I.pdf](http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20INSTITUCIONAL%202017_I.pdf))

Tabla 11  
*Distribución por Modalidad de Contrato.*

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Contrato Permanente	2675	2349	1847	372	326	239	191
Contrato Eventual	10	6	116	1177	1028	937	886

Nota. Tomado de “Memoria Institucional 2017”, por CMAC Huancayo, 2017  
([http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20INSTITUCIONAL%202017\\_I.pdf](http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20INSTITUCIONAL%202017_I.pdf))



Figura 22. Colaboradores por rango de edad al 2017  
Tomado de “Memoria Institucional 2017”, por Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo, 2018  
([http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20INSTITUCIONAL%202017\\_I.pdf](http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20INSTITUCIONAL%202017_I.pdf))



**Composición de la fuerza laboral.** En este punto el análisis cuantitativo de recursos humanos nos muestra que la cantidad de trabajadores al cierre de 2017 fue de 2,860 empleados, el área créditos presentaba un 51.97 %, el área de operaciones 23.62% y la diferencia se configura entre administración y gerencias. En cuanto a la distribución por grupos etarios la mayor concentración se presenta en el grupo de 26-30 años con un 34.06% (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A., 2017), como se muestra en la Figura 22, es decir su personal es principalmente, jóvenes profesionales y técnicos. En cuanto al género de su fuerza laboral, se promueve la igualdad y equidad entre hombres y mujeres teniéndose un porcentaje ligeramente elevado por parte de las mujeres. Todo configura una fuerza laboral preparada, con gran entusiasmo en las posiciones orientadas al cliente, y con mayor experiencia en las posiciones de toma de decisiones.

Del análisis de esta área funcional, se ha determinado que un factor clave para el éxito es la cultura organizacional orientada a las personas, ya que se fomenta la comunicación abierta y el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, lo cual representa una fortaleza, dado que fomenta el desarrollo en ambos aspectos de los colaboradores de la institución.

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

**Oportunidad y calidad de la información para la toma de decisiones.** Como ya se comentó en los puntos anteriormente desarrollados, un principio fundamental para la toma de decisiones y el fomento de una cultura organizacional abierta, es un adecuado flujo de información y para este fin es necesario un adecuado soporte del sistema de información interno- Para conseguir este propósito la CMAC Huancayo posee una política de alta calidad que garantiza que toda información de fuente interna sea exactas íntegra, confiable, oportuna, segura y confidencial, mediante la aplicación de los lineamientos de SSI (seguridad de la información). Para lo cual cuenta con un área encargada de velar por el cumplimiento de estas medidas, además de la realización de capacitaciones y publicaciones, al respecto.

**Información para las áreas de marketing, finanzas, operaciones.** La información brindada a estas áreas se lleva a cabo de diversas maneras. Para ello se utilizan, los sistemas VITALIS y SISTRA, aunque esta aún no cuenta con un sistema totalmente integrado. Sin embargo, la información almacenada es posible de ser obtenida, con relativa facilidad. Para lo cual se usan hojas de trabajo en Excel y otros ("Caja Huancayo habría pagado", 2018). Esto representa un punto a mejorar para la entidad, dado que existe un riesgo alto asociado al error.

**Sistemas orientados al usuario; capacidad del personal de utilizar la información.**

Los sistemas usados poseen un diseño amigable con el usuario e intuitivos. Para el uso de la información, se posee la aplicación de política de clasificación de la información en niveles, (a) de acceso público, (b) acceso restringido y, (c) acceso confidencial; en base a esta clasificación se ha desarrollado acceso con distintos niveles de alcance para cada personal, según su posición y funciones específicas. Para el aseguramiento de estas políticas se han diseñado controles en el sistema de información, (a) validaciones para un óptimo registro de datos, (b) almacenamiento en base SQL, para mantener la integridad de la información; (c) sistemas centralizados actualizando la información en tiempo real y; (d) seguridad de hardware en forma de antivirus, bloqueados entre otros.

Para garantizar un perfil adecuado, la CMAC Huancayo se ha basado en la norma ISO 27001, estableciendo todo su sistema en base a esta política, implementándola de la siguiente manera. Sistema de respaldo, en base a copias. Todo este enfoque se basa en el Manual de Riesgos Operativos de Tecnología de Información. (ISO 27001). En virtud de lo señalado, los sistemas de información que se emplean en la CMAC Huancayo son sistemas independientes, así mismo se presenta un adecuado nivel de seguridad de la información, siendo esta una fortaleza.

**4.1.7 Tecnología, investigación y desarrollo (T).**

**Tecnología de punta en productos y procesos.** La CMAC Huancayo aun presenta una tecnología que no es la más reciente. En cuanto a sus procesos, si bien cuenta con sistemas de

información estos no se encuentran totalmente integrados, como se mencionó anteriormente el sistema Vitalis es el que maneja la mayor parte de procesos operativos dentro de la organización, pero al no ser totalmente automatizado ha generado problemas tales como el error de cálculo de la FDS durante 4 años, generando así problemas con la entidad supervisora, SBS, además de la alta probabilidad de una multa (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A, 2018). En cuanto a sus productos, conforme con la tendencia de uso de herramientas *online* para operaciones realizadas tradicionalmente en agencias, ha creado la CMAC Móvil, pero esta presenta desventajas al no ser una app móvil, dado que solo se usa con operadores Movistar y Claro, y se realiza mediante SMS, para lo cual se debe realizar una previa afiliación del número a usarse. Esta tecnología, en comparación con la competencia, es bastante limitada pero fue desarrollada pensando en un nivel de estrato socioeconómico C, D; dejando de lado el rápido avance y masificación de los *smartphone* y amigabilidad digital que ha acontecido (Caja de Ahorro y Crédito Huancayo S.A.C., 2016).

***Número de innovaciones en productos y procesos.*** Las innovaciones en procesos han sido paulatinas y constantes desde su creación en los últimos años, el sistema VITALIS el cual administra la información y los procesos operativos es uno de sus mayores logros. En cuanto a productos las innovaciones han sido mínimas en los últimos años, adicional a la página web y la CMAC Móvil (Caja de Ahorro y Crédito Huancayo S.A.C., 2016), no se han realizado innovaciones resaltantes. Este es un punto a mejorar dado que se requiere una constante innovación para lograr ser la caja líder.

***Capacidad de adopción de nuevas tecnologías.*** Con el rápido avance en las nuevas tecnologías, para la CMAC Huancayo es difícil seguir el paso de estas, aún no ha adoptado aquellas que son favorablemente aceptadas por un segmento de clientes potenciales, como la aplicación móvil (app). En lo que respecta a procesos se han adaptado bastante bien a tecnologías de comunicación y seguridad de la misma, lo cual permite el manejo de las 155 agencias que posee en forma coordinada (Class & Asociados S.A., 2018). En este punto aun

es deseada una mejora sustancial para brindar tecnologías más actuales a los clientes, las cuales generen un acercamiento a ellos, tales como la tecnología móvil, evidenciada en aplicaciones y un *responsive design*, para la visualización de información desde el móvil.

***Investigación y desarrollo en productos y procesos.*** La CMAC Huancayo cuenta con un departamento de investigación y desarrollo, el cual se encarga de generar nuevos productos y mejorar los procesos actuales, como objetivo general debe desarrollar mejoras a los sistemas que se posee (Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo S.A., 2011). Esta área no representa aun una parte fundamental del desarrollo de la CMAC Huancayo, en la actualidad. Sin embargo, es importante su conservación como área funcional, dado que es la base para el desarrollo de la innovación requerida, para fortalecer el crecimiento de esta organización.

***Capacidades tecnológicas del personal de la organización.*** La capacidad tecnológica del personal es adecuada y dentro del promedio de la industria en general. Con miembros de la generación X y Y, capacitados en dichos temas. Así como los *Millennials* y Z, a la vanguardia de estos cambios. Por lo que se considera que este punto es satisfactoriamente cumplido por la institución, conforme a lo que se necesita para mantener en óptimo nivel las operaciones de esta. Los empleados son capaces de operar los sistemas internos de información necesarios para su trabajo diario, así como herramientas informáticas básicos, de procesamiento de texto y datos; así como de herramientas especializadas según el puesto específico ocupado (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A., 2017).

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

Como se aprecia en la Tabla 12, los factores determinantes para el éxito más importantes son (a) niveles de retorno sobre patrimonio y sobre activo superior al promedio del sector, así como (b) la mínima posibilidad de obtención de capital social, por parte del accionista Municipalidad de Huancayo. Según la evaluación del desarrollo de cada factor determinante como mayor y menor, se calculó un promedio ponderado de 2.42, ligeramente por debajo de la media.

Tabla 12

*Matriz Evaluación de Factores Internos*

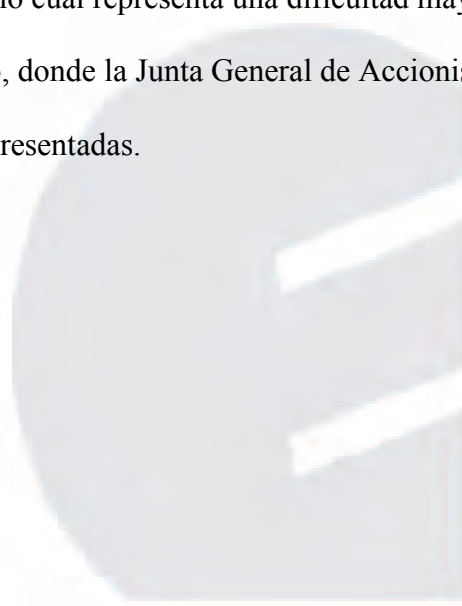
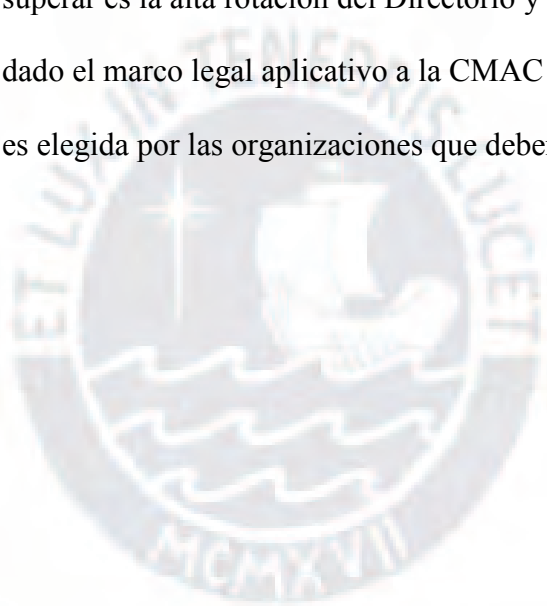
Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>				
1	Directorio y Alta gerencia preparada, que utiliza el modelo de gestión basado en la excelencia.	0.06	3	0.18
2	Adecuada estrategia de marketing orientada al cliente.	0.07	3	0.21
3	Presencia en las 25 regiones del país	0.04	4	0.16
4	Adecuada gestión del riesgo crediticio, con ratios de morosidad menores al promedio del sector.	0.07	4	0.28
5	Niveles de retorno sobre patrimonio y sobre activo superior al promedio del sector.	0.10	4	0.40
6	Cultura organizacional orientada a las personas, ya que se fomenta la comunicación abierta y el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.	0.07	3	0.21
7	Adecuado nivel de seguridad de la información	0.06	3	0.18
Subtotal		0.47		1.62
<b>Debilidades</b>				
1	Alta rotación en el Directorio y Gerencia Mancomunada.	0.07	1	0.07
2	Poca participación en nuevos mercado geográficos alcanzados	0.07	2	0.14
3	Limitada capacidad de atención, por tener poco alcance de agentes, cajeros y operaciones virtuales	0.06	2	0.12
4	Mínima posibilidad de obtención de capital social, por parte del accionista Municipalidad de Huancayo.	0.13	1	0.13
5	Alta concentración geográfica de su cartera de colocaciones en dos departamentos del Perú representando el 62.38% de esta.	0.06	1	0.06
6	Gestión del Riesgo Operativo Ineficiente	0.06	2	0.12
7	Distintos sistemas de información no completamente integrados.	0.08	2	0.16
Subtotal		0.53		0.80
Total		1.00		2.42

Valor: 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor

### 4.3 Conclusiones

En el análisis interno realizado a CMAC Huancayo se logró identificar un total de 14 factores determinantes para el éxito; compuestos por 7 Fortalezas y 7 Debilidades; al realizarse la Matriz EFI de la CMAC Huancayo se obtuvo un puntaje total de 2.42, que la CMAC Huancayo es ligeramente más débil que el promedio; es por ello que la CMAC Huancayo debe enfocarse en generar estrategias que le ayuden a superar o minimizar sus debilidades y mejorar sus fortalezas. Una fortaleza importante es la adecuada gestión del

riesgo crediticio con ratio de morosidad menor al promedio, pese a que este se ha incrementado en el sector, sobre ello la CMAC Huancayo puede sustentar su expansión en los nuevos mercados geográficos alcanzados, replicando el sistema de evaluación y gestión que fue aplicado hasta el momento. Por otro lado, una debilidad importante es la mínima posibilidad de obtención de capital social, por parte de su accionista Municipalidad de Huancayo, por lo que debe incluir accionistas con conocimiento del sector que puedan aporten patrimonialmente a la Caja y acompañar su crecimiento. Así mismo otra debilidad a superar es la alta rotación del Directorio y Gerentes, lo cual representa una dificultad mayor dado el marco legal aplicativo a la CMAC Huancayo, donde la Junta General de Accionistas es elegida por las organizaciones que deben estar representadas.



## Capítulo V: Intereses. Objetivos de Largo Plazo de la CMAC Huancayo

### 5.1 Intereses de la CMAC Huancayo

Los intereses organizacionales representan ejes de necesaria consecución que resultan fundamentales para la CMAC Huancayo, estos lineamientos son la base para el planteamiento de los objetivos de largo plazo que serán materia de investigación. Además, podemos reforzar esta idea refiriendo que, los intereses organizacionales son aquellos aspectos fundamentales propios de la materia y por tanto, las empresas se enfocarán en alcanzarlos a cualquier costo (D'Alessio, 2015). Considerando dicha definición, los principales intereses organizacionales de la CMAC Huancayo, son: (a) proteger el capital del inversionista, para perdurar en el tiempo como institución; (b) incrementar el retorno sobre el patrimonio y capital de la institución, para garantizar el crecimiento sostenible; (c) incrementar la cobertura de mercado para satisfacer la necesidad de financiamiento ofreciendo mejores e innovadores productos y servicios más cercanos; (d) mantener un compromiso con la inclusión financiera a través de una mayor bancarización en el interior del País y; (e) desarrollar relaciones duraderas con los clientes, acompañando al cliente para el inicio de nuevos retos y proyectos tanto personales como empresariales, todas ellas propias de una entidad de este sector (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A, 2019).

### 5.2 Potencial de la CMAC Huancayo

Según D'Alessio (2015), citando a Hartmann (1957/1983), los factores distintivos de fortaleza y debilidad de una organización, o competencias esenciales (*core competences*) hacen posible que se diferencie a dicha organización de sus competidores, además estos son determinados por el potencial organizacional de la entidad. Como consecuencia de esto es que en este trabajo de investigación, se realiza un análisis de las siete áreas funcionales de la organización objeto de este plan estratégico, y la evaluación de sus funciones primordiales, (D'Alessio, 2015). A continuación se enumeran las fortalezas de la CMAC Huancayo; (a) alta gerencia preparada, que utiliza el modelo de gestión basado en la excelencia; (b) adecuada

estrategia de marketing orientada al cliente; (c) presencia en las 25 regiones del país; (d) adecuada gestión del riesgo crediticio, con ratios de morosidad menores al promedio del sector; (e) niveles de retorno sobre patrimonio y sobre activo superior al promedio del sector; (f) cultura organizacional orientada a las personas, ya que se fomenta la comunicación abierta y el desarrollo personal y profesional de los colaboradores y; (g) adecuado nivel de seguridad de la información.

De otro lado se muestran, las principales debilidades de la CMAC Huancayo que se identificaron igualmente en el análisis interno de la entidad, estas se detallan a continuación; (a) alta rotación en el Directorio y Gerencia Mancomunada; (b) poca presencia de marca en nuevos mercados geográficos alcanzados, (c) limitada capacidad de atención, por tener poco alcance de agentes, cajeros y operaciones virtuales; (d) mínima posibilidad de obtención de capital social, por parte del accionista Municipalidad Provincial de Huancayo; (e) alta concentración geográfica de su cartera de colocaciones en dos departamentos del Perú representando el 62.38% de esta; (f) gestión del riesgo operativo débil y; (g) distintos sistemas de información no completamente integrados.

Es importante mencionar que, pese a la existencia de debilidades propias de esta institución, entre las que resaltan, la mínima posibilidad de obtención de capital social por parte de su único accionista Municipalidad Provincial de Huancayo y de otro lado, su alta rotación de Directorio y Gerentes. Se debe tener en consideración sus fortalezas, entre las que destacan, la gestión del riesgo crediticio con ratio de morosidad menor al promedio y presencia en las 25 regiones del Perú. Se aprecia que las fortalezas no han mellado, muy por el contrario, han contribuido a la existencia de una base sólida para explotar su potencial en temas de inclusión financiera a largo plazo y con niveles de rentabilidad adecuados, es por ello que en base a estos factores claves para el éxito., se desarrolló la matriz de evaluación interna, la misma que consistió en una evaluación cuantitativa de los factores claves para el éxito ya mencionados.



### 5.3 Principios Cardinales de la CMAC Huancayo

En el Capítulo III: Evaluación Externa, se detallaron las oportunidades y amenazas de la CMAC Huancayo, estas se encuentran relacionadas directamente con los principios cardinales que a continuación se explicarán. Según D'Alessio (2015), los principios cardinales permiten a la organización identificar las oportunidades y amenazas que se presenten en el entorno. Para ello, se deben analizar cuatro temas a tenor son, la influencia de terceras partes dentro de la operatividad de la CMAC Huancayo, lazos pasados y presentes que influyen en este, el contrabalance de intereses y, finalmente, la conservación de enemigos.

**Influencia de terceras partes.** En el sistema financiero peruano existen tres entidades de regulación y supervisión, según el Ministerio de Economía y Finanzas (Román, 2012), estas son: (a) Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), (b) Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS) y, (c) Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). A tenor de estas instituciones, las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) se encuentran supervisadas y controladas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), además de contar con la regulación crediticia y monetaria del BCRP (Banco Central de Reserva) ("Cajas Municipales son supervisadas", 2009).

**Lazos pasados-presentes.** La CMAC Huancayo, inicia sus operaciones en 1988, debidamente autorizada por la SBS (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A., 2017). Sus principales lazos pasados y presentes, dado que se preservan hasta la actualidad, son con la Municipalidad Provincial de Huancayo, además de ser la única accionista de la CMAC Huancayo, así como COFIDE, el arzobispado de Huancayo, la Cámara de Comercio de Huancayo y la Asociación MYPE de Huancayo. Estos lazos están vigentes en virtud a la representación de la cual goza cada una de las mencionadas en el Directorio de la CMAC Huancayo. (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A., 2003). Así también posee lazos con su próximo accionista el Banco Interamericano de Desarrollo.

**Contrabalance de intereses.** Al igual que todas las Cajas Municipales en el Perú, la CMAC Huancayo se encuentra asociada a la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC), la cual tiene como fin central la representación como una unidad de las CMAC's y promover la consecución de economías de escala, mediante proyectos de desarrollo, de productos y servicios de forma conjunta (FEPCMAC, 2019). Al pertenecer a esta institución la CMAC Huancayo obtiene ciertos beneficios y casi ningún tipo de desventaja, en virtud a esta información es importante entender que la CMAC Huancayo, tendría que seguir siendo parte de esta institución. Además de esta organización, la CMAC Huancayo no pertenece a ninguna otra.

**Conservación de los enemigos.** En el sector microfinanciero, existen una gran cantidad de entidades competidores desde todas las otras Cajas Municipales, Banca especializada, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Banca múltiple con divisiones especiales orientadas al sector microfinanciero hasta llegar a competidores fuera de los márgenes de la ley (usureros, prestamista, etc.) (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., 2017). Dichos competidores generan un ambiente que incentiva la competencia y la mejora constante para permanecer en el mercado y no ceder dicha posición ante el competidor. Es por tanto hasta cierto punto importante conservar a los enemigos más grandes que la impulsen a crecer.

#### **5.4 Matriz de Intereses de la CMAC Huancayo (MIO)**

En la Matriz de Intereses Organizacionales, como indica D'Alessio (2015), se muestra el nivel de competencia de los principales competidores actuales, sustitutos y entrantes en relación a los intereses comunes que dichos competidores comparten con la entidad, indicando si el nivel de competencia es vital, importante o periférico. En la Tabla 13 se muestra la Matriz de Intereses Organizacionales de la CMAC Huancayo, detallando los intereses comunes de la Caja con sus principales competidores del sector microfinanciero: Mi Banco, CrediScotia, la CMAC Arequipa. Así también se incluye a las cinco primeras Cajas

municipales, donde se excluyó a la CMAC Arequipa y a la CMAC Huancayo: Caja de Cusco, Caja Piura y Caja Trujillo y, finalmente, se incluye a los principales sustitutos, dados por las Cooperativas de Ahorro y Crédito. Así como los intereses contrapuestos que presentan estas mismas instituciones.

Tabla 13

*Matriz de Intereses Organizacionales de la CMAC Huancayo*

Interés Organizacional	Intensidad del Interés Organizacionales		
	Vital	Importante	Periférico
1 Proteger el capital del inversionista, para perdurar en el tiempo como institución	Mi Banco, CrediScotia, CMAC Arequipa, Caja de Cusco, Caja Piura y Caja Trujillo	Cooperativas de Ahorro y Crédito.	( Edypymes)
2 Incrementar el retorno sobre el patrimonio y capital de la institución, para garantizar el crecimiento sostenible	CMAC Arequipa, Caja de Cusco, Caja Piura y Caja Trujillo	Mi Banco, CrediScotia	Cooperativas de Ahorro y Crédito.
3 Incrementar la cobertura de mercado para satisfacer la necesidad de financiamiento ofrecimiento mejores e innovadores productos y servicios más cercanos	Mi Banco, CrediScotia, CMAC Arequipa, Caja de Cusco, Caja Piura , Caja Trujillo ( Cooperativas de Ahorro y Crédito.)	( Prestamistas particulares) y ( usureros )	( Prestamistas particulares) y ( usureros )
4 Mantener un compromiso con la inclusión financiera a través de una mayor bancarización en el interior del País	Mi Banco, CrediScotia, CMAC Arequipa, Caja de Cusco, Caja Piura y Caja Trujillo	( Prestamistas particulares) y ( usureros )	(Cooperativas de Ahorro y Crédito)
5 Desarrollar relaciones duraderas con los clientes, acompañando al cliente para el inicio de nuevos retos y proyectos tanto personales como empresariales	Mi Banco, CrediScotia, CMAC Arequipa, Caja de Cusco, Caja Piura , Caja Trujillo y Cooperativas de Ahorro y Crédito.	( Prestamistas particulares) y ( usureros )	(Cooperativas de Ahorro y Crédito)

*Nota.* Los intereses similares se encuentran sin paréntesis. Los intereses opuestos se encuentran entre paréntesis

Entre los principales interés organizacionales son (a) proteger el capital del inversionista, para perdurar en el tiempo como institución, (b) incrementar el retorno sobre el patrimonio y capital de la institución, para garantizar el crecimiento sostenible, (c) incrementar la cobertura de mercado para satisfacer la necesidad de financiamiento ofrecimiento mejores e innovadores productos y servicios más cercanos , (d) mantener un compromiso con la inclusión financiera a través de una mayor bancarización en el interior del

País y (e) desarrollar relaciones duraderas con los clientes, acompañando al cliente para el inicio de nuevos retos y proyectos tanto personales como empresariales. Los cuales son compartidos por otras CMAC's y bancos en este sector. Sin embargo, estos son contrapuestos a los competidores informales.

## 5.5 Objetivos de Largo Plazo

### 5.5.1 Objetivos de largo plazo.

Los objetivos de largo plazo de la CMAC Huancayo, definidos para el período 2019-2025, han sido delimitados en base a los propósitos de la organización y principales indicadores obtenidos de los análisis externo e interno que obran en los capítulos precedentes, así como de la visión y misión planteadas. Estos objetivos se encuentran alineados tanto con la visión como con la misión planteadas. En base a ellos se desarrollarán los capítulos posteriores.

**Objetivo de largo plazo 1 (OLP1).** En el año 2025, la participación en el sistema de colocaciones de Cajas Municipales de la CMAC Huancayo será de 23 %. En el año 2017, esta participación fue de 16% (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A., 2017). Para la líder del sector, CMAC Arequipa, en el mismo periodo fue de 21.23% (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A., 2017). Esto en virtud a que se desea sobrepasar la participación del líder actual para tomar dicha posición.

**Objetivo de largo plazo 2 (OLP2).** En el año 2025, la participación en el sistema de captaciones de Cajas Municipales de la CMAC Huancayo será de 23 %. En el año 2017, esta participación fue de 14.3% (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A., 2017). Mientras que, para la líder del sector, CMAC Arequipa, en el mismo periodo fue de 21.05% (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A., 2017). Por lo cual se plantea sobrepasar la participación del líder actual para tomar dicha posición.

**Objetivo de largo plazo 3 (OLP3).** En el año 2025 la CMAC Huancayo mantendrá su ROE de 18%. En el año 2018 el ROE obtenido fue de 18.14% (Caja Municipal de Ahorro y

Crédito de Huancayo S.A., 2017). Dada la importancia de lograr un rendimiento para los accionistas y siendo esta una importante medida, con la cual se evalúa una empresa. El objetivo planteado se desea mantener el nivel actual, dado que representa un nivel adecuado de y se encuentra sobre el promedio del sector.

**Objetivo de largo plazo 4 (OLP4).** Para el año 2025 la CMAC Huancayo disminuirá su índice de morosidad de cartera crediticia en 3.1%. En el año 2017 este índice fue de 3.38% (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A., 2017). Dado que la calidad de la cartera es un interés vital de la organización, este debe ser reducido a lo mínimo posible, de forma realista.

**Objetivo de largo plazo 5 (OLP5).** Para el año 2025, CMAC Huancayo logrará una calificación de “excelente”, es decir 4 estrellas, en el nivel de desempeño social según la evaluación anual de MicroRate. Para el 2017 esta fue de tres estrellas y medio, equivalente a “bueno” (MicroRate, 2017).

## **5.6 Conclusiones**

En este se lograron desarrollar intereses organizacionales, potencial y principios cardinales de la CMAC Huancayo, en virtud a estos temas es que se logró completar la información necesaria para plantear los cinco objetivos a largo plazo, para el período 2019-2025. Es menester resaltar que la información contenida en este capítulo es de suma importancia para este planeamiento estratégico aplicativo, principalmente en temas tales como la consecución de la visión planteada, el proceso estratégico como tal, así como la implementación estratégica y evaluación. En base a los objetivos planteados en los capítulos siguientes se desarrollarán las estrategias necesarias para alcanzarlos, así como el planteamiento de los elementos necesarios para su consecución y el control para su cumplimiento en el plazo establecido.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Una vez culminado el análisis interno y externo que afectan los objetivos de largo plazo, se procedió a elaborar estrategias adecuadas para la CMAC Huancayo. Como D'Alessio (2015) afirmó, en esta etapa se realiza el emparejamiento de los insumos tratados en los capítulos anteriores, desarrollando el análisis de matrices a partir de los mismos. Posterior a esto, en lo que se considera como la etapa de salida, para definir las estrategias retenidas como producto final.

### 6.1 La Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

Como D'Alessio (2015) indica, se generó esta matriz considerando los resultados de las matrices EFE y EFI de la CMAC Huancayo, en términos de factores de éxito internos y externos “el proceso que se realiza en esos cuatro cuadrantes que conforman la matriz FODA, es el de emparejamiento *matching*, para generar y registrar las respectivas estrategias” (D'Alessio, 2015, p. 272). De esta manera se identifican estrategias de tipo FO (fortalezas y oportunidades) las cuales permiten explotar oportunidades de mercado a través de las fortalezas de la CMAC Huancayo; además de presentarse estrategias FA (fortalezas-amenazas) las cuales utilizan fortalezas de la Caja para mitigar amenazas detectadas en su gestión; además también se presentan estrategias DO (debilidades-oportunidades), con estas se busca aminorar debilidades de la CMAC Huancayo mediante el aprovechamiento de oportunidades externas a la misma; finalmente, se encuentran estrategias DA (debilidades-amenazas), con estas se pretende mitigar debilidades y evitar amenazas simultáneamente. En la Tabla 14, se aprecia la matriz FODA de la CMAC Huancayo donde se presentan quince estrategias, dentro de los cuatro tipos anteriormente descritos.

En su mayoría son del tipo FO, finalidad explotar, y DA, buscando evitar lo que indica la necesidad de la CMAC Huancayo de poner en marcha acciones para aprovechar sus fortalezas, y poder, de esta forma, explotar las oportunidades que nacen en el entorno, donde al igual que los demás competidores busca lograr niveles de crecimiento y rentabilidad

mejores. Las variedades de estrategias contemplan lanzar nuevos productos para aprovechar nuevas tendencias del mercado; estrategias intensivas que empujen los productos existentes a nuevos clientes y en nuevos mercados; estrategias que permitan mejorar la eficiencia de la CMAC Huancayo, su perfil competitivo y estrategias que puedan hacer del servicio al cliente y de las relaciones con este, una ventaja competitiva a lo largo del tiempo.

#### **6.1.1 La Estrategia de Fortalezas y Oportunidades (FO). Explote.**

Para efectos de este numeral, las siglas FO deben ser entendidas como fortalezas y oportunidades. El uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades genera las estrategias que a continuación se detallan. Estas son obtenidas a través del emparejamiento de las mismas con el fin de generar estrategias adecuadas.

***Primera estrategia de fortalezas y oportunidades (FO1).*** Penetración en el mercado en aquellas zonas geográficas con mínima participación (<1%), tales como: Puno, Piura, San Martín, Tacna, Moquegua, Ancash, Apurímac, Loreto, Callao, Tumbes, Lambayeque, La Libertad, Cajamarca, Madre de Dios y Amazonas.

***Segunda estrategia de fortalezas y oportunidades (FO2).*** Desarrollo de mercado, llevando los productos ya existentes a los emprendedores de *startups* que buscan financiamiento dado que han conseguido algún premio y/o apoyo de instituciones diversas, y requieren completar el financiamiento por su cuenta

***Cuarta estrategia de fortalezas y oportunidades (FO4).*** Desarrollo de producto, con la creación de una app móvil, para poder realizar las operaciones que normalmente se gestionarían en una agencia

***Quinta estrategia de fortalezas y oportunidades (FO5).*** Desarrollo de productos; a través de nuevos productos especiales para el sector transporte pequeña empresa, ya que este es uno de los segmentos más importantes para la institución. Esta estrategia se plantea en consideración de atender de formar especial a un sector que representa un grupo importante de clientes para la CMAC Huancayo.

### **6.1.2 Estrategia DO – Busque.**

Para efectos de este planeamiento estratégico, las siglas DO, significan debilidades y oportunidades. Esta clase de estrategias están planteadas para que las denominadas debilidades sean superadas a la vez que se saca ventaja de las oportunidades identificadas.

Para ello generaron las siguientes estrategias específicas para la CMAC Huancayo:

***Primera estrategia de debilidades y oportunidades (DO1).*** Desarrollo de productos y pre evaluaciones virtuales, mediante una página web y aplicativo móvil. Está en virtud de generar nuevos productos adecuados a las tendencias de avance tecnológico del entorno, dado que esta ya es usada por competidores y sustitos, con una alta aceptación.

***Segunda estrategia de debilidades y oportunidades (DO2).*** Integración vertical hacia atrás. Con esta se permite la inclusión de un nuevo accionista con aporte de capital. Esto en virtud de la modificación del apartado legal que limitaba esta facilidad.

***Cuarta estrategia de debilidades y oportunidades (DO4).*** Penetración en el mercado, a través de campañas de *performance* en redes sociales y buscadores. Esta estrategia busca abarcar mayor mercado con el uso de tecnologías.

***Quinta estrategia de debilidades y oportunidades (DO5).*** Enfoque, a través de campañas de *branding* en redes sociales y buscadores. Está planteada para enfocarse en un segmento determinado.

### **6.1.3 Estrategia FA – Confronte.**

Para efectos de este planeamiento estratégico, las siglas FA significan fortalezas y amenazas, respectivamente. El uso de fortalezas determinadas en este estudio, sirve para reducir el impacto de amenazas descubiertas en el mismo. En virtud a esto se generan las siguientes estrategias específicas para la CMAC Huancayo.

***Primera estrategia de fortalezas y amenazas (FA1).*** Diversificación concéntrica con seguros para vivienda y personales, con cobertura nacional. En virtud de generar nuevos productos en un rubro cercano al que actualmente se desarrolla.



**Segunda estrategia de fortalezas y amenazas (FA2).** Penetración en el mercado, mediante beneficios adicionales para clientes exclusivos de la CMAC Huancayo. Buscando abarcar una mayor cuota de mercado.

**Tercera estrategia de fortalezas y amenazas (FA3).** Desarrollo de mercado, mediante la incursión en mercados extranjeros a través de las fronteras nacionales. Esta también se alinea con el interés de expansión internacional, que demuestra la organización en el último bienio.

**Cuarta estrategia de fortalezas y amenazas (FA4).** Diversificación con la creación del crédito prendario a nivel nacional. Para expandir las operaciones de la institución, y como forma de ingreso a un nuevo mercado

**Quinta estrategia de fortalezas y amenazas (FA5).** Enfoque, con la campaña de conocimiento de marca en zonas semirurales y rurales. Para captar un público desatendido por los competidores.

**Sexta estrategia de fortalezas y amenazas (EFA6).** Diversificación. Mediante productos de seguros en casos de desastres naturales, según la zona geográfica. Con el fin de expandir las operaciones de la CMAC Huancayo.

#### **6.1.4 Estrategia DA – Evite.**

Las acciones defensivas que consideran minimizar debilidades propias mediante la prevención de las amenazas generaron las siguientes estrategias. Estas estrategias buscan evitar que algunas de ellas afecten a la institución. Son por lo general de tipo defensivas.

**Primera estrategia de debilidades y amenazas (EDA1).** Desinversión concentrándose únicamente en micro y pequeñas empresas. Con el fin de reducir el riesgo con nuevas inversiones.

**Segunda estrategia de debilidades y amenazas (DA2).** Integración horizontal, mediante la fusión con otras CMAC's en similares condiciones que la CMAC Huancayo. Con

el fin de fortalecerse y conquistar mayor cuota de participación en un mercado geográfico donde se cuenta con mínima presencia.

**Tercera estrategia de debilidades y amenazas (DA3).** Enfoque, con mejores tasas para productos a microempresas del sector comercial y de transporte. Busca enfocarse en un sector de clientes importante para la Caja.

**Cuarta estrategia de debilidades y amenazas (DA4).** Defensiva de proteger la cuota de mercado alcanzada, buscando la fidelización mediante recompra por campañas especializadas. Busca mantener un mercado fiel a la marca.

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

Se basa en cuatro temas, a tenor son: fortaleza en temas de finanzas, así como lograr obtener una ventaja competitiva en comparación a su entorno competitivo, tener fortaleza dentro del sector al que pertenece y, finalmente, sostenibilidad transformada en estabilidad para equilibrar su entorno. Estos aspectos están contemplados en la Tabla 15, de tal manera que sean identificables en el polígono característico y el vector resultado, los cuales se visualizan en la Figura 22 (D'Alessio, 2015). En este sentido, la CMAC Huancayo tiene una fortaleza financiera (FF) por encima del promedio, lo cual es muy importante, aun teniendo en cuenta el sector en el que desarrolla sus actividades. Es importante entonces resaltar que, la CMAC Huancayo muestra una posición promedio, esto se traslada a la necesidad de fortalecer ventajas competitivas, y desarrollar otras que sean sostenibles en la línea del tiempo y que además permitan impulsar a la CMAC Huancayo al éxito. Con respecto a los factores externos, la fortaleza de la industria (FI) es superior al promedio, lo cual representa una oportunidad para explotar en beneficio de la empresa. Respecto a la estabilidad del entorno (EE), ésta se encuentra en el promedio, otorgando oportunidades moderadas a la CMAC para la expansión del mercado y búsqueda de diversificación. En cuanto al vector resultante, este se encontró en la zona agresiva, lo que define la situación estratégica de la compañía, y como D'Alessio (2015) indica, haciendo referencia a Miles y Snow (2003), en una posición

excelente para utilizar sus fortalezas internas con el fin de (a) usar a su favor las oportunidades externas; (b) poder mejorar y superar sus debilidades y; (c) minimizar el efecto de las amenazas; por ello, es adecuado el planteamiento de tácticas masivas tales como introducción abrupta en el mercado, crecimiento de mercados, la mejora de insumos; integración en sus distintas formas así como la diversificación o una estrategia mixta. Lo que implica se debe desarrollar estas estrategias haciendo el uso de sus ventajas competitivas (David, 2003).

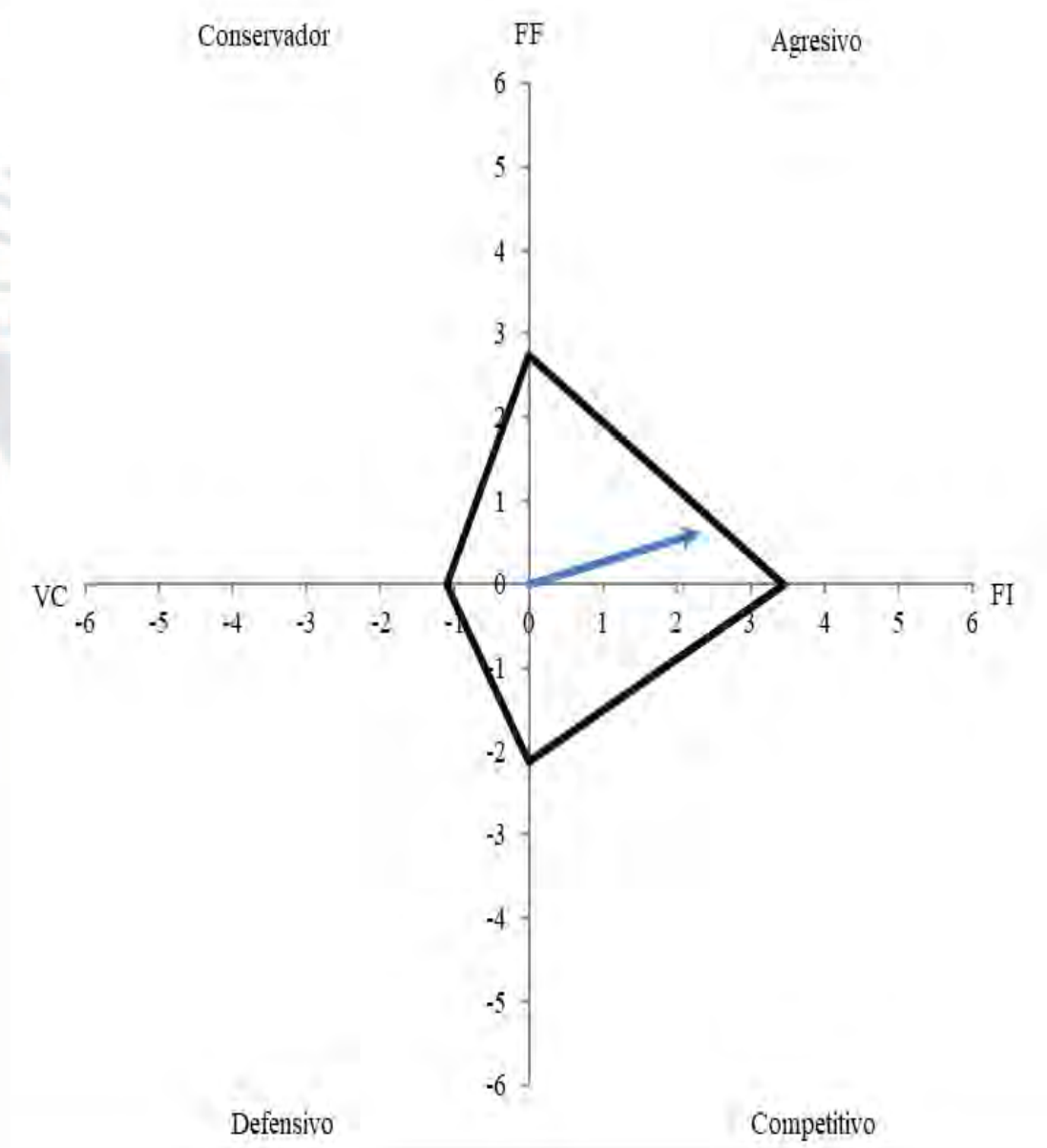


Figura 23. MPEYEA de la CMAC Huancayo.

Tabla 14  
Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas

		Fortaleza		Debilidad	
		1 Directorio y Alta gerencia preparada, que utiliza el modelo de gestión basado en la excelencia.		1 Alta rotación en el Directorio y Gerencia Mancomunada.	
		2 Adecuada estrategia de marketing orientada al cliente.		2 Poca participación en nuevos mercado geográficos alcanzados	
		3 Presencia en las 25 regiones del país		3 Limitada capacidad de atención, por tener poco alcance de agentes, cajeros y operaciones virtuales	
		4 Adecuada gestión del riesgo crediticio, con ratios de morosidad menores al promedio del sector.		4 Mínima posibilidad de obtención de capital social, por parte del accionista Municipalidad de Huancayo.	
		5 Niveles de retorno sobre patrimonio y sobre activo superior al promedio del sector.		5 Alta concentración geográfica de su cartera de colocaciones en dos departamentos del Perú representando el 62.38% de esta. .	
		6 Cultura organizacional orientada a las personas, ya que se fomenta la comunicación abierta y el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.		6 Gestión del Riesgo Operativo Ineficiente.	
		7 Adecuado nivel de seguridad de la información		7 Distintos sistemas de información no completamente integrados.	
Oportunidad		FO. Explote		DO. Busque	
1	Aumento de la necesidad de capital rápido por la promoción de emprendimientos por parte del gobierno.	FO1	Penetración en el mercado en aquellas zonas geográficas con mínima participación (<1%) Puno, Piura, San Martín, Tacna, Moquegua, Ancash, Apurímac, Loreto, Callao, Tumbes, Lambayeque, La Libertad, Cajamarca, Madre de Dios, Amazonas. F3, F4, F1, O1, O4.	DO1	Desarrollo de Producto, Generando pre evaluación virtual, mediante página web y aplicativo móvil. O1,O3,O3,O5,D2,D5.
2	Favorable crecimiento del Sector Microfinanciero gracias al impulso de políticas de Estado.	FO2	Desarrollo de Mercado, llevando los productos ya existentes a los emprendedores de StarUps que buscan financiamiento dado que han conseguido premio y/o apoyo de instituciones diversas, y requieren completar el financiamiento por su cuenta. O1, O2, O5, F6, F3, F1.	DO2	Integración Vertical Hacia Atrás. Permitiendo la inclusión de un nuevo accionista con aporte de capital. O1,O2,O4, D4, D5.
3	Buen nivel de desarrollo tecnológico de la banca digital aplicado a los servicios del sector financiero, presenta nuevas oportunidades de inclusión financiera.	FO3	Integración Horizontal en búsqueda de absorción de una CMAC con presencia en oriente y norte del País, debilitada. F3, F5,F6,O7,O5,	DO3	Integración Vertical Hacia Adelante. Mediante la implementación de mayor cantidad de Agentes propios y Cajero Automáticos. O1,O2,O5,D3.
4	Inflación controlada casi dentro de los límites, pero con buena proyección.	FO4	Desarrollo de Producto, con la creación una app móvil, para poder realizar las operaciones que normalmente se desarrollarían en una agencia. F3,F6,O3.	DO4	Penetración en el mercado, a través de campaña de performance en redes sociales y buscadores. O1,O3,O7,D7,D3.
5	Creciente inversión en proyectos a nivel nacional de obras de infraestructura vial y urbana.	FO5	Desarrollo de Productos, a través de nuevos productos especiales para sector transporte pequeña empresa F3,O5,O4,O6.	DO5	Enfoque, a través de campaña de branding en redes sociales y buscadores. O1,O3, D2, D3.
6	Apoyo al sector en casos de emergencia para mediar posibles crisis y mantener una cartera saludable.				
7	Promoción de políticas por parte de la SBS para fusiones de las entidades pertenecientes al sector microfinanciero.				
Amenaza		FA. Confronte		DA. Evite	
1	Creciente inseguridad ciudadana y pequeñas organizaciones criminales	FA1	Diversificación concéntrica con seguros para vivienda y personales, con cobertura nacional. A1, F2,F3, F5	DA1	Desinversión concentrándose únicamente en micro y pequeña empresa. A2, A4,A3, D4, D5.
2	Incremento del sobreendeudamiento en los sectores que trabajan con microfinancieras	FA2	Penetración en el mercado, mediante beneficios adicionales para clientes exclusivos de CMAC Huancayo. A5,A6,F4,F5.	DA2	Integración Horizontal, mediante fusión con otras CMAS en similares condiciones que CMAC Huancayo. D1, D2, D3, D4, D5, D6, A5, A6.
3	Expansión de múltiples alternativas de financiamiento informal	FA3	Desarrollo de Mercado, mediante la incursión en mercados extranjeros a través de las fronteras nacionales	DA3	Enfoque, con mejores tasas para productos a microempresas del sector comercial y de transporte. D2, D4, D5, A3, A4,A5.
4	Reciente ingreso de la banca múltiple al sector microfinanciero	FA4	Diversificación con la creación del crédito prendario a nivel nacional. A5, A6, F3, F4, F6, F7.	DA4	Defensiva de proteger la cuota de mercado alcanzada, buscando la fidelización mediante recompra por campañas especializadas. D2, D4,D5, D7, A3,A4, A5, A7.
5	Falta de estabilidad jurídica producto de la corrupción	FA5	Enfoque, con la campaña de conocimiento de marca en zonas semirurales y rurales. F2,F3, F4, F6, A7		
6	Falta de desarrollo tecnológico y educación financiera en zonas rurales	FA6	Diversificación. Mediante productos de seguros en casos de desastres naturales, según la zona geográfica F4, F5, A8		
7	Desaceleración económica en el Perú, no habiéndose alcanzado lo proyectado.				
8	Escaso desarrollo de planes y medidas de mitigación en caso de desastres naturales (sismos, fenómeno el niño)				

Tabla 15

*MPYEA CMAC Huancayo*

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	6
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del producto	6
3. Estabilidad financiera	6	3. Ciclo de vida del producto	6
4. Conocimiento tecnológico	1	4. Ciclo de reemplazo del producto	6
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	6
6. Intensidad de capital	3	6. Utilización de la capacidad de los competidores	6
7. Facilidad de entrada al mercado	2	7. Conocimiento tecnológico	1
8. Productividad/utilización de la capacidad	3	8. Integración vertical	1
9. Poder de negociación de los productores	3	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	6
Promedio =	3.44	Promedio - 6 =	-1.11
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	4	1. Retorno en la inversión	2
2. Tasa de inflación	3	2. Apalancamiento	2
3. Variabilidad de la demanda	4	3. Liquidez	3
4. Rango de precios de productos competitivos	4	4. Capital requerido versus capital disponible	5
5. Barreras de entrada al mercado	2	5. Flujo de Caja	1
6. Rivalidad/presión competitiva	6	6. Facilidad de salida del mercado	5
7. Elasticidad de precios de la demanda	4	7. Riesgo involucrado en el negocio	2
8. Presión de los productos sustitutos	4	8. Rotación de inventarios	2
		9. Economías de escala y de experiencia	
Promedio - 6 =	2.13	- Promedio =	2.75
$X = FI + VC$	2.33	$Y = EE + FF$	0.63

**6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)**

Esta matriz se trabaja mediante el establecimiento de la competencia en distintos rubros comerciales, implementando para ello distintos cuadrantes, determinados como incógnita, estrellas, vacas lecheras y perros. Al respecto, se podría considerar que los denominados incógnita son aquellos que están siendo introducidos a un mercado de gran

crecimiento y por lo cual, no se sabe su destino final, de allí su denominación; en cuanto a las denominadas estrellas, son productos que han sido incógnitas en algún momento y tras posicionarse adecuadamente obteniendo mayor participación se volvieron estrellas, estas grandes oportunidades; las vacas lecheras fueron anteriormente estrellas pero al entrar el mercado en madurez el crecimiento decreció, estas son la principal fuente de liquidez por ello su nombre; como cuarto tipo se tiene a productos perros pueden haber sido incógnitas cuyo mercado detuvo su crecimiento o bien vacas lecheras cuyos mercados ya entraron al declive (D'Alessio, 2015).

Para el análisis particular de la CMAC Huancayo, es necesario determinar que indicador ha de usarse para cada eje, el crecimiento de las ventas en la industria está dado por el crecimiento de las colocaciones y captaciones. En el caso de las colocaciones de créditos, las diferentes líneas de negocio están dadas por productos para cada segmento; (a) créditos de consumo, (b) créditos a microempresas, (c) créditos a medianas empresas, (d) créditos a pequeñas empresas, (e) créditos a corporativos y, (f) créditos hipotecarios. En el caso de los depósitos del público, las diferentes líneas de negocio están dadas por los diferentes tipos de depósito; (a) depósitos de CTS, (b) depósitos a plazo fijo y, (c) depósitos de ahorro (SBS, 2018). En la Tabla 16, se muestran los datos de la matriz BCG, mientras que la Figura 24 muestra la matriz BCG, considerando la información estadística al cierre de diciembre 2017 de la SBS (s.f.).

De acuerdo a la matriz BCG; préstamos de consumo, préstamos a MYPES, préstamos a pequeñas empresas, créditos hipotecarios y depósitos de CTS, se encuentran en la cuadrante estrella; mientras que, depósitos a plazo fijo, depósitos de ahorro y créditos a medianas empresas, son representados por signos de puntuación; entre tanto, los créditos a corporativos son vacas lecheras. La CMAC Huancayo no cuenta con algún insumo que se posicione adecuadamente en el cuadrante perros. En el caso de los insumos sitos en los cuadrantes

estrella y signo de interrogación, son adaptables a tácticas estrategias intensivas (David, 2003) mientras que, a los productos en el cuadrante de vacas lecheras, se pueden aplicar estrategias de desarrollo de productos y de diversificación concéntrica Asimismo, es importante considerar que los créditos hipotecarios mantienen una fuerte participación en el portafolio de la CMAC Huancayo.

Tabla 16

*Datos para la MBCG de la CMAC Huancayo*

Nº	Producto	Participación en el Portafolio (%)	Participación de Mercado (%)	Participación de Líder (%)	Participación Relativa (%)	Crecimiento del Mercado (%)	Puesto	Líder
A	Créditos de consumo	13.30	20.63	22.78	90.56	14.73	2DO	CMAC AREQUIPA
B	Créditos a microempresas	12.06	19.66	25.51	77.07	5.43	2DO	CMAC AREQUIPA
C	Créditos a medianas empresas	2.80	9.08	38.53	23.57	0.80	4TO	CMAC PIURA
D	Créditos a pequeñas empresas	19.12	15.55	21.73	71.56	10.24	3RO	CMAC AREQUIPA
E	Créditos a corporativos	1.67	21.64	57.79	37.45	-14.70	2DO	CMAC AREQUIPA
F	Créditos hipotecarios	4.95	23.70	23.70	1.00	7.85	1ER	CMAC HUANCAYO
G	Depósitos de CTS	12.60	20.87	21.92	95.21	17.00	2DO	CMAC PIURA
H	Depósitos a Plazo Fijo	24.03	14.77	19.52	75.67	12.20	3RO	CMAC PIURA
I	Depósitos de Ahorro	9.52	13.49	26.34	51.21	14.07	4TO	CMAC Arequipa
Total		1						

*Nota.* Tomado de “Información Estadística de Cajas Municipales”, por SBS, s.f. (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1>)

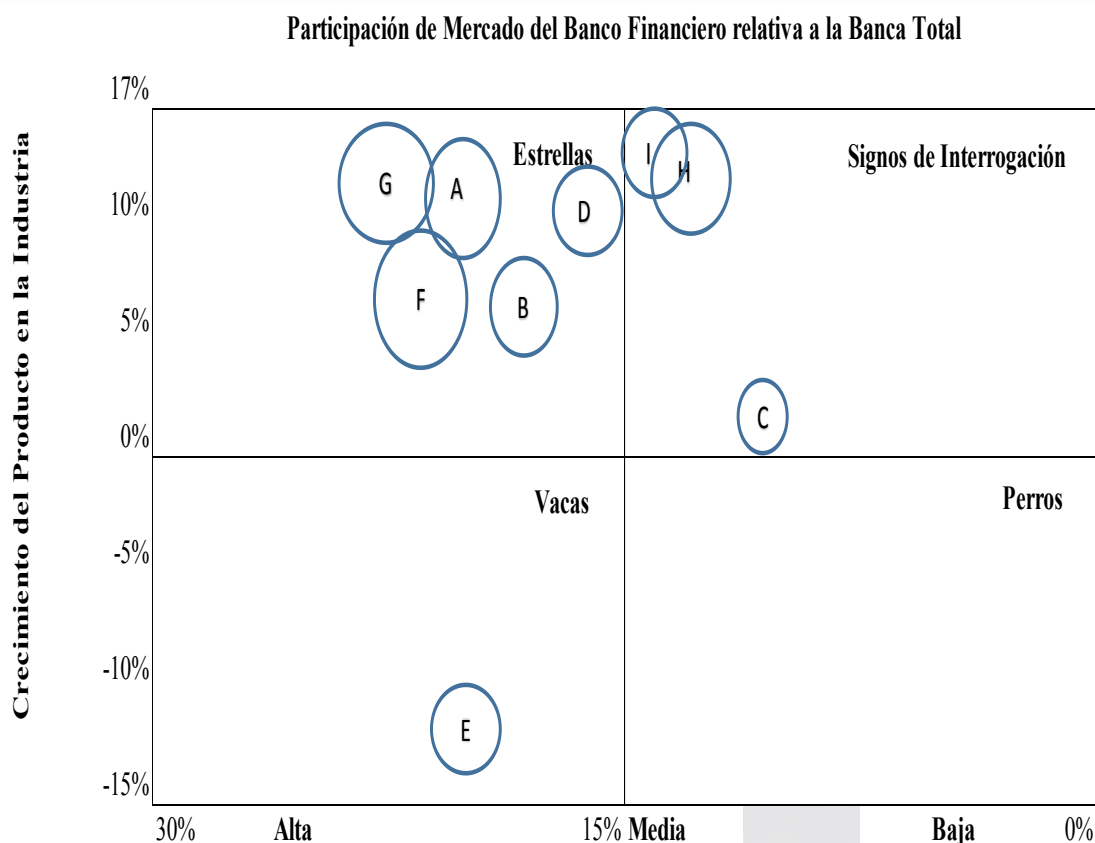


Figura 24. MBCG de la CMAC Huancayo

Nota: A: Créditos de consumo, B: Créditos a microempresas, C: Créditos a medianas empresas, D: Créditos a pequeñas empresas, E: Créditos a corporativos, F: Créditos hipotecarios, G: Depósitos de CTS, H: Depósitos a Plazo Fijo, I: Depósitos de Ahorro

#### 6.4 La Matriz Interna - Externa (MIE)

Como D'Alessio (2015) señala, esta matriz posee dos ejes dimensionales, escalados del 1 al 4 por ser el promedio ponderado de las matrices de Análisis Interno y Externo; escalando por unidades queda dividida en nueve cuadrantes y tres regiones que requieren estrategias distintas. En la región uno, celdas del cuadrante superior uno, dos y cuatro es adecuado crecer y construir (estrategias intensivas y de integración); en el cuadrante central por cuadrantes tres, cinco y siete se busca mantener y retener y, en el cuadrante central seis, ocho y nueve buscando cosechar o desinvertir (estrategias defensivas). Consecuentemente, la CMAC Huancayo se ubica en cuadrante central, celda cinco con valor de total ponderado EFI de 2.42 y valor de total ponderado EFE de 2.86, tal como se puede ver en la Figura 25 por lo



que es recomendable aplicar las estrategias intensivas, Desarrollarse selectivamente para mejorar.

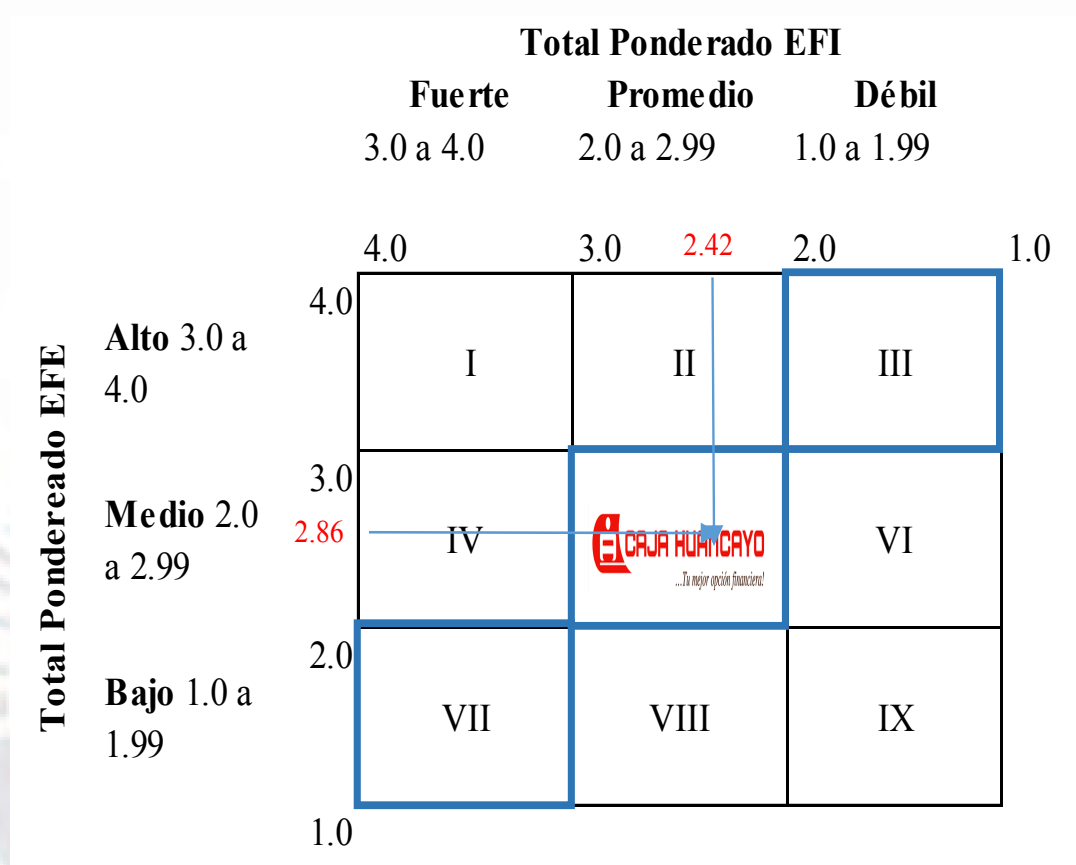


Figura 25. Matriz interna externa de la CMAC Huancayo

### 6.5 Matriz de Gran Estrategia (MGE)

Como D'Alessio (2017) indica, la matriz de Gran Estrategia señala que la situación de una empresa o negocio está determinada por el crecimiento del mercado, sea lento o rápido, y la posición competitiva de la empresa o negocio en dicho mercado, sea fuerte o débil. En este análisis, se categoriza a la empresa en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz; (a) superior derecho (I), posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido; (b) superior izquierdo (II), posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido; (c) inferior izquierdo (III), posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento y; (d) inferior derecho (IV), posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento (D'Alessio,

2015). De lo anteriormente expuesto, la CMAC Huancayo se encuentra en el cuadrante I, como se observa en la Figura 26, por lo que la Caja se encuentra en una posición competitiva fuerte, segunda en un sector microfinanciero en franco crecimiento. Esto sugiere estrategias intensivas, de integración y diversificación concéntrica (David, 2003).

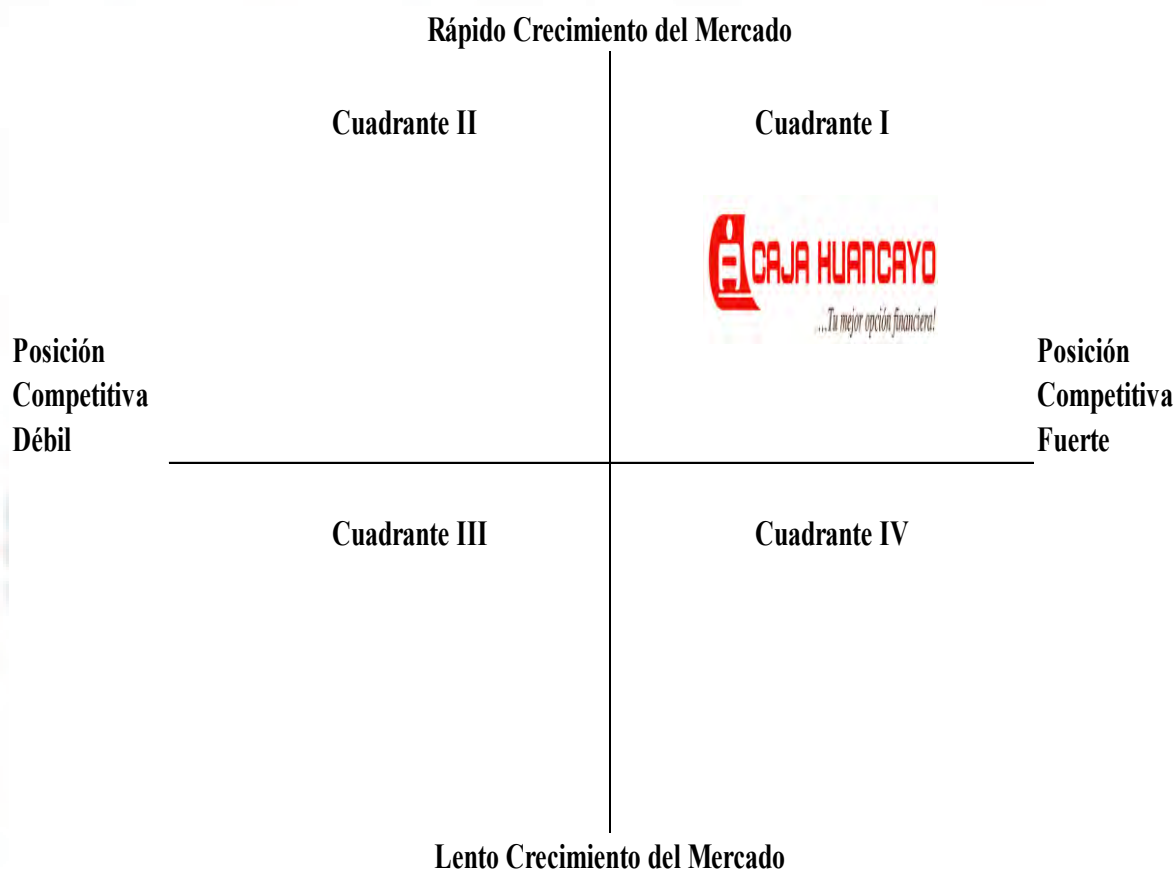


Figura 26. Matriz de gran estrategia (GE)

### 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la Matriz de Decisión Estratégica confluyen todas las estrategias definidas por medio de las matrices anteriores, mediante el número de repeticiones que cada estrategia tiene en las matrices antes indicadas, reteniendo estrategias con más repetición. El criterio de retención es para aquellas que se repiten más de tres veces (D'Alessio, 2013). Para el planeamiento estratégico de la CMAC Huancayo, se ha aplicado este concepto. La Tabla 17 muestra la Matriz de Decisión Estratégica.

Tabla 17

## Matriz de Decisión Estratégica de la CMAC Huancayo

Estrategias alternativas	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1 Penetración en el mercado	Penetración en el mercado en aquellas zonas geográficas con mínima participación (<1%) Puno, Piura, San Martín, Tacna, Moquegua, Ancash, Apurímac, Loreto, Callao, Tumbes, Lambayeque, La Libertad, Cajamarca, Madre de Dios, Amazonas. F3, F4, F1, O1, O4.	x	x	x		x	4
FO2 Desarrollo de Mercado	Desarrollo de Mercado, llevando los productos ya existentes a los emprendedores de StarUp's que buscan financiamiento dado que han conseguido premio y/o apoyo de instituciones diversas, y requieren completar el financiamiento por su cuenta. O1, O2, O5, F6, F3, F1.	x		x		x	3
FO3 Integración Horizontal	Integración Horizontal en búsqueda de absorción de una CMAC con presencia en oriente y norte del País, debilitada. F3, F5, F6, O7, O5,	x		x		x	3
FO4 Desarrollo de producto	Intensiva de Desarrollo de Producto, con la creación una app móvil, para poder realizar las operaciones que normalmente se desarrollarían en una agencia. F3, F6, O3.	x	x	x		x	4
FO5 Desarrollo de Producto	Desarrollo de Productos, a través de nuevos productos especiales para sector transporte pequeña empresa F3, O5, O4, O6.	x	x	x			3
FA1 Diversificación Concéntrica	Diversificación concéntrica con seguros para vivienda y personales, con cobertura nacional. A1, F2, F3, F5	x		x	X		3
FA2 Desarrollo de Mercado	Penetración en el mercado, mediante beneficios adicionales para clientes exclusivos de la CMAC Huancayo. A5, A6, F4, F5.	x		x		x	3
FA3 Genérica de enfoque	Desarrollo de Mercado, mediante la incursión en mercados extranjeros a través de las fronteras nacionales	x					1
FA4 Diversificación Concéntrica	Diversificación con la creación del crédito prendario a nivel nacional. A5, A6, F3, F4, F6, F7.	x		x	X		3
FA5 Diversificación Concéntrica	Enfoque, con la campaña de conocimiento de marca en zonas semirurales y rurales. F2, F3, F4, F6, A7	x		x	X		3
FA6 Diversificación Concéntrica	Diversificación. Mediante productos de seguros en casos de desastres naturales, según la zona geográfica F4, F5, A8	x		x	X		3
DO1 Desarrollo de producto	Desarrollo de Producto, Generando pre evaluación virtual, mediante página web y aplicativo móvil. O1, O3, O5, D2, D5.	x	x	x			3
DO2 Integración Vertical hacia atrás	Integración Vertical Hacia Atrás. Permitiendo la inclusión de un nuevo accionista con aporte de capital. O1, O2, O4, D4, D5.	x		x	X	x	4
DO3 Integración Vertical hacia adelante	Integración Vertical Hacia Adelante. Mediante la implementación de mayor cantidad de Agentes propios y Cajero Automáticos. O1, O2, O5, D3.	x		x	X	x	4
DO4 Penetración en el mercado	Intensiva de Penetración en el mercado, a través de campaña performance en redes sociales y buscadores. O1, O3, O7, D7, D3.	x	x	x		x	4
DO5 Enfoque	Enfoque, a través de campaña de branding en redes sociales y buscadores. O1, O3, D2, D3.	x					1
DA1 Desinversión	Desinversión concentrándose únicamente en micro y pequeña empresa. A2, A4, A3, D4, D5.	x	x		X		3
DA2 Integración Horizontal	Integración Horizontal, mediante fusión con otras CMAS en similares condiciones que CMAC Huancayo. D1, D2, D3, D4, D5, D6, A5, A6.	x		x		x	3
DA3 Enfoque	Enfoque, con mejores tasas para productos a microempresas del sector comercial y de transporte. D2, D4, D5, A3, A4, A5.	x					1
DA4 Defensiva	Defensiva de proteger la cuota de mercado alcanzada, buscando la fidelización mediante recompra por campañas especializadas. D2, D4, D5, D7, A3, A4, A5, A7.	x					1

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

Con esta Matriz, se evaluó la atractividad de cada estrategia filtrada anteriormente, está atractividad entendida como la capacidad potencial de respuesta ante los factores claves de éxito internos y externos de la CMAC Huancayo; la Matriz CPE requiere un amplio y solido criterio para su correcto análisis (D'Alessio, 2015, pp. 301-302). De las 16 estrategias evaluadas con la Matriz CPE, como se muestra en la Tabla 18, solo una obtuvo un puntaje mayor de cinco, pasando el filtro y se retuvo cuatro estrategias adicionales por criterio del analista, por ser importantes para la consecución de los objetivos de largo plazo planteados anteriormente, y las restantes quedaron como estrategia de contingencia, en caso la aplicación de las retenidas no brinde los resultados esperados. Teniéndose por tanto ocho estrategias preseleccionadas para ser evaluadas por las matrices que se presentarán en los siguientes incisos en este mismo capítulo.

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

La matriz de Rumelt es útil para la evaluación de cuatro criterios de las estrategias retenidas por la matriz CPE: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja y, (d) factibilidad. Como D'Alessio (2015) indica, las estrategias son consistentes si no presentan fines excluyentes, consonantes en caso puedan ser flexibles a los cambios, ventajosas si crean o mantienen ventajas competitivas y factibles si sus costos no exceden su valor. Las estrategias retenidas en este análisis son las que cumplen con los criterios, asegurando el desempeño óptimo de las operaciones de la organización, y siendo adecuada la relación entre ellas, es por ello que se realiza la aplicación de esta matriz. En la Tabla 19 se muestra la matriz Rumelt, en la que se avalúan las siete estrategias preseleccionadas de la matriz MCP. En esta evaluación, se evidencia que las ocho estrategias poseen consistencia, consonancia, permiten crear una ventaja y son factibles, pasando por tanto todo este filtro preestablecido por la matriz y logrando así pasar al siguiente.

Tabla 18  
MCP de la CMAC Huancayo

Factores críticos para el éxito	Peso	FO1		FO2		FO3		FO4		FO5		FA1		FA2		FA4		FA5		FA6		DO1		DO2		DO3		DO4		DA1		DA2	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA		
Oportunidades																																	
Directorio y alta gerencia preparada, que utiliza el modelo de gestión basado en la excelencia.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24
Adecuada estrategia de marketing orientada al cliente.	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14
Presencia en las 25 regiones del país	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	2	0.08	4	0.16	4	0.16	4	0.16	2	0.08	2	0.08	4	0.16	3	0.12	4	0.16	2	0.08
Adecuada gestión del riesgo crediticio, con ratios de morosidad menores al promedio del sector.	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	2	0.14	3	0.21	2	0.14	4	0.28	1	0.07	2	0.14
Niveles de retorno sobre patrimonio y sobre activo superior al promedio del sector.	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	1	0.10	4	0.40
Cultura organizacional orientada a las personas, ya que se fomenta la comunicación abierta y el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21
Adecuado nivel de seguridad de la información	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12
Amenazas																																	
Alta rotación en el Directorio y Gerencia Mancomunada.	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	3	0.21	1	0.07	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21
Poca participación en nuevos mercado geográficos alcanzados	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	1	0.07
Limitada capacidad de atención, por tener poco alcance de agentes, cajeros y operaciones virtuales	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	4	0.24	1	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18
Mínima posibilidad de obtención de capital social, por parte del accionista Municipalidad de Huancayo.	0.13	2	0.26	1	0.13	1	0.13	3	0.39	1	0.13	2	0.26	2	0.26	2	0.26	2	0.26	2	0.26	3	0.39	4	0.52	1	0.13	2	0.26	2	0.26	4	0.52
Alta concentración geográfica de su cartera de colocaciones en dos departamentos del Perú representando el 62.38% de esta.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18
Gestión del Riesgo Operativo Ineficiente	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06
Distintos sistemas de información no completamente integrados.	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08
Fortalezas																																	

Tabla 18  
MCP de la CMAC Huancayo ( Continuación)

Aumento de la necesidad de capital rápido por la promoción de emprendimientos por parte del gobierno.	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14		
Favorable crecimiento del Sector Micro financiero gracias al impulso de políticas de Estado.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	1	0.07	2	0.14		
Buen nivel de desarrollo tecnológico de la banca digital aplicado a los servicios del sector financiero, presenta nuevas oportunidades de inclusión financiera.	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	1	0.07	2	0.14	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07		
Inflación controlada casi dentro de los límites, pero con buena proyección.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	3	0.24		
Creciente inversión en proyectos a nivel nacional de obras de infraestructura vial y urbana.	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07		
Apoyo al sector en casos de emergencia para mediar posibles crisis y mantener una cartera saludable.	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12		
Promoción de políticas por parte de la SBS para fusiones de las entidades pertenecientes al sector micro financiero.	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	1	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24		
Debilidades																																			
Creciente inseguridad ciudadana y pequeñas organizaciones criminales	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06		
Incremento del sobreendeudamiento en los sectores que trabajan con micro financieras	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16		
Expansión de múltiples alternativas de financiamiento informal	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15		
Reciente ingreso de la banca múltiple al sector micro financiero	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24		
Falta de estabilidad jurídica producto de la corrupción	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06		
Falta de desarrollo tecnológico y educación financiera en zonas rurales	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18	1	0.06		
Desaceleración económica en el Perú, no habiéndose alcanzado lo proyectado.	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	1	0.07
Escaso desarrollo de planes y medidas de mitigación en caso de desastres naturales (sismos, fenómeno el niño)	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	1	0.06		
	2.00		5.05		4.51		5.08		5.21		4.12		4.53		4.44		5.13		5.15		4.43		5.06		4.38		5.26		5.20		4.54		4.51		

Nota. PA= Puntaje de atraktividad. TPA = Total del puntaje de atraktividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 4.60.

Tabla 19  
Matriz de Rumelt (MR)

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Penetración en el mercado en aquellas zonas geográficas con mínima participación (<1%) Puno, Piura, San Martín, Tacna, Moquegua, Ancash, Apurímac, Loreto, Callao, Tumbes, Lambayeque, La Libertad, Cajamarca, Madre de Dios, Amazonas. F3, F4, F1, O1, O4.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Integración Horizontal en búsqueda de absorción de una CMAC con presencia en oriente y norte del País, debilitada. F3, F5,F6,O7,O5	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Intensiva de Desarrollo de Producto, con la creación una app móvil, para poder realizar las operaciones que normalmente se desarrollarían en una agencia. F3, F6, O3.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA4	Diversificación con la creación del crédito prendario a nivel nacional. A5, A6, F3, F4, F6, F7.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA5	Enfoque, con la campaña de conocimiento de marca en zonas semirurales y rurales. F2,F3, F4, F6, A7	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	Desarrollo de Producto, Generando pre evaluación virtual, mediante página web y aplicativo móvil. O1, O3, O5, D2, D5.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3	Integración Vertical Hacia Adelante. Mediante la implementación de mayor cantidad de Agentes propios y Cajero Automáticos. O1, O2, O5, D3.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO4	Intensiva de Penetración en el mercado, a través de campaña performance en redes sociales y buscadores. O1, O3, O7, D7, D3.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

## 6.9 Matriz de Ética (ME)

La finalidad de la matriz de Ética es asegurarse que las estrategias retenidas cumplan con todos los aspectos relacionados con los derechos, la justicia y el utilitarismo descartándose de no cumplir con ello (D'Alessio, 2015). En la Tabla 20, se presenta la matriz de Ética, donde se comprueba que todas las estrategias no afectan derechos humanos, no contradicen la justicia y son útiles para la organización; por lo tanto, todas superan este filtro ético. Asegurando de no afectar estos valiosos aspectos para el desarrollo sostenible.

## 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

A través de la aplicación de todas las matrices de insumos y las de selección se consiguió diferenciar entre estrategias retenidas a aplicarse y de contingencia, a ser usadas en caso no se logren los objetivos con las primeras estrategias aplicadas. Estas se obtuvieron mediante la aplicación de las matrices anteriormente desarrolladas MCP de Rumelt y de Ética. Ambas son mostradas en la Tabla 20, siendo ocho estrategias retenidas y ocho estrategias de tipo contingencia.

Tabla 20  
Matriz de Ética de la CMAC Huancayo

Estrategias	Derechos			Justicia			Utilitarismo			Se acepta			
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la libertad	Impacto en el derecho al libre desarrollo de la personalidad	Impacto en el derecho a la libertad	Impacto en el derecho a hablar	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación		Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
FO1 Penetración en el mercado en aquellas zonas geográficas con mínima participación (<1%) Puno, Piura, San Martín, Tacna, Moquegua, Ancash, Apurímac, Loreto, Callao, Tumbes, Lambayeque, La Libertad, Cajamarca, Madre de Dios, Amazonas. F3, F4, F1, O1, O4.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
FO3 Integración Horizontal en búsqueda de absorción de una CMAC con presencia en oriente y norte del País, debilitada. F3, F5, F6, O7, O5,	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
FO4 Intensiva de Desarrollo de Producto, con la creación una app móvil, para poder realizar las operaciones que normalmente se desarrollarían en una agencia. F3, F6, O3.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
FA4 Diversificación con la creación del crédito prendario a nivel nacional. A5, A6, F3, F4, F6, F7.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
FA5 Enfoque, con la campaña de conocimiento de marca en zonas semirurales y rurales. F2, F3, F4, F6, A7	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
DO1 Desarrollo de Producto, Generando pre evaluación virtual, mediante página web y aplicativo móvil. O1, O3, O5, D2, D5.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
DO3 Integración Vertical Hacia Adelante. Mediante la implementación de mayor cantidad de Agentes propios y Cajero Automáticos. O1, O2, O5, D3.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
DO4 Intensiva de Penetración en el mercado, a través de campaña de performance en redes sociales y buscadores. O1, O3, O7, D7, D3.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí

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



## 6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Todas las estrategias retenidas cumplen con los objetivos definidos tal y como se muestra en la Tabla 21, los cuales, a su vez, aportan con la dirección principal, en la forma de la visión de la CMAC Huancayo. Por lo cuales, son adecuados para su aplicación en búsqueda de la consecución de los objetivos planteados anteriormente. Así también en la Tabla 22 se muestra los objetivos a largo plazo y las estrategias que corresponden a cada cual.

Tabla 21

### *Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia*

<i>Estrategias retenidas</i>	
FO1	Penetración en el mercado en aquellas zonas geográficas con mínima participación (<1%). F3, F4, F1, O1, O4.
FO3	Integración Horizontal en búsqueda de absorción de una CMAC con presencia en oriente y norte del País, debilitada. F3, F5, F6, O7, O5,
FO4	Intensiva de Desarrollo de Producto, con la creación una app móvil, para poder realizar las operaciones que normalmente se desarrollarían en una agencia. F3, F6, O3.
FA4	Diversificación con la creación del crédito prendario a nivel nacional. A5, A6, F3, F4, F6, F7.
FA5	Enfoque, con la campaña de conocimiento de marca en zonas semirurales y rurales. F2, F3, F4, F6, A7
DO1	Desarrollo de Producto, Generando pre evaluación virtual, mediante página web y aplicativo móvil. O1, O3, O5, D2, D5.
DO3	Integración Vertical Hacia Adelante. Mediante la implementación de mayor cantidad de Agentes propios y Cajero Automáticos. O1, O2, O5, D3.
DO4	Penetración en el mercado, a través de campaña performance en redes sociales y buscadores. O1, O3, O7, D7, D3.
<i>Estrategias de contingencia</i>	
FO2	Desarrollo de Mercado, llevando los productos ya existentes a los emprendedores de StarUps que buscan financiamiento dado que han conseguido premio y/o apoyo de instituciones diversas, y requieren completar el financiamiento por su cuenta. O1, O2, O5, F6, F3, F1.
FO5	Estrategia Intensiva de Desarrollo de Productos, a través de nuevos productos especiales para sector transporte pequeña empresa F3, O5, O4, O6.
FA1	Diversificación concéntrica con seguros para vivienda y personales, con cobertura nacional. A1, F2, F3, F5
FA2	Penetración en el mercado, mediante beneficios adicionales para clientes exclusivos de la CMAC Huancayo. A5, A6, F4, F5.
FA6	Diversificación. Mediante productos de seguros en casos de desastres naturales, según la zona geográfica F4, F5, A8
DO2	Integración Vertical Hacia Atrás. Permitiendo la inclusión de un nuevo accionista con aporte de capital. O1, O2, O4, D4, D5.
DA1	Desinversión concentrándose únicamente en micro y pequeña empresa. A2, A4, A3, D4, D5.
DA2	Integración Horizontal, mediante fusión con otras CMAS en similares condiciones que CMAC Huancayo. D1, D2, D3, D4, D5, D6, A5, A6.

Tabla 22

## Matriz de Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo

Visión						
“Para el 2025, la CMAC Huancayo será la institución líder en el sector microfinanciero de Cajas del Perú en términos de participación de mercado, rentabilidad financiera, calidad de cartera y excelente nivel de desempeño social asegurando calidad en nuestra cartera y preservando el respeto e integridad”.						
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	
1 Satisfacer las necesidades financieras de sus clientes con la oferta de mejores e innovadores productos y servicios acorde a las oportunidades del mercado	En el año 2025, la participación en el sistema de colocaciones	En el año 2025, la participación en el sistema de captaciones de Cajas Municipales de la CMAC Huancayo será de 23 %. En el año 2017, esta participación fue de 16%.	En el año 2025, la participación en el sistema de captaciones de Cajas Municipales de la CMAC Huancayo será de 23 %. En el año 2017, esta participación fue de 14.3%	En el año 2025 la CMAC Huancayo mantendrá su ROE de 18%. En el año 2018 el ROE obtenido fue de 18.14%.	Para el año 2025 la CMAC Huancayo disminuirá su índice de morosidad de cartera crediticia en 3.1%.	Para el año 2025, CMAC Huancayo lograra una calificación de “excelente”, es decir 4 estrellas, en el nivel de desempeño social según la evaluación anual de MicroRate.
2 Mantener un compromiso con la inclusión financiera a través de una mayor bancarización en el interior y exterior						
3 Desarrollar relaciones duraderas con los clientes, acompañando al cliente para el inicio de nuevos retos y proyectos tanto personales como empresariales;						
4 Enfocar la oferta de sus productos y servicios estableciendo políticas para fortalecer el servicio procesos tecnología y cobertura.						
Estrategias						
FO1 Penetración en el mercado en aquellas zonas geográficas con mínima participación (<1%). F3, F4, F1, O1, O4.	X	X	X			X
FO3 Integración Horizontal en búsqueda de absorción de una CMAC con presencia en oriente y norte del país, debilitada. F3, F5,F6,O7,O5,	X	X	X			
FO4 Desarrollo de Producto, con la creación una app móvil, para poder realizar las operaciones que normalmente se desarrollarían en una agencia. F3, F6, O3.		X	X			X
FA4 Diversificación con la creación del crédito prendario a nivel nacional. A5, A6, F3, F4, F6, F7.	X		X	X		X
FA5 Enfoque, con la campaña de conocimiento de marca en zonas semirurales y rurales. F2,F3, F4, F6, A7	X	X		X	X	X
DO1 Desarrollo de Producto, Generando pre evaluación virtual, mediante página web y aplicativo móvil. O1, O3, O5, D2, D5.	X	X		X		
DO3 Integración Vertical Hacia Adelante. Mediante la implementación de mayor cantidad de Agentes propios y Cajero Automáticos. O1, O2, O5, D3.		X	X	X	X	X
DO4 Penetración en el mercado, a través de campaña performance en redes sociales y buscadores. O1, O3, O7, D7, D3.	X	X				

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

Dado el entorno competitivo, se espera que como resultado de la aplicación de las estrategias seleccionadas exista una respuesta de los competidores y sustitutos de la CMAC Huancayo; “un análisis cuidadoso de estas posibilidades ayudará a una mejor implementación de las estrategias, al poder evaluar posibles reacciones de los competidores” (D'Alessio, 2015, p.310). En La Tabla 23 se indica la posibilidad que los competidores y sustitutos reaccionen o no.

Tabla 23  
*Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos*

Estrategias Retenidas	Posibilidades de los competidores			
	Mi Banco	Crediscotia	CMAC Arequipa	Cooperativas de ahorro y crédito
FO1 Penetración en el mercado en aquellas zonas geográficas con mínima participación (<1%). F3, F4, F1, O1, O4.	SI	NO	SI	NO
FO3 Integración Horizontal en búsqueda de absorción de una CMAC con presencia en oriente y norte del país, debilitada. F3, F5, F6, O7, O5,	NO	SI	SI	NO
FO4 Desarrollo de Producto, con la creación una app móvil, para poder realizar las operaciones que normalmente se desarrollarían en una agencia. F3, F6, O3.	SI	SI	SI	NO
FA4 Diversificación con la creación del crédito prendario a nivel nacional. A5, A6, F3, F4, F6, F7.	SI	SI	SI	SI
FA5 Enfoque, con la campaña de conocimiento de marca en zonas semirurales y rurales. F2, F3, F4, F6, A7	SI	SI	SI	SI
DO1 Desarrollo de Producto, Generando pre evaluación virtual, mediante página web y aplicativo móvil. O1, O3, O5, D2, D5.	SI	SI	SI	NO
DO3 Integración Vertical Hacia Adelante. Mediante la implementación de mayor cantidad de Agentes propios y Cajero Automáticos. O1, O2, O5, D3.	SI	SI	SI	NO
DO4 Penetración en el mercado, a través de campaña performance en redes sociales y buscadores. O1, O3, O7, D7, D3.	SI	SI	SI	NO

### 6.13 Conclusiones

El capítulo desarrolló el proceso estratégico mediante la elaboración de 11 matrices, se determinaron ocho estrategias retenidas a ser implementadas y ocho estrategias de contingencia. Las matrices usadas fueron las matrices de insumo y las matrices de resultado. Mediante la aplicación de la matriz FODA, preliminarmente, se identificaron 26 estrategias en línea con los objetivos de largo plazo de la CMAC Huancayo. En la matriz PEYEA, se obtuvo que la CMAC Huancayo se posiciona en el cuadrante agresivo, el cual corresponde a una industria atractiva, con fortaleza por encima del promedio, y la posesión de una ventaja competitiva en un entorno relativamente estable. En la matriz BCG, se identificaron cinco líneas de negocio en la cuadrante estrella, tres líneas de negocio en el cuadrante signos de interrogación, y uno en el cuadrante vacas lecheras; la CMAC Huancayo no tiene actualmente ningún producto en el cuadrante perros. Por otro lado, a través de la matriz IE, se obtuvo que la CMAC Huancayo se encuentra en la celda V dentro de la región dos, lo cual que indica que es recomendable que CMAC Huancayo aplique estrategias intensivas. En la matriz GE, se identificó que la CMAC Huancayo se encuentra en el cuadrante I, lo cual corresponde a una posición competitiva fuerte en un mercado de rápido crecimiento y, por lo tanto, se recomiendan estrategias de Desarrollo de mercados, Penetración en el mercado, s, Integración vertical hacia adelante y hacia atrás, Integración horizontal y Diversificación concéntrica.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

En base a estos objetivos a largo plazo, se han definido los objetivos de corto plazo. Estos deberán alcanzarse año a año para lograr finalmente conseguir el respectivo objetivo a largo plazo y a través de sus consecuentes lograr la visión planteada. Estos objetivos se manifiestan como base de la asignación de recursos y responsables, así como los recursos necesarios y el tablero de control balanceado.

**OLP1 Para el año 2025, la participación en el sistema de colocaciones de Cajas Municipales de la CMAC Huancayo será de 23 %. En el año 2017, esta fue de 16%.**

- OCP1.1. Incrementar el conocimiento de marca en zonas urbanas en un 15%, para el 2020.
- OCP1.2. Incrementar la presencia en medios digitales de la marca en un 60% para el 2020.
- OCP1.3. Entre el 2019 y 2021, lograr que la marca sea conocida en el 60% de las zonas semirurales y rurales de centro del Perú al 2021.
- OCP1.4. Entre el 2019 y 2022, lograr que la marca sea conocida en el 50% de las zonas semirurales y rurales de sur del Perú.
- OCP1.5. Entre el 2019 y 2023, obtener una presencia de marca en el 40% de las zonas semirurales y rurales de norte y oriente del Perú al 2023.
- OCP1.6. Entre el 2020 y 2025, incrementar la participación en un 20% en cada una de las agencias que poseían una participación menor al 1% en el 2019.
- OCP1.7. Entre el 2020 y 2023, incrementar las colocaciones en un 30% en el total zonas semirurales y rurales a nivel nacional
- OCP1.8. Para el 2025, obtener colocaciones por 17,000 millones de soles.

**OLP2 Para el año 2025, la participación en el sistema de captaciones de Cajas Municipales de la CMAC Huancayo será de 23 %. En el año 2017, esta fue de 14.3%.**

- OCP2.1. Para el año 2019 se brindará capacitación al 100% del personal de piso y atención en la gestión de redes sociales.
- OCP2.2. Entre el 2019 y 2020 lograr el conocimiento de la existencia y correcto funcionamiento del aplicativo móvil del 80% de los clientes de CMAC Huancayo.
- OCP2.3. Para el 2020, lograr la absorción de una CMAC debilitada con presencia en el centro y oriente del país.
- OCP2.4. Entre el 2019 y 2023 lograr la implementación de 350 nuevos cajeros y 500 agentes propios en todo el territorio nacional.
- OCP2.5. Entre el 2020 y 2022, obtener captaciones por 1,000 millones por crédito prendario a lo largo del país.
- OCP2.6. Entre el 2020 y 2023 lograr que el 70% de los clientes de CMAC Huancayo usen el aplicativo móvil para operaciones
- OCP2.7. Para el 2025, obtener captaciones por 14,000 millones de soles.
- OCP2.8. Incrementar las captaciones en un 25% en las zonas rurales y semirurales al 2023.

**OLP3 Para el año 2025 la CMAC Huancayo mantendrá su ROE de 18%. En el año 2018 el ROE obtenido fue de 18.14%.**

- OCP3.1. Para el 2019, incrementar en un 5% los ingresos por interés en el sector de MYPE.
- OCP3.2. Incrementar en un 25% los ingresos por intereses de las personas naturales, entre 2019 y 2020.
- OCP3.3. Incrementar en un 20% al 2021 los ingresos por intereses en el sector de MYPE's durante el periodo de 2019 al 2025.
- OCP3.4. Mantener los gastos financieros en un nivel de 5% respecto a los ingresos por intereses al 2022.
- OCP3.5. Mantener el nivel de crecimiento del patrimonio efectivo por debajo del 8% entre el 2019 y el 2023.

- OCP3.6. Alcanzar un ROE de 18% en promedio durante el 2019 y el 2025.

**OLP4 Para el año 2025 la CMAC Huancayo disminuirá su índice de morosidad de cartera crediticia en 3.1%.**

- OCP4.1. Para el año 2019, implementar el sistema de evaluación para la obtención de créditos para Mypes y medianas empresas.
- OCP4.2. Para el 2019, completar el diseño y puesta en marcha del crédito prendario al nivel nacional.
- OCP4.3. Entre el 2019 y 2020, lograr la capacitación del 100% de analistas de créditos respecto a las actualizaciones del sistema.
- OCP4.4. Durante el 2019 y 2022, disminuir el índice de morosidad general a 3.3%.
- OCP4.5. Entre 2019 y 2023, implementar un sistema de seguimiento y control de los clientes de mayor riesgo.
- OCP4.6. Entre 2020 y 2023 lograr brindar asesoramiento gratuito al 40% de los clientes de zonas rurales y semirurales.
- OCP4.7. Durante el 2019 y 2025, disminuir el índice de morosidad general a 3.1%.

**OLP 5 Para el año 2025, la CMAC Huancayo logrará una calificación de “excelente”, es decir 4 estrellas, en el nivel de desempeño social según la evaluación anual de MicroRate.**

- OCP 5.1. Para el 2019, lograr el 100% del personal conozca el nuevo plan estratégico.
- OCP 5.2. Para el 2019 al 2023, capacitar a un 20% del total de clientes microempresarios en temas de gestión empresarial.
- OCP 5.3. Entre 2019 y 2024, tener un total del 80% de los clientes muy satisfechos con la atención y procesos de CMAC Huancayo.
- OCP 5.4. Entre el 2020 y 2025 lograr que el nivel de rotación de personal se reduzca llegando a un 30%.

Tabla 24  
Recursos por Objetivo a Corto Plazo

N° de OLP	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Materiales		Mano de Obra	Maquinaria			Métodos			Medio Ambiente			Mentalidad			Moneda
					Directo	Indirecto		Personas	Tangibles	Intangibles	Tangibles	Intangibles	Clima	Motivación	Ambiente	Cultura	Paradigmas	Humano	Dinero	
OLP1		En el año 2025, la participación en el sistema de colocaciones de Cajas Municipales de la CMAC Huancayo será de 23 %. En el año 2017, esta participación fue de 16%.																		
	OCP1.1	Incrementar el conocimiento de marca en zonas urbanas en un 15%, para el 2020.	Diseño e implementación de campaña de marketing tipo branding.	Jefe de Dpto. De Marketing	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	OCP1.2	Incrementar la presencia en medios digitales de la marca en un 60% para el 2020.	Diseño de campaña de marketing digital	Jefe de Dpto. De Marketing	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	OCP1.3	Entre el 2019 y 2021, lograr que la marca sea conocida en el 60% de las zonas semirurales y rurales de centro del Perú al 2021.	Diseño y e implementación de campañas de branding en zonas semirurales de rurales, Huánuco, Pasco, Junín y Huancavelica.	Gerencia de Negocios y Dpto. de Marketing	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	OCP1.4	Entre el 2019 y 2022, lograr que la marca sea conocida en el 50% de las zonas semirurales y rurales de sur del Perú.	Diseño y e implementación de campañas de branding en zonas semirurales de rurales, Huánuco, Pasco, Junín y Huancavelica.	Gerencia de Negocios y Dpto. de Marketing	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	OCP1.5	Entre el 2019 y 2023, obtener una presencia de marca en el 40% de las zonas semirurales y rurales de norte y oriente del Perú al 2023.	Diseño y e implementación de campañas de branding en zonas semirurales de rurales, Ancash, La Libertad, Lambayeque, Piura, Tumbes, Ucayali y Madre de Dios.	Gerencia de Negocios y Dpto. de Marketing	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	OCP1.6	Entre el 2020 y 2025, incrementar la participación en un 20% en cada una de las agencias que poseían una participación menor al 1% en el 2019.	Apertura de nuevas agencias en las regiones seleccionadas	Jefe de Marketing	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	OCP1.7	Entre el 2020 y 2023, incrementar las colocaciones en un 30% en el total zonas semirurales y rurales a nivel nacional.	Aplicar Penetración en el mercado , mediante esfuerzo de marketing	Gerencia de Negocios	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
OLP2		En el año 2025, la participación en el sistema de captaciones de Cajas Municipales de la CMAC Huancayo será de 23 %. En el año 2017, esta participación fue de 14.3%.																		
	OCP2.1	Para el año 2019 se brindará capacitación al 100% del personal de piso y atención en la gestión de redes sociales.	Diseñar e implementar capacitación en gestión de redes sociales	Jefe de Dpto. De Marketing	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	OCP2.2	Entre el 2019 y 2020 lograr el conocimiento de la existencia y correcto funcionamiento del aplicativo móvil del 80% de los clientes de CMAC Huancayo.	Diseño y puesta en marcha de la app móvil	Jefe de Investigación y Desarrollo	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	OCP2.3	Para el 2020, lograr la absorción de una CMAC debilitada con presencia en el centro y oriente del país.	Definir la CMAC que será absorbida e iniciar negociaciones.	Jefe Dpto. Asesoría legal	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	OCP2.4	Entre el 2019 y 2023 lograr la implementación de 350 nuevos cajeros y 500 agentes propios en todo el territorio nacional.	Determinación de los puntos estratégicos para la implementación de cajeros y negocios para agentes	Gerencia de Negocios	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	OCP2.5	Entre el 2020 y 2022, obtener captaciones por 1,000 millones por crédito prendario a lo largo del país.	Realizar campaña publicitaria de producto prendario	Gerencia de Negocios	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	OCP2.6	Entre el 2020 y 2023 lograr que el 70% de los clientes de CMAC Huancayo usen el aplicativo móvil para operaciones.	Realizar campaña publicitarias online y offline , respecto al aplicativo móvil	Gerencia de Negocios	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

(continúa)





Tabla 25  
Iniciativas, Responsables e Indicadores por Objetivos a Corto Plazo

OLP y OCP	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unid. de medida	Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)								
					Actual	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
OLP1	En el año 2025, la participación en el sistema de colocaciones de Cajas Municipales de la CMAC Huancayo será de 23 %. En el año 2017, esta participación fue de 16%.												
OCP 1.1	Incrementar el conocimiento de marca en zonas urbanas en un 15%, para el 2020.	Diseño e implementación de campaña de marketing tipo branding.	Jefe de Dpto. De Marketing	(Conocimiento de marca del año i – Conocimiento de marca del año 2018)/Conocimiento de marca del año 2018	%	0	15	15	15	15	15	15	15
OCP 1.2	Incrementar la presencia en medios digitales de la marca en un 60% para el 2020.	Diseño de campaña de marketing digital	Jefe de Dpto. De Marketing	(Presencia en medios digitales del año i – presencia en medios digitales del año 2018)/ presencia en medio digitales 2018.	%	0	60	60	60	60	60	60	60
OCP 1.3	Entre el 2019 y 2021, lograr que la marca sea conocida en el 60% de las zonas semirurales y rurales de centro del Perú al 2021.	Diseño y e implementación de campañas de branding en zonas semirurales de rurales, Huánuco, Pasco, Junín y Huancavelica.	Gerencia de Negocios y Dpto. de Marketing	Cantidad de pobladores que conocen la CMAC Huancayo en zonas rurales y semirurales de Huánuco, Pasco, Junín y Huancavelica./ Cantidad de pobladores total en zonas rurales y semirurales de Huánuco, Pasco, Junín y Huancavelica	%	10	30	45	60	60	60	60	60
OCP 1.4	Entre el 2019 y 2022, lograr que la marca sea conocida en el 50% de las zonas semirurales y rurales de sur del Perú.	Diseño y e implementación de campañas de branding en zonas semirurales de rurales, Huánuco, Pasco, Junín y Huancavelica.	Gerencia de Negocios y Dpto. de Marketing	Cantidad de pobladores que conocen CMAC Huancayo en zonas rurales y semirurales de Arequipa, Cuzco, Tacna, Puno y Moquegua./ Cantidad de pobladores total en zonas rurales y semirurales de Arequipa, Cuzco, Tacna, Puno y Moquegua.	%	5	20	35	45	50	50	50	50
OCP 1.5	Entre el 2019 y 2023, obtener una presencia de marca en el 40% de las zonas semirurales y rurales de norte y oriente del Perú al 2023.	Diseño y e implementación de campañas de branding en zonas semirurales de rurales, Ancash, La Libertad, Lambayeque, Piura, Tumbes, Ucayali y Madre de Dios.	Gerencia de Negocios y Dpto. de Marketing	Cantidad de pobladores que conocen la CMAC Huancayo en zonas rurales y semirurales de Ancash, La Libertad, Lambayeque, Piura, Tumbes, Ucayali y Madre de Dios./ Cantidad de pobladores total en zonas rurales y semirurales de Arequipa, Ancash, La Libertad, Lambayeque, Piura, Tumbes, Ucayali y Madre de Dios.	%	2	7	18	25	35	40	40	40
OCP 1.6	Entre el 2020 y 2025, incrementar la participación en un 20% en cada una de las agencias que poseían una participación menor al 1% en el 2019.	Apertura de nuevas agencias en las regiones seleccionadas	Jefe de Marketing	Cantidad de agencias en regiones con mínima participación año i / Cantidad de agencias en regiones con mínima participación año 2018	%	0	5	10	15	20	20	20	20
OCP 1.7	Entre el 2020 y 2023, incrementar las colocaciones en un 30% en el total zonas semirurales y rurales a nivel nacional	Aplicar Penetración en el mercado , mediante esfuerzo de marketing	Gerencia de Negocios	1-(Colocaciones en zonas rurales y semirurales año actual/Captaciones en zonas rurales y semirurales año 2018)	%	0	8	15	22	27	30	30	30
OCP 1.8	Para el 2025, obtener colocaciones por 17,000 millones de soles.	Aplicar desarrollo de mercado con productos de crédito de consumo y prendario en mercado geográficos con poca participación	Gerencia de Negocios	Monto de colocaciones con productos de crédito de consumo y prendario	S/	3151	4000	5100	6500	8200	10300	13000	17000
OLP2	En el año 2025, la participación en el sistema de captaciones de Cajas Municipales de la CMAC Huancayo será de 23 %. En el año 2017, esta participación fue de 14.3%.												
OCP 2.1	Para el año 2019 se brindará capacitación al 100% del personal de piso y atención en la gestión de redes sociales.	Diseñar e implementar capacitación en gestión redes sociales	Jefe de Dpto. De Marketing	Personal de piso y atención capacitado a nivel nacional/ Personal de piso y atención a nivel nacional	%	0	100	100	100	100	100	100	100
OCP 2.2	Entre el 2019 y 2020 lograr el conocimiento de la existencia y correcto funcionamiento del aplicativo móvil del 80% de los clientes de CMAC Huancayo.	Diseño y puesta en marcha de la app móvil	Jefe de Investigación y Desarrollo	Porcentaje de clientes que conocen el aplicativo móvil	%	30	60	80	80	80	80	80	100
OCP 2.3	Para el 2020, lograr la absorción de una CMAC debilitada con presencia en el centro y oriente del país.	Definir la CMAC que será absorbida e iniciar negociaciones.	Jefe Dpto. Asesoría legal	Firma del acta	-	0							
OCP 2.4	Entre el 2019 y 2023 lograr la implementación de 350 nuevos cajeros y 500 agentes propios en todo el territorio nacional.	Determinación de los puntos estratégicos para la implementación de cajeros y negocios para agentes	Gerencia de Negocios	Cantidad de nuevos cajeros y agentes	cantidad	0	100,	280,	350	350,	350,	300,	350,
OCP 2.5	Entre el 2020 y 2022, obtener captaciones por 1,000 millones por crédito prendario a lo largo del país	Realizar campaña publicitaria de producto prendario	Gerencia de Negocios	Monto de captaciones por crédito prendario	millones de S/	0	200	500	700	1000	1000	1000	1000
OCP 2.6	Entre el 2020 y 2023 lograr que el 70% de los clientes de CMAC Huancayo usen el aplicativo móvil para operaciones	Realizar campaña publicitarias online y offline, respecto al aplicativo móvil.	Gerencia de Negocios	Clientes que usan el aplicativo móvil/ Clientes totales	%	5	20	30	50	70	70	70	70
OCP 2.7	Para el 2025, obtener captaciones por 14,000 millones de soles.	Aplicar desarrollo de mercado en productos plazo fijo y CTS en mercado geográficos distintos	Gerencia de Negocios	Monto de colocaciones en el mercado mype de nuevas zonas geográficas por caja Huancayo/Monto de colocaciones total en el mercado mype de nuevas zonas geográficas	S/	3267	4000	5000	5600	7800	8700	11000	14000

(Continúa)

Tabla 25  
Iniciativas, Responsables e Indicadores por Objetivos a Corto Plazo (Continuación)

	OCP 2.8	Incrementar las captaciones en un 25% en las zonas rurales y semirurales al 2023.	Desarrollo de mercado y penetración en el mercado en nuevas zonas geográficas.	Gerencia de Negocios	1-(Captaciones en zonas rurales y semirurales año i /Captaciones en zonas rurales y semirurales año 2020)	%	0	7	12	18	20	25	25	25
OLP3		En el año 2025 la CMAC Huancayo mantendrá su ROE de 18%. En el año 2018 el ROE obtenido fue de 18.14%.												
	OCP 3.1	Para el 2019, incrementar en un 5% los ingresos por interés en el sector de MYPE.	Oferta de tasas menores para nuevos clientes exclusivos	Gerente de Operaciones y Finanzas	Porcentaje de participación año anterior/ Participación año de análisis	%	0	5	5	5	5	5	5	5
	OCP 3.2	Incrementar en un 25% los ingresos por intereses de las personas naturales, entre 2019 y 2020.	Aplicar penetración en el mercado en las zonas de mayor participación de la CMAC que se ha absorbido.	Gerencia de Negocios	(Monto de colocaciones y captaciones de las agencias de la CMAC absorbida del año i/Monto de colocaciones y captaciones de las agencias de la CMAC absorbida del año 2018)-1	%	0	15	25	25	25	25	25	25
	OCP 3.3	Incrementar en un 20% al 2021 los ingresos por intereses en el sector de MYPE's durante el periodo de 2019 al 2025.	Aplicar penetración en el mercado en zonas geográficas consolidadas	Gerencia de Negocios	(Monto de colocaciones y captaciones de las agencias de CMAC Huancayo año de i /Monto de colocaciones y captaciones de las agencias de la CMAC absorbida del año 2018)-1	%	0	7	14	20	20	20	20	20
	OCP 3.4	Mantener los gastos financieros en un nivel de 5% respecto a los ingresos por intereses al 2022.	Disminuir tasas de interés pasivas a largo plazo y liquidar productos con tasa anteriores	Gerencia de Negocios	1-(Gastos financieros año actual/Gastos financieros año 2018)	%	0	2	3	4	5	5	5	5
	OCP 3.5	Mantener el nivel de crecimiento del patrimonio efectivo por debajo del 8% entre el 2019 y el 2023.	Obtener la autorización para el uso del método estándar alternativo	Gerencia de Riesgo	1-(Requerimiento año i) / Requerimiento año 2018)	%	0	0	0	0	8	8	8	8
	OCP 3.6	Alcanzar un ROE de 18% en promedio durante el 2019 y el 2025.	Política de reinversión de utilidades alrededor del 75%	Gerente de Operaciones y Finanzas	Utilidad neta/ Patrimonio Total	%	18.14	18	18	18	18	18	18	18
OLP4		Para el año 2025 la CMAC Huancayo disminuirá su índice de morosidad de cartera crediticia en 3.1%.												
	OCP 4.1	Para el año 2019, implementar el sistema de evaluación para la obtención de créditos para Mypes y medianas empresas.	Uso del Big Data para generar nuevo sistema	Gerencia de Negocios	Tasa de morosidad clientes evaluados con nuevo sistema/ Tasa de morosidad clientes evaluados con sistema tradicional.	%	0	50	50	50	50	50	50	50
	OCP 4.2	Para el 2019, completar el diseño y puesta en marcha del crédito prendario al nivel nacional.	Diseño e implementación de procedimientos y características del producto prendario	Gerencia de Negocios	Acciones ejecutadas respecto a planeadas	%	0	100	100	100	100	100	100	100
	OCP 4.3	Entre el 2019 y 2020, lograr la capacitación del 100% de analistas de créditos respecto a las actualizaciones del sistema.	Desarrollo del plan de capacitación	Departamento de negocios regionales.	Analistas capacitados/ Total analistas	%	0	80	100	100	100	100	100	100
	OCP 4.4	Durante el 2019 y 2022, disminuir el índice de morosidad general a 3.3%.	Correcta aplicación del nuevo sistema de evaluación	Departamento de negocios regionales.	Monto cartera morosa/ Monto cartera total	%	3.98	3.6	3.5	3.4	3.3	3.3	3.3	3.3
	OCP 4.5	Entre 2019 y 2023, implementar un sistema de seguimiento y control de los clientes de mayor riesgo.	Correcta aplicación del nuevo sistema de seguimiento y control	Gerencia de Negocios	Cantidad de clientes en lo que se utiliza en nuevo sistema de seguimiento y control/ Total de clientes	%	0	0	50	70	80	100	100	100
	OCP 4.6	Entre 2020 y 2023 lograr brindar asesoramiento gratuito al 40% de los clientes de zonas rurales y semirurales.	Formación de analistas seleccionados para análisis de proyectos	Departamento de negocios regionales.	Número de Clientes asesorados	miles de clientes	0	5	10	20	25	50	50	50
	OCP 4.7	Durante el 2019 y 2025, disminuir el índice de morosidad general a 3.1%.	Control de la cartera riesgosa	Gerencia de Negocios	Monto cartera morosa/ Monto cartera total	%	3.98	3.6	3.5	3.4	3.3	3.2	3.1	3.1
OLP5		Para el año 2025, la CMAC Huancayo lograra una calificación de "excelente", en el nivel de desempeño social según MicroRate.												
	OCP 5.1	Para el 2019, lograr el 100% del personal conozca el nuevo plan estratégico.	Diseñar e implementar la capacitación	Gerencia de Administración	Personal capacitado en el plan estratégico / Personal total de CMAC Huancayo	%	0	100	100	100	100	100	100	100
	OCP 5.2	Para el 2019 al 2023, capacitar a un 20% del total de clientes microempresarios en temas de gestión empresarial.	Diseñar e implementar la capacitación	Gerencia de Administración	Clientes microempresarios capacitados/ Clientes microempresarios totales	%	0	5	7	14	17	20	20	20
	OCP 5.3	Entre 2019 y 2024, tener un total del 80% de los clientes muy satisfechos con la atención y procesos de CMAC Huancayo.	Diseñar y ejecutar un plan de mejora en la atención integral del cliente.	Gerente de Ops y Dpto. Marketing	Clientes Satisfechos / Clientes Totales	%	-	55	60	65	70	75	80	80
	OCP 5.4	Entre el 2020 y 2025 lograr que el nivel de rotación de personal se reduzca llegando a un 30%.	Análisis de los motivos de la rotación de personal dentro de cada sede	Gerencia de Administración	Empleados separados durante el periodo/ promedio de empleado durante el periodo	%	51	49	45	42	39	36	33	30

Tabla 26  
Políticas por Estrategia

N°	Estrategias	Políticas					
		P1	P2	P3	P4	P5	P6
		Adecuado flujo de información, transparente, veraz, eficiente y ético Inversión en desarrollo de nuevos productos y mercados		Mejorar el acceso a la información y servicios a nuestros clientes. Buscar calidad de portafolio, mediante el uso adecuado de información y productos		Seguridad integral (financiera, personal, de información) Búsqueda de sostenibilidad integral en la organización financiera, social, ambiental.	
FO1	Penetración en el mercado en aquellas zonas geográficas con mínima participación (<1%). F3, F4, F1, O1, O4.	X	X	X	X		
FO3	Integración Horizontal en búsqueda de absorción de una CMAC con presencia en oriente y norte del País, debilitada. F3, F5,F6,O7,O5,	X					X
FO4	Desarrollo de Producto, con la creación una app móvil, para poder realizar las operaciones que normalmente se desarrollarían en una agencia. F3,F6,O3.	X		X	X	X	X
FA4	Diversificación con la creación del crédito prendario a nivel nacional. A5, A6, F3, F4, F6, F7.	X	X		X		X
FA5	Enfoque, con la campaña de conocimiento de marca en zonas semirurales y rurales. F2,F3, F4, F6, A7		X	X			X
DO1	Desarrollo de Producto, Generando pre evaluación virtual, mediante página web y aplicativo móvil. O1, O3, O5, D2, D5.						
DO3	Integración Vertical Hacia Adelante. Mediante la implementación de mayor cantidad de Agentes propios y Cajero Automáticos. O1,O2,O5,D3.	X		X		X	
DO4	Penetración en el mercado, a través de campaña performance en redes sociales y buscadores. O1,O3,O7,D7,D3.	X		X	X	X	X

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

Para que los objetivos a corto plazo planteados, puedan ser cumplidos, es necesario asignar recursos y responsables, así como establecer las iniciativas, para cada uno de ellos, esta asignación de los recursos, se muestra en la Tabla 24. Así también se muestra en la Tabla 25, las iniciativas o acciones, así como responsables, indicadores con su respectiva unidad de medida, estos indicadores serán necesarios para el control del avance de cada una de las acciones a lo largo de la implementación del presente plan estratégico. De estas se escogerán aquellas más importantes que serán posteriormente usadas para el tablero de control balanceado, así como para el mapa estratégico.

Como se aprecia en la Tabla 24, se ha asignado siete objetivos a corto plazo para el objetivo a largo plazo 1, donde los responsables se encuentran dentro Gerencia de Negocios y Departamento de Marketing. Para el objetivo a largo plazo 2 se contemplan ocho objetivos a corto plazo, donde se involucrarán responsables de distintas áreas de la institución. Así también para el objetivo a largo plazo 3 se plantean seis objetivos a corto plazo, donde los responsables son Gerencia de Negocios, Riesgo, de Operaciones y Finanzas. Para el objetivo 4 se utilizarán un total de siete objetivos a corto plazo, siendo los responsables la Gerencia de Negocios y el Departamento de Negocios Regionales. Finalmente, para el objetivo a largo plazo 5, se plantea un total de cuatro cortoplacistas, que serán desarrollados por el Gerente de Operaciones, Departamento de Marketing y Gerencia de Administración.

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

Para el establecimiento de políticas es necesario que estas se encuentran alineadas con la misión, visión, valores y código de ética planteado, así como que respondan a las estrategias planteadas, por lo que estas son de vital importancia durante la implementación. En la Tabla 26 se muestran las políticas plantadas y su relación con las estrategias que se utilizaran. Como se aprecia están confirmes con las estrategias de tal forma que ninguna estrategia queda aislada de las políticas

#### 7.4. Estructura Organizacional de la CMAC Huancayo.

Como se señala en los objetivos planteados es necesario establecer una nueva estructura organizacional, en la Tabla 27 se muestran los órganos necesarios y las áreas funcionales que lo conformarán. En base a ello se desarrolla el organigrama representado en la Figura 24. Aquí se aprecian las áreas funcionales actuales que conformaran la estructura organizacional de la CMAC Huancayo.

Tabla 27

##### *Conformación de la Estructura Organizacional*

Órgano	Áreas Funcionales
De Dirección	Junta General de Accionistas
	Directorio
De apoyo o staff	Gerencia Mancomunada
	Comité de auditoría
	Comité de riesgos
	Comité de Gob. Corporativo
De Línea	Comité de compensaciones
	Administración
	Operaciones
	Negocios
Descentralizados	Marketing y Finanzas
	Agencias, Oficinas Regionales

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

En lo que respecta al medio ambiente y ecología, al ser la CMAC Huancayo una entidad de servicios, el impacto que tiene sobre el mismo es medio-bajo. Dado que como indica D'Alessio (2015), ser responsable con el medio ambiente implica la búsqueda de la preservación del mismo, tratando de reducir el impacto al mínimo. Para la CMAC Huancayo es necesario el uso de ciertos lineamientos para cumplir con este fin, dado que en la actualidad el interés por parte de CMAC Huancayo en dichos aspectos es muy limitado. Lo planteado se detallan en los párrafos siguientes.

***Reducir el consumo de agua al mínimo.*** Esto implica desde luego el ahorro del recurso, si bien no se tiene un proceso que la requiera como materia prima, igualmente se deberá realizar con el personal, un proceso cultural del cuidado del agua. Además de esto es necesario, contar con aparatos e instalaciones sanitarias que usen óptimamente este recurso. Además de promover esta cultura entre sus clientes.

***Reutilizar y reducir insumos.*** Dado que, lo ofertado por la CMAC Huancayo es un servicio, que se vale de mínimos medios físicos para su conformación, la principal reutilización a gestionarse es la de papel, a diferencia de la mayor cantidad de instituciones, en esta se reciclará. Por esto es necesario emprender un aprendizaje organizacional para el logro de la incorporación de estas medidas a la cultura organizacional. Así también para la reducción en su uso, se optará por la utilización de documentos virtuales, para mitigar parcialmente su utilización física.

***Reducir el consumo de energía.*** Esto implica el uso consciente y racional de este recurso, por parte de todo el personal implicado en trabajos cotidianos. Así como la adquisición de equipos de cómputo, iluminación y otros con consumo eficiente o aprovechamiento de fuentes renovables de energía tales como solar y eólica. Además, promover este comportamiento en sus clientes y proveedores.

## **7.6. Recursos Humanos y Motivación**

La política de manejo de personal o recursos humanos está orientada en tres ejes. Estas políticas servirán para poder desarrollar una correcta gestión del cambio. Estas deberán ser flexibles y adaptarse en caso de suscitarse problemas con la implantación del cambio.

***Capacitación y entrenamiento.*** Será necesario el desarrollo de un plan de capacitación y entrenamiento para los analistas de todas las agencias del Perú. Esto en aras de la mejora del sistema de evaluación de riesgo de los posibles clientes de colocaciones. Así como de capacitaciones externas para el óptimo desempeño de nuevas funciones que sean necesarias.

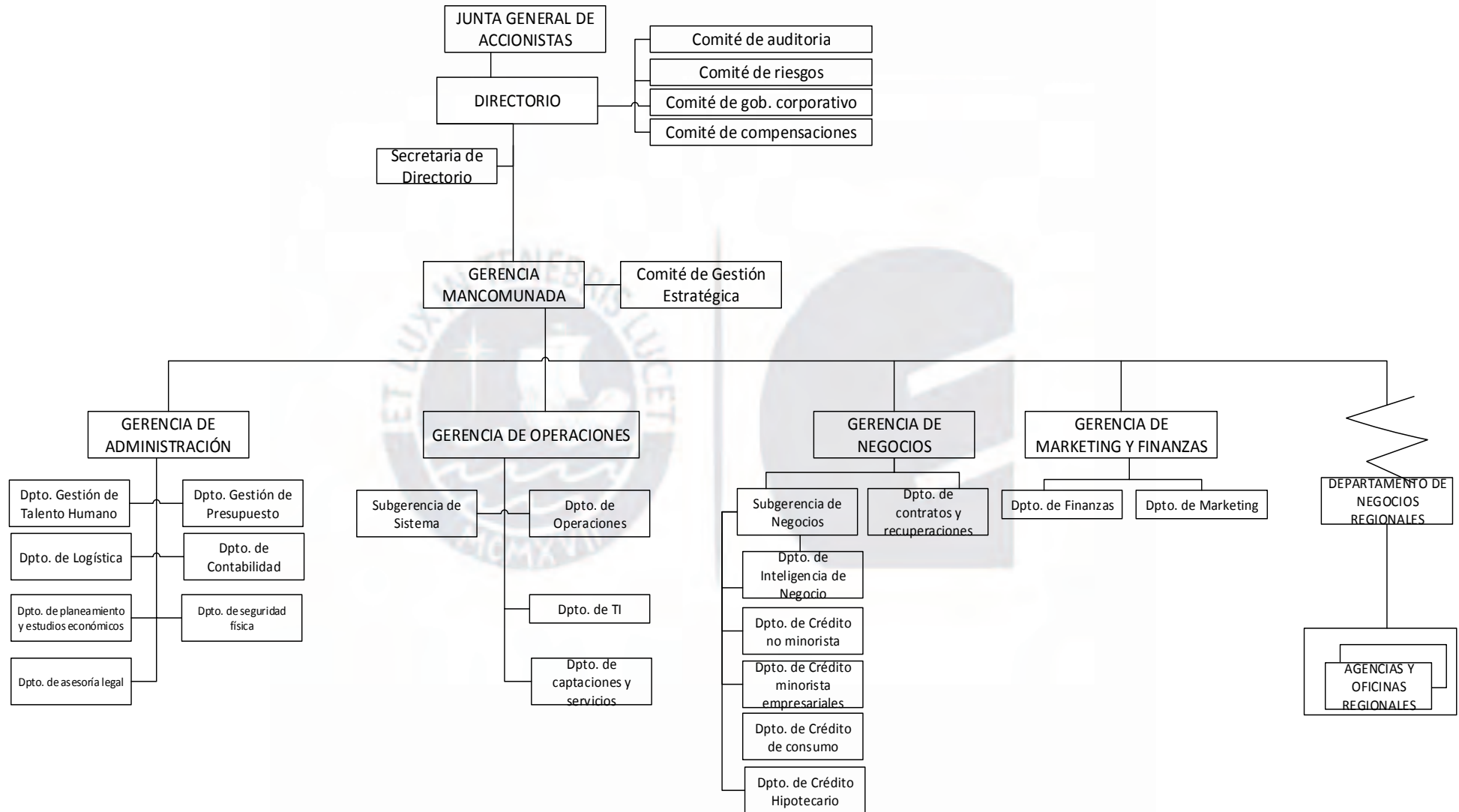


Figura 27 Propuesta de organigrama



**Reclutamiento y selección.** Así también es necesario generar un reclutamiento y selección de candidatos para las nuevas áreas funcionales creadas, por lo que será imprescindible desarrollar un plan de necesidades, así como la descripción de los puestos respectivos. En base a ello utilizar los medios con los que ya se trabaja para realizar el reclutamiento de los mismos. Por el lado de la selección será necesario implementar un proceso distinto para los nuevos puestos que son requeridos.

**Evaluación de desempeño y motivación.** Para la consecución de los objetivos planteados, es necesario un monitorio del cumplimiento de las metas de indicadores planteados. Para ello se deberá diseñar una evaluación de desempeño para cada puesto adecuado a los indicadores correspondientes. También se deberán generar diversas motivaciones monetarias y no monetarias que favorezcan a la consecución de los objetivos.

### **7.7. Gestión del Cambio**

La gestión del cambio, se desarrollará en base a los siguientes lineamientos. Estos lineamientos estarán orientados a generar el compromiso con los objetivos. Asimismo, permitirán la asimilación de los cambios que serán necesarios para ejecutarlas.

**Divulgación y asimilación de la misión, visión, valores, código de ética, objetivos a largo y corto plazo vinculados a cada puesto de trabajo.** Al iniciar la implementación del plan estratégico, se realizará la divulgación de todos los elementos mencionados, para lograr que cada colaborador involucrado se sienta identificado y motivado por la consecución de los objetivos. Posteriormente se verificará, como parte de las auditorías internas, el entendimiento de estos elementos y su aplicación en las labores diarias. Por el lado de los indicadores se monitoreará de forma constante el avance por áreas funcionales y con el responsable de cada uno de ellos.

**Integración de las nuevas áreas funcionales.** Para lograr una cultura organizacional de integridad y apoyo. Se ha de desarrollar distintas actividades de integración para la rápida

asimilación de nuevos compañeros y áreas en general. Estas actividades serán de vital importancia dado que se requiere una integración total de las nuevas áreas para una comunicación y trabajo en equipo óptimo. Dado que, la consecución de objetivos depende de que este trabajo se lleve a cabo correctamente.

### **7.8. Conclusiones**

En el presenta capítulo se definieron los objetivos a corto plazo a partir de los cuatro objetivos largoplacistas planteados anteriormente, obteniéndose así un total de 30 objetivos a corto plazo. En base a dichos objetivos se asignó al área responsable, así como los recursos necesarios para su cumplimiento, planteando también políticas acordes con los objetivos adicionalmente a ello se planteó un nuevo organigrama adicionando un órgano de línea, Marketing y Finanzas. En cuanto a la gestión de cambio se plantearon lineamientos para favorecer al cumplimiento de los objetivos a corto plazo, del mismo modo lineamientos de la gestión ambiental y recursos humanos.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1. Perspectivas de Control

Según señala D'Alessio (2015) existen cuatro perspectivas de control, estas se relacionan entre sí desde el nivel más elemental, el Aprendizaje Interno, hasta llegar a consolidar los objetivos a corto plazo de la perspectiva financiera. En los siguientes puntos se clasificarán los objetivos a corto plazo en las cuatro perspectivas, según sus características propias; (a) aprendizaje, (b) procesos internos, (c) clientes y, (d) financiera. En este sentido se requiere diferenciar cuales serán cada uno de ellos, para posteriormente tomar los más importantes como parte del tablero de control

#### 8.1.1. Aprendizaje interno.

Estos objetivos tomarán el control total de la empresa y estarán enfocados en un cambio en el conocimiento de los integrantes de la institución. Estos buscan generar un cambio en el conocimiento de los involucrados, es un proceso dialéctico que, para generar cambios y motivación en el personal, necesita cumplir con los objetivos a largo plazo. Esta perspectiva soporta todas las demás ya que, sin esta idea, no se podrían llevar a cabo las siguientes, a continuación, se presenta la totalidad de objetivos que componen esta perspectiva, de estos solo se utilizarán los más importantes que además serán llevados al tablero de control balanceado.

- OCP1.1. Incrementar conocimiento de marca en zonas urbanas en un 15%, para el 2020.
- OCP2.1. Para el año 2019 se brindará capacitación al 100% del personal de piso y atención en la gestión de redes sociales.
- OCP4.3. Entre el 2019 y 2020, lograr la capacitación del 100% de analistas de créditos respecto a las actualizaciones del sistema.
- OCP5.1. Para el 2019, lograr el 100% del personal conozca el nuevo plan estratégico.

### 8.1.2. Procesos.

Estos objetivos son contralados netamente por la empresa y requieren un cambio dentro de los procesos actuales, por lo cual solo depende de la organización la consecución de los mismos según las metas planteadas. Busca crear una nueva cultura organizacional alineada con los objetivos a alcanzar. En base a ellos y con la reacción del medio se plantea la perspectiva siguiente, Clientes y Financiera.

- OCP1.2. Incrementar presencia en medios digitales en un 60% para el 2020.
- OCP2.2. Entre el 2019 y 2020 lograr el conocimiento de la existencia y correcto funcionamiento del aplicativo móvil del 80% de los clientes de CMAC Huancayo.
- OCP2.4. Entre el 2019 y 2023 lograr la implementación de 350 nuevos cajeros y 500 agentes propios en todo el territorio nacional.
- OCP3.4. Mantener los gastos financieros en un nivel de 5% respecto a los ingresos por intereses al 2022.
- OCP3.5. Mantener el nivel de crecimiento del patrimonio efectivo por debajo del 8% entre el 2019 y el 2023.
- OCP4.1. Para el año 2019, implementar el sistema de evaluación para la obtención de créditos para Mypes y medianas empresas.
- OCP4.2. Para el 2019, completar el diseño y puesta en marcha del crédito prendario al nivel nacional.
- OCP4.5. Entre 2019 y 2023, implementar un sistema de seguimiento y control de los clientes de mayor riesgo.
- OCP5.4 Entre el 2020 y 2025 lograr que el nivel de rotación de personal se reduzca llegando a un 30%.

### 8.1.3. Clientes.

Estos objetivos dependen de la respuesta que tenga el entorno a lo ejecutado por la institución, además se relacionan con un tema de satisfacción de clientes. Esta perspectiva es la que generará finalmente los resultados financieros que se buscan. Por lo cual su cumplimiento es necesario e imprescindible.

- OCP1.3. Entre el 2019 y 2021, lograr que la marca sea conocida en el 60% de las zonas semirurales y rurales de centro del Perú al 2021.
- OCP1.4. Entre el 2019 y 2022, lograr que la marca sea conocida en el 50% de las zonas semirurales y rurales de sur del Perú.
- OCP1.5. Entre el 2019 y 2023, obtener una presencia de marca en el 40% de las zonas semirurales y rurales de norte y oriente del Perú al 2023.
- OCP2.3. Para el 2020, lograr la absorción de una CMAC debilitada con presencia en el centro y oriente del país.
- OCP2.6. Entre el 2020 y 2023 lograr que el 70% de los clientes de CMAC Huancayo usen el aplicativo móvil para operaciones.
- OCP3.1. Para el 2019, incrementar en un 5% los ingresos por interés en el sector de MYPE.
- OCP3.2. Incrementar en un 25% los ingresos por intereses de las personas naturales, entre 2019 y 2020.
- OCP3.3. Incrementar en un 20% al 2021 los ingresos por intereses en el sector de MYPE's durante el periodo de 2019 al 2025.
- OCP4.6. Entre 2020 y 2023 lograr brindar asesoramiento gratuito al 40% de los clientes de zonas rurales y semirurales.
- OCP5.2. Para el 2019 al 2023, capacitar a un 20% del total de clientes microempresarios en temas de gestión empresarial.

- OCP5.3. Entre 2019 y 2024, tener un total del 80% de los clientes muy satisfechos con la atención y procesos de CMAC Huancayo.

#### **8.1.4. Financiera.**

Los objetivos de esta perspectiva están relacionados a resultados financieros, los cuales están orientados en satisfacer al accionista. Depende del cumplimiento de todos los anteriores para lograr el éxito esperado. Su cumplimiento representa la culminación de la ejecución del plan estratégico aplicativo, así como la medida en el éxito de este trabajo de investigación.

- OCP1.6. Entre el 2020 y 2025, incrementar la participación en un 20% en cada una de las agencias que poseían una participación menor al 1% en el 2019.
- OCP1.7. Entre el 2020 y 2023, incrementar las colocaciones en un 30% en el total zonas semirurales y rurales a nivel nacional.
- OCP1.8. Al 2025 obtener colocaciones por 17,000 millones de soles.
- OCP2.5. Entre el 2020 y 2022, obtener captaciones por 1,000 millones por crédito prendario a lo largo del país.
- OCP2.7. Para el 2025, obtener captaciones por 14,000 millones de soles.
- OCP2.8. Incrementar las captaciones en un 25% en las zonas rurales y semirurales al 2023.
- OCP3.6. Alcanzar un ROE de 18% en promedio durante el 2019 y el 2025.
- OCP4.4. Durante el 2019 y 2022, disminuir el índice de morosidad general a 3.3%.
- OCP4.7. Durante el 2019 y 2025, disminuir el índice de morosidad general a 3.1%.

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

Con los objetivos a corto plazo planteados en capítulos anteriores, se seleccionó aquellos para conformar el tablero de control balanceado, por su importancia no se han

Tabla 28  
Tablero de Control Balanceado

Código de Ética	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unid. de medida	Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)								
							Act ual	201 9	2020	2021	202 2	2023	2024	2025	
<b>Perspectiva Financiera</b>															
- Valorar las necesidades e intereses de nuestros clientes y colaboradores, para contribuir a su crecimiento a largo plazo. - Ser transparente en todos los ámbitos de nuestra gestión, asegurando un desarrollo conforme a los principios éticos y acorde a la ley. - Mantener el secreto de la información de nuestros clientes, en aras de un uso correcto de la misma. - Mantener prácticas de liderazgo integrador, en busca de la excelencia; bajo los lineamientos de la innovación y compromiso.	OCP 1.8	Para el 2025 obtener colocaciones por 17,000 millones de soles.	Aplicar desarrollo de mercado con productos de crédito de consumo y prendario en mercado geográficos de poca participación de mercado de CMAC Huancayo	Gerencia de Negocios	Monto de colocaciones con productos de crédito de consumo y prendario	S/	b	400 0	5100	6500	820 0	1030 0	1300 0	1700 0	
	OCP 2.7	Para el 2025, obtener captaciones por 14,000 millones de soles.	Aplicar desarrollo de mercado en productos para ahorro a plazo fijo y CTS en mercado geográficos distintos	Gerencia de Negocios	Monto de colocaciones en el mercado mype de nuevas zonas geográficas por caja Huancayo/Monto de colocaciones total en el mercado mype de nuevas zonas geográficas	S/		326 7	400 0	5000	5600	780 0	8700	1100 0	1400 0
	OCP 3.6	Alcanzar un ROE de 18% para el 2025	Política de reinversión de utilidades alrededor del 75%	Gerente de Ops y Finanzas	Utilidad neta/ Patrimonio Total	%		18.1 4	18	18	18	18	18	18	18
	OCP 4.7	Durante el 2019 y 2025, disminuir el índice de morosidad general a 3.1%.	Control de la cartera riesgosa	Gerencia de Negocios	Monto cartera morosa/ Monto cartera total	%		3.98	3.6	3.5	3.4	3.3	3.2	3.1	3.1
	OCP 2.8	Al 2023, incrementar las captaciones en un 25% en las zonas rurales y semirurales.	Desarrollo de mercado y penetración en el mercado en nuevas zonas geográficas.	Gerencia de Negocios	1-(Captaciones en zonas rurales y semirurales año en análisis /Captaciones en zonas rurales y semirurales año 2020)	%		0	7	12	18	20	25	25	25
<b>Perspectiva del Cliente</b>															
	OCP 5.3	Entre 2019 y 2024, tener un total del 80% de los clientes muy satisfechos con la atención y procesos de CMAC Huancayo.	Diseñar y ejecutar un plan de mejora en la atención integral del cliente.	Gerente de Ops y Dpto. Mkt	Clientes Satisfechos / Clientes Totales	%	-	55	60	65	70	75	80	80	
	OCP 2.3	Para el 2020, lograr la absorción de una CMAC debilitada con presencia en el centro y oriente del país.	Análisis y comprobación legal	Jefe Dpto. Asesoría legal	Firma del acta	-		0	0	0	0	0	0	0	
	OCP 3.3	Incrementar en un 20% al 2021 los ingresos por intereses en el sector de MYPE's durante el periodo de 2019 al 2025.	Aplicar penetración en el mercado en zonas geográficas consolidadas	Gerencia de Negocios	(Monto de colocaciones y captaciones de las agencias de CMAC Huancayo año de análisis /Monto de colocaciones y captaciones de las agencias de la CMAC absorbida del año 2018)-1	%		0	7	14	20	20	20	20	
	OCP 1.5	Entre el 2019 y 2023, obtener una presencia de marca en el 40% de las zonas semirurales y rurales de norte y oriente del Perú al 2023.	Diseño y e implementación de campañas de branding en zonas semirurales de rurales, Ancash, La Libertad, Lambayeque, Piura, Tumbes, Ucayali y Madre de Dios.	Gerencia de Negocios y Dpto. de Marketing	Cantidad de pobladores que conocen CMAC Huancayo en zonas rurales y semirurales de Ancash, La Libertad, Lambayeque, Piura, Tumbes, Ucayali y Madre de Dios./ Cantidad de pobladores total en zonas rurales y semirurales de Arequipa, Ancash, La Libertad, Lambayeque, Piura, Tumbes, Ucayali y Madre de Dios.	%		2	7	18	25	35	40	40	

(Continúa)





Considerado todos los objetivos, solo se tomó un máximo de cinco por perspectiva, con el fin de facilitar el control por parte de la gerencia y directorio, los cuales presentan, las actividades, responsables y las metas que se tienen para cada periodo que conforman el plan estratégico aplicado. Así como sus respectivos indicadores han sido usados para el tablero de control presentado en la Tabla 28. Este permitirá el control del avance, hacia la consecución de los objetivos y se medirá el estado real en base al estado planificado, realizándose a partir de aquí los reajustes, recomendaciones y reestructuraciones que se consideren pertinentes para la mejor consecución de los cinco objetivos a largo plazo, referidos en el capítulo 5 de este trabajo de investigación

### **8.3. Conclusiones**

En el presenta capítulo, se desarrolla la aplicación del denominado Cuadro de Mando Estratégico a través del Tablero de Control Balanceado, donde se clasifican los objetivos de corto plazo en las cuatro perspectivas de control; (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes y, (d) financiero. Posteriormente se seleccionó aquellos objetivos a corto plazo más importantes de cada perspectiva, para el desarrollo del tablero de control balanceado, obteniendo un total de diecinueve objetivos, con sus respectivos indicadores y metas para ser controlados por sus responsables, tanto por la Alta Gerencia como por el Directorio, y en caso sea necesario la modificación de los mismos. En la medida que estos sean alcanzados se medirá el éxito del plan estratégico y su implementación.

## Capítulo IX: Competitividad de la CMAC Huancayo

### 9.1 Análisis Competitivo de la CMAC Huancayo

La competitividad de la CMAC Huancayo tiene varias aristas, esta tiene un nivel de competitividad global que se puede medir en varios aspectos. Así se aprecia, referencialmente y como dato histórico, el ranking de instituciones microfinancieras de América Latina y el Caribe, en este la CMAC Huancayo ocupa el puesto 41 de 100 microfinancieras, teniendo como base los resultados de desempeño de las comparadas (Microfinance Information Exchange, Inc., 2014). Otra perspectiva complementaria para el análisis de competitividad de la CMAC Huancayo que a continuación se analiza, es el que se basa en las 5 Fuerzas de Porter (2008), a tenor se identifican las mismas.

**Poder de negociación de los proveedores.** El sector financiero, tiene como principal modelo de negocio la colocación y recaudación de efectivo. Es así que como “proveedor” se tiene al propio cliente; sin embargo, aún existe la necesidad de fondeo, para entidades de primer nivel como es el caso de la CMAC Huancayo; por parte de instituciones de segundo nivel, proveedores del recurso de capital; por tanto, siendo por tanto los proveedores más importantes, los principales proveedores de capital son COFIDE y el Banco Interamericano de Desarrollo; con este último en el año 2018, se aprobó su incorporación como inversionista. Por lo que notamos, el gran poder de negociación de los proveedores centrales en este sector.

Por otro lado, se tienen proveedores secundarios, aquellos que son necesarios para el funcionamiento operativo y administrativo de las diversas áreas funcionales, de ellos podemos diferenciar un primer grupo de servicios no tecnológicos y suministros menores; en este grupo, el poder de negociación de los proveedores es mínimo dado que existen un exceso de oferta versus una baja demanda en todos los rubros a causa de ellos el nivel de precios es muy competitivo, sin embargo, es necesario contar con proveedores estratégicos para suministros y

servicios más frecuentes. (Bernaes, 2012). Por ello se puede afirmar que existe una capacidad de negociación “mediano-elevado” de los proveedores.

**Poder de negociación de los compradores.** En el modelo de negocio de las entidades financieras, los clientes pueden ser de dos tipos, aquellos que buscan ahorrar y aquellos que desean un financiamiento. En la mayoría de los casos negocian de forma individual, haciendo su poder de negociación débil; pese a ello, existe en el sector una relativa estandarización, por lo que el cliente puede decidir entre varias opciones con diferencias mínimas pero que, en esencia, puedan atender sus exigencias. Respecto al cliente que busca financiamiento, se diferencian créditos para microempresa y créditos de consumo principalmente. Por otro lado y de manera general, se puede realizar la segmentación tanto de clientes, de servicios microfinancieros y de servicios de consumo, todo en dos segmentos bien diferenciados, los que se encuentran bancarizados que son un total de 42.6% y los que no se encuentran bancarizados (Ipsos, 2018); el primer grupo se caracteriza por ser sensibles a la tasa ofrecida, además disponen de muchos servicios sustitutos tales como bancos, cooperativas entre otros y un mínimo o inexistente costo por cambio proveedor, los clientes se encuentran dispersos, actuando de manera individual y con mínima posibilidad de generar una negociación colectiva, dado que uno de ellos o un grupo pequeño, no poseen una participación relevante para las instituciones, esto les otorga un bajo poder de negociación actualmente. Así mismo, para los clientes del segmento no bancarizado, la intensidad del poder de negociación es muy baja, se evidencia en el hecho que estos clientes están dispuestos a pagar altas tasas de interés solo por recibir el servicio de crédito. En conclusión, el sector microfinanciero cuenta con clientes con un bajo poder de negociación, básicamente a causa de actuar individual en todos los casos, esto se da por la propia naturaleza del servicio.

**Amenaza de los sustitutos.** Actualmente en el sector financiero los servicios sustitutos se encuentran desarrollándose de manera importante, captando clientes a través de

tasas atractivas en productos tradicionales como las cuentas CTS, o facilidades de pago para sectores no atendidos por los pertenecientes a la banca múltiple. Los más importantes son las cooperativas y los prestamistas no formales. En el caso de las cooperativas, estas se diferencian de las entidades bancarias principalmente por el sistema para brindar sus servicios, ya que son prestados exclusivamente a sus socios a través de tasas preferenciales, lo cual los hace un sustituto importante con peligro de absorber mercado potencial, que aún se encuentra desatendido. Por otro lado, los prestamistas informales, al no tener regulación alguna, brindan préstamos con tasas excesivas, normalmente para clientes no bancarizados o de alto riesgo. Para frenar este avance, las CMAC's tienen como principal barrera estratégica la de otorgar mayores montos a plazos cada vez mayores con frecuencias de pago adaptables; desde mensuales hasta diarias, menores tasas de interés. También la disminución y simplificación de requisitos para obtener un crédito, en muchas de las instituciones competidoras. En conclusión, existen muchos sustitutos en este sector, los cuales son los formales e informales, lo cual genera un alto nivel competitivo.

**Amenaza de los entrantes.** En cuanto a las barreras de entrada al sector, la inicial está relacionada al ámbito legal al indicar un monto mínimo de capital esta ley representa una barrera real para los potenciales nuevos competidores como el caso de pequeños inversionistas regionales o independientes, específicamente, para la creación de nuevas cajas municipales. Pero esta no representa una barrera para grandes inversionistas tales como los bancos múltiples que, como parte de sus estrategias de integración horizontal, ingresan a este mercado con una nueva división y productos especiales. Por lo mencionado, se considera que la amenaza de entrantes al sector microfinanciero es alta.

**Rivalidad de competidores.** Todas las CMAC's luchan por alcanzar una mayor participación en el sector principalmente porque los sustitutos esta enfocados en mejorar la participaciones en los mercados MYPE's del área urbana de las regiones, dado que existe una

sobreoferta de estos servicios, además de las 12 cajas municipales, también están presentes alrededor de otras 30 instituciones que poseen participación en el sector microfinanciero, sumado a ello se tiene servicios menos diferenciados entre sí (La República, 2009). Estas características hacen que la rivalidad entre competidores sea intensa, lo que podría generar que las rentabilidades decaigan, haciendo que este sector sea poco atractivo en el futuro.

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la CMAC Huancayo**

Las ventajas competitivas de la CMAC Huancayo están determinadas en virtud a factores externos e internos, a tenor de esto tenemos; (a) factores duros, el principal, sus productos ofertados en cuanto a variedad y versatilidad; (b) factores blandos, están referidos entre otros a las personas al respecto, la CMAC Huancayo capacita constantemente a su personal de manera similar en los distintos niveles y agencias del Perú; (c) ajustes estructurales, estos se aprecian en factores económicos y demográficos que afectan al país y, por defecto, también a la industria y sector microfinanciero del mismo; (d) recursos naturales, en este apreciamos la disponibilidad de mano de obra y recursos naturales propiamente dichos de todo tipo, teniendo en consideración la biodiversidad del país. Administración pública e infraestructura, a tenor de estos factores podemos considerar mecanismos administrativos confeccionados para el manejo de agencias del sector microfinanciero, como las que dan soporte a nivel nacional a la CMAC Huancayo (D'Alessio, 2015, p. 631).

Asimismo, la CMAC Huancayo desarrolla estrategias para tener una ventaja competitiva con relación al resto de Cajas del país, estas se basan en; (D'Alessio, citando a Porter. Pág. 640) (a) el manejo de sus costos, manteniendo tasas pasiva bajas sin afectar su nivel de captaciones; (b) además de tener presencia geográfica a nivel nacional, es decir, cubrir con agencias todo el territorio peruano. Estas dos son las que generan una diferencia por la que es preferida por encima de la competencia; éstas, deberá mantener y desarrollar para evitar ser alcanzada por otros competidores.

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústers de la CMAC Huancayo**

Para el caso de autos, se aprecia que la CMAC Huancayo al tener presencia en todas las regiones del Perú, es razonable entender que esta es parte directa o indirecta de todos los clústers en nuestro país. Al respecto, algunos de los más distinguidos, serían: Clúster Gamarra, en el sector de confecciones; Wilson, de software y diseño; Puente Santa Rosa, de arreglos florales; vitivinícola, de vinos; Atem, de metal mecánica; caqueta, de cuero y calzado; entre otros (D'Alessio,2015). Los que debe buscar la CMAC Huancayo es consolidarse en aquellos en los que su participación sea mínima con el fin de lograr mejorar su competitividad a largo plazo.

### **9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres de la CMAC Huancayo**

El principal aspecto estratégico de la relación entre estos potenciales clústers y la CMAC Huancayo, radica en la interacción directa que la microfinanciera debería generar en cada tipo de clúster, introduciendo sus productos por medio de charlas, desayunos empresariales, capacitaciones afines con el sector y reuniones periódicas especializadas en donde no sólo logren captar clientes. Los cuales además sean el medio para conectar a los distintos eslabones de una cadena productiva. Estos clústers poseen cada uno un sector representativo que involucran potenciales clientes para la CMAC Huancayo, esto puede ser beneficiosos tanto para el clúster como para la Caja.

### **9.5 Conclusiones**

Es importante destacar como temas conclusivos, primero que la CMAC Huancayo viene logrando cierto grado de competitividad con relación a sus pares nacionales. De otro lado, otra conclusión radica en entender la necesidad de la CMAC Huancayo en elaborar estrategias de integración con las instituciones que conforman los clústers personalizados en ciudades y regiones en donde aún no ha logrado una óptima presencia. Finalmente, se debe

señalar a manera de conclusión, la necesidad de afianzar las ventajas competitivas de la CMAC Huancayo, estas son: el manejo de sus costos y la presencia geográfica en todas las regiones del país.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Conclusiones Finales

Al finalizar el Plan Estratégico de la CMAC Huancayo, se llega a las siguientes conclusiones.

- La visión planteada para la CMAC Huancayo en el 2025, está orientada a lograr ser la líder del sector de Cajas del Perú, para lo cual debe conseguir una óptima rentabilidad y una adecuada calidad de cartera, adicionalmente a la más alta participación de mercado. En el presente la visión de la CMAC Huancayo no involucra a sus diversos interesados, además de obviar un plazo en el tiempo por lo cual es una visión incompleta y general. Con la visión planteada se busca ser ambiciosos pero realistas, dado que la actual posición de CMAC Huancayo es expectante, y es posible para ella llegar a ser la líder del sector de CMAC's del Perú.
- La misión presentada para la CMAC Huancayo, presenta la razón de ser de la organización, así como de sus interesados, colaboradores, mercado, productos y la responsabilidad social que debe desarrollar. Actualmente la misión de la institución se encuentra orientada únicamente a la necesidad que satisface, por lo cual se encuentra incompleta. Con la misión planteada se busca tener en consideración todos los interesados con los que cuenta, así como definir claramente la razón de ser de la organización.
- En virtud a la evaluación externa desarrollada, se aprecia que el sector microfinanciero del Perú se caracteriza por gozar de siete oportunidades; (a) aumento de la necesidad de capital rápido por la promoción de emprendimientos por parte del gobierno; (b) favorable crecimiento del sector microfinanciero gracias, al impulso de políticas de Estado; (c) buen nivel de desarrollo tecnológico de la banca digital aplicado a los servicios del sector financiero, presenta nuevas oportunidades de inclusión financiera; (d) inflación controlada casi dentro de los límites, pero con buena proyección; (e) creciente inversión en proyectos



a nivel nacional de obras de infraestructura vial y urbana; (f) apoyo al sector en casos de emergencia para mediar posibles crisis y mantener una cartera saludable y; (g) promoción de políticas por parte de la SBS para fusiones de las entidades pertenecientes al sector microfinanciero siendo la más importante de estas, el favorable crecimiento del sector microfinanciero, esto se debe al impulso de políticas de Estado implementadas en nuestro país. De ellas las más importantes son las referidas al favorable crecimiento del Sector Microfinanciero, buen nivel de desarrollo tecnológico en el sector y la inflación controlada, CMAC Huancayo a respondido satisfactoriamente a la primera y tercera, sin embargo, su desempeño es pobre en lo que respecta al desarrollo tecnológico. Es por ello que su desempeño respecto a las oportunidades aún presenta una brecha para poder aprovechar en toda su dimensión cada una de las mismas.

- El sector microfinanciero presenta ocho amenazas; (a) creciente inseguridad ciudadana y pequeñas organizaciones criminales; (b) incremento del sobreendeudamiento en los sectores que trabajan con microfinancieras; (c) expansión de múltiples alternativas de financiamiento informal; (d) reciente ingreso de la banca múltiple al sector microfinanciero; (e) falta de estabilidad jurídica producto de la corrupción; (f) falta de desarrollo tecnológico y educación financiera en zonas rurales; (g) desaceleración económica en el Perú, no habiéndose alcanzado lo proyectado y; (h) escaso desarrollo de planes y medidas de mitigación en caso de desastres naturales (sismos, fenómeno el niño). Siendo la más importante de estas, el incremento de sobreendeudamiento en sectores del país que trabajan con microfinancieras, estos pueden ser aprovechados por la CMAC Huancayo. De ellos los más importantes son el incremento del sobreendeudamiento, el ingreso de la banca múltiple y la desaceleración económica, el desempeño de CMAC Huancayo en estos aspectos ha sido favorable, sumado a la respuesta que se tiene frente a las oportunidades, la institución se muestra fuerte en lo externo, con un puntaje ponderado

de 2.86, justificando por tanto su actual posición como la segunda del sector; pero aun dejando la posibilidad de mejorar en este aspecto.

- Se aprecia en la evaluación interna de la CMAC Huancayo que, a esta se le atribuyen siete fortalezas; (a) Directorio y Alta gerencia preparados, que utiliza el modelo de gestión basado en la excelencia; (b) adecuada estrategia de marketing orientada al cliente; (c) presencia en las 25 regiones del país; (d) adecuada gestión del riesgo crediticio, con ratios de morosidad menores al promedio del sector; (e) niveles de retorno sobre patrimonio y sobre activo superior al promedio del sector; (f) cultura organizacional orientada a las personas, ya que se fomenta la comunicación abierta y el desarrollo personal y profesional de los colaboradores y; (g) adecuado nivel de seguridad de la información. Siendo la más importante, el nivel de retorno sobre patrimonio y sobre activo superior al promedio del sector. Sin embargo, su desempeño general en este aspecto, no es del todo satisfactorio por ello es necesario plantear estrategias que permitan mejorar sus fortalezas a largo plazo, llegando a transformarlas en ventajas competitivas.
- La CMAC Huancayo presenta siete debilidades; (a) alta rotación en el Directorio y Gerencia Mancomunada; (b) poca participación en nuevos mercado geográficos alcanzados; (c) limitada capacidad de atención, por tener poco alcance de agentes, cajeros y operaciones virtuales; (d) mínima posibilidad de obtención de capital social, por parte del accionista Municipalidad de Huancayo; (e) alta concentración geográfica de su cartera de colocaciones en dos departamentos del Perú representando el 62.38% de esta; (f) gestión del riesgo operativo ineficiente y; (g) distintos sistemas de información no completamente integrados. De las cuales la más importante se sostiene en la mínima posibilidad de obtención de capital social por parte del accionista, nos referimos a la Municipalidad Provincial de Huancayo. Como desempeño general en el aspecto interno se determinó que CMAC Huancayo es débil en lo interno, lo cual se muestra en puntaje

ponderado de 2.42, por lo cual es necesario superar sus debilidades y hacer más sólidas sus fortalezas, con el fin de poder ser la líder del sector de cajas municipales, como se plantea en la visión.

- Se definió la retención de ocho estrategias para este planeamiento estratégico, a tenor son;
  - (a) Penetración en el mercado en aquellas zonas geográficas con mínima participación (<1%). F3, F4, F1, O1, O4;
  - (b) integración horizontal en búsqueda de absorción de una CMAC con presencia en el oriente y norte del país;
  - (c) desarrollo de los productos ofrecidos por la CMAC Huancayo, mediante la creación de una aplicación móvil, a efectos de facilitar las operaciones que usualmente se desarrollarían en una agencia;
  - (d) diversificación de cartera mediante la creación de un nuevo servicio, denominado crédito prendario, este operaría a nivel nacional;
  - (e) enfoque en virtud al desarrollo de campañas de conocimiento de la marca, principalmente en zonas semirurales y rurales;
  - (f) Desarrollo de Producto, Generando pre evaluación virtual, mediante página web y aplicativo móvil. O1, O3, O5, D2, D5;
  - (g) integración vertical hacia adelante, mediante la implementación de mayor cantidad de agentes propios y cajeros automáticos y;
  - (h) penetración en el mercado, a través de campañas con *performance* en redes sociales, así como en distintas plataformas virtuales. De ellas se encuentran relacionadas con el primer objetivo, la primera, segunda, cuarta, quinta, sexta y octava estrategia dado que, buscan incrementar la cantidad de captaciones que posee actualmente la CMAC Huancayo, desde el crecimiento de la base de clientes. En cuanto al segundo objetivo se encuentran relacionadas la primera, segunda, tercera, quinta, sexta, séptima y octava estrategia, dado que ellas involucran incrementar las colocaciones, en base a ampliar el número de clientes que se tiene, mediante nuevos productos, buscando nuevos mercados y brindando una mayor cobertura. Por el lado del tercer objetivo, este se relaciona con la primera, segunda, tercera, cuarta y séptima estrategia dado que implica un incremento en los ingresos por

interés de la institución y manteniendo costos estables se mejoraría la rentabilidad. Para el objetivo cuarto se relaciona con la cuarta, quinta, sexta y séptima dado que estas buscan mercados con una menor probabilidad de mora, como el rural y prendario, y mejorar la disponibilidad de poder realizar el pago al incrementar puntos de atención. Finalmente, para el objetivo quinto se encuentran relacionadas la primera, tercera, cuarta, quinta y séptima estrategia. Por tanto, podemos afirmar que la aplicación de las estrategias seleccionadas permitirá el logro de los objetivos planteados, por ello es necesario que estas sean materializadas en acciones dentro de los objetivos a corto plazo.

- Los objetivos a largo plazo que se deberán alcanzar, generan la consecución de la visión dado que, tanto el objetivo uno como el dos, se orientan a lograr que la CMAC Huancayo sea la líder del sector de Cajas del Perú, mediante la consecución de la mayor participación en el mercado. Así también el objetivo tres, está orientado a la consecución de rentabilidad financiera; el objetivo cuatro, a mejora la calidad de cartera y, finalmente el objetivo cinco, al desempeño social. Por tanto, el cumplimiento de estos generará el completo alcance de la visión, generando por tanto el éxito del plan estratégico, por ello es necesario que se dote de recursos necesarios para la consecución de estos objetivos.
- Para facilitar el control del cumplimiento de los objetivos planteados se ha desarrollado el tablero de control, donde se cuenta con; tres objetivos a controlarse en la perspectiva de aprendizaje interno; cinco objetivos en la perspectiva de procesos, clientes y financiera, con sus respectivos indicadores y metas para ser controlados por sus responsables, así como la Alta Gerencia y Directorio. Este tablero de control muestra que es necesario lograr primero los objetivos relacionados al aprendizaje interno, procesos y con ello se lograra alcanzar los objetivos de la perspectiva clientes y financiera, sin embargo, es necesario realizar un control permanente de todos ellos ya que su cumplimiento no

depende únicamente de la organización sino de todo el medio que la rodea, situación externa, proveedores, clientes, competidores y sustitutos.

- Se puede afirmar que la CMAC Huancayo posee un nivel de competitividad superior a varios de sus pares nacionales, basada en sus ventajas competitivas como son, el manejo de sus costos financieros y la presencia geográfica en todas las regiones del país. Pero este nivel actual de competitividad debe mejorar para lograr posicionarse como la líder del sector y no ser desplazada del mismo en el futuro, para ello es necesario que mejore sus fortalezas con el fin de obtener ventajas competitivas frente a sus competidores y amplíe constantemente los clústeres a los que se encuentra relacionado actualmente.

## **10.2 Recomendaciones Finales**

Las recomendaciones finales, en virtud de todo lo desarrollado en la presente Tesis, son las siguientes:

- Entregar este planteamiento estratégico a la CMAC Huancayo para su implementación, ejecución y control, en el período 2019 – 2025.
- Implementar a la brevedad posible el presente plan estratégico, dado que ha sido generado específicamente para la CMAC Huancayo, para la consecución de importantes ventajas competitivas en base a información actual tanto del ámbito interno como externo, por lo cual es necesaria su inmediata implementación mientras se conservan estas características.
- Es imprescindible lograr una estabilidad en su órgano director, con el fin de implementar los cambios necesarios en la estructura organizacional, para la consecución de los objetivos a largo plazo, y de esta manera lograr el alcance de la visión en el tiempo señalado.
- Se debe implementar el Tablero de control balanceado como herramienta para el control, del plan que se presenta; por lo que, se debe monitorear el avance de los indicadores año a

año y compararlos con los planteados, a efectos de aplicar medidas correctivas pertinentemente y así lograr la consecución de los objetivos de largo plazo.

- Es necesario lograr que todos los miembros de la CMAC Huancayo, conozcan e interioricen el plan estratégico presente para conseguir que la implementación del mismo sea exitosa.

### **10.3 Plan Estratégico Integral**

Como se muestra en la tabla 29, el plan integral engloba todo lo realizado en el presente plan estratégico, este constituye un modelo de cuadro resumen que muestra las partes esenciales de este trabajo de investigación. A tenor del contexto en este se describe primero un panorama holístico del desarrollo de cada uno de los capítulos anteriores que coadyuva a determinar conclusiones finales. Asimismo, sin la confección de un plan integral no se lograrían determinar seriamente las respectivas recomendaciones finales y el futuro de la CMAC Huancayo para el año 2025.

### **10.4 Futuro de la CMAC Huancayo**

La CMAC Huancayo viene constituyendo parte elemental del cuerpo de microfinancieras que dan impulso a nuestro país, es parte de la historia del Perú y es la promotora del desarrollo de muchos negocios y familias en todo el territorio nacional; dentro de este espectro, se espera que en los próximos años se constituya una CMAC Huancayo que fortalezca y de sostenibilidad a distintos clústers del país. El desarrollo y crecimiento de esta institución podría ser tan importante en nuestro medio que, las posibilidades de generación de valor en el sector microfinanciero en rubros industriales y empresariales se podrían ver representados, identificados y mejor consolidados para futuras generaciones.

Es así que, la CMAC Huancayo será distinta en el año 2025, se alcanzarán sus objetivos de largo plazo; en cuanto a sus colocaciones, estas pasarán de 16% (en 2017) a 23% (en 2025); sus captaciones aumentarán también de 14.3% (en 2017) a 23% (en 2025); además

Tabla 29  
Plan Estratégico Integral

Misión "Poner a disposición de los emprendedores peruanos todas las zonas, créditos y depósitos a tasas competitivas, mediante productos de la más alta calidad y tecnología, asegurando a nuestros inversionistas una estabilidad y retribución conforme a sus aportes. Nuestro éxito y crecimiento sostenido es gracias a nuestros colaboradores a la vez que promovemos responsabilidad social y desarrollo de las ciudades más aledañas del país"		Visión "Para el 2025, la CMAC Huancayo será la institución líder en el sector microfinanciero de Cajas del Perú en términos de participación de mercado, rentabilidad financiera, calidad de cartera y excelente nivel de desempeño social"						Valores Integridad: "Trabajamos con ética profesional en forma honesta, disciplina y con sentido de responsabilidad en el desempeño de nuestra labor generando confianza y seguridad" Innovación: "implementando mejoras continuas en los productos, servicios y procesos, en búsqueda de una mejor atención para nuestros clientes" Compromiso: "orientados al logro de objetivos institucionales": "reconocimiento, apreciación y valoración a las normas y grupos de interés, generando un ambiente de armonía" Eficiencia: "añadiendo valor agregado a las funciones que venimos desempeñando, a fin de incrementar la productividad y gestionar de manera óptima nuestros recursos".
		Intereses Organizacionales 1 Satisfacer las necesidades financieras de sus clientes con la oferta de mejores e innovadores productos y servicios acorde a las oportunidades del mercado 2 Mantener un compromiso con la inclusión financiera a través de una mayor bancarización en el interior y exterior 3 Desarrollar relaciones duraderas con los clientes, acompañando al cliente para el inicio de nuevos retos y proyectos tanto personales como empresariales; 4 Enfocar la oferta de sus productos y servicios estableciendo políticas para fortalecer el servicio procesos tecnología y cobertura.	OLP1 En el año 2025, la participación en el sistema de colocaciones de Cajas Municipales de la CMAC Huancayo será de 23 %. En el año 2017, esta participación fue de 16%.	OLP2 En el año 2025, la participación en el sistema de captaciones de Cajas Municipales de la CMAC Huancayo será de 23 %. En el año 2017, esta participación fue de 14.3%.	OLP3 En el año 2025 la CMAC Huancayo mantendrá su ROE de 18%. En el año 2018 el ROE obtenido fue de 18.14%.	OLP4 Para el año 2025 la CMAC Huancayo disminuirá su índice de morosidad de cartera crediticia en 3.1%.	OLP 5 Para el año 2025, CMAC Huancayo lograra una calificación de "excelente", es decir 4 estrellas, en el nivel de desempeño social según la evaluación anual de MicroRate.	
Estrategias								
F	Penetración en el mercado en aquellas zonas geográficas con mínima participación (<1%). F3, F4, F1, O1, O4.	X	X	X		X	Adecuado flujo de información, transparente, veraz, eficiente y ético	
F	Integración Horizontal en búsqueda de absorción de una CMAC con presencia en oriente y norte del país, debilitada. F3, F5, F6, O7, O5,	X	X	X			Inversión en desarrollo de nuevos productos y mercados	
F	Desarrollo de Producto, con la creación una app móvil, para poder realizar las operaciones que normalmente se desarrollarían en una agencia. F3, F6, O3.		X	X		X	Mejorar el acceso a la información y servicios a nuestros clientes.	
F	Diversificación con la creación del crédito prendario a nivel nacional. A5, A6, F3, F4, F6, F7.	X		X		X	Buscar calidad de portafolio, mediante el uso adecuado de información y productos	
F	Enfoque, con la campaña de conocimiento de marca en zonas semirurales y rurales. F2, F3, F4, F6, A7	X	X			X	Seguridad integral (financiera, personal, de información)	
D	Desarrollo de Producto, Generando pre evaluación virtual, mediante página web y aplicativo móvil. O1, O3, O5, D2, D5.	X	X			X	Búsqueda de sostenibilidad integral en la organización financiera, social, ambiental.	
D	Integración Vertical Hacia Adelante. Mediante la implementación de mayor cantidad de Agentes propios y Cajero Automáticos. O1, O2, O5, D3.		X	X		X		
D	Penetración en el mercado, a través de campaña performance en redes sociales y buscadores. O1, O3, O7, D7, D3.	X	X					

(Continúa)

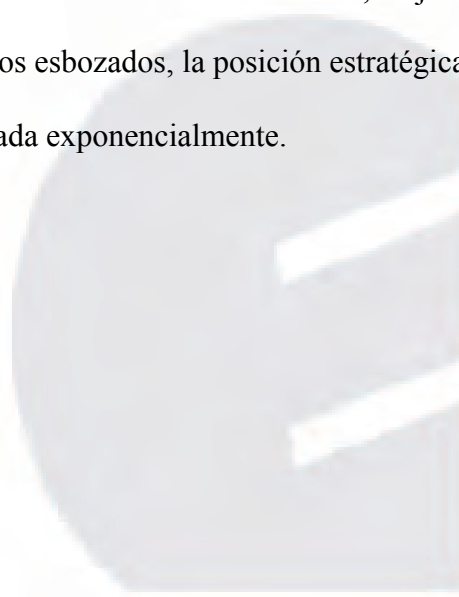
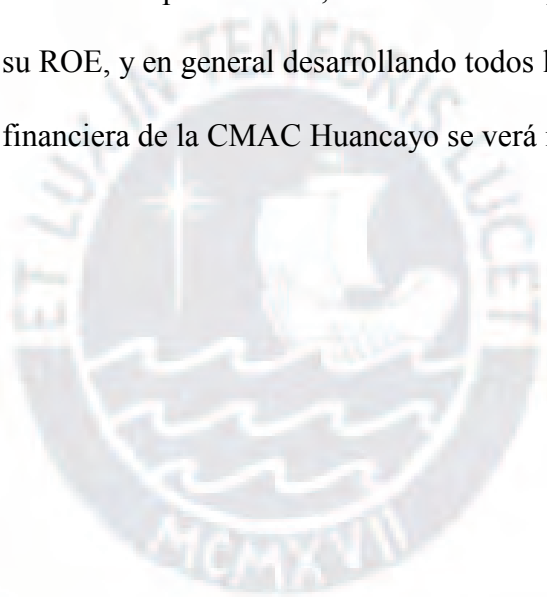
Tabla 30  
Tablero de Control Balanceado ( Continuación)

Tablero de Control	OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	OCP5.1	Tablero de Control	Código de Ética
1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización	Incrementar conocimiento de marca en zonas urbanas en un 15%, para el 2020	Para el año 2019 se brindará capacitación al 100% del personal de piso y atención en la gestión de redes sociales.	Para el 2019, incrementar en un 5% los ingresos por interés en el sector de MYPE.	Para el año 2019, implementar el sistema de evaluación para la obtención de créditos para Mypes y medianas empresas.	Para el 2019, lograr el 100% del personal conozca el nuevo plan estratégico.	1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización	1. Trabajamos bajo la ética profesional, definida en un contexto mundial, moldeada a las normas y contexto nacional, demostrado en la conducta de todo el personal desde los directivos hasta el personal operativo, generando confianza de todos nuestros socios. 2. Apostamos por la innovación para concesión de mejores y productos y servicios con el único fin de mejorar cada día la atención a nuestros clientes. 3. Reconocemos y valoramos las normas, convenios y acuerdos pactados con todos los grupos interés, para establecer relaciones donde “Todos ganemos”. 4. Nuestra planificación y medición de los resultados nos permiten asegurar la calidad de cada nuestros servicios y procesos. 5. Creemos que el respeto, a todos los grupos de interés y ambiente, es la única forma para alcanzar un desarrollo sostenible de nuestra institución y del Perú.
	OCP1.2	OCP2.2	OCP3.2	OCP4.2	OCP5.2		
	Incrementar presencia en medios digitales en un 60% para el 2020.	Entre el 2019 y 2020 lograr el conocimiento de la existencia y correcto funcionamiento del aplicativo móvil del 80% de los clientes de CMAC Huancayo.	Incrementar en un 25% los ingresos por intereses de las personas naturales, entre 2019 y 2020.	Para el 2019, completar el diseño y puesta en marcha del crédito prendario al nivel nacional.	Para el 2019 al 2023, capacitar a un 20% del total de clientes microempresarios en temas de gestión empresarial.		
	OCP1.3	OCP2.3	OCP3.3	OCP4.3	OCP5.3		
	Entre el 2019 y 2021, lograr que la marca sea conocida en el 60% de las zonas semirurales y rurales de centro del Perú al 2021.	Para el 2020, lograr la absorción de una CMAC debilitada con presencia en el centro y oriente del país.	Incrementar en un 20% al 2021 los ingresos por intereses en el sector de MYPE's durante el periodo de 2019 al 2025.	Entre el 2019 y 2020, lograr la capacitación del 100% de analistas de créditos respecto a las actualizaciones del sistema.	Entre 2019 y 2024, tener un total del 80% de los clientes muy satisfechos con la atención y procesos de CMAC Huancayo.		
	OCP1.4	OCP2.4	OCP3.4	OCP4.4	OCP5.4		
	Entre el 2019 y 2022, lograr que la marca sea conocida en el 50% de las zonas semirurales y rurales de sur del Perú.	Entre el 2019 y 2023 lograr la implementación de 350 nuevos cajeros y 500 agentes propios en todo el territorio nacional.	Mantener los gastos financieros en un nivel de 5% respecto a los ingresos por intereses al 2022.	Durante el 2019 y 2022, disminuir el índice de morosidad general a 3.3%.	Entre el 2020 y 2025 lograr que el nivel de rotación de personal se reduzca llegando a un 30%.		
	OCP1.5	OCP2.5	OCP3.5	OCP4.5			
	Entre el 2019 y 2023, obtener una presencia de marca en el 40% de las zonas semirurales y rurales de norte y oriente del Perú al 2023.	Entre el 2020 y 2022, obtener captaciones por 1,000 millones por crédito prendario a lo largo del país.	Mantener el nivel de crecimiento del patrimonio efectivo por debajo del 8% entre el 2019 y el 2023.	Entre 2019 y 2023, implementar un sistema de seguimiento y control de los clientes de mayor riesgo.			
	OCP1.6	OCP2.6	OCP3.6	OCP4.6			
Entre el 2020 y 2025, incrementar la participación en un 20% en cada una de las agencias que poseían una participación menor al 1% en el 2019.	Uso del aplicativo móvil por el 70% de los clientes de la CMAC Huancayo al 2023	Alcanzar un ROE de 18% en promedio durante el 2019 y el 2025.	Entre 2020 y 2023 lograr brindar asesoramiento gratuito al 40% de los clientes de zonas rurales y semirurales.				
OCP1.7	OCP2.7	OCP3.7	OCP4.7				
Entre el 2020 y 2023, incrementar las colocaciones en un 30% en el total zonas semirurales y rurales a nivel nacional.	Entre el 2020 y 2023 lograr que el 70% de los clientes de CMAC Huancayo usen el aplicativo móvil para operaciones.	Alcanzar un ROE de 18% para el 2025	Durante el 2019 y 2025, disminuir el índice de morosidad general a 3.1%.				
OCP1.8	OCP2.8						
Obtener colocaciones por 17,000 millones de soles para el 2025	Incrementar las captaciones en un 25% en las zonas rurales y semirurales al 2023.						
RECURSOS							
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL							
PLANES OPERACIONALES							



su indicador de rentabilidad financiera ROE incrementará de 18.14% (en 2018) hasta 25% (en 2025); finalmente, su índice de morosidad reducirá de 3.38% (en 2017) a 3.1% (en 2025).

De otro lado, la CMAC Huancayo mejorará su competitividad, lo que ofrece hoy será mejor en el 2025, el tener mayor número de captaciones y colocaciones le dará la posibilidad de mejorar sus productos cualitativa y cuantitativamente. Asimismo, será controlable el impacto y cumplimiento de su visión y misión, estas serán cumplidas a cabalidad. Finalmente, todas las mejoras y cambios planteados para la CMAC Huancayo serán progresivamente factibles y concretados para el 2025, ello en virtud a que, reduciendo el índice de morosidad, mejorando su ROE, y en general desarrollando todos los objetivos esbozados, la posición estratégica y financiera de la CMAC Huancayo se verá incrementada exponencialmente.



## Referencias

- ¿Qué ganaron y perdieron Perú y Chile con el fallo de La Haya?. (2014, 28 de enero). *BBC Mundo*. Recuperado de [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/01/140127\\_chile\\_peru\\_cij\\_fallo\\_haya\\_az](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/01/140127_chile_peru_cij_fallo_haya_az)
- Acevedo, I. L. (2013, 17 de Setiembre). Banco Fie, el mejor de 100 microfinancieras. *El Día*. Recuperado de [https://www.eldia.com.bo/index.php?cat=1&pla=3&id\\_articulo=127310](https://www.eldia.com.bo/index.php?cat=1&pla=3&id_articulo=127310)
- Alegría, L. (2018, 6 de diciembre). Uno de cada cinco peruanos debe más de 10 veces su sueldo. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/cinco-debe-10-veces-sueldo-noticia-584788>
- Álvarez, D. G. (2017). *Desarrollo de las incubadoras de empresas en el Perú y políticas públicas de promoción: un estudio de caso*. Gestión de la Innovación para la competitividad. Sectores estratégicos, tecnologías emergentes y emprendimientos, Ciudad de México.
- Asamblea General de la ONU. (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos (217 [III] A)*. Paris. Recuperado de <http://www.un.org/en/universal-declaration-human-rights/>
- ASBANC: *La banca lidera aplicación de nuevas tecnologías que brindan mayor seguridad a las operaciones financieras*. (2018). Recuperado el 2019 de enero de 2019, de <https://www.asbanc.com.pe/Paginas/Noticias/DetalleNoticia.aspx?ItemID=510>
- Asociación de Bancos del Perú (2013). *Estudio: Costo del Crédito Bancario vs. Crédito Informal de Asociación de Bancos del Perú*. Recuperado de [https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ESTUDIO%20CREDITO%20FORMAL%20VS%20%20INFORMAL\\_20131022090301349.pdf](https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ESTUDIO%20CREDITO%20FORMAL%20VS%20%20INFORMAL_20131022090301349.pdf)

- Avendaño, L. F. (2017, 16 de agosto). BancoSol, 25 años del pionero mundial de microfinanzas. *Los Tiempos*. Recuperado de <http://www.lostiempos.com/actualidad/economia/20170816/bancosol-25-anos-del-pionero-mundial-microfinanzas>
- Baltazar, J. (2017, 12 de enero). Hemos logrado una tecnología exportable. *Semana Económica.Com*. Recuperado de: <http://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/banca-y-finanzas/208973-caja-huancayo-hemos-logrado-una-tecnologia-exportable/>
- Banca digital: Conoce los productos innovadores del sector. (2014, 4 de marzo). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/panelg/banca-digital-cambio-afuera-hacia-adentro-2205265>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *Reporte de estabilidad Financiera del Banco Central de Reserva del Perú*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/ref-noviembre-2018.pdf>
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A. (2003). *Memoria Institucional 2003 de Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A.* Huancayo, Perú.
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A. (2006). *Estatutos de la Caja Municipal de Ahorros y Crédito Huancayo S.A.* Huancayo, Perú.
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A. (2017). *Memoria Institucional 2017 de Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A.* Huancayo, Perú.
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo S.A. (2011). *Postulación al premio Nacional a la Calidad 2011 de Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A.* Huancayo, Perú.

- Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo S.A. (2018). *Reglamento Interno del Directorio de Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A.* Huancayo, Perú.
- Cajas municipales financiarán al comercio exterior. (2017, 23 de junio). *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-cajas-municipales-financiaran-al-comercio-exterior-56981.aspx>
- Cajas Municipales. (2019, 12 de enero). Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/directorios/directorio-de-empresas-supervisadas/cajas-municipales>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 de Centro Nacional de Planeamiento Estratégico*. Recuperado de [https://www.MEF.gob.pe/contenidos/acerc\\_mins/doc\\_gestion/PlanBicentenariooversionfinal.pdf](https://www.MEF.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenariooversionfinal.pdf)
- CEPAL. (2018). *La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe 2018*. ONU. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/43689-la-inversion-extranjera-directa-america-latina-caribe-2018>
- Class & Asociados S.A. (2018). *Fundamentos de Clasificación de Riesgo - Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A.* Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Class%20Asociados%20-%20Jun.2018.pdf>
- Colocaciones de cajas municipales crecieron por encima que las de banca múltiple el 2016. (2017, 03 de marzo). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/colocaciones-cajas-municipales-crecieron-banca-multiple-2016-129832>
- D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico Un enfoque de gerencia*. Lima, Pearson.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Ciudad de México, Pearson.

El Perú cuenta con normas laborales vigentes hace 5 décadas. (2018, 8 de abril). *El Comercio*.

Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru-cuenta-normas-laborales-vigentes-5-decadas-noticia-510395>

Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (2017). *Análisis del Sistema Microfinanciero*

*Peruano. Con información al 30 de junio de 2017 de Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A.* Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialmfjun17.pdf>

Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (2018). *Análisis del Sistema Microfinanciero*

*Peruano de Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. Información al 30 de setiembre de 2018.* Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialmfiset18.pdf>

Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (2018). *Caja Municipal de Ahorro y Crédito*

*Huancayo- Informe de Clasificación de Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A.* Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/CmacHuancadic17.pdf>

Farfán Bernal, R. (2014). La Gestión de Relación con los Proveedores en la Cadena de Abastecimiento. *Sinergia e Innovación*, 2(2), 118-122.

Gómez Barzola Y.P & Villa M. (2012). Factores que determinan la rentabilidad de CMAC Huancayo periodo 2007-2011. Recuperada de

<http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/3839>

Inflación anual de enero 2018 fue la más baja desde el 2010. (2018, 13 de febrero). *El*

*Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/inflacion-anual-enero-2018-baja-2010-noticia-496916>

*Información de las Cajas Municipales (2018)*. Recuperado el 05 de febrero de 2019

<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1>

Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú. (2018). *Perú: Anuario Estadístico de la Criminalidad y Seguridad Ciudadana 2011-2017*. Lima, DC: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013). *Resultados de la encuesta de la micro y peque empresa en el Perú*. Lima, DC: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Proyecciones Departamentales de la Población 1995- 2005*. Lima, DC: Autor.

Instituto Peruano de Economía. (2012). *El crédito informal en el Perú*. Lima, DC: Autor.

Ipsos (2018). *Bancarización del Peruano*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/bancarizacion-del-peruano>. Recuperado de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-08/bancarizacion\\_del\\_peruano\\_0.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-08/bancarizacion_del_peruano_0.pdf)

Jaramillo M. (2014). *El Modelo de la Caja Municipal en Perú*. Lima, ELLA.

Kalmanovitz, S. (2017). *Obra selecta*. Penguin Random House Bogotá, Grupo Editorial.

La inversión de Chile en Perú bate récord en el primer semestre. (2018, 13 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <https://archivo.gestion.pe/noticia/369706/inversion-chile-marca-record-peru-primer-semestre>

León Castillo, J., & Iguíniz Echeverría, J. M. (2011). *Desigualdad distributiva en el Perú: dimensiones*. Lima, Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Ley 30607. Ley que modifica y fortalece el funcionamiento de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC). Congreso de la República del Perú (2017).

Ley que modifica y fortalece el funcionamiento de las cajas. (2017, 28 de junio). *El Peruano*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-y-fortalece-el-funcionamiento-de-las-cajas-ley-n-30607-1543520-1>

Microfinance Information Exchange, Inc. (2014). *Microfinanzas Américas Las 100 Mejores 2014*. Recuperado de [http://www.findevgateway.org/sites/default/files/publication\\_files/las\\_100\\_mejores\\_2014.pdf](http://www.findevgateway.org/sites/default/files/publication_files/las_100_mejores_2014.pdf)

- Microfinance Information Exchange, Inc. (2014). *Microfinanzas Américas Las 100 Mejores 2014*. Recuperado de [http://www.findevgateway.org/sites/default/files/publication\\_files/las\\_100\\_mejores\\_2014.pdf](http://www.findevgateway.org/sites/default/files/publication_files/las_100_mejores_2014.pdf)
- Peñaranda C. (2017). *Informe Económico Perú Retrocede En La Carga De Regulación Sobre Negocios Por Tercer Año Consecutivo*. Recuperado de [https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r74\\_1/iedep.pdf](https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r74_1/iedep.pdf)
- Perú - Ubicación, geografía y clima - Embajada del Perú en Suiza y en Liechtenstein. (2019). Recuperado de [https://www.embaperu.ch/sobre-el-peru/informacion/peru-ubicacion-geografia-y-clima/?doing\\_wp\\_cron=1548542542.9526619911193847656250](https://www.embaperu.ch/sobre-el-peru/informacion/peru-ubicacion-geografia-y-clima/?doing_wp_cron=1548542542.9526619911193847656250)
- Perú, B. C. (2018). *Reporte de Inflación diciembre 2018 Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2020*. Lima, Banco Central de Reserva del Perú.
- Prialé Reyes, G., & Dias, D. (2010). La protección al consumidor en el Perú y la banca sin sucursales. *Revista de Temas Financieros*, 5(4). 144-146.
- Puesto de Competitividad Global Perú (2016, 27 de setiembre). *El Comercio*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/peru-ubica-puesto-67-ranking-competitividad-wef-225951>
- Quienes Somos – Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito. (2019). Recuperado de <https://www.fpcmac.org.pe/quienes-somos/>
- Reseña histórica en el Perú (s.f.). Recuperado el 12 de febrero de 2019, de <http://www.congreso.gob.pe/participacion/museo/inquisicion/historia-en-el-peru/>
- Rey, F. (2016, 26 de mayo). UNASUR: El camino hacia la integración sudamericana. *El Orden Mundial*. Recuperado de <https://elordenmundial.com/unasur-camino-integracion-sudamericana/>

Ríos, M. (2018, 05 de noviembre). El 44.5% de peruanos tiene deudas en más de una entidad financiera, según Sentinel. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/44-5-peruanos-deudas-entidad-financiera-sentinel-249092>

Román, K. R. (2012). Sistema financiero peruano. *Segunda Quincena*, 2. Recuperado de [http://aempresarial.com/servicios/revista/265\\_9\\_KLHHWEYODZXIJWLUQCGUXC BKSZOMAELPXSMBRAFRXNBTZVJCB.pdf](http://aempresarial.com/servicios/revista/265_9_KLHHWEYODZXIJWLUQCGUXC BKSZOMAELPXSMBRAFRXNBTZVJCB.pdf)

Situación del financiamiento a PyMEs y empresas nuevas en América Latina. (2017, agosto). Santiago de Chile: CAF; CIEPLAN. Recuperado de <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1076>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Términos e Indicadores Financieros (2015). *Términos e Indicadores Financieros*. Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Setiembre/SF-0002-se2015.PDF>

Superintendencia de Banca Seguros y AFP (2018). *Boletín Informativo Mensual de las Cajas Municipales de la SBS*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/estadisticaboletinestadistico.asp?p=3#>


Vega, I. G. (1616). *Historia General del Perú*. Córdova, Viuda de Amires Barrera.

Venezolanos: Estas son las cifras actualizadas de la migración en el Perú. (2018, 03 de noviembre). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/son-cifras-migracion-venezolana-ultimos-dias-noticia-573587>

World Economic Forum (2018). *Informe Global de Competitividad 2017-2018 de World Economic Forum*. Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>




**Apéndice A Tarifario de Operaciones Pasivas en Moneda Nacional**

 <span style="float: right;">T-TAS-AHN-V13-20180903</span>			
<b>TARIFARIO DE OPERACIONES PASIVAS MONEDA NACIONAL - PERSONA</b> <b>NATURAL</b>			
<b>DEPOSITOS DE AHORROS TODAS LA ZONAS</b>			
SUBPRODUCTOS	Hasta 1999.99	De 2,000 A 4,999	De 5,000. a Más
AHORRO CORRIENTE	0.30%	0.40%	0.70%
ÓRDENES DE PAGO CUENTA FUTURO SUELDO EFECTIVO CTA DE AHORRO PARA CAJA VECINA		0.30% 2.50% 2.00% 2.00%	<b>MONTO PARA APERTURA DE AHORROS Y PARA OPERACIONES DE RETIRO Y DEPÓSITO</b>
CUENTA DE AHORRO PARA CRÉDITO SOLIDARIO		2.00%	
<b>TARIFARIO DE OPERACIONES PASIVAS MONEDA NACIONAL - PERSONA</b> <b>NATURAL</b>			
<b>DEPOSITOS A PLAZO FIJO ZONA I (DEPARTAMENTOS PASCO, HUÁNUCO, UCAYALI, IQUITOS, AMAZONAS, MADRE DE DIOS)</b>			
<b>AHORRO CLASICO</b> : RETIRO DE INTERESES CADA 30 DIAS, LIBRE O AL FINAL DEL PERIODO.			

AHORRO CASH : RETIRO DEL TOTAL DE INTERESES AL MOMENTO DE LA APERTURA.		MONTO DE APERTURA					
		PLAZO FIJO					
PLUS AHORRO : RETIRO DE INTERESES CADA 30 DIAS, LIBRE O AL FINAL DEL PERIODO, PARA MONTOS >= 15,000 SOLES		MÍNIMO S/ 100.00					
		TEA					
PLAZO	AHORRO CASH	AHORRO CLASICO	PLUS AHORRO				
		HASTA 14,999	15,000 a 49,999	50,000 a 99,999	100,000 a 299,999	300,000 a 499,999	500,000 a más
DE 30 A 90 DIA S DE 91 A 180 DIA S DE 181 A 360 DIA S DE 361 A	1 . 8 0 % 2 . 8 0 % 3 . 8 0 % 4 . 95%	1. 80 % 2. 80 % 3. 80 % 4. 95%	2. 00 % 3. 00 % 4. 05 % 5. 10%	2. 20 % 3. 20 % 4. 25 % 5. 30%	2. 40 % 3. 40 % 4. 45 % 5. 50%	2. 5 % 3. 5 % 4. 6 % 5. 70%	2. 6 % 3. 6 % 4. 8 % 5. 90%

390							
DIA							
S							
DE							
391							
A							
540							
DIA							
S							
DE							
541							
A							
720							
DIA							
S							
DE	5.00%	5.00%	5.15%	5.35%	5.55%	5.75%	5.95%
721	5.05%	5.05%	5.20%	5.40%	5.60%	5.80%	6.00%
A							
107							
9							
DIA							
S							
DE							
108							
0 A							
MÁ							
S							
<b>PLAZOS FIJOS EN GARANTIA (AQUELLOS PLAZOS FIJOS QUE GARANTIZAN CARTAS FIANZAS Y CRÉDITOS HIPOTECARIOS)</b>							


	Todos los plazos y montos	0.30%	
(*)	ran intereses. A partir de 31 días se		
(**)	persona. Se aplicará la comisión inte		
	tarifario de comisiones y gastos de c		
	TODAS LAS OPERACIONES SE ENC		
PUBLICACIÓN EN	, DE ACUERDO A LA NORMATIVA V		
CUMPLIMIENTO DE LO	°28587 Y AL REGLAMENTO DE		DEL SISTEMA FINANCIERO
DISPUESTO EN LA LEY	ESTION DE CONDUCTA DE		APROBADO MEDIANTE RESOLUCIÓN
3274 - 2017.	IERCADO		SBS N°

		T-TAS-AHN-V13-20180903	
II			
<b>TARIFARIO DE OPERACIONES PASIVAS MONEDA NACIONAL - PERSONA NATURAL</b>			
<b>DEPOSITOS A PLAZO FIJO ZONA II (DEPARTAMENTOS LIMA, AYACUCHO, CUSCO, AREQUIPA, ICA, JUNÍN, PUNO, ANCASH, PIURA, TACNA, TUMBES, APURIMAC, MOQUEGUA, CAJAMARCA, LA LIBERTAD, LAMBAYEQUE)</b>			
<b>AHORRO CLASICO</b> : RETIRO DE INTERESES CADA 30 DIAS, LIBRE O AL FINAL DEL PERIODO.			
<b>AHORRO CASH</b> : RETIRO DEL TOTAL DE INTERESES AL MOMENTO DE LA APERTURA.			
			<b>MONTO DE APERTURA PLAZO FIJO</b>
<b>PLUS AHORRO</b> : RETIRO DE INTERESES CADA 30 DIAS, LIBRE O AL FINAL DEL PERIODO, PARA MONTOS $\geq$ 15,000 SOLES			
		MÍNIMO	S/ 100.00
<b>PLAZO</b>	<b>TEA</b>		

	AHORRO CASH	AHORRO CLASICO	PLUS AHORRO				
		HASTA	15,000 a	50,000 a	100,000 a	300,000 a	500,000 a
		14,999	49,999	99,999	299,999	499,999	más
DE 30 A 90 DIAS	2.00%	2.00%	2.20%	2.40%	2.60%	2.70%	2.80%
DE 91 A 180 DIAS	3.00%	3.00%	3.20%	3.40%	3.60%	3.70%	3.80%
DE 181 A 360 DIAS	4.00%	4.00%	4.20%	4.40%	4.60%	4.80%	5.00%
DE 361 A 390 DIAS	5.00%	5.00%	5.20%	5.40%	5.60%	5.80%	6.00%
DE 391 A 540 DIAS	5.10%	5.10%	5.25%	5.45%	5.65%	5.85%	6.05%
DE 541 A 720 DIAS	5.15%	5.15%	5.30%	5.50%	5.70%	5.90%	6.10%
DE 721 A 1079 DIAS	5.20%	5.20%	5.35%	5.55%	5.75%	5.95%	6.15%
DE 1080 A MÁS	5.25%	5.25%	5.40%	5.60%	5.80%	6.00%	6.20%
<b>PLAZOS FIJOS EN GARANTIA (AQUELLOS PLAZOS FIJOS QUE GARANTIZAN CARTAS FIANZAS Y CRÉDITOS HIPOTECARIOS)</b>							
(*)	Todos los plazos y		0.30%				
(**)	montos						
PUBLICACIÓN EN			an intereses. A partir de 31 días s			DEL SISTEMA FINANCIERO	
CUMPLIMIENTO DE LO			e acuerdo a la moneda y tipo de p			APROBADO MEDIANTE	
DISPUESTO EN LA LEY						RESOLUCIÓN SBS N°	

3274 - 2017.

plazo fijo cuando la cancelación se r  
 nes y gastos de operaciones pasiv  
 , TODAS LAS OPERACIONES SE I  
 S, DE ACUERDO A LA NORMATIV  
 °28587 Y AL REGLAMENTO DE  
 ESTION DE CONDUCTA DE  
 IERCADO

		T-TAS-AHN-V13-20180903					
		III					
<b>TARIFARIO DE OPERACIONES PASIVAS MONEDA NACIONAL -            PERSONA NATURAL</b>							
<b>DEPOSITOS A PLAZO FIJO ZONA III (DEPARTAMENTOS HUANCABELICA,            SAN MARTÍN)</b>							
<b>AHORRO CLASICO</b> : RETIRO DE INTERESES CADA 30 DIAS, LIBRE O AL FINAL DEL PERIODO.							
<b>AHORRO CASH</b> : RETIRO DEL TOTAL DE INTERESES AL MOMENTO DE LA APERTURA.							
<b>PLUS AHORRO</b> : RETIRO DE INTERESES CADA 30 DIAS, LIBRE O AL FINAL DEL PERIODO, PARA MONTOS >= 15,000 SOLES							
<div style="text-align: right;"> <b>MONTO DE APERTURA PLAZO FIJO</b>            MÍNIMO S/ 100.00         </div>							
<b>TEA</b>							
<b>PLAZO</b>	<b>AHORRO CASH</b>	<b>AHORRO CLASICO</b>	<b>PLUS AHORRO</b>				
		HASTA	15,000 a	50,000 a	100,000 a	300,000 a	500,000 a
	14,999	49,999	99,999	299,999	499,999	más	

DE 30 A 90 DIAS	1.80%	1.80%	2.00%	2.20%	2.40%	2.50%	2.60%
DE 91 A 180 DIAS	2.80%	2.80%	3.00%	3.20%	3.40%	3.50%	3.60%
DE 181 A 360 DIAS	3.80%	3.80%	4.00%	4.20%	4.40%	4.60%	4.80%
DE 361 A 390 DIAS	4.80%	4.80%	5.00%	5.20%	5.40%	5.60%	5.80%
DE 391 A 540 DIAS	4.90%	4.90%	5.05%	5.25%	5.45%	5.65%	5.85%
DE 541 A 720 DIAS	4.95%	4.95%	5.10%	5.30%	5.50%	5.70%	5.90%
DE 721 A 1079 DIAS	5.00%	5.00%	5.15%	5.35%	5.55%	5.75%	5.95%
DE 1080 A MÁS	5.05%	5.05%	5.20%	5.40%	5.60%	5.80%	6.00%

**PLAZOS FIJOS EN GARANTIA (AQUELLOS PLAZOS FIJOS QUE GARANTIZAN CARTAS FIANZAS Y CRÉDITOS HIPOTECARIOS)**


(*)	Todos los plazos y montos	0.30%	
(**)	an intereses. A partir de 31 días se acuerda a la moneda y tipo de plazo fijo cuando la cancelación se realice y gastos de operaciones pasivas.		
PUBLICACIÓN EN	, TODAS LAS OPERACIONES SE REALIZAN, DE ACUERDO A LA NORMATIVA		DEL SISTEMA FINANCIERO
CUMPLIMIENTO DE LO DISPUESTO EN LA LEY 3274 - 2017.			APROBADO MEDIANTE RESOLUCIÓN SBS N°

°28587 Y AL REGLAMENTO DE  
ESTACION DE CONDUCTA DE  
MERCADO





## Apéndice B Tasas de Interés Activa – Moneda Nacional – Lima

 <b>TASAS DE INTERES ACTIVAS - MONEDA NACIONAL - MACRO ZONA LIMA(*)</b>						
TIPO DE CRÉDITO	PRODUCTO	MODALIDAD	DE S/	HASTA S/	TEA MIN	TEA MAX
Empresarial= Corporativo, Créditos a Grandes Empresas, Medianas Empresas, Pequeñas Empresa y Microempresas						
	<u>Empresarial, Credi Vip Empresarial, Crediruedas</u>				2,999	151.82%
	<u>Usado</u>				4,999	151.82%
	Principal				9,999	151.82%
	Principal				14,999	151.82%
	Principal				24,999	101.22%
	Principal		200 3,000		49,999	79.59%
	Principal		5,000 10,000		99,999	60.10%
	Principal		15,000		299,999	60.10%
	Principal		25,000		A	42.58%
	Principal		50,000 100,000		MAS	42.58%
	Principal		300,000			58.27%
	Principal				2,999.99	51.11%
	Principal		200.00 3,000.00		4,999.99	45.93%
	Principal		5,000.00		4,999.99	44.92%
	Principal		10,000.00		9,999.99	42.58%
	Paralelo		200.00 10,000.00		A	39.29%
	Paralelo		20,000.00 200.00		A	32.92%
	Paralelo				MAS	28.32%
	Paralelo		200.00 2,000.01		19,999.99	26.82%
	Paralelo		5,000.00 10,000.00		9,999.99	60.10%
	Paralelo		20,000.00		9,999.99	56.45%
	Paralelo		30,000.00		19,999.99	52.87%
	Paralelo por Campaña				A	51.11%
	Paralelo por Campaña		200.00		A	60.10%
	Paralelo por Campaña		2,000.01 10,000.00		MAS	55.55%
	Paralelo por Campaña		20,000.00		A	51.11%
	Libre Amortización				MAS	69.59%
	<u>Agropecuario</u>		200.00 2,001.00			61.96%
	Principal		5,001.00		2,000.00	58.27%
	Principal		10,001.00		4,999.99	54.65%
	Principal		15,001.00		9,999.99	48.50%
	Principal		30,001.00		19,999.99	48.50%
	Principal				29,999.99	44.25%
	Principal				A	44.27%
	Principal		10,001.00		MAS	61.96%
	Principal		15,001.00		2,000.00	52.87%
	Principal		30,001.00		9,999.99	48.50%
	Libre Amortización				19,999.99	44.25%
	Libre Amortización				A	51.11%
	Libre Amortización				MAS	42.58%
	Libre Amortización		200.00		MAS	42.58%
	Libre Amortización		5,000.00		2,000.00	34.49%
	Libre Amortización		10,000.00		5,000.00	34.49%
	<u>CrediCasa Habitacional y Comercial</u>				10,000.00	34.49%
	Menores a 3 años				10,000.00	32.92%
			50,000.00 100,000.00		15,000.00	32.92%
			200,000.00		30,000.00	29.08%
					70,000.00	29.08%
						21.99%
						20.98%
						20.27%
						20.27%
						32.92%
						28.32%
						26.82%
						60.10%
						42.58%

De 3 hasta 5 años	15,000.00		42.58%
	30,000.00		
	70,000.00		
<u>Crediruedas Nuevos</u>			
	4,999.99		
	9,999.99		
	19,999.99		
	49,999.99		
<u>Promotor Inmobiliario</u>			
Principal	99,999.99		
Principal	199,999.99		
	a más		
Principal	99,999.99		
	299,999.99		
	a más		
<b>Consumo</b>			

<u>Convenios</u>		3,000.00		
Principal		10,000.00		
Hasta 36 Meses		10,000.00		
Hasta 36 Meses		100,000.00		
Hasta 48 Meses		100,000.00		
Hasta 36 Meses Hasta 48 Meses de 49 a 60 Meses de 61 a 72 Meses		100,000.00		
<u>Créditos Personales</u>		5,000.00		
Cientes con Ingresos Formales		20,000.00		
Hasta 24 Meses		20,000.00		
Hasta 24 Meses		50,000.00		
Hasta 36 Meses		50,000.00		
Hasta 24 Meses		50,000.00		
Hasta 36 Meses	200.00 3,001.00	A		
Hasta 48 Meses	3,001.00	MÁS		
Hasta 24 Meses	10,001.00	A		
Hasta 36 Meses	10,001.00	MÁS		
Hasta 48 Meses	10,001.00	A		
Hasta 60 Meses	10,001.00	MÁS		
Cientes con Ingresos Informales		A		
Hasta 24 Meses	200.00 5,001.00	A		
Hasta 24 Meses	5,001.00	MÁS		
Hasta 36 Meses	20,001.00		79.59%	
Hasta 24 Meses	20,001.00	5,000.00	22.42%	79.59%
Hasta 36 Meses	20,001.00	20,000.00	18.16%	79.59%
Hasta 48 Meses	20,001.00	20,000.00	19.56%	79.59%
Hasta 24 Meses	50,001.00	20,000.00	13.35%	79.59%
Hasta 36 Meses	50,001.00	50,000.00	14.03%	79.59%
Hasta 48 Meses	50,001.00	50,000.00	15.39%	79.59%
Hasta 60 Meses	50,001.00	50,000.00	19.56%	79.59%
Hasta 36 Meses	50,001.00	50,000.00		79.59%
Hasta 48 Meses	50,001.00	50,000.00	51.11%	79.59%
Hasta 60 Meses	50,001.00	A	40.92%	79.59%
<u>Crediruedas Usado</u>	200.00 5,001.00	MÁS	44.25%	79.59%
Principal	5,001.00	A	31.37%	79.59%
Principal	20,001.00	MÁS	34.49%	79.59%
Principal	20,001.00	A	37.67%	79.59%
Principal	20,001.00	MÁS	25.34%	79.59%
Principal	20,001.00	A	28.32%	79.59%
Principal	50,001.00	MÁS	31.37%	79.59%
Principal	50,001.00	A	34.49%	79.59%
<u>Plazo Fijo</u>	50,001.00	MÁS	61.96%	79.59%
	50,001.00		58.27%	79.59%
	50,001.00		54.65%	79.59%
	50,001.00	2,999.99	52.87%	79.59%
	50,001.00	2,999.99	51.11%	79.59%
	50,001.00	4,999.99	49.36%	79.59%
	50,001.00	4,999.99	44.25%	79.59%
	50,001.00	2,999.99	45.93%	79.59%
	50,001.00	4,999.99	47.64%	79.59%
	200.00 3,000.00		49.36%	151.82%
	5,000.00	9,999.99	58.27%	151.82%
	10,000.00	19,999.99	54.65%	60.10%
	20,000.00	A MAS	49.36%	60.10%
			44.25%	60.10%
			40.92%	60.10%

Hasta 36 Meses	200.00	5,000.00	26.82%	151.82%
Hasta 48 Meses	200.00	5,000.00	28.32%	151.82%
Hasta 36 Meses	5,000.01	A MÁS	19.56%	151.82%
Hasta 48 Meses	5,000.01	A MÁS	20.98%	151.82%
<u>Cuenta CTS</u>				
Principal				
Hasta 48 Meses	200.00	MÁS	26.82%	26.82%
<u>Administrativo</u>				
Principal				
<u>Administrativo - Directores</u>				
Principal				
Oportuno - Trabajadores (Caja Huancayo)	200.00	50,000.00	29.99%	59.92%
Principal				
Oportuno - Trabajadores (Caja Huancayo)	200.00	15,000.00	16.77%	151.82%
<u>Consumo Convencional</u>				
Oportuno				
<u>Credihogar</u>				
Clientes con Ingresos Formales				
Hasta 36 Meses	200.00	2,000.00	45.93%	79.59%
Hasta 36 Meses	2,001.00	5,000.00	37.67%	79.59%
Hasta 36 Meses	5,001.00	10,000.00	29.84%	79.59%
Hasta 36 Meses	10,001.00	15,000.00	22.42%	79.59%
Hasta 48 Meses	10,001.00	15,000.00	29.84%	79.59%
Hasta 36 Meses	15,001.00	30,000.00	19.56%	79.59%
Hasta 48 Meses	15,001.00	30,000.00	22.42%	79.59%
Hasta 60 Meses	15,001.00	30,000.00	25.34%	79.59%
Hasta 36 Meses	30,001.00	90,000.00	18.16%	79.59%

Hasta 48 Meses	30,001.00	90,000.00	18.86%	79.59%
Hasta 60 Meses	30,001.00	90,000.00	23.14%	79.59%
<b>Cientes con Ingresos Informales</b>				
Hasta 36 Meses	200.00	2,000.00	54.65%	79.59%
Hasta 36 Meses	2,001.00	5,000.00	45.93%	79.59%
Hasta 36 Meses	5,001.00	10,000.00	37.67%	79.59%
Hasta 36 Meses	10,001.00	15,000.00	29.38%	79.59%
Hasta 48 Meses	10,001.00	15,000.00	37.67%	79.59%
Hasta 36 Meses	15,001.00	30,000.00	27.57%	79.59%
Hasta 48 Meses	15,001.00	30,000.00	29.84%	79.59%
Hasta 60 Meses	15,001.00	30,000.00	31.37%	79.59%
Hasta 36 Meses	30,001.00	90,000.00	26.97%	79.59%
Hasta 48 Meses	30,001.00	90,000.00	29.08%	79.59%
Hasta 60 Meses	30,001.00	90,000.00	30.60%	79.59%
<b><u>Prendario</u></b>				
Principal			79.59%	79.59%
<b><u>Crediruedas Nuevo</u></b>				
Principal	200.00	4,999.99	51.11%	79.59%
Principal	5,000.00	9,999.99	42.58%	79.59%
Principal	10,000.00	19,999.99	32.92%	79.59%
Principal	20,000.00	49,999.99	29.08%	79.59%
Principal	50,000.00	99,999.99	21.99%	79.59%

Principal	100,000.00	199,999.99	20.98%	79.59%
Principal	200,000.00	a más	20.27%	79.59%
<b>Hipotecario</b>				
CrediCasa (*) COFIDE hasta US\$ 96,000.00 o su equivalente e				
Hasta 10 años				
Más de 10 años Hasta 15 años				
Recursos Propios				
Menor o igual a S/ 50,000 - Hasta 10 años				
Mayores a S/ 50,000 - Hasta 15 años				
Hasta S/ 350,000 Más de 10 años	Hasta S/ 89,999.00	Hasta S/ 364,500	13.99%	16.99%
De S/ 90,000			14.99%	16.99%
Mayor a S/ 350,000 Más de 10 años	Desde S/ 20,000 Hasta S/ 49,999.00	Hasta S/ 25,160.00	16.99%	18.99%
10 h Mi Vivienda Plazo hasta 20 Años Principal			14.99%	16.99%
			15.99%	16.99%
			16.99%	16.99%
Mi Construcción Plazo hasta 7 años Principal	Desde S/ 50,000 Hasta S/ 100,000	Desde S/ 5,117.00 hasta S/ 65,812.50	10.80%	13.99%
			9.99%	12.99%
Mi Construcción más de 7 hasta 12 Años Principal	Hasta 10 años		14.50%	16.99%
	Hasta 20 años	Hasta 99,000.00	12.50%	14.50%
Techo Propio Principal	De 45,000.00	Hasta 270,000.00	15.99%	19.25%
	De 100,000.00		13.99%	17.25%
Mi Casa Más de 10 a 20 años			11.99%	14.00%
			10.99%	13.50%
(*) Para los créditos hipotecarios con recursos propios (CREDICASA) la Gerencia Mancomunada podrá aprobar plazos mayores a los indicados en el presente tarifario.				
<b>INTERES MORATORIO</b>				
Tasa aplicada al saldo capital por cuota para créditos desembolsados hasta el 17.08.2014				264.62%
HASTA 500				
501 - 1000				239.37%
1001 A MÁS				193.99%
Tasa aplicada al saldo capital más intereses compensatorios de la cuota para créditos desembolsados a partir del 18.08.2014.				
HASTA 500				264.62%
501 - 1000				239.37%
1001 A MÁS				193.99%
(*) Agencias de la Macro Zona Lima: Ag Lima- Ate; Huaycan, San Juan de Lurigancho, Santa Anita, Canto Grande, Chosica, Miraflores, Los Olivos, Huacho, Comas, Cañete, Huaral, Barranca, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Av. Abancay - Lima, San Martín de Porres, Puente Piedra, Huachipa, Chinchá, Ica, Carabayllo, Wanchaq- Cusco, Surquillo, Cerro Colorado - Arequipa, Ciudad Municipal - Arequipa, Miraflores- Arequipa, San Sebastián - Cusco, Parcona- Ica, Manchay, Montenegro, Abancay - Apurímac, Espinar- Cusco, Sicuani, San Jerónimo- Cusco, Urubamba - Cusco, Anta- Cusco, Santiago - Cusco, Carapongo, Jorge Chavez- Juliaca, San Martín Juliaca, Puno, San José - Juliaca, José Luis Bustamante y Rivero- Arequipa, Jicamarca, Chorrillos, Santa Clara, Huaraz, Paramonga, Pisco, Ventanilla, Sullana, Tacna, Coronel Albarracín, Moquegua, Huandoy, Piura, Castilla- Piura, Tumbes, Ilo, Cajamarca, Iquitos, Belén- Iquitos,				

Trujillo, Tambopata, Chachapoyas, Chiclayo, Villa María del Triunfo, Nicolás de Piérola, Ñaña Chaclacayo, Mariscal Cáceres - SJL, Magdalena del Mar, Rimac, San Borja.

**TODAS LAS OPERACIONES SE ENCUENTRAN AFECTAS AL ITF(0.005%) DE ACUERDO A LA**

**NORMATIVIDAD VIGENTE NOTA: EL PERIODO ANUAL ES DE 360 DIAS.**

**PUBLICACIÓN EN CUMPLIMIENTO A LO DISPUESTO A LA LEY N° 28587 Y AL REGLAMENTO DE GESTIÓN DE CONDUCTA DE MERCADO DEL SISTEMA FINANCIERO,**

**APROBADO MEDIANTE RESOLUCIÓN SBS N°3274-2017**

