

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Plan Estratégico para la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A.**

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

**ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADO POR**

**Jorge Fernando Benavente Moreno**

**Nasthacia Cueva Suárez**

**José Miguel Eleodoro Delgado Alvites**

**Luis Miguel Delgado Alvites**

**Alan Edeey Vásquez Bernal**

**Asesor: Ricardo Miguel Pino Jordán**

**Surco, junio de 2020**

## Agradecimientos

Agradecemos haber sido parte del programa MBA Gerencial Internacional Chiclayo XIV de CENTRUM, el cual ha sido un viaje de autoconocimiento que nos permitió desarrollarnos profesional y personalmente. Esta experiencia ha desarrollado nuestras habilidades de trabajo en equipo, descubrir nuestro liderazgo y reconocer ideas valiosas en nuestros compañeros.

Por lo anterior agradecemos a nuestros amigos del programa, a los profesores y a nuestro asesor Ricardo Miguel Pino Jordán.



### Dedicatoria

A mi esposa Lourdes; a mis hijos Joaquín, Julieta y Laura; y a mi madre Rosa por haberme apoyado en todo momento a alcanzar este objetivo.

Jorge

A mis padres, hermanos y sobrinos, quienes me inspiraron en todo momento para conseguir este objetivo.

Nasthacia

A mi papá Miguel, a mis padres, a José Miguel, a Pite y a los amigos que me acompañaron en este trayecto dándome su cariño, apoyo y comprensión desde siempre.

Luis

A mis padres, a Luis, a Pite, a Liz, a mi grupo de la maestría y a los excelentes profesores de finanzas del MBA.

José

Agradezco a mi madre Luzmila, mi esposa y a mis hijos por el apoyo constante.

Alan

## Resumen Ejecutivo

En la presente tesis se describe la elaboración de un Plan Estratégico para la organización Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A. (en adelante “Raíz”) para el periodo 2021 al 2025. Esta empresa es una entidad financiera con una expectativa de crecimiento acotada, que congruentemente guarda relación con su moderada participación en el mercado financiero. No obstante, respecto al mercado que corresponde con las cajas rurales es una de las empresas líderes del sector.

A pesar de su relativa corta vida, desde el año 1999 Raíz se ha mostrado financieramente sólida. Esta fortaleza ha permitido la elaboración del presente plan estratégico propuesto. El desarrollo de este planeamiento involucró el uso de diferentes y variadas herramientas de análisis y de decisión con la finalidad de obtener una serie de estrategias enfocadas en los objetivos de largo plazo y estos, a su vez, en la Visión propuesta.

Por lo anterior, primero se revisaron los lineamientos estratégicos básicos que norman a la organización, los cuales son: Visión, Misión, Valores y Código de Ética de Raíz. Considerando los nueve componentes planteados por D’Alessio (2015), se encontró que estos lineamientos no estaban completamente adaptados a las circunstancias actuales, por lo que, se han planteado nuevos lineamientos que guardan congruencia con la estrategia planteada.

Posteriormente, se procedió a realizar un análisis del contexto externo e interno, tanto del país como de la propia empresa. Para este análisis del contexto se ha delimitado un universo de empresas del sistema financiero que incluyen a las financieras, cajas rurales y cajas municipales. Además, el Análisis FODA permitió dilucidar las cinco fortalezas y las cinco debilidades de Raíz sobre las que se cimentará la aplicación de las estrategias.

Del mismo modo, se analizó el entorno competitivo donde opera Raíz, obteniendo los factores clave de éxito; desprendiéndose cinco oportunidades y cinco amenazas, que han permitido detectar los factores claves de éxito. Por lo tanto, estos han contribuido a idear las

estrategias englobadas en cuatro lineamientos: el desarrollo de mercados, creación de nuevos productos, procesos y marketing.

Así, se ha determinado las siguientes estrategias: (a) incrementar colocaciones a clientes actuales mediante nuevos productos, (b) incrementar cartera con clientes nuevos implementando oficinas en nuevas localidades, (c) implementar evaluaciones rápidas de riesgos crediticios del cliente con inteligencia artificial, (d) potenciar el marketing de Raíz con campañas de comunicación efectiva para el mercado objetivo, (e) desarrollar una plataforma digital para el 100% de productos, (f) crear productos específicos para la atención de eventos fortuitos, y (g) diversificar los canales de atención en regiones donde actuamos. Las mismas que conducirán a alcanzar los siguientes objetivos a largo plazo: (a) al 2025 superar los mil millones de soles en colocaciones de créditos directos. A diciembre de 2019, las colocaciones de Raíz fueron de 760 millones de soles, (b) al 2025 incrementar el ROE de Raíz a 4% considerando que el ROE promedio 2014-2018 fue 2.38%, (c) al 2025 reducir la morosidad de los créditos en un punto porcentual respecto a diciembre de 2019 que fue 6.94%, (d) al 2025 lograr que el 50% de créditos sea a través de una plataforma digital. Raíz no posee en la actualidad este tipo de oferta; y (e) Al 2025 alcanzar un Net Promoter Score (NPS) de 7. Actualmente Raíz no ha implementado este indicador. Finalmente, se han establecido un conjunto de objetivos de corto plazo, que permitirán el monitoreo y control de las actividades que sean necesarias para alcanzar los resultados esperados.

## Abstract

This thesis describes the preparation of a Strategic Plan for the organization Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A. (hereinafter “Raíz”) for the period 2021 to 2025. This company is a financial institution with a limited expectation of growth, which is consistently related to its moderate participation in the financial market. However, regarding the market that corresponds to rural savings banks, it is one of the leading companies in the sector.

Despite its relatively short life, since 1999 Raíz has been financially sound. This strength has allowed the preparation of this proposed strategic plan. The development of this planning involved the use of different and varied analysis and decision tools in order to obtain a series of strategies focused on long-term objectives and these, in turn, on the proposed Vision.

Therefore, the basic strategic guidelines that regulate the organization were first reviewed, which are: Vision, Mission, Values and Code of Ethics of Raíz. Considering the nine components proposed by D’Alessio (2015m), it was found that these guidelines were not completely adapted to current circumstances, therefore, new guidelines have been proposed that are consistent with the proposed strategy.

Subsequently, an analysis was made of the external and internal context, both of the country and of the company itself. For this analysis of the context, a universe of companies in the financial system has been delimited, including financial companies, rural savings banks and municipal savings banks. In addition, the SWOT Analysis allowed us to elucidate the five strengths and the five weaknesses of Raíz on which the application of the strategies will be based.

Similarly, the competitive environment where Raíz operates was analyzed, obtaining the key success factors; five opportunities and five threats were unleashed, which have allowed the detection of key success factors. Therefore, these have contributed to devising

the strategies encompassed in four guidelines: market development, creation of new products, processes and marketing.

Thus, the following strategies have been determined: (a) increase placements to current clients through new products, (b) increase portfolio with new clients by implementing offices in new locations, (c) implement rapid credit risk assessments of the client with artificial intelligence, (d) enhance Raíz marketing with effective communication campaigns for the target market, (e) develop a digital platform for 100% of products, (f) create specific products to deal with incidental events, and (g) diversify service channels in regions where we operate. The same that will lead to achieving the following long-term objectives: (a) by 2025 exceed one billion soles in direct credit placements. As of December 2019, loans of Raíz were 760 million soles, (b) to 2025 increase the RoE to 4% considering that the average ROE 2014-2018 was 2.38%, (c) to 2025 reduce the default of the credits in a percentage point with respect to December 2019 that was 6.94%, (d) to 2025 achieve that 50% of credits be through a digital platform. Raíz does not currently have this type of offer; and (e) By 2025, achieve a Net Promoter Score (NPS) of 7. Currently, Raíz has not implemented this indicator. Finally, a set of short-term objectives have been established, which will allow the monitoring and control of the activities that are necessary to achieve the expected results.

## Tabla de Contenido

<b>Tabla de Contenido</b>	<b>viii</b>
<b>Lista de Tablas</b>	<b>xii</b>
<b>Lista de Figuras</b>	<b>xiv</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General</b>	<b>xv</b>
<b>Capítulo I: Situación General de CRAC Raíz</b>	<b>1</b>
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones.....	5
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética</b>	<b>6</b>
2.1. Antecedentes.....	6
2.2. Visión.....	6
2.2.1. Visión actual.....	6
2.2.2. Propuesta de visión.....	6
2.3. Misión.....	7
2.3.1. Misión actual.....	7
2.3.2. Propuesta de misión.....	7
2.4. Valores.....	7
2.4.1. Valores actuales.....	8
2.4.2. Valores propuestos.....	8
2.5. Código de Ética.....	8
2.6. Conclusiones.....	9
<b>Capítulo III: Evaluación Externa</b>	<b>11</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones.....	11
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	11
3.1.2. Potencial nacional.....	13



3.1.3.	Principios cardinales. ....	19
3.1.4.	Influencia del análisis en Raíz. ....	20
3.2.	Análisis Competitivo del País.....	20
3.2.1.	Condiciones de los factores. ....	21
3.2.2.	Condiciones de la demanda. ....	22
3.2.3.	Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. ....	23
3.2.4.	Sectores relacionados y de apoyo. ....	24
3.2.5.	Influencia del análisis en Raíz. ....	24
3.3.	Análisis del Entorno PESTE.....	25
3.3.1.	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P). ....	25
3.3.2.	Fuerzas económicas y financieras (E).....	28
3.3.3.	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S). ....	34
3.3.4.	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	37
3.3.5.	Fuerzas ecológicas y ambientales (E). ....	38
3.4.	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	39
3.5.	Raíz y sus Competidores.....	40
3.5.1.	Poder de negociación de los proveedores. ....	41
3.5.2.	Poder de negociación de los compradores. ....	41
3.5.3.	Amenaza de los sustitutos.....	42
3.5.4.	Amenaza de los entrantes.....	42
3.5.5.	Rivalidad de los competidores. ....	42
3.6.	Raíz y sus Referentes.....	44
3.7.	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	45
3.8.	Conclusiones.....	48

<b>Capítulo IV: Evaluación Interna</b>	<b>49</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT.....	49
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	49
4.1.2. Marketing, ventas e investigación de mercados (M). ....	52
4.1.3. Operaciones, logística e infraestructura (O). ....	53
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	54
4.1.5. Recursos humanos y cultura (H).....	56
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I). ....	57
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T). ....	57
4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	58
4.3. Conclusiones.....	59
<b>Capítulo V: Intereses de Raíz y Objetivos a Largo Plazo</b>	<b>60</b>
5.1. Intereses de Raíz .....	60
5.2. Potencial de Raíz.....	60
5.3. Principios Cardinales de Raíz .....	61
5.4. Matriz de Intereses Organizacionales - Raíz (MIO).....	62
5.5. Objetivos a Largo Plazo (OLP).....	63
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico</b>	<b>64</b>
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	64
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	65
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	66
6.4. Matriz Interna Externa (MIE) .....	68
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE) .....	69
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	70
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	73

6.8.	Matriz de Rumelt (MR) .....	75
6.9.	Matriz de Ética (ME) .....	76
6.10.	Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	76
6.11.	Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo (MEOLP).....	78
6.12.	Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS).....	78
6.13.	Conclusiones .....	80
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica</b>		<b>82</b>
7.1.	Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo .....	82
7.2.	Políticas de Cada Estrategia.....	82
7.3.	Estructura Organizacional de Raíz.....	85
7.4.	Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	86
7.5.	Recursos Humanos y Motivación .....	86
7.6.	Gestión del Cambio.....	87
7.7.	Conclusiones .....	88
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica</b>		<b>90</b>
8.1.	Perspectivas de Control.....	90
8.2.	Tablero de Control Balanceado .....	91
8.3.	Conclusiones .....	91
<b>Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones</b>		<b>93</b>
9.1.	Plan Estratégico Integral .....	93
9.2.	Conclusiones .....	93
9.3.	Recomendaciones Finales.....	96
9.4.	Futuro de Raíz.....	97
<b>Referencias</b>		<b>98</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Accionistas de Raíz</i> .....	1
Tabla 2 <i>Directorio de Raíz</i> .....	2
Tabla 3 <i>Universo de Estudio para la Presente Tesis: (Colocaciones a diciembre de 2019)</i> ....	4
Tabla 4 <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i> .....	13
Tabla 5 <i>Riesgos Políticos y Económicos - Perú a noviembre de 2019</i> .....	26
Tabla 6 <i>PBI por Sectores Económicos: 2016 - 2018 (Variaciones Porcentuales Reales)</i> .....	30
Tabla 7 <i>Crédito al Sector Privado Total: 2016-2018</i> .....	31
Tabla 8 <i>Cartera Atrasada de las Empresas Bancarias: 2016-2018 (en Porcentaje)</i> .....	32
Tabla 9 <i>Indicadores Financieros de las Empresas no Bancarias: 2016-2018</i> .....	33
Tabla 10 <i>Incidencia de la Pobreza según Área Geográfica y Dominios: 2009 – 2018</i> .....	35
Tabla 11 <i>Conflictos Activos en Proceso de Diálogo, Según Tipo. Agosto 2019</i> .....	36
Tabla 12 <i>Matriz de Factores Externos</i> .....	39
Tabla 13 <i>Estructura del Pasivo por Caja Rural de Ahorro y Crédito – al 31 de diciembre de 2018 (en Porcentaje)</i> .....	43
Tabla 14 <i>Estructura del Pasivo por Caja Municipal – al 31 de diciembre de 2018 (en Porcentaje)</i> .....	44
Tabla 15 <i>Matriz de Perfil Competitivo</i> .....	46
Tabla 16 <i>Matriz de Perfil Referencial</i> .....	47
Tabla 17 <i>Estado de Resultados Comparado al 31 de diciembre de 2018</i> .....	55
Tabla 18 <i>Matriz de Factores Internos</i> .....	59
Tabla 19 <i>Matriz de Intereses Organizacionales de Raíz</i> .....	62
Tabla 20 <i>Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas</i> .....	64
Tabla 21 <i>Matriz Boston Consulting Group</i> .....	67
Tabla 22 <i>Matriz de Decisión Estratégica</i> .....	72

Tabla 23 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i> .....	74
Tabla 24 <i>Matriz de Rumelt</i> .....	75
Tabla 25 <i>Matriz de Ética</i> .....	76
Tabla 26 <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	77
Tabla 27 <i>Matriz de Estrategias vs OLP</i> .....	79
Tabla 28 <i>Matriz de Estrategias vs Posibilidades de los Competidores</i> .....	80
Tabla 29 <i>Objetivos de Corto Plazo</i> .....	83
Tabla 30 <i>Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo</i> .....	84
Tabla 31 <i>Estrategias Retenidas y Políticas</i> .....	85
Tabla 32 <i>Tablero de Control Balanceado</i> .....	92
Tabla 33 <i>Plan Estratégico Integral</i> .....	94

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xv
<i>Figura 2.</i> Distribución de la cartera según el tipo de crédito colocado, de acuerdo con el tipo de Institución Microfinanciera al 30.06.2019 .....	3
<i>Figura 3.</i> PBI y demanda interna.....	22
<i>Figura 4.</i> Evolución del consumo privado: 2009-2018 .....	23
<i>Figura 5.</i> Tasa de interés de referencia del BCRP: Sept 2003 – Nov 2019 .....	27
<i>Figura 6.</i> Resultado económico del sector público no financiero – Acumulado últimos 12 meses.....	28
<i>Figura 7.</i> Variación porcentual del PBI nacional y el PBI per cápita: 2009 – 2018 .....	29
<i>Figura 8.</i> Las cinco fuerzas competitivas de Porter que moldean la competencia en el sector de las microfinanzas.....	40
<i>Figura 9.</i> Organigrama de Raíz. ....	51
<i>Figura 10.</i> Matriz PEYEA .....	65
<i>Figura 11.</i> Matriz BCG.....	66
<i>Figura 12.</i> Matriz Interna Externa .....	69
<i>Figura 13.</i> Matriz Gran Estrategia.....	70

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 1 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.

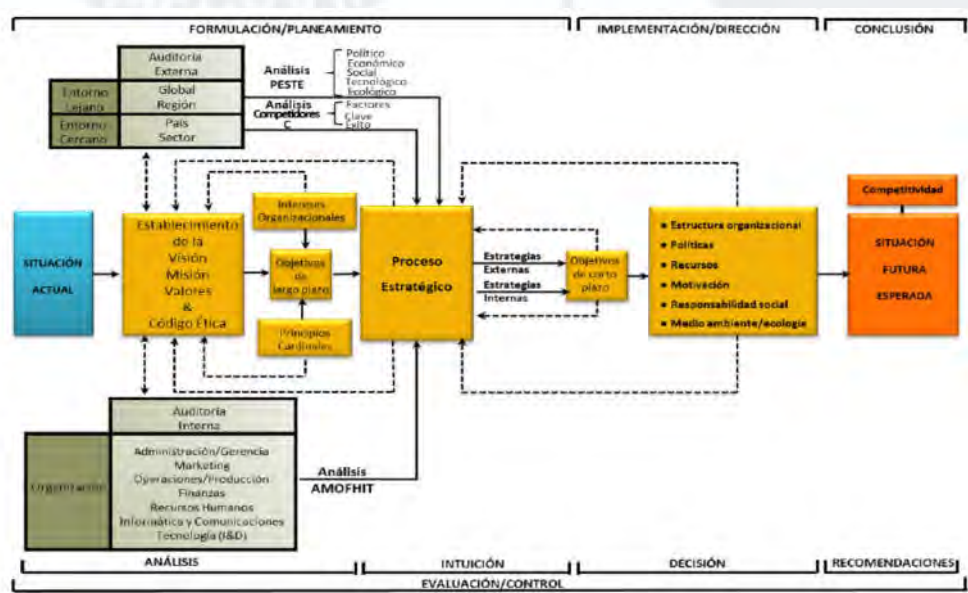


Figura 1. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

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

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



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

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde 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. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

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

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

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros D'Alessio (2015).

## Capítulo I: Situación General de CRAC Raíz

### 1.1. Situación General

La Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz (en adelante “Raíz”) es una Sociedad Anónima Abierta autorizada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) que fue fundada en 1999 bajo la denominación de Edpyme Raíz. Desde sus orígenes se dedicó a la prestación de servicios crediticios microfinancieros, con el objetivo de contribuir sosteniblemente al desarrollo del país. En el año 2016, la SBS autorizó su fusión con la Caja Rural de Ahorro y Crédito Chavín, con lo que logró cimentar su presencia en doce regiones del país con 50 agencias a nivel nacional. De igual manera, la fusión permitió diversificar sus productos y una considerable captación de pasivos de los usuarios a través de sus ahorros.

De acuerdo con su Memoria Anual (Raíz, 2019) la composición y participación de acciones de Raíz se estructuró como se muestra en la Tabla 1. De este grupo, Solaris Finance SAC es el principal accionista, de capitales españoles que, además de dotar de capital social; aporta imagen internacional y respaldo financiero. En ese sentido, Raíz pertenece a un grupo económico conformado por las siguientes empresas: (a) Solaris Finance S.A.C., (b) Construyendo Servicio S.A.C. y (c) Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A.A.

Tabla 1

#### *Accionistas de Raíz*

Accionistas	Porcentaje de acciones	Tipos de acciones
SOLARIS FINANCE SAC	94.16	NOMINATIVAS
CARMEN JULIA EMILI PISFIL GARCIA	2.37	NOMINATIVAS
HIPOLITO GUILLERMO MEJIA VALENZUELA	2.37	NOMINATIVAS
CLARA FABIOLA OJEDA FERNANDEZ	0.96	NOMINATIVAS
FONDO ANDINO DE INVERSIONES	0.12	NOMINATIVAS
OTROS MINORITARIOS	0.01	NOMINATIVAS

*Nota.* Tomado de Memoria Anual 2018, por Raíz, 2019, Lima, Perú.

El Directorio de Raíz, está conformado por siete directores y su presidente, como se observa en la Tabla 2:

Tabla 2

*Directorio de Raíz*

Directorio	
Presidente	Hipólito Guillermo Mejía Valenzuela
Director	Augusto Fernando Ñamó Mercedes
Director	Guillermo Palomino Bonilla
Director	Kelly Jaramillo Lima
Director	Luis Enrique Riboty Ríos
Director	Mónica Patricia Ying González
Director	Santiago Héctor Otero Jiménez
Director	Rafael Ramón Salazar Mendoza

*Nota.* Tomado de Memoria Anual 2018, por Raíz, 2019, Lima, Perú.

La cartera de productos ofertados por Raíz es amplia, siguiendo el estándar del mercado: créditos a grandes empresas, créditos a medianas empresas, créditos a pequeñas empresas, créditos a microempresas, créditos de consumo no revolventes, créditos hipotecarios, depósitos de ahorro y depósitos a plazo.

En cuanto al análisis de los estados financieros de Raíz, se reporta que las utilidades del 2018 se incrementaron con respecto al año 2017. Estas han pasado de S/ 650,000 a S/ 4'318,000, debido a cierta mejora en la administración. Se estima que se debe a la mejora de algunas partidas como: incremento de los ingresos por intereses, mejora de los ingresos por servicios financieros, disminución significativa de gastos de personal, entre otros.

La Figura 2 muestra la participación de la cartera por tipo de crédito a mediados del 2019, comparando el comportamiento de Raíz con las principales instituciones financieras. Se puede apreciar una composición diversificada de la misma, siendo el microcrédito el principal producto. Sin embargo, hasta la fecha de elaboración de este documento, aún se mantenían pérdidas acumuladas por S/ 387,000. Dicha situación intentó revertirse con los aportes de capital en efectivo por S/ 1'300,000 recibidos en el 2018, como parte de un plan de fortalecimiento patrimonial.

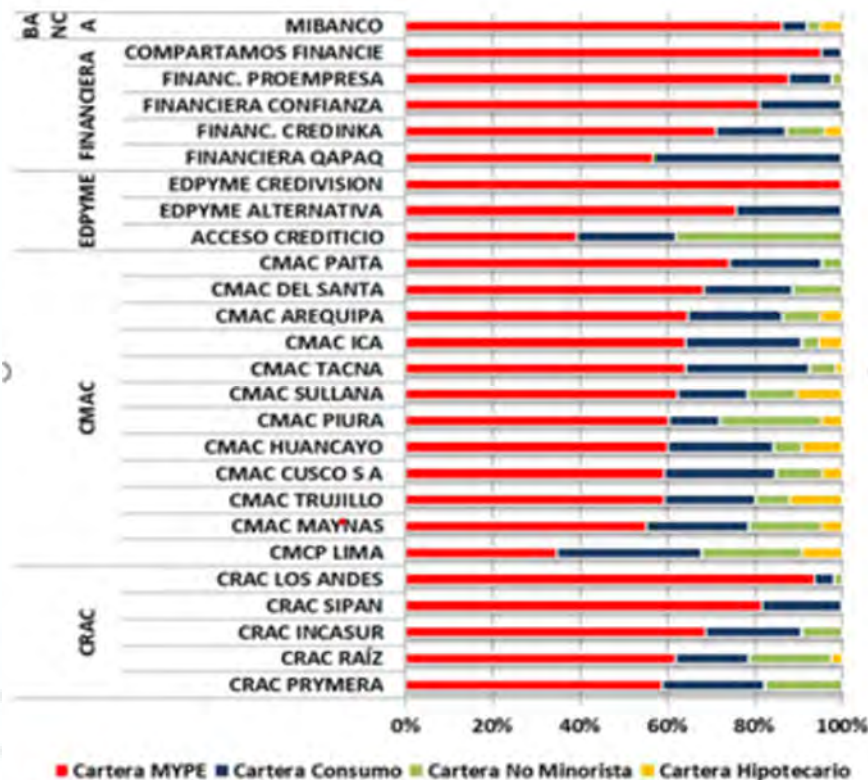


Figura 2. Distribución de la cartera según el tipo de crédito colocado, de acuerdo con el tipo de Institución Microfinanciera al 30.06.2019  
Tomada del “Boletín Semanal SBS Informa N° 33 (2019)”

Para la presente tesis se tomó como línea base los resultados financieros a diciembre de 2018. La razón de esta elección ha considerado que el 2019 fue un año atípico para la organización; mostrándose con un nivel más bajo que el promedio histórico de Raíz. Por lo tanto, estos datos no reflejarían el desempeño habitual de la organización, y se ha optado por obviarlos. En ese sentido, no es adecuado tomarlos porque no ayudarían a crear objetivos ambiciosos de largo y corto plazo.

También, se consideró la realidad del mercado, siendo muy competitiva y dinámica, albergando empresas de diverso tamaño y alcance, desde corporaciones financieras hasta las más pequeñas cooperativas de ahorro. Además, respecto a su posición en el mercado financiero, Raíz se encuentra en el primer puesto de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito. Por sí misma, esta posición parece inmejorable, pero al contrastar con el universo de las entidades financieras del mercado, esta posición no se ve reflejada en el liderazgo total. Por

esto se consideró adecuado delimitar el sector financiero a un “universo de estudio” que contiene a 27 empresas con las cuales Raíz encuentra competencia proyectada, de tal manera que se puedan generar objetivos ambiciosos y no considerar a la organización como la mejor de su grupo únicamente. Este universo se condensa en la Tabla 3.

Tabla 3

*Universo de Estudio para la Presente Tesis: (Colocaciones a diciembre de 2019)*

Nº	Entidad Financiera	% del Universo	Monto Colocaciones (Millones)
1	CMAC Arequipa	13.56	5,276,946
2	Crediscotia Financiera	11.97	4,658,600
3	CMAC Huancayo	11.57	4,505,270
4	CMAC Piura	9.92	3,860,278
5	CMAC Cusco	7.97	3,100,860
6	Compartamos Financiera	6.55	2,549,403
7	CMAC Sullana	5.75	2,238,025
8	Financiera Confianza	4.74	1,845,688
9	CMAC Trujillo	4.39	1,707,025
10	Financiera Oh!	4.17	1,625,139
11	CMAC Ica	2.83	1,100,634
12	Financiera Efectiva	2.18	850,155
13	Financiera Credinka	2.15	838,541
14	CMAC Tacna	2.08	810,579
15	Mitsui Auto Finance	2.02	785,859
<b>16</b>	<b>CRAC Raíz</b>	<b>1.95</b>	<b>760,220</b>
17	CRAC Los Andes	1.17	457,226
18	Financiera Proempresa	1.13	440,464
19	CMAC Maynas	1.03	402,327
20	CMCP Lima	0.94	364,675
21	Financiera Qapaq	0.63	246,264
22	CRAC Prymera	0.30	114,863
23	CMAC Paita	0.29	114,644
24	CRAC del Centro	0.27	105,405
25	CMAC Del Santa	0.24	95,311
26	CRAC Sipán	0.10	37,092
27	CRAC Incasur	0.09	36,443
	<b>Total</b>	<b>100.00</b>	<b>38,927,950</b>

*Nota.* Elaborado en base a información contenida en el “Boletín Semanal SBS Informa N° 33 (2019)”

Nótese que la situación actual de Raíz la ubica al medio de la tabla, en el puesto 16 con 1.95% del total de colocaciones de este universo. Considerando esta posición, se hace apremiante el incremento de este porcentaje del mercado, por medio de incrementar el monto

de colocaciones. Respecto a esta situación, se sugiere que las colocaciones podrían elevarse hasta lograr alcanzar los mil millones, que es el rango mínimo donde se desempeñan las mayores instituciones financieras de este grupo.

## **1.2. Conclusiones**

La historia de la organización posee dos hitos importantes: la fundación vía el financiamiento del grupo Solaris y la fusión con CRAC Chavín. El segundo hito les permitió mantener un portafolio diversificado de productos y el captar ahorros del público; lo que permitió obtener un mejor costo de fondeo. Además, con referencia al año 2018 las utilidades de Raíz se incrementaron significativamente pasando de S/ 650,000 a S/ 4'318,000, producto de una eficiente gestión de los gastos administrativos y costos de los recursos.

Para la presente tesis se trabajó con un universo de estudio reducido a 27 organizaciones financieras que ofertan productos similares y un público objetivo afín; pues si se hubiese considerado únicamente al grupo de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, Raíz se encontraría como la líder indiscutible del mercado. No obstante, como se descubrió que Raíz se encuentra en una posición intermedia en el universo de estudio, surgió una necesidad vital: incrementar sus colocaciones. Por lo tanto, se consideró como un hito importante alcanzar los mil millones de soles de colocaciones anuales, pues a partir de este monto se encuentran las empresas más grandes en el universo definido. Así, con esta propuesta se planteó que uno de los objetivos de largo plazo de la organización sería el incremento de las colocaciones.



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

### **2.1. Antecedentes**

Raíz ha construido durante el devenir de sus actividades las directrices que guían su comportamiento a nivel institucional, así como a nivel de sus colaboradores. Debido a su vinculación de origen con la ONG Solaris Perú, cuando Raíz apareció en el mercado financiero se propuso metas con contenido de desarrollo social, las que se reflejaron en la definición de su Visión, Misión y Valores. Por lo tanto, se consideró prudente enriquecer estas definiciones actuales, de tal manera que capturen también las características de empresa que busca generar valor para todos sus stakeholders.

### **2.2. Visión**

#### **2.2.1. Visión actual.**

“Contribuir al desarrollo de las familias y personas emprendedoras del Perú, facilitando los servicios y productos financieros que demanden” (Raíz, 2019).

#### **2.2.2. Propuesta de visión.**

“Ser una de las principales opciones financieras para las pequeñas y medianas empresas del Perú siendo reconocida por su servicio oportuno, transparencia y precio justo”.

Se propuso el presente cambio a la visión con la finalidad de actualizar los objetivos de Raíz. Esto se debe a que la anterior versión de esta fue desarrollada cuando Raíz era una EDPYME (Entidad de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa); por lo tanto, se busca que las actividades actuales y lo que se espera llegar a ser, puedan reflejarse en un contexto de competitividad contemporánea. De esta manera, se espera que la identidad primera de Raíz no se altere drásticamente; evitando además que, al implementarse genere resistencia al cambio por parte de los colaboradores. Así, la actual propuesta armoniza los elementos que existen con el objetivo de expansión hacia un mayor público, manteniendo la directriz de contribuir con el desarrollo. En ese sentido, se consideró adecuado mantener los planes

trazados desde los orígenes de Raíz, los que permiten enfocarse en un servicio de calidad que pueda ser identificado como asequible y deseable.

## **2.3. Misión**

### **2.3.1. Misión actual.**

“Acompañamos el desarrollo de sus emprendimientos proporcionando servicios y productos financieros oportunos y adecuados a sus necesidades” (Raíz, 2019).

### **2.3.2. Propuesta de misión.**

“Apoyamos el crecimiento de nuestros clientes con la ayuda de tecnologías que les permita acceder a nuevas oportunidades”.

Se consideró que la misión de Raíz es congruente con su visión, por la relación existente entre la vocación de servicio con la posición a la que se aspira lograr en el mercado; ser una de las principales opciones financieras. Por lo tanto, es factible que la ejecución de esta misión se concrete, debido a la existencia de fortalezas y oportunidades que permitirán el logro de los objetivos que se desarrollarán en los siguientes capítulos. Nótese, además que la propuesta recupera de la misión actual la importancia del cliente como eje para la creación de valor en la organización.

## **2.4. Valores**

De acuerdo con D’Alessio (2015), los Valores representan la “personalidad” de la organización, aquella que refleja fielmente sus creencias, actitudes y tradiciones. Estos guían el actuar ético de los colaboradores durante el ejercicio de sus labores como directivos, funcionarios o empleados, además de lo que se espera de ellos en sus actividades diarias, tanto dentro como fuera de la organización. Asimismo, este autor señaló que los principales valores son la moral y la ética; no obstante, en el presente documento no se presentan estos valores de manera explícita, sino que se consideraron incorporados de manera inherente a los valores propuestos en el acápite correspondiente.

#### **2.4.1. Valores actuales.**

**Equidad.** Reconocimiento del valor de las partes y del “justiprecio” en todas nuestras relaciones comerciales (Raíz, 2019).

**Oportunidad.** Valorar la puntualidad en el cumplimiento de los planes y las metas. Servicio oportuno, en lugar, la forma, el trato y el momento correcto (Raíz, 2019).

**Creatividad.** Trabajar y desarrollar nuestras actividades pensando siempre en cómo mejorar o cómo innovar para beneficio de nuestro cliente y nuestra organización (Raíz, 2019).

**Transparencia.** En la calidad de la información interna y externa que se genera y brinda, así como el comportamiento ético de sus integrantes (Raíz, 2019).

#### **2.4.2. Valores propuestos.**

**Trabajo en equipo.** Buscar la sinergia y el entendimiento de los colaboradores, buscando aprender uno del otro para la mejora continua de la producción de servicios.

**Compromiso.** Orientada a la consecución de los objetivos considerando los plazos y costos establecidos.

**Integridad.** Tener el valor y la actitud para hacer lo correcto, aun cuando esto signifique sacrificio, con la finalidad de generar confianza en todos los stakeholders.

**Excelencia.** Todos los días haremos las cosas mejor que ayer, buscando la eficiencia y la innovación de nuestros procesos para el beneficio de todos los stakeholders.

### **2.5. Código de Ética**

Incorporar un código de ética en la organización permite crear un ambiente con principios acordados para la buena conducta y el buen vivir de todos sus integrantes. Al contar con un patrón de comportamiento claro y conocido, también la sociedad y los consumidores comprenden la forma cómo se desenvolverá la empresa en su accionar fuera y dentro de ella; pues conocerán cómo planea alcanzar sus objetivos y cómo solucionará

conflictos éticos donde no pueda existir un consenso inmediato (D'Alessio, 2015). A continuación, se presenta la propuesta reformulada del Código de Ética para Raíz; siendo una adaptación del documento publicado por ASBANC (2002) para las empresas del Sistema Financiero:

- Asegurar el cumplimiento de los deberes y derechos de todos nuestros clientes, poniendo de manifiesto en todo momento lealtad, compromiso y buena fe durante los servicios prestados.
- Guardar estricta reserva de toda la información recogida durante la prestación de los servicios.
- Actuar de acuerdo con las normas legales, reglas del mercado, así como la libre competencia dentro del ámbito de la actividad bancaria.
- Mantener, desarrollar y mejorar los procedimientos para comunicar a las autoridades competentes las transacciones financieras que se consideren como sospechosas.
- Directivos, funcionarios y trabajadores usarán la información generada por la propia empresa y la que proporcionen los clientes con la mayor confidencialidad, profesionalismo, reserva y cuidado posible, en beneficio de quien haya brindado tal información.
- Brindar oportunidades de desarrollo y crecimiento humano y profesional de todo el personal.
- Reconocer el trabajo y mérito de todos los integrantes de la organización sin importar la jerarquía; propiciando un ambiente de valoración de los logros y apoyo para conseguir más de ellos.

## **2.6. Conclusiones**

El presente capítulo presentó los fundamentos estratégicos sobre los que se construirá la estrategia general para el total de la organización: visión, misión, valores y código de ética.

Si bien, Raíz cuenta con todos los fundamentos estratégicos mencionados, estos resultan desactualizados para solventar los retos del mercado. Por ello, se procedió a replantear los mismos con la finalidad de abordar el contexto competitivo actual y dotar de mayores aspiraciones de crecimiento a la empresa.

La visión aquí planteada, apunta hacia el liderazgo de un sector con gran cantidad de competidores. Se ha identificado a Raíz como líder indiscutible en el sector de cajas rurales de ahorro y crédito; con la reformulación de la visión se señala la nueva posición a aspirar, de tal manera que Raíz pueda convertirse en un referente del sector de las microfinanzas. El replanteamiento de la misión de Raíz indicará el cómo lograr el liderazgo deseado, creando valor para el cliente y para la empresa, además de concentrarse en el crecimiento mediante el uso de nuevas tecnologías.

Una empresa necesita pilares morales para lograr un crecimiento sostenido a largo plazo: los valores y el código de ética. Los actuales valores en Raíz son útiles para la organización, pero se ha considerado que el colaborador contemporáneo necesita nuevos valores que engloben a los antiguos y que permitan la interiorización de actitudes positivas. Además, Raíz no posee un código de ética explícito, por lo que se ha propuesto uno basado en el Acuerdo Ético de la Asociación de Bancos del Perú.

### **Capítulo III: Evaluación Externa**

En el presente capítulo se realizó el análisis de los factores externos que afectan a la organización o que poseen el potencial para afectar sus operaciones. De esta manera, al analizar el entorno y a la industria en la que está inmersa la empresa, se identificaron y evaluaron los factores y tendencias sobre las que la empresa no posee control pero que impactan o podrían impactar en sus operaciones (D'Alessio, 2015).

Para esto, partiendo de las ideas de Porter (2017), se realizó el denominado análisis tridimensional de las naciones, seguido del análisis competitivo del Perú. Posteriormente se realizó el análisis PESTE, el que nos sirvió de base para la realización de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), que en conjunto permitió obtener conclusiones relacionadas con la situación externa de la organización.

#### **3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones**

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

El Perú es uno de los países de Latinoamérica con mejor manejo de sus indicadores económicos. Es decir que mantiene una estabilidad económica consecuencia de un adecuado manejo de las políticas macroeconómicas como son, entre otras, las siguientes: una buena gestión del Banco Central, control de la inflación y un adecuado manejo de la deuda pública. En conjunto estas medidas resultaron en un crecimiento constante del PBI, reducción de la pobreza y una percepción de mejoras en la calidad de vida en la población.

Debido a que el Perú es una economía dependiente de sus exportaciones, resulta de interés nacional la estabilidad económica de los países con quienes mantiene acuerdos comerciales importantes. Según la información del MINCETUR (2018), se considera que China, Estados Unidos y la Unión Europea mantienen intereses comunes debido al volumen que representan en la balanza comercial nacional; siendo la suma de estas el 57.6% del total. Además, es relevante considerar que las exportaciones totales del Perú representan

aproximadamente el 40% del PBI. Por lo tanto, las políticas económicas de estos países podrían afectar la economía peruana.

Respecto a competitividad internacional, según el informe de competitividad global de 2018 elaborado por World Economic Forum WEF, el Perú ocupó el puesto 63 a nivel mundial (de un total de 140 países) y el sexto lugar a nivel de Latinoamérica. Este indica que la principal fortaleza del Perú es la estabilidad macroeconómica. Sin embargo, también señala que las debilidades en instituciones, infraestructura, educación, mercado de trabajo e innovación, le restan competitividad al país.

En ese sentido, los países con los que se tienen los principales acuerdos comerciales también comparten intereses comunes respecto a la competitividad. No obstante, países como Chile y Colombia se presentaron con intereses opuestos. Esto se debe a que estos representan a los competidores directos de los principales productos exportables nacionales, siendo las siguientes actividades económicas la más afectadas: la minería y la agroindustria.

También es relevante comprender la importancia del estado de derecho para asegurar la constitucionalidad de los acuerdos promulgados por los Estados. Así, aquellas naciones con las que el Perú tiene acuerdos comerciales pueden tener garantías del cumplimiento de los contratos; siendo los países más beneficiados, dado los intereses comunes: China, Estados Unidos y los países de la Unión Europea. Además, el ejercicio de la institucionalidad es considerado como un indicador favorable para los inversionistas, que aseguraría la confianza entre las partes involucradas. Por esto, incluidos los países con los que se tiene acuerdos comerciales, países limítrofes como Ecuador, Brasil, Chile y Colombia guardarían intereses comunes al buscar asegurar sus inversiones.

Finalmente, se consideró la existencia de intereses relacionados con la defensa de la soberanía nacional, que estarían asociados con el devenir histórico de conflictos y la cercanía limítrofe entre ciertos países. De esta manera, se consideraron como intereses opuestos, las

relaciones de Perú con Chile y con Ecuador. Además, se ha considerado que podrían existir relaciones álgidas con los países limítrofes Colombia y Brasil. Por lo tanto, la labor de las embajadas correspondientes es vital para mantener la soberanía nacional frente a los intereses contrarios antes expuestos.

Tabla 4

*Matriz de Intereses Nacionales (MIN)*

Intereses Nacionales	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Estabilidad económica		China ** USA ** UE **		
2 Competitividad internacional		China ** USA ** UE **	Chile *	Colombia *
3 Estado de derecho		China ** USA ** UE **	Ecuador ** Brasil ** Chile ** Colombia**	Venezuela **
4 Defensa de la soberanía			Chile * Ecuador *	Colombia * Brasil *

*Nota.* \*Intereses opuestos. \*\*Intereses comunes. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª ed. Rev.), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

**3.1.2. Potencial nacional.**

El potencial nacional se relaciona con aspectos internos, las fortalezas y debilidades. Según Cofase for trade (2019), como fortalezas señala lo siguiente: membresía a la Alianza del Pacífico; recursos minerales, energéticos, agrícolas y pesqueros; bajo nivel de deuda pública; independencia del banco central y destino turístico. De igual manera, lista como debilidades las siguientes: la dependencia de las materias primas y la demanda de China; subdesarrollo del crédito (40% del PIB); infraestructura; atención médica y sistemas educativos inadecuados; gran sector informal (70% de los empleos) y disparidades regionales (pobreza en las regiones andina y amazónica).

Desde la perspectiva de D'Alessio (2008), una nación soberana puede usar dichas fortalezas y debilidades para alcanzar sus intereses nacionales. Además, estas pueden



analizarse desde el aspecto: demográfico, geográfico, económico, tecnológico-científico, histórico-psicológico-sociológico, organizacional-administrativo, y militar. A continuación, se listará con más detalle estos aspectos.

*Demográfico.* Según la Oficina de Información Diplomática (2019), la población de Perú superó los 33'050,325; con una densidad de población de 24.8 habitantes/km<sup>2</sup>. Además, se manifestó una tasa de crecimiento anual de 1.1% y una esperanza de vida es de 75.22 años para los varones y 77.89 años para las mujeres. Asimismo, la tasa de natalidad fue de 18.9 nacimientos cada 1000 habitantes y la tasa de fertilidad: 2.37 infantes nacidos por mujer. Conforme a las regiones naturales la población estuvo distribuida un 52.6% en la costa, 38% en la sierra y 9.4% en la selva.

*Geográfico.* El Perú limita al norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil y Bolivia, al sur con Chile y al oeste con el océano Pacífico. Su capital Lima tiene 9'886,647 habitantes en el área metropolitana; sus principales ciudades son; Arequipa con 869,351 habitantes, Trujillo tiene 799,550 habitantes y Chiclayo con 600,440 habitantes. La Región Lambayeque está ubicada al norte del Perú, limita al norte con la Región Piura, al suroeste con el océano Pacífico, al este con la Región Cajamarca y por el sureste con la Región La Libertad. Lambayeque presenta una extensión de 14,231.30 km<sup>2</sup> (ICEX, 2018).

*Económico.* Según la Oficina de Información Diplomática (2019), en el primer trimestre del año 2019, el PIB a precios constantes de 2007 registró un crecimiento de 2.3%, registrando 39 trimestres de crecimiento ininterrumpido. El crecimiento del PIB de 4% del periodo comprendido entre los años 2017 al 2018 fue el resultado del desempeño favorable de las actividades económicas como pesca y acuicultura (39.9%); agricultura, ganadería, caza y silvicultura (7.5%); manufactura (6.2%); telecomunicaciones y otros servicios de información (5.5%), servicios financieros, seguros y pensiones (5.4%), construcción (5.4%), transporte, almacenamiento, correo y mensajería (5.0%), administración pública y defensa

(4.5%), electricidad, gas y agua (4.4%) y otros servicios (3.9%). Sin embargo, disminuyó la extracción de petróleo, gas y minerales en -1.3%.

Además, Ices España (2018) hizo referencia a las exportaciones e inversiones peruanas, las que ubicaron al país en el puesto 63 del índice de competitividad global de un ranking mundial de 140 países. El crecimiento del PBI PPA (Producto Bruto Interno a valores de Paridad de Poder Adquisitivo) per cápita de 8.93% tasa anual. De igual forma menciona que la población activa sobre la población con más de 15 años es de 77%, con 45.5% de mujeres activas de la población activa total. La distribución de la población ocupada por sectores económicos fue: agricultura 28%, industria 15.9%, servicios 56% y hubo una tasa de desempleo de 3.6%.

*Tecnológico / científico.* Según el INEI (2018), en el primer trimestre de 2018, el 92.8% de los hogares del país tuvo al menos una tecnología de información y comunicación (TIC), celular o teléfono fijo, internet o televisión por cable. Del mismo modo, consideró que el acceso a alguna TIC es casi universal en hogares cuyo jefe de familia tiene educación superior. Así, en los hogares cuyo jefe cuentan con educación universitaria el acceso fue casi total (99.7%); mientras que en los hogares con un jefe de familia que tiene educación superior no universitaria el 99.2% tuvo acceso a alguna TIC, en los hogares con jefes que tienen educación secundaria el 96.6% y entre aquellos con educación primaria o menor nivel el 83.5%.

De acuerdo con el nivel educativo del jefe de hogar, el 97.8% y el 98.7% de los que tienen educación superior universitaria y no universitaria, accedieron a telefonía móvil. Con educación secundaria fue el 94.1% y con educación primaria el 80.7%. De cada 100 hogares 36 tuvo al menos una computadora; de éstos el 94.7% fue para uso exclusivo del hogar, es decir para actividades académicas, profesionales o de estudio, el 5.3% combinó su uso para el hogar y el trabajo o la usaron exclusivamente para el trabajo. El 41.4% de los hogares del

país accede a este servicio. Por área de residencia, representó el 61.6% en Lima Metropolitana, le sigue el resto urbano con el 43.3% y el área rural con el 9.9%. De cada 100 hogares de Lima Metropolitana 97 contaron con televisor, en el resto urbano fue 90 y en el área rural, 51 de cada 100 hogares. Respecto al uso de internet por género el 54.7% de hombres hacen uso de Internet, mientras que el 47.3% de las mujeres accede a este servicio, existiendo una brecha de género de 7.4 puntos porcentuales a favor de los hombres.

Además, CONCYTEC (2019) consideró que en el marco del plan nacional de ciencia, tecnología e innovación 2006-2021, el CONCYTEC y los organismos del SINACYT deben promover la interacción de los sectores privado, público y académico para contribuir a preparar los programas nacionales, regionales y especiales que se requieran para impulsar la ciencia y la tecnología en el Perú.

*Histórico / psicológico / sociológico.* El inicio de la historia del Perú se remonta al desarrollo de la civilización en Caral, ubicada en Supe hacia el año 3200 a. c. Posteriormente se considera la época precolombina hasta 1532. La época de la conquista (1532 – 1572), fue seguida por el virreinato del Perú (1542 – 1824). Durante la época del virreinato se dio la independencia del Perú (1780 – 1824), dando paso desde 1821 hasta la actualidad a la época republicana. La independencia del Perú se dio el 28 de julio de 1821. De este devenir histórico, hasta la actualidad existen diversas etnias; mestizos 60.2%, nikkei (peruanos descendientes de japoneses y chinos), 7.21%, blancos 5.9%, tusan 4.58%, afrodescendientes 3.6%, otros 18.51%. La diversidad religiosa se compone por católicos 76%, evangélicos 14.1%, otras 4.8%, ninguna 5.1%. Y como lenguas oficiales tenemos el español, quechua y aimara; además de gran diversidad de lenguas minoritarias (España exportación e inversiones, 2018).

Por otro lado, Semana Económica (2019) consideró que en el Perú existieron 178 conflictos sociales a junio del 2019, según la información de la Defensoría del Pueblo en su

último reporte de conflictos sociales. De este grupo, 130 estaban activos y 48 permanecían latentes; mientras que el mes de mayo sumó cuatro casos nuevos, uno fue resuelto y otro se retiró del registro. Así, desde marzo del 2017, Áncash continuó concentrando la mayor cantidad de conflictos (con 23 casos) que se desarrollaron en una sola región. Le siguen la Región Cusco con 17 casos, y Loreto con otros 15 casos.

Con respecto a los tipos de conflictos desarrollados, la Defensoría resaltó que los casos socioambientales continuaron conservando el mayor número de casos con un 65.7% del total. Este tipo de conflicto mantuvo el primer lugar de esta lista desde abril del 2007. Asimismo, de las actividades extractivas relacionadas con conflictos socioambientales, la minería fue la que más se relacionó con estos casos con un 62.4%. Además, el 59.2% de los casos activos (77 casos) fueron atendidos a través de mecanismos de diálogo.

Según detalló la Defensoría del Pueblo, de estos 77 casos, la Defensoría participó en 65; además, del total de conflictos en proceso de diálogo, el 79.2% (61 casos) corresponden a casos socioambientales. El reporte también resaltó que en junio del 2019 se registraron 130 acciones colectivas de protesta, de los cuales solo 29 correspondieron a conflictos registrados.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática precisó que en el Perú el 37.2% de las mujeres entre 15 y 49 años alguna vez fue víctima de violencia física y sexual ejercida por el esposo o compañero. De acuerdo con el estado conyugal, el 56.8% que fueron agredidas física o sexualmente son divorciadas, separadas o viudas; mientras que el 34% son casadas. Además, el 42.1% de las mujeres que sufrieron maltrato físico o sexual manifestaron no haber alcanzado algún nivel educativo, 39.4% educación secundaria, 39.3% educación primaria y el 30.3% tienen educación superior.

*Organizacional / administrativo.* El Perú está conformado por tres poderes, el legislativo, el ejecutivo y el judicial. La función del poder legislativo es crear y aprobar las leyes, el poder ejecutivo se encarga de gobernar el país y el poder judicial tiene como función

velar por la administración de justicia. Asimismo, en el Perú se tiene un gobierno central (representado por el presidente de la República, gobiernos regionales (representado por los presidentes regionales) y gobiernos locales (representados por alcaldes provinciales y distritales). El presidente y los demás gobiernos son elegidos de manera democrática, a través del voto de la población. Transparency International España (2017), mencionó que el índice de percepción de la corrupción en Perú tiene una puntuación de 37, ubicándose en la posición 96 del ranking global.

Según la OCDE (2016), durante los últimos quince años el Perú ha gozado de un periodo de relativa estabilidad política y económica. Millones de peruanos han superado la pobreza y se han visto beneficiados por las crecientes oportunidades que ofrece el avance socioeconómico. Los niveles de desarrollo humano y de PIB per cápita aumentaron, mientras que la desigualdad en el ingreso disminuyó. No obstante, las desigualdades socioeconómicas siguieron siendo altas al compararlas con los niveles de los países de la OCDE y la pobreza está más concentrada espacialmente. Esto puso de relieve la necesidad que tiene el Estado Peruano de generar un crecimiento más inclusivo.

*Militar.* De acuerdo con el MINDEF (2019), en su publicación de la “Política de seguridad y defensa nacional”, el Perú reafirma el ejercicio de su soberanía e independencia nacional, su existencia y la integridad de su territorio y de su patrimonio, así como la protección y consecución de sus intereses, aspiraciones y objetivos, actuando con plena autonomía y libre de toda subordinación frente a cualquier amenaza, riesgo o desafío. El Estado Peruano en su proceso de desarrollo y consolidación, se mantiene alerta y preparado a fin de hacer frente a las amenazas contra la Nación y el Estado, a fin de garantizar su seguridad, base indispensable para lograr el desarrollo y alcanzar sus objetivos.

Según Datosmacro (2019), durante el 2018 el Perú descendió en la tabla que compara a los países por la cuantía que dedican a defensa, pasando del puesto 55 al 56. Además,

también retrocedió su posición en el ranking de gasto público en defensa respecto al PIB, en el que ha mantenido su posición en último puesto. Esto se debe a que se considera es el país con menos gasto en defensa en relación con su Producto Interior Bruto.

### **3.1.3. Principios cardinales.**

D'Alessio (2008) mencionó los cuatro principios cardinales que hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno. Desde este punto de vista, el economista Roberto Abusada (Diario Gestión, 2019) indicó que la principal amenaza para el crecimiento del PBI pasa por el contexto internacional. Por lo tanto, lo que ocurra en el extranjero es de suma importancia para los principios cardinales propuestos.

Una amenaza de este tipo consistió en el conflicto comercial entre China y Estados Unidos y la posibilidad de adoptar políticas proteccionistas. Esta situación se concretó el mes de julio de 2019, cuando se desató la que muchos expertos consideran la peor guerra comercial de la historia. Por este motivo, Estados Unidos aplicó pesados aranceles sobre un total de US\$ 34,000 millones de importación de productos chinos, en particular de última tecnología. China reaccionó de inmediato con aranceles a productos estadounidenses, y presentó una queja ante la Organización Mundial de Comercio (OMC).

La entrada en vigor de estas medidas marcó el fracaso de meses de negociaciones entre las dos mayores economías del mundo. Como consecuencia de este enfrentamiento los analistas de Bloomberg previeron que el PBI de China para 2019, previsto en 6.5%, caería como mínimo 2 décimas. Debido a esta situación, se consideró que el Perú perdería en el 2019 al menos US\$ 2,500 millones en exportaciones debido a la caída de precios de los metales, y que tendría un efecto importante en la recaudación fiscal. Esto se debe a que China es el principal comprador del cobre peruano, así como el principal mercado para las exportaciones peruanas de manera general.

Respecto a la oportunidad de crecimiento económico, el IPE consideró que en la medida de que el Gobierno central guíe y acompañe a los gobiernos regionales a acelerar el gasto, se incrementarían las posibilidades de expandir el crecimiento del PBI hasta un 4.5%. Sin embargo, para consolidar un mayor incremento del PBI, se deberían tomar medidas como la reducción de la tensión entre el Gobierno y el Congreso, de manera que se pueda fijar una línea de reformas en aspectos como la legislación tributaria y laboral, así como un plan de inversión en infraestructura para los próximos 20 años.

#### **3.1.4. Influencia del análisis en Raíz.**

A grandes rasgos, el Perú mostró un escenario económicamente favorable, que permitiría a Raíz desarrollar diferentes actividades financieras para los diferentes sectores comerciales como comercio, transporte, agricultura, infraestructura, pesca, entre otras. Además, se consideró contar con la descentralización influye positivamente a la expansión territorial de Raíz con la finalidad de buscar el desarrollo de la región y del Perú, a través de las facilidades para otorgar financiamiento.

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

Desde la perspectiva de D'Alessio (2015) los países pueden ser entendidos como organizaciones productivas. Los que buscan alcanzar su misión, visión y objetivos estratégicos, a través de la productividad; como una herramienta que integra los elementos mencionados. Para esto, los países cuentan con las actividades de: finanzas, operaciones y comercialización.

Bajo este enfoque, es importante analizar estos factores, porque el devenir de una organización dependerá del desempeño del país. Por lo tanto, existe cierta relación entre país y empresa. En ese sentido, se vuelve imperante que, en el contexto de globalización los países se vuelvan más productivos.

Así, para formular el análisis competitivo del país, se usó el modelo propuesto por Porter (2017). Así, haciendo uso del denominado “diamante de Porter” se comprendió las relaciones que existen entre las fuerzas que propone, y que permitió visualizar el posicionamiento del país, así como el contexto en el que opera Raíz. Para esto, se procederá a explorar los cuatro elementos incluidos en el modelo, los que son: las condiciones de los factores; las condiciones de la demanda; la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; así como las industrias relacionadas y de apoyo.

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

Tomando como idea los factores condicionantes de los países según D’Alessio (2015), se obtuvo las conclusiones que se mencionarán a continuación. En primer lugar, el Perú tiene una ubicación asimétrica a nivel mundial; en ese sentido, los puertos más importantes del mundo están situados a gran distancia del puerto del Callao. Sin embargo, el territorio costero es propicio para la construcción de más puertos de igual relevancia.

A pesar de esta situación, buena parte del territorio nacional es considerado de relieve variado y adverso. Lo que tiene implicancias en la construcción de infraestructura. A grandes rasgos, la geografía del país se presenta como un desafío a ser resuelto por los planes estratégicos que se preparen a futuro.

También se debe considerar la existencia de la gran riqueza de recursos naturales que no es explotada adecuadamente. Esta explotación inadecuada se debe al poco valor agregado incorporado a estos productos. Como consecuencia, la competitividad del país puede considerarse como baja porque se basa en la medición de este tipo de producción (Caballero, Loza, Morales, Menacho & Zurita-Ares, 2015).

Además, hubo otros factores que perjudican a la competitividad como: el factor humano, el sistema financiero, la deficiente infraestructura y el bajo nivel de innovación. Respecto al factor humano, se relaciona con el nivel dudoso de formación del personal;



responsable de esto, los centros de enseñanza. En cuanto al sistema financiero, el acceso al crédito en el Perú es difícil y caro para las MYPES (Caballero et al., 2015).

El déficit de infraestructura se relaciona con nuestro relieve complicado y las dificultades en cuanto a las gestiones públicas para las inversiones de este tipo a nivel nacional. Del mismo modo, existe poca inversión pública en innovación; precisando la innovación científica y tecnológica, sobre todo en los sectores de educación, salud y ambiente (Centrum Publishing, 2019). Estos dos factores son los responsables de afectar el nivel de competitividad en el Perú.

### 3.2.2. Condiciones de la demanda.

La demanda interna se ha desacelerado desde el año 2010 en adelante, como se muestra en la Figura 3. Es importante analizar que la demanda interna ha sido durante los últimos años uno de los factores del crecimiento económico. Además, en el contexto mundial de desaceleración económica, donde existe incertidumbre por las exportaciones y su precio; la demanda interna, al igual que la inversión privada y pública son factores relevantes para entender el comportamiento, influyente en el crecimiento económico del país a futuro.

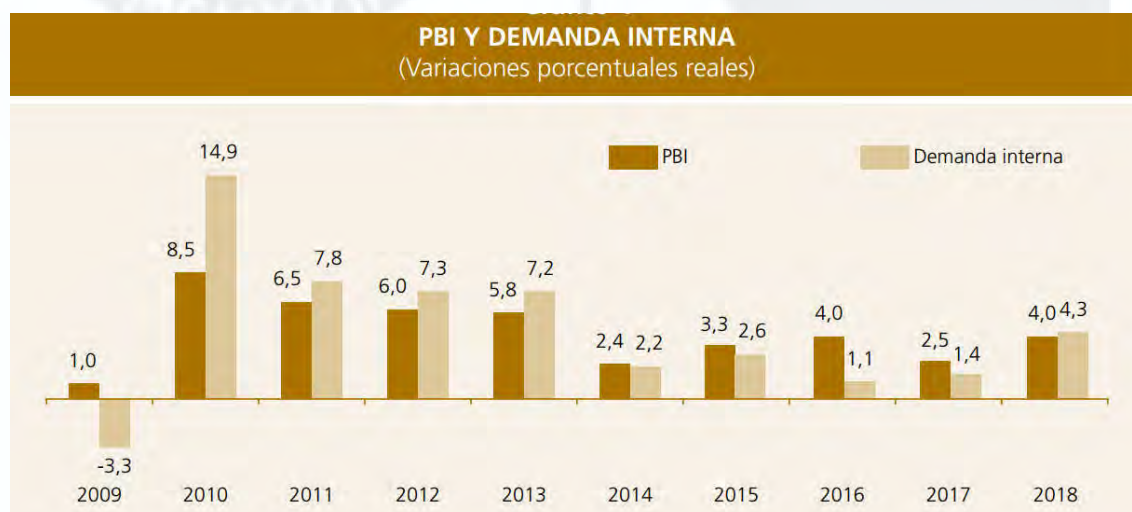


Figura 3. PBI y demanda interna

Tomada de “Memoria Anual 2018”, por el Banco Central de Reserva del Perú, 2018.

Enfatizando el punto relacionado con la demanda interna, en cuanto al ámbito del consumo, a pesar de también experimentar desaceleración existe cierta tendencia a mantenerse (Figura 4). Además, el crédito por consumo tuvo cierto incremento el 2018, pasando de 7.3 a 10.1 por ciento (BCRP, 2018).



*Figura 4.* Evolución del consumo privado: 2009-2018

Tomada de “Memoria Anual 2018”, por el Banco Central de Reserva del Perú, 2018.

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

En el segmento del mercado, donde Raíz atiende las necesidades de financiamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, existen más de 25 organizaciones que ofertan los mismos productos. La presencia de esta competencia es un factor que promueve el desarrollo, estimula la mejora continua de la calidad de los productos ofrecidos y obliga a idear estrategias de diferenciación y posicionamiento.

La estrategia del sector microfinanciero persigue incrementar la cartera de colocaciones a través de la diferenciación de su servicio pues los productos ofertados son similares. Por ello, algunos persiguen posicionar la marca a través de la idea de cercanía con el cliente; otros competidores atienden a nichos muy específicos (mujeres, por ejemplo); otros poseen muchos canales de atención para la atención del cliente; entre otras variadas estrategias.

En el país, la rivalidad de las empresas se encuentra enmarcado en los lineamientos éticos que rigen de manera transversal a todas las instituciones del sistema financiero, siendo la Asociación de Bancos del Perú la entidad que ha orientado el desarrollo de estos lineamientos. Por el lado del trato al consumidor, la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) es la encargada de velar por el orden y cumplimiento de las normas financieras; apoyada por el Instituto Nacional de Defensa del Consumidor y la Propiedad Intelectual (INDECOPI) para casos especiales de atención inapropiada contra los derechos del consumidor.

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

El sector financiero posee la capacidad de dinamizar y relacionarse con todos los sectores económicos y, por consiguiente, con el consumo y la inversión privadas. El Perú contempla un consumo estable, el mismo que parece tener una tendencia al aumento debido a los créditos colocados. En ese sentido se consideró que Raíz mantiene oportunidades de desarrollar sus actividades con normalidad.

Las empresas microfinancieras pertenecen al sector de servicios financieros, seguros y pensiones. Los sectores de apoyo son telecomunicaciones y otros servicios de información, así como servicios prestados a empresas. De este último sector, los más relevantes para el sector financiero son los servicios de publicidad e investigación de mercado y actividades de servicio administrativo y apoyo a empresas.

#### **3.2.5. Influencia del análisis en Raíz.**

Las políticas económicas que encaminaron al país desde el año 2001 en adelante, permitieron establecer sólidas bases para el crecimiento económico que ha acontecido en los últimos años. Sin embargo, los indicadores de competitividad a nivel mundial señalan que existen brechas con otras economías. Por lo tanto, es necesario plantear algunas ideas de políticas que pueden mejorar la competitividad a nivel de país.

En primer lugar, se consideró que es necesaria inversión pública que permita disminuir las brechas de los factores (infraestructura) a nivel de comunicaciones, educación y salud a nivel nacional. También se hace necesaria la inversión en innovación, la cual podría concentrarse en los sectores educación, salud y medio ambiente. Este tipo de inversiones, al involucrar al gasto público, se convierte en generador de empleo y, por ende, crecimiento del PBI, el cual llevará a una expansión en la capacidad de consumo y afectaría a Raíz positivamente.

Por el lado de la demanda, se observó una disminución paulatina debido a la desaceleración de la economía nacional, que ha sido lastrada por la economía mundial. Así, no se ha logrado generar el suficiente dinamismo en la demanda interna que permita compensar esta desaceleración y el uso del crédito se empleó como una forma de incentivar el consumo. Por lo tanto, es posible que Raíz incremente su cartera de crédito de consumo debido a este comportamiento.

Raíz, al igual que otros actores del sector financiero, posee una estrategia de diferenciación de su servicio a través de la calidad de servicio al cliente; conectando con sus aspiraciones y necesidades. De igual manera, respeta cabalmente los lineamientos éticos propuestos por ASBANC y los normativos de la SBS e INDECOPI.

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

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

En cuanto a la estabilidad política, la consultora Marsh (2019) realizó un análisis de los riesgos políticos y económicos del Perú, tanto para el corto como para el largo plazo. Concluyeron que la estabilidad política está asegurada en el largo plazo producto de un consenso amplio entre las fuerzas de centroderecha. La Tabla 5 resume sus apreciaciones sobre los riesgos que enfrenta el país, donde un mayor valor indica mayor estabilidad. En ella

se aprecia que nuestro país posee un riesgo político alto en el corto plazo, pero que se atenúa en el largo plazo.

Tabla 5

*Riesgos Políticos y Económicos - Perú a noviembre de 2019.*

<b>Índice de Riesgo País/Región</b>	<b>59.5</b>
Índice de Riesgo Operacional	49.1
Índice de Riesgo Político a Largo Plazo	62.5
Índice de Riesgo Político a Corto Plazo	58.8
Índice de Riesgo Económico a Largo Plazo	66.7
Índice de Riesgo Económico a Corto Plazo	70.6

*Nota.* Adaptado de Mapa de Riesgo Político 2019, por Marsh, 2019.

La legislación relativa a las actividades de Raíz concierne a la normatividad que afecta a las entidades del sistema financiero en su conjunto y corresponde a la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) el supervisar y velar por el cumplimiento de dichas normas. Esta normatividad se encuentra contenida en la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la SBS (Ley N° 26702, 1998).

Respecto a esta ley, su artículo 7 contempla que el Estado no participa en el sistema financiero; haciendo una salvedad con su artículo 8 que contempla que existe libertad para fijar tasas de interés, comisiones y tarifas de acuerdo con los límites indicados por el Banco Central. Además, en su artículo 30, hace alusión a que las sucursales, agencias u oficinas requieren autorización de la SBS para establecerse. Por esto, para lograr la expansión propuesta de Raíz, se ha pensado en el uso de publicidad y agentes. Así, también podría ampararse en el artículo 33, el establecimiento de ventanillas como agentes, debido a que consiste en un proceso más simple, que solo necesitaría del aviso a la SBS.

Además, el 1 de enero de 2019 entró en vigor la Ley General de Cooperativas de Ahorro y Crédito (Ley N° 30822, 2018), cuyo Texto Único Ordenado ha sido aprobado por el Decreto Supremo N° 074-90-TR que supervisa a las Cooperativas de Ahorro y Crédito que se encuentran facultadas a captar depósitos de sus socios cooperativistas. Del mismo modo, para

prevenir el lavado de activos proveniente de actividades ilícitas, todas las entidades financieras supervisadas por la SBS están obligadas a cumplir con la política nacional contra el lavado de activos y financiamiento del terrorismo, aprobada mediante Decreto Supremo N° 018-2017-JUS. Así, el ingreso de este tipo de organización podría ser una amenaza importante si empieza a apropiarse del segmento actualmente atendido de Raíz, sobre todo en el sector rural.

Respecto a la política económica, es el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) la entidad encargada de dirigir la política monetaria de manera autónoma, es decir, sin que exista injerencia política ni presiones por parte del gobierno. Esta autonomía ha sido respetada, siendo siempre los directores elegidos por el Ejecutivo y el Legislativo, personas ajenas a la actividad política. La política monetaria del BCRP se basa en metas explícitas de inflación, con la finalidad de mantener la estabilidad de precios, que es su razón de existir. Para ello emplea la tasa de interés de referencia como herramienta de política monetaria, modificándola de acuerdo con las circunstancias económicas. En la Figura 5 se aprecia la evolución mensual de la tasa de referencia del BCRP desde enero de 2010 a enero de 2020. Se aprecia la tendencia a la baja, como consecuencia de la desaceleración de la economía mundial y doméstica; conjunto con la necesidad de mantener el nivel de precios dentro del rango meta.



Figura 5. Tasa de interés de referencia del BCRP: Sept 2003 – Nov 2019  
Tomado de BCRP Data, por BCRP, 2019, Lima, Perú.

En cuanto a la política fiscal, el fortalecimiento de las cuentas y la sostenibilidad fiscales son objetivos primordiales del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) para mantener la estabilidad macroeconómica. En consecuencia, se tiene como metas la disminución del déficit fiscal hasta 1.0% para el año 2021 (MEF, 2019). Esta convergencia es evidente al revisar la Figura 6, donde se aprecia la disminución del déficit público en concordancia con las metas establecidas, que se mantuvo en 1.6% del PBI en octubre de 2019 (BCRP, 2019b).

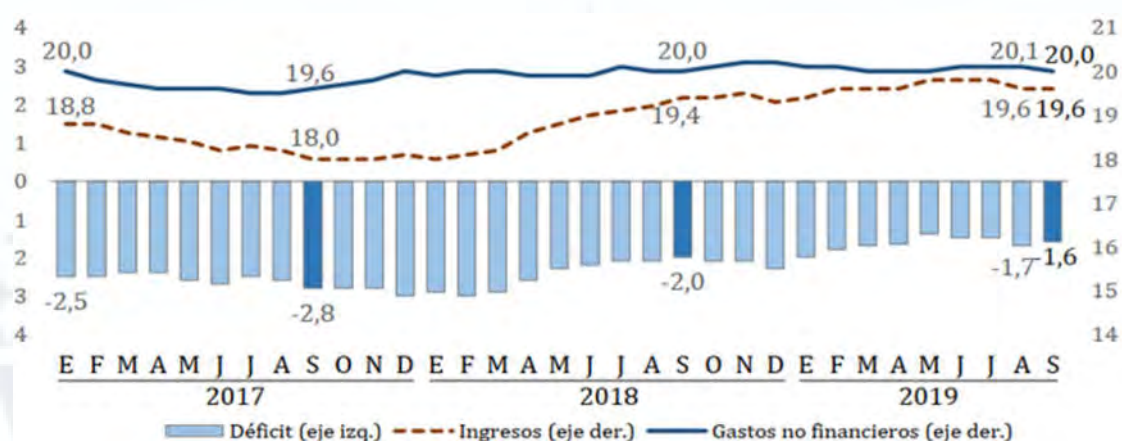


Figura 6. Resultado económico del sector público no financiero – Acumulado últimos 12 meses.

Tomado de Nota Informativa 10 de octubre de 2019, por BRCRP, Lima, Perú.

Cabe resaltar que en el país existe un marcado respeto al estado de derecho, evidenciado en la institucionalidad continuada desde finales de la década del noventa. Por lo tanto, es una oportunidad importante tanto a nivel interno pues existe seguridad jurídica, como a nivel internacional, de cara a potenciales inversionistas extranjeros. Esto podría traducirse en otra oportunidad: el financiamiento externo se hace más fácil de obtener relativamente a países de la región con problemas de institucionalidad.

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

Estas fuerzas involucran todas las variables que deben evaluarse para descubrir oportunidades y/o amenazas para las decisiones de inversión de los agentes de mercado, habiéndose convertido en las que mayor relevancia han demostrado para la gestión de la

organización dado su comportamiento volátil en las últimas décadas a nivel mundial (D'Alessio, 2015). El BCRP (2019a) señaló que el PBI doméstico creció 4.0% en el año 2018 y el PBI per cápita 2.9%. No obstante, los porcentajes permanecen positivos, se aprecia en la Figura 7 cómo ha venido desacelerando las tasas de crecimiento desde el año 2010, con una breve recuperación en los años 2015, 2016 y 2018 para los dos indicadores revisados.

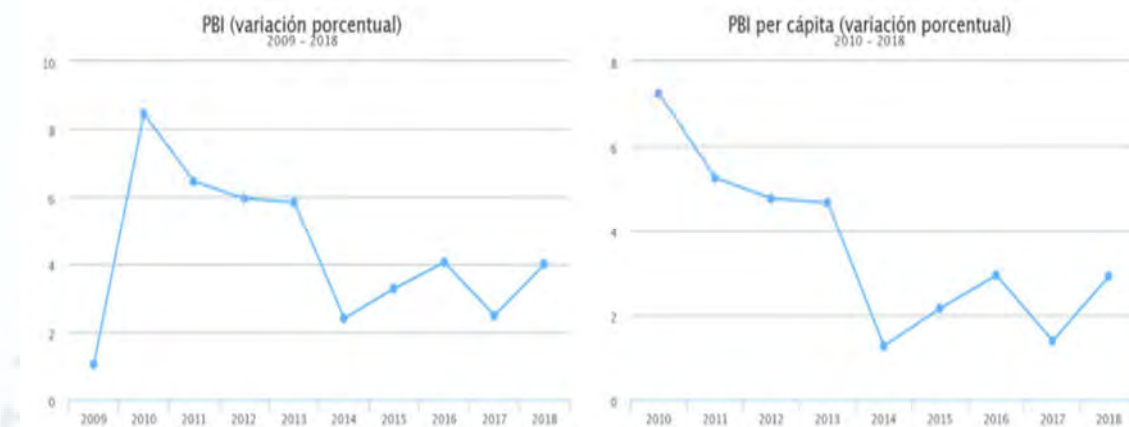


Figura 7. Variación porcentual del PBI nacional y el PBI per cápita: 2009 – 2018  
Tomado de BCRP Data, por BCRP, 2019, Lima, Perú.

Asimismo, la expansión del PBI per cápita y nominal del año 2018 se debió principalmente a la recuperación de la demanda interna, que había sufrido un retroceso el año 2017 debido al impacto de El Fenómeno del Niño y la paralización de proyectos importantes tras el descubrimiento de los casos de corrupción de Odebrecht. Sin embargo, el consumo privado fue el motor de crecimiento de la demanda interna, así como la recuperación del empleo y la aceleración del crédito, lo cual fue positivo para el sector financiero en general. Por el lado del sector privado, en el año 2018 se dio impulso al desarrollo de proyectos de cobre y hierro en el sector minero; mientras que, por el lado del sector público, la inversión pública tomó forma en obras de infraestructura vial, saneamiento, los juegos panamericanos y la reconstrucción post fenómeno de El Niño (BCRP, 2018).

A fines del año 2019, el BCRP disminuyó su proyección de crecimiento para ese año de 3.4% a 2.7% (BCRP, 2019c) debido a que los indicadores económicos no crecieron en la



medida esperada. Como amenaza a esta situación, existe la posibilidad de que el Estado no logre activar adecuadamente la economía con inversión pública. Por lo tanto, el contexto de una economía estancada es probable. Sin embargo, como oportunidad se perfila la capacidad de reacción del sector privado; quien a través de su propia inversión pueda dinamizar en parte la economía interna.

Tal como se ha explicado previamente, el año 2018 se produjo una recuperación en el crecimiento del PBI respecto al año 2017 y debido al crecimiento de la demanda interna. Este mismo comportamiento se puede apreciar en la Tabla 6, donde se muestra el crecimiento de los sectores primarios, que pasaron de 3.1% en el año 2017 a 3.3% en el año 2018. Se destaca en este grupo a la pesca, que pudo paliar la caída significativa de la minería; la cual decreció en 1.5%.

Tabla 6

*PBI por Sectores Económicos: 2016 - 2018 (Variaciones Porcentuales Reales)*

	2016	2017	2018	Promedio 2009-2018	Contribución % al crecimiento de 2018
<b>PBI primario</b>	<b>10.0</b>	<b>3.1</b>	<b>3.3</b>	<b>3.1</b>	<b>0.4</b>
Agropecuario	2.7	2.6	7.5	3.6	0.4
Pesca	-10.1	4.7	39.7	1.0	0.4
Minería metálica	21.2	4.5	-1.5	3.5	-0.1
Hidrocarburos	-5.1	-2.4	0.0	2.7	0.0
Manufactura primaria	-0.6	1.9	13.2	0.7	0.4
<b>PBI no primario</b>	<b>2.5</b>	<b>2.3</b>	<b>4.2</b>	<b>4.8</b>	<b>3.3</b>
Manufactura no primaria	-1.6	-0.9	3.7	2.0	0.4
Electricidad y agua	7.3	1.1	4.4	5.1	0.1
Construcción	-3.2	2.1	5.4	5.1	0.3
Comercio	1.8	1.0	2.6	4.7	0.3
Servicios	4.0	3.3	4.4	3.4	2.2
<b>Producto Bruto Interno</b>	<b>4.0</b>	<b>2.5</b>	<b>4.0</b>	<b>4.4</b>	<b>4.0</b>

*Nota.* Tomado de Memoria Anual 2018, por BCRP, 2018, Lima, Perú.

El BCRP mantuvo una política monetaria expansiva durante el año 2018, de tal manera que la inflación y sus expectativas no salieran del rango meta establecido (del 1% al 3% anual). Así, la tasa de interés de referencia disminuyó en dos oportunidades desde 3.25% a 2.75% nivel que mantuvo hasta fines del año 2018 (BCRP, 2018). El crédito al sector privado creció en el año 2018 a una tasa anual de 8.7%, siendo superior al 6.7% del año anterior; e incrementándose a su vez el saldo de crédito (en porcentaje del PBI) que pasó a representar el 42.2%.

Además, debido al fortalecimiento del dólar y la creciente incertidumbre en los mercados de capitales globales, se desaceleró el crédito en moneda extranjera, pasando de 9.9% en 2017 a 1.9% en 2018. En cuanto a los hogares, el saldo de crédito también sufrió una expansión en el año 2018, llegando a ser 11.4% del PBI y los créditos de consumo de 8.8% en el año 2017 a 13.1% en el año 2018. Cabe señalarse que la única excepción en cuanto al crecimiento ha sido el crédito vehicular, el cual ha disminuido tanto en el año 2017 como en el 2018 (BCRP, 2018) tal como se muestra en la Tabla 7, donde se presenta una síntesis del comportamiento del crédito al sector privado en los últimos tres años.

Tabla 7

*Crédito al Sector Privado Total: 2016-2018*

	Saldos en millones de soles			Tasas de crecimiento (%)	
	2016	2017	2018	2017	2018
<b>Empresas</b>	<b>170,608</b>	<b>180,006</b>	<b>192,740</b>	<b>5.5</b>	<b>7.1</b>
Corporativo y gran empresa	89,721	95,275	103,952	6.2	9.1
Mediana empresa	43,301	43,561	45,213	0.6	3.8
Pequeña y microempresa	37,586	41,170	43,574	9.5	5.8
<b>Personas</b>	<b>98,750</b>	<b>107,286</b>	<b>119,544</b>	<b>8.6</b>	<b>11.4</b>
<b>Consumo</b>	<b>58,084</b>	<b>63,173</b>	<b>71,473</b>	<b>8.8</b>	<b>13.1</b>
Vehiculares	2,292	2,191	2,111	-4.4	-3.7
Tarjetas de crédito	20,674	21,291	23,821	3.0	11.9
Resto	35,118	39,691	45,541	13.0	14.7
<b>Hipotecario</b>	<b>40,666</b>	<b>44,113</b>	<b>48,071</b>	<b>8.5</b>	<b>9.0</b>
<b>Total</b>	<b>269,358</b>	<b>287,292</b>	<b>312,283</b>	<b>6.7</b>	<b>8.7</b>

*Nota.* Tomado de Memoria Anual 2018, por BCRP, 2018, Lima, Perú.

El año 2018 significó un año de mejoras en la rentabilidad de las empresas bancarias, producto de la recuperación del crecimiento de sus colocaciones. Además, la cartera atrasada se mantuvo en 3.0%, igual que el 2017; lo que fue un indicador favorable de la calidad de los activos. Según la Tabla 8, la calidad de la cartera de los créditos bancarios a las grandes, medianas, microempresas y créditos hipotecarios empeoraron ligeramente. Para el caso de grandes y medianas empresas, se debió a atrasos en los pagos de las empresas ligadas al sector construcción y manufactura. Por el lado de los créditos hipotecarios, la morosidad se incrementó en los préstamos relacionados al Fondo Mi vivienda (BCRP, 2018).

Tabla 8

*Cartera Atrasada de las Empresas Bancarias: 2016-2018 (en Porcentaje)*

	2016	2017	2018
Créditos corporativos	0.0	0.0	0.0
Créditos a grandes empresas	0.9	1.0	1.3
Créditos a medianas empresas	6.1	7.1	7.4
Créditos a pequeñas empresas	9.0	9.0	8.8
Créditos a microempresas	3.1	3.2	3.5
Créditos de consumo	3.6	3.6	2.9
Créditos hipotecarios	2.3	2.8	3.0
<b>Total, créditos directos</b>	<b>2.8</b>	<b>3.0</b>	<b>3.0</b>

*Nota.* Tomado de Memoria Anual 2018, por BCRP, 2018, Lima, Perú.

En el caso de las entidades no bancarias como Raíz, también se incrementó la cartera atrasada, principalmente en aquellas entidades que seguían políticas crediticias deficientes y que vienen en proceso de mejora. Consecuentemente, el incremento en la morosidad afectó la generación de utilidades, principalmente de las cajas municipales y rurales. En la Tabla 9 se sintetiza el comportamiento mencionado (BCRP, 2018), donde las cajas rurales fueron las entidades con mayor incremento de cartera atrasada, seguido de las cajas municipales.

Tabla 9

*Indicadores Financieros de las Empresas no Bancarias: 2016-2018.*

	2016	2017	2018
<b>Cartera atrasada/colocaciones brutas</b>			
Empresas financieras	5.5	5.5	5.4
Cajas municipales	5.5	5.4	6.5
Cajas rurales	5.1	4.3	6.9
Edpymes	3.9	4.0	4.3
<b>Provisión para colocaciones/cartera de alto riesgo</b>			
Empresas financieras	116.2	109.2	112.6
Cajas municipales	104.9	98.1	95.8
Cajas rurales	97.1	86.9	76.7
Edpymes	137.9	140.9	136.5
<b>Ratio de rentabilidad del patrimonio (ROE)</b>			
Empresas financieras	14.9	14.4	18.1
Cajas municipales	14.4	13.0	11.2
Cajas rurales	- 3.2	- 2.0	2.5
Edpymes	0.3	2.4	15.6

*Nota.* Tomado de Memoria Anual 2018, por BCRP, 2018, Lima, Perú.

A finales del año 2018, el Sol se depreció 4.0% en términos nominales respecto del dólar estadounidense, pasando de 3.24 soles por dólar a 3.37 soles por dólar. Esta caída en el valor de la moneda nacional se debió al entorno global negativo, provocado por dos grandes factores: el alza de las tasas de interés de la reserva federal y el inicio de la guerra comercial entre Estados Unidos y China. Este contexto afectó en diferentes escalas a los activos y monedas de las economías en desarrollo, siendo el Sol una de las monedas menos afectada de este grupo (BCRP, 2018).

El BCRP intervino en pocas oportunidades pues el tipo de cambio no ha observado un comportamiento excesivamente volátil y el sistema financiero se encuentra menos dolarizado que en lustros precedentes. No obstante, siempre existirá la amenaza de un tipo de cambio volátil durante los años venideros debido a factores externos todavía no presentados y potencialmente perjudiciales. Por otro lado, el crecimiento sostenido del PBI peruano durante los últimos años se presenta como una oportunidad importante, la cual se potencia al revelar que la PEA ha venido incrementándose de igual forma.

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

Estas variables son las que definen el perfil de consumidor y sus hábitos de compra, las características del mercado y el comportamiento de las organizaciones que se encargan de proveerle de bienes y servicios. Por esto, poseen una raíz primigenia en la cultura de cada país, siendo variables muy diferenciadas a pesar de la globalización. En ese sentido, se hace necesario entender los aspectos específicos donde se desarrollarán las actividades de la organización en estudio, siguiendo el “pensar globalmente, actuar localmente” (D’Alessio, 2015).

De acuerdo con el INEI (2018), los diversos censos muestran que entre los años 2007 al 2017, se mantuvo una tendencia creciente de la población, correspondiendo a 1% de crecimiento en promedio por año. Además, la población comprendida entre 15 a 64 años (considerados como potencial fuerza de trabajo) creció en 65,2% desde el año 2007 al 2017. Del mismo modo, el nivel educativo de este grupo se incrementó durante el mismo periodo, evidenciando una variación positiva de 13.5%. También durante el año 2017, el grupo de la población considerado en edad de trabajar (PET) - entre 14 años a más- comprendía el 75.3%.

Por otra parte, la población económicamente activa (PEA), corresponde al 62% de la población. Este grupo presentó un incremento promedio anual de 1.5% entre el año 2007 al 2017; así este conjunto de personas, incorporándose al mercado laboral, puede considerarse como potenciales clientes. En ese sentido, el constante crecimiento de la PEA devela una oportunidad de mercado.

En el Perú, el INEI (2018) estableció que la persona pobre es aquella que reside en hogares cuyo gasto per cápita es insuficiente para adquirir una canasta básica (que incluye alimentos y no alimentos) siendo el monto de la línea de pobreza S/ 344 (trescientos cuarenta y cuatro soles). La pobreza extrema fue establecida de manera similar, pero el costo de la

canasta disminuyó a S/ 183 (ciento ochenta y tres soles). En el año 2018, la pobreza extrema disminuyó a 2.8% (aproximadamente 900 mil personas) de 3.8% que presentó en el año 2017 (BCRP, 2018).

En el país, la pobreza debe entenderse como una realidad que se concentra en determinadas áreas geográficas y dominios. Según la Tabla 10, la pobreza se presenta con mayor incidencia en las zonas rurales de costa, sierra y selva; no obstante, nótese cómo, si bien las zonas mencionadas continúan siendo focos de pobreza, esta descendió notablemente durante la última década, destacándose disminuciones por encima del 20% en los tres dominios citados.

Tabla 10

*Incidencia de la Pobreza según Área Geográfica y Dominios: 2009 – 2018*

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Diferencias	
											2018-2017	2018-2009
<b>Nacional</b>	<b>33.5</b>	<b>30.8</b>	<b>27.8</b>	<b>25.8</b>	<b>23.9</b>	<b>22.7</b>	<b>21.8</b>	<b>20.7</b>	<b>21.7</b>	<b>20.5</b>	<b>-1.2</b>	<b>-13.0</b>
Urbana	21.3	20.0	18.0	16.6	16.1	15.3	14.5	13.9	15.1	14.4	-0.7	-6.9
Rural	66.7	61.0	56.1	53.0	48.0	46.0	45.2	43.8	44.4	42.1	-2.3	-24.6
<b>Dominios</b>												
Costa urbana	23.7	23.0	18.2	17.5	18.4	16.3	16.1	13.7	15.0	12.7	-2.3	-11.0
Costa rural	46.5	38.3	37.1	31.6	29.0	29.2	30.6	28.9	24.6	25.1	0.5	-21.4
Sierra urbana	23.2	21.0	18.7	17.0	16.2	17.5	16.6	16.9	16.3	16.7	0.4	-6.5
Sierra rural	71.0	66.7	62.3	58.8	52.9	50.4	49.0	47.8	48.7	46.1	-2.6	-24.9
Selva urbana	32.7	27.2	26.0	22.4	22.9	22.6	20.7	19.6	20.5	19.3	-1.2	-13.4
Selva rural	64.4	55.5	47.0	46.1	42.6	41.5	41.1	39.3	41.4	38.3	-3.1	-26.1
Lima Metropolitana	16.1	15.8	15.6	14.5	12.8	11.8	11.0	11.0	13.3	13.1	-0.2	-3.0

*Nota.* Tomado de Memoria Anual 2018, por BCRP, 2018, Lima, Perú.

Para analizar la desigualdad en el Perú, el BCRP emplea el coeficiente de Gini tanto para los ingresos como para los gastos per cápita. El análisis del BCRP indica que el grado de desigualdad en los ingresos es mayor a la desigualdad del gasto per cápita, manteniéndose

para el año 2018 en 0.424 el Gini del Ingreso y 0.345 el Gini del Gasto. Si se considera que números cercanos a cero son “perfecta igualdad” y números cercanos a uno son “perfecta desigualdad”; el Perú en el año 2018 se encuentra con una desigualdad cercana a la media en cuanto al ingreso y mucho más “iguales” en términos de gasto (BCRP, 2018).

La Defensoría del Pueblo (2019) señaló la existencia de 186 conflictos sociales en el Perú. De los cuales 138 estaban activos, 86 en proceso de diálogo y 48 latentes, siendo las regiones de Ancash, Cusco, Loreto y Puno las que concentran la mayor cantidad de conflictos sociales. De los casos en proceso de diálogo, hasta agosto de 2019; según la Tabla 11, casi el 80% de ellos correspondían a conflictos por desacuerdos medioambientales y ligados a la actividad minera. Estos conflictos se reparten entre diversos tipos siendo los principales los conflictos sociales, seguidos por los conflictos comunales y asuntos de gobierno regional y nacional.

Tabla 11

*Conflictos Activos en Proceso de Diálogo, Según Tipo. Agosto 2019*

Tipo de Conflicto	Conteo	%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100.0</b>
Socioambiental	68	79.1
Comunal	5	5.8
Asuntos de gobierno regional	5	5.8
Asuntos de gobierno nacional	3	3.5
Otros asuntos	2	2.3
Laboral	2	2.3
Asuntos de gobierno local	1	1.2
Demarcación territorial	0	0.0
Electoral	0	0.0
Cultivo ilegal de coca	0	0.0

*Nota.* Tomado de Reporte de Conflictos Sociales N°186, por Defensoría del Pueblo, 2019, Lima, Perú.

Los conflictos sociales (muchas veces con tintes políticos de acuerdo con la región donde se originaron) han ido mermando en cuanto a fuerza en el país y a la rapidez del actuar del Estado para encontrar soluciones a sus demandas. No obstante, la potencialidad de

conflictos sociales en zonas donde Raíz posee oficinas se presenta como una amenaza latente que afectaría negativamente el desempeño de la empresa.

Un alto porcentaje de la población peruana permanece cercana o debajo de la línea de pobreza, pero la migración y los cambios en la demografía sufridos en las últimas décadas ha traído consigo la creación de un nuevo tipo de ciudadano y de consumidor. La Consultora Arellano (2020) reflejó esto al describir los nuevos estilos de vida del consumidor, por lo tanto, la existencia de estas nuevas categorías revelaría segmentos de mercado -en apariencia- no aprovechados, lo que se convierte en una oportunidad con gran potencial para Raíz.

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

Evaluar las variables que dirigen el cambio tecnológico es de máxima importancia en el contexto actual para las organizaciones. La tecnología ha incrementado vertiginosamente la velocidad de su evolución llevando a volver obsoletas en cuestión de años, innovaciones que en décadas pasadas se consideraban pináculos insuperables. De la misma manera, la tecnología también vuelve obsoletas a las organizaciones que no saben adaptarse a estos cambios y emplear las innovaciones de manera eficiente para el consumidor. Un consumidor que no sólo acepta lo que le dan las empresas, sino que se ha vuelto exigente en cuanto a facilidades tecnológicas (D'Alessio, 2015).

Las innovaciones tecnológicas que impactan en el sector financiero se manifiestan en la forma de servicios que aplican la tecnología a partes de sus actividades cotidianas: préstamos, pagos, remesas, compra y venta de divisas, calificación de clientes y similares. Pero también incluyen nuevas actividades de la denominada “Economía Colaborativa” y toma la forma de financiación colectiva (o “crowdfunding”), las criptomonedas y las billeteras electrónicas (BCRP, 2019d).

En 2019 operaban 79 empresas con innovaciones tecnológicas, también denominadas “Fintech”. Estas se dedicaban a la gestión financiera, pagos y transferencias y financiamiento.



Por su parte, ASBANC promovía el uso de BIM, una plataforma de dinero electrónico que sirva para todas las instituciones del sector financiero (BCRP, 2019d).

Como una amenaza se considera el ingreso de las Fintech al mercado como de riesgo moderado. Esto se debe a que estos nuevos competidores con las cuales se disputaría el mercado podrían hacer uso de nuevas tecnologías. Sin embargo, el uso de este tipo de herramientas digitales no representa una amenaza en el corto plazo, porque el usuario nacional por ahora está acostumbrado a los servicios presenciales, guardando confianza en las entidades físicas. No obstante, innovar desarrollando aplicaciones otorgaría ventaja frente a los recién llegados a este mercado.

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

Durante las últimas décadas se ha dado un proceso de concientización del cuidado ambiental que involucra a la sociedad civil. Por eso, actividades relacionadas con la problemática de la contaminación se ha convertido en una prioridad para la humanidad. Así, muchas empresas han comprendido que la preocupación por el medio ambiente permite solventar mejor las necesidades del nuevo consumidor, que desea dejar el menor impacto posible en el planeta (D'Alessio, 2015).

Además, el país cuenta con el Ministerio del Ambiente, una Ley General del Ambiente (Ley N° 28611) y una Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental (Ley N° 28245) que rigen las pautas para el accionar de las empresas y su potencial impacto en el medio ambiente. Aunado a esto, por el lado de la sociedad civil, existen innumerables colectivos que buscan proteger el medio ambiente y la diversidad de especies.

Por otra parte, es importante resaltar la existencia de dos eventos climatológicos adversos importantes y sucesivos en el territorio nacional. Por un lado, el Fenómeno del Niño, un fenómeno climatológico repetido en ciclos no regulares que impacta negativamente en la economía doméstica debido al incremento inusual de las precipitaciones pluviales; y,

por otro lado, el Fenómeno de la Niña, que trae consigo sequías y la consiguiente pérdida en cultivos y heladas en la serranía del Perú. Por lo tanto, se presentan como amenazas importantes para la empresa pues muchos de los clientes actuales pertenecen al sector rural, claramente afectado por estos eventos climatológicos.

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

La información analizada en los puntos anteriores comprende el entorno en el que se desempeña Raíz. Con esta se ha podido desarrollar la Tabla 12, que nos brinda alcances para determinar las amenazas y oportunidades que determinan el ambiente. Además, orientado por los postulados de Porter (2008), permite comprender que en concordancia con el modelo de las cinco fuerzas competitivas se le puede ubicar en determinado sector, caracterizado por las fuerzas de su postulado.

A continuación, se muestra la situación del sector en el que Raíz está:

Tabla 12

#### *Matriz de Factores Externos*

Factores Externos Clave	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1 Facilidades de financiamiento externo barato	0.10	4	0.40
2 Nuevas tecnologías para acercarse al consumidor	0.13	1	0.13
3 Crecimiento del PBI y de la PEA	0.09	3	0.27
4 Segmentos de mercado no aprovechados	0.09	2	0.18
5 Institucionalidad: respeto al estado de derecho	0.13	3	0.39
<b>R AMENAZAS</b>			
1 Incertidumbre de mercados de capitales globales	0.09	2	0.18
2 Volatilidad del tipo de cambio USD / PEN	0.07	3	0.21
3 Conflictos sociales/políticos	0.10	2	0.20
4 Entrada de nuevos competidores al mismo segmento	0.13	3	0.39
5 Fenómenos climatológicos adversos	0.07	2	0.14
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.49</b>

*Nota.* Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª ed. Rev.), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

De acuerdo con la Tabla 12, se ha obtenido un resultado de 2.49. Esto indicó que Raíz se encuentra exactamente en el promedio, realizando estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y evitando la amenazas que encuentra en el mercado. Por lo tanto, existen factores favorables para que Raíz pueda aplicar sus estrategias de manera sostenible.

### 3.5. Raíz y sus Competidores

Para este capítulo se utilizaron los conceptos desarrollados por Porter (2004), en el modelo de las cinco fuerzas. En este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria. Con esta guía se planteó una estrategia de negocio. La Figura 8 muestra el análisis a Raíz como una organización frente a sus competidores de donde se extrajo las siguientes características: poder de negociación con los competidores, rivalidad entre los competidores, amenaza ante nuevos integrantes en el mercado y amenaza de ingresos de nuevos productos y débil en poder de negociación de los compradores.



*Figura 8.* Las cinco fuerzas competitivas de Porter que moldean la competencia en el sector de las microfinanzas.

Adaptado de “Ser Competitivo: Edición actualizada y modificada,” de Porter, 2009, p. 32. Deusto, España: Harvard Business Press.

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

El poder de negociación de los proveedores puede ser fuerte o débil dependiendo del nivel de concentración de organizaciones en la industria a la que venden. En este sentido, existen fluctuaciones en los costos, dependiendo de la calidad de los proveedores, pudiendo además llegar a ser inestables si no hubiera alternativas a sus productos y servicios. Así, los proveedores más influyentes pueden acaparar valor con precios elevados o limitando la calidad y servicios; así como, conseguir más rentabilidad cuando no es posible traspasar la subida del costo al precio final.

Respecto al sector financiero, los proveedores de recursos financieros podrían ser instituciones nacionales e internacionales tales como: BID, COFIDE, FOCMAC, FONCODES y otros. Estas instituciones tienen alto poder de negociación porque a través de ellos se pueden obtener recursos de financiamiento relativamente barato. En ese sentido, su influencia deviene de los recursos capitales que poseen y del riesgo que pueden asumir con sus clientes.

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

Según Porter (2017), los clientes influyentes pueden acaparar valor al forzar los precios a la baja, exigiendo calidad o prestaciones y enfrentando a los participantes. El poder será más fuerte si existen pocos compradores o se compran grandes volúmenes relativos, si los productos están estandarizados o son muy similares, o si los compradores pueden llegar a auto proveerse. Si existieran intermediarios, estos pueden llegar a influir en las decisiones de los clientes finales.

Lo descrito en el párrafo anterior, es contrario a la realidad de los clientes de las microfinancieras. En ese sentido, al existir un mismo tipo de evaluación a los clientes no habría posibilidades de proponer condiciones. Por esto, se afirma que el poder de negociación de los clientes es débil.

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

Según Porter (2017), esta fuerza implica poder prescindir de un producto o servicio y limita el rendimiento al establecer un umbral con los precios; en caso de que la industria no se distancie de los sustitutos puede sacrificarse rentabilidad y crecimiento. Esta amenaza puede ser fuerte si se equiparan precios y prestaciones, o si el costo de cambiar es bajo; además los cambios tecnológicos o las discontinuidades en negocios aparentemente no relacionadas pueden ser de gran impacto en la rentabilidad de una industria y en la aparición de sustitutos.

Respecto del sector de microfinanzas en el Perú se indicó que las cooperativas y el sector financiero informal (prestamistas) representan esta amenaza. Estos pueden brindar servicios sustitutos que tienen mayor facilidad para brindar préstamos al público objetivo de Raíz. Por lo tanto, los potenciales clientes tienen alternativas para elegir fuentes de financiamiento alternativos.

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

A los posibles nuevos entrantes en el sector se les puede detener bajando precios o subiendo la inversión inicial. Esta medida depende de que también existan barreras de acceso y de que la relación entre los participantes sea sólida. Porter (2017) manifestó que las principales barreras son: economías de escala para la oferta, los beneficios de escala para la demanda, costos del cambio, requisitos del capital, beneficios específicos, accesos a canales de distribución y las políticas de gobierno. En ese sentido, las barreras de entrada para las empresas financieras se consideran altas.

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

Según Porter (2017), la rivalidad se manifiesta con lo siguiente: descuento de precios, mejoras en productos y campañas publicitarias y depende de la intensidad y la base sobre la que se compete. La intensidad será mayor si existen muchos competidores o su influencia es

parecida, el crecimiento de la industria es lento, o un actor está muy comprometido con el negocio. En la Tabla 13, se muestra que la composición de los pasivos de Raíz está compuesta en un 63.20% por depósitos del público de 812 millones de pasivos totales, en menor proporción que Caja del Centro que perciben el 96.18% de depósitos del público de 93 millones de pasivos totales, seguido de Caja Sipán que percibe un 95.37% en depósitos del público de 71 millones de pasivos totales.

Tabla 13

*Estructura del Pasivo por Caja Rural de Ahorro y Crédito – al 31 de diciembre de 2018 (en Porcentaje)*

Empresas	Depósitos					Total Pasivo (En miles de soles)
	Del Público	Del Sistema Financiero y Org. Internacionales	Adeudos y Obligaciones Financieras	Cuentas y Gastos por Pagar	Otros Pasivos <sup>1/</sup>	
CRAC Raíz	63.20	3.43	27.21	5.96	0.19	812,291
CRAC Sipán	95.37	-	-	4.30	0.33	71,050
CRAC Los Andes	93.04	1.08	3.14	1.22	1.53	467,879
CRAC Prymera	93.44	-	2.68	2.27	1.61	155,547
CRAC Incasur	95.53	-	-	4.18	0.28	43,826
CRAC Del Centro	96.18	-	-	3.62	0.20	93,314
<b>TOTAL CAJAS RURALES DE AHORRO Y CRÉDITO</b>	<b>78.73</b>	<b>2.00</b>	<b>14.55</b>	<b>4.01</b>	<b>0.71</b>	<b>1,648,906</b>

*Nota.* Información obtenida del Boletín Informativo Mensual de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, de SBS (2020).

<sup>1/</sup> Incluye sobrante de caja, operaciones en trámite, impuestos corrientes y diferidos, otras obligaciones con el público, fondos bancarios y reclasificaciones de instrumentos que clasifiquen como pasivos financieros.

En la Tabla 14, se muestra la estructura de los pasivos de las cajas municipales al 31 de diciembre de 2018 donde las cajas que cuentan con mayor porcentaje de depósitos del público respecto del total de su pasivo son la Caja del Santa con un 96.33% por depósitos del público de 149 millones de pasivos totales, seguida de la Caja Tacna con 94.56% por depósitos del público de 893 millones de pasivos totales y en tercer lugar la Caja Piura con un 94.10% por depósitos del público de 4373 millones de pasivos totales, según información de

la SBS. Así, la rivalidad de este mercado afecta la rentabilidad en el caso de que se centre en el precio; esto se debe a que retira el foco de las características del producto. Por este motivo, es recomendable que los productos se diferencien, tengas costos fijos bajos y los marginales altos y que no sean perecederos. Sin embargo, la rivalidad también puede ser positiva e incrementar la rentabilidad cuando se cubren distintos segmentos y se amplía la industria.

Tabla 14

*Estructura del Pasivo por Caja Municipal – al 31 de diciembre de 2018 (en Porcentaje)*

Empresas	Depósitos		Adeudos y Obligaciones Financieras	Cuentas y Gastos por Pagar	Otros Pasivos <sup>1/</sup>	Total Pasivo (En miles de soles)
	Del Público	Del Sistema Financiero y Org Internacionales				
CMAC Arequipa	90.73	0.61	4.20	3.43	1.03	4,799,065
CMAC Cusco	91.71	1.80	2.97	3.14	0.37	2,788,231
CMAC Del Santa	96.33	0.08	0.00	2.04	1.55	149,523
CMAC Huancayo	86.90	0.41	7.89	4.59	0.22	3,578,433
CMAC Ica	92.47	0.52	3.49	3.04	0.48	1,027,104
CMAC Maynas	92.90	0.46	3.12	3.09	0.42	367,211
CMAC Paíta	92.36	0.00	0.00	6.70	0.94	145,861
CMAC Piura	94.10	0.18	1.33	3.94	0.45	4,372,611
CMAC Sullana	85.70	0.07	11.44	2.01	0.78	2,840,357
CMAC Tacna	94.56	0.87	1.88	2.34	0.34	893,556
CMAC Trujillo	91.24	5.05	0.63	2.49	0.60	1,853,581
TOTAL CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO	90.62	0.93	4.49	3.37	0.59	22,815,534
CMCP Lima	86.34	0.00	7.24	5.54	0.88	423,649
<b>TOTAL CAJAS MUNICIPALES</b>	<b>90.54</b>	<b>0.92</b>	<b>4.54</b>	<b>3.41</b>	<b>0.59</b>	<b>23,239,184</b>

*Nota.* Información obtenida del Boletín Informativo Mensual de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, de SBS (2020).

<sup>1/</sup> Incluye sobrante de caja, operaciones en trámite, impuestos corrientes y diferidos, otras obligaciones con el público, fondos bancarios y reclasificaciones de instrumentos que clasifiquen como pasivos financieros.

### 3.6. Raíz y sus Referentes

Se halló que Raíz cuenta con entidades financieras referentes que muestran gran desarrollo y crecimiento debido a ocho factores críticos como son: 1. la capacidad financiera para apalancar los productos que ponen en vitrina, 2. las tasas de interés por ahorros y créditos que resulten atractivas a sus clientes, 3. una red de agencias para atender al público a nivel local, 4. un sistema de servicio de atención al cliente eficiente, 5. el respaldo de grupos

económicos importantes que garanticen el cumplimiento de sus compromisos ante cualquier eventualidad, 6. la rotación de capital de trabajo debido a su sistema de pagos y cobranzas, 7. equipos de colaboradores capacitados y motivados para el desarrollo eficiente de todas las actividades de la cadena de servicios, así como 8. la baja rotación del personal. Estos referentes son Mundo Mujer, Banco Pichincha y Bancompartir; y están localizados en los países vecinos de Colombia, Ecuador y Bolivia respectivamente.

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

En la Tabla 15, concluimos que los factores críticos para el éxito del sector financiero fueron ocho, siendo primordiales (y los que obtuvieron el mayor peso): la capacidad financiera, el servicio de atención al cliente y la rotación de capital de trabajo. Al compararse el comportamiento de Raíz frente a los principales participantes del segmento de las microfinanzas, Raíz obtuvo la posición 4, si bien baja relativa a los demás; el coeficiente encontrado no se alejó en demasía del puesto precedente. Por lo tanto, si Raíz mejora sus indicadores en el uso de los factores críticos, es posible obtener una puntuación mayor.

La Tabla 16 muestra el resultado del uso de los factores críticos de éxito del sector financiero, de Raíz comparados con sus referentes, tanto nacionales como extranjeros. En este aspecto, Raíz obtuvo el último puesto y una puntuación alejada del resto de comparados. Si bien esto parece un resultado negativo, lo sería de manera relativa, pues cada uno de los referentes de Raíz es líder en el sector microfinanciero en sus respectivas realidades nacionales. Para mejorar su puntuación, Raíz debe aprovechar los know-how y experiencias exitosas de estos referentes y trasladarlas al mercado peruano.



Tabla 15

## Matriz de Perfil Competitivo

EMPRESA	Caja Raíz		Competidor: Mi Banco		Competidor: Compartamos		Sustituto: Caja Arequipa		Entrante: CRAC CAT			
	PESO	GRADO	PESO	GRADO	PESO	GRADO	PESO	GRADO	PESO	GRADO		
	A	B	A X B	C	A X C	D	A X D	E	A X E	F	A X F	
1	Capacidad financiera	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56
2	Tasas atractivas al cliente	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33
3	Red de agencias a nivel local (Cercanía al cliente)	0.12	2	0.24	4	0.48	2	0.24	3	0.36	2	0.24
4	Servicio de atención al cliente (Microfinanzas)	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	1	0.14
5	Respaldo de grupos económicos importantes	0.11	2	0.22	4	0.44	2	0.22	3	0.33	3	0.33
6	Rotación de capital de trabajo	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	1	0.14
7	Colaboradores capacitados y motivados	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39	1	0.13
8	Rotación de personal	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	2	0.22
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>2.77</b>		<b>3.37</b>		<b>2.91</b>		<b>3.14</b>		<b>2.09</b>
<b>ORDEN</b>				<b>4</b>		<b>1</b>		<b>3</b>		<b>2</b>		<b>5</b>

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª ed. Rev.), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 16

*Matriz de Perfil Referencial*

	EMPRESA	Caja Raíz		Mundo Mujer (Colombia)		Banco Pichincha (Ecuador)		Bancompartir / Credicorp (Bolivia)		
		PESO	GRADO	PESO	GRADO	PESO	GRADO	PESO	GRADO	
		A	B	A X B	C	A X C	D	A X D	E	A X E
1	Capacidad financiera	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56	4	0.56
2	Tasas atractivas al cliente	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	4	0.44
3	Red de agencias a nivel local (Cercanía al cliente)	0.12	2	0.24	3	0.36	4	0.48	3	0.36
4	Servicio de atención al cliente (Microfinanzas)	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56	4	0.56
5	Respaldo de grupos económicos importantes	0.11	2	0.22	3	0.33	4	0.44	4	0.44
6	Rotación de capital de trabajo	0.14	3	0.42	4	0.56	3	0.42	3	0.42
7	Colaboradores capacitados y motivados	0.13	3	0.39	3	0.39	4	0.52	4	0.52
8	Rotación de personal	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	4	0.44
	<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.77</b>		<b>3.42</b>		<b>3.64</b>		<b>3.74</b>
	<b>ORDEN</b>			<b>4</b>		<b>3</b>		<b>2</b>		<b>1</b>

*Nota.* Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª ed. Rev.), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 3.8. Conclusiones

De acuerdo con la matriz de perfil competitivo, Raíz se encuentra en una posición expectante respecto a sus competidores cercanos, a sus sustitutos y a los nuevos entrantes. Si bien se encuentra en cuarto lugar, esto no implica un gran riesgo. Las diferencias entre el líder del sector y los subsiguientes competidores son mínimas; significando 0.2 puntos de diferencia en promedio para cada uno de ellos.

La matriz de perfil referencial brindó un resultado algo disímil, ubicándose a Raíz en el último puesto. No obstante, estos referentes son líderes en sus sectores de origen y con prácticas y productos exitosos. Raíz debe aprender de estos y adaptarlos a la realidad nacional. Este aprendizaje, aunado a una optimización de los factores críticos de éxito elevaría de manera sustancial los resultados de Raíz como organización frente a sus competidores.

En ese sentido, descubrir los factores críticos de éxito de la industria es vital, además permite la comparación en el “uso” de los mismos frente a los competidores y a las empresas referentes. Además, los referentes, al ser líderes en sus mercados, poseen ventajas y experiencias indudables, de las cuales se pueden inferir nuevos factores de éxito previamente desconocidos para otras realidades.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

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

Raíz posee una estructura vertical en la que se definen claramente las líneas de gestión, con niveles jerárquicos y funciones delimitadas. La Figura 9 muestra el organigrama completo de Raíz, donde se distingue una función directiva encargada de definir los niveles de riesgos, el plan estratégico y las políticas; asimismo existe una función ejecutiva encargada de implementar los dictámenes del directorio (Raíz, 2018). La ventaja de este sistema vertical radica en la facilidad para entender a un nivel operativo las funciones y relaciones de trabajo. Sin embargo, una desventaja de este tipo de organización consiste en no promover la innovación interna, dada su rigidez estructural.

Por esto, existen planes de trabajo anuales aprobados por la dirección. Estos definen la ruta de acción y fijan el marco de referencia que le permita medir de manera adecuada el cumplimiento de las metas anuales. A pesar de esta situación, a nivel operativo las decisiones son tomadas a nivel de gerencia de negocios, con sede en Lima; demostrando el centralismo de la empresa.

En cuanto al cumplimiento de las políticas de la empresa, Raíz posee un equipo fuertemente comprometido y orientado al acatamiento de los lineamientos propuestos por la dirección. Pero en la elaboración del plan de trabajo anual, el nivel operativo solo cumple la función de proveer información, pues la decisión final se toma unilateralmente desde la alta gerencia. Esto conlleva a situaciones donde los recursos humanos se encuentran subutilizados debido al desconocimiento de la gerencia de las características propias de cada región. Por ello, se asumió que, debido a la centralización de la dirección, no existen sinergia entre la central y las regiones, si no únicamente la aceptación de directivas a implementar.

Por lo tanto, la situación de centralización de la empresa se convierte en una debilidad que impide proponer y ejecutar planes de acción desde las regiones descentralizadas en base a sus realidades particulares. En ese sentido, existe poca flexibilidad para implementar la iniciativa acorde a la realidad de las diferentes agencias. Así, la falta de innovación se manifiesta como consecuencia de este tipo de organización vertical.

Por otra parte, Raíz cuenta con una matriz de comunicaciones en la que se detallan las reuniones de seguimiento para el cumplimiento de las reuniones anuales. En estas reuniones se revisan: control financiero, control de ventas, controles de calidad, control de inventarios, control de gastos y costos y control de mantenimientos. Lo que resalta el rol fiscalizador de la central con respecto a las sedes a nivel nacional.

Además, la dirección cuenta con otros mecanismos de control y cumplimiento de las directivas. De acuerdo con el organigrama que rige a Raíz, se cuenta con un conjunto de unidades autónomas dedicadas a auditar en diferentes instancias, encontrándose por encima de la gerencia general. Así, se tienen las siguientes unidades: de auditoría, de PLAFT (Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo), y de cumplimiento normativo.

En conclusión, se halló que Raíz tiene por fortaleza la facilidad para delimitar el trabajo y los sectores debido a una organización vertical. Además, se desprendió que Raíz tiene como fortaleza sus procedimientos de control de riesgos. Sin embargo, como debilidad significativa se encontró la poca sinergia entre departamentos con la central.

# ORGANIGRAMA GENERAL DE RAÍZ

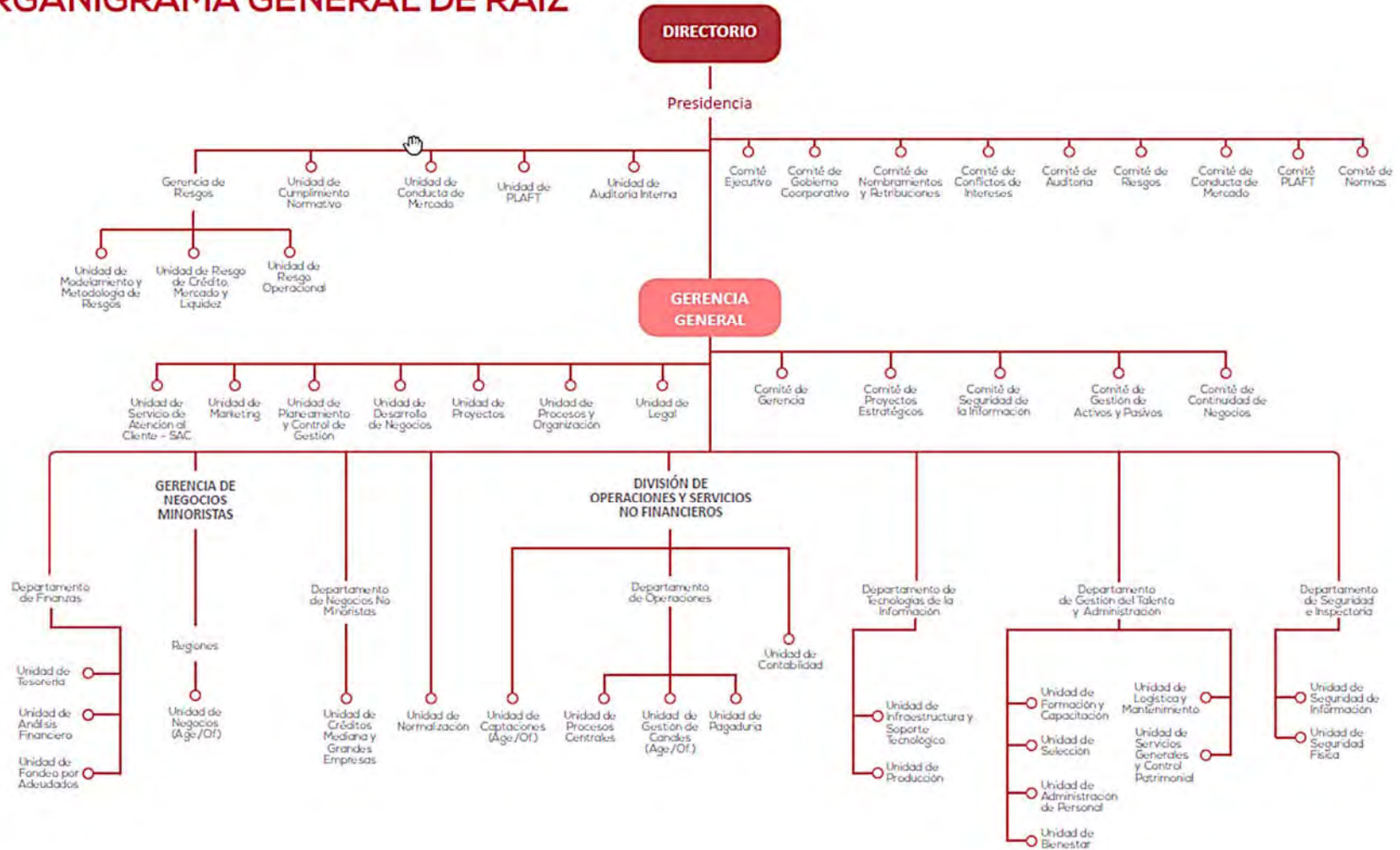


Figura 9. Organigrama de Raíz.  
Tomado de Memoria Anual 2018, por Raíz, 2019, Lima, Perú.

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

Raíz cuenta con un plan de marketing anual, el cual es elaborado por la gerencia de marketing de la sede central, para delimitar los objetivos del periodo para todas las áreas y sedes del país. A pesar de esto, una de sus grandes debilidades deviene del limitado impacto que logran en los segmentos de mercado, fuera de su público objetivo. Esto se debe principalmente a la deficiencia en la comunicación que hace Raíz hacia los potenciales usuarios de su servicio.

Esta situación se hace evidente por la falta de campañas publicitarias adecuadas para el público objetivo a través de diferentes medios de comunicación masiva. Esto se debe a que actualmente Raíz no cuenta con ningún tipo de publicidad en medios masivos (televisión, radio) a nivel nacional; haciendo la salvedad de que existen campañas publicitarias en las localidades donde se encuentran las diferentes agencias. Por lo tanto, es importante considerar el aumento de la inversión en estos medios para lograr posicionamiento y recordación de marca. Esperando así, mantener la cartera de clientes actual y ayudar al potencial incremento en la cartera.

Cabe mencionar que la elaboración del plan descrito inicialmente usa como insumo los datos de los estudios de mercado que hace Raíz. Estos estudios se enfocan en conocer la opinión de los clientes recurrentes sobre la calidad de la atención y las tasas que se ofrecen con el objetivo de mejorar el desempeño y aumentar las ventas. Así se tiene seguimiento al consumidor recogiendo información específica sobre los clientes en las diferentes localidades en las que opera. No obstante, por esto resulta complicado delimitar adecuadamente los perfiles de los clientes fuera de su cartera.

Consecuentemente, los estudios de mercado han permitido encontrar un precio adecuado de la tasa de interés, que es percibida como “justa” por los usuarios recurrentes; en este sentido, esta tasa es considerada como atractiva para el público objetivo de Raíz.

Además, los productos son apropiados para las necesidades del segmento de clientes objetivo, resultando estos como una fortaleza para la empresa. Así se ha determinado, además de los créditos, otros servicios como son los siguientes: (a) convenio con el Estado para otorgar créditos Mi Vivienda, (b) captación de ahorros, (c) captación de CTS, y (d) pago de servicios varios.

En conclusión, a pesar de que Raíz ha estructurado los servicios financieros ofertados, haciendo uso de la información que genera, hasta el momento no ha logrado un posicionamiento distintivo. Esto se ha considerado el motivo que podría limitar su crecimiento en el mercado. Por lo tanto, se plantea que la expansión de mercado debe considerar la elaboración de estudios de mercado más detallado que incluyan la recordación de la marca.

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

La operatividad diaria de la organización se debe a una de sus mayores fortalezas: el personal calificado, especializado y fidelizado. A través de su personal se puede generar información que sirve como criterios de medición del desempeño de la misma que resultan consecuentes con la preocupación de Raíz por su cliente interno. Además, las funciones se encuentran correctamente definidas de acuerdo con la estructura vertical del organigrama, de tal manera que es posible transmitir las directrices eficientemente, teniendo como consecuencia una productividad óptima.

Debido a que Raíz es una empresa de servicios financieros, la velocidad a la que estos son materializados en beneficio del cliente, es señal de que la logística interna es la adecuada para atenderlos. El lapso entre el inicio de la atención del cliente hasta la ejecución del desembolso se encuentra dentro del promedio del sector, considerándose subóptimo el intentar disminuir ese tiempo. En cuanto a la logística externa, los proveedores de Raíz (que



también lo son de otras empresas financieras) cumplen con la eficiencia suficiente para el común del sector.

Asimismo, ante externalidades que impactan directamente en los planes de Raíz, las operaciones no se han detenido. El personal tiene la capacidad para sustituir la falta momentánea de alguno de sus compañeros de trabajo con gran desenvolvimiento, que se complementan con los procesos establecidos y optimizados a través del tiempo. En ese sentido, es importante notar que se cuentan con procedimientos definidos para el control de riesgos adecuados. Sin embargo, no se ha encontrado una herramienta que pueda reemplazar al personal en su totalidad.

Respecto a la infraestructura existente, considerando que el mercado objetivo atendido por Raíz desde su origen (el sector microfinanciero) y las particularidades de sus clientes, Raíz ha construido una modesta pero funcional red de agencias que permite la atención al consumidor que las visita. No obstante, existen pocas sucursales a nivel nacional en relación con el resto de los competidores del sector de las microfinanzas. En ese sentido, Raíz no posee suficientes canales de atención y se hace evidente la falta de presencia a nivel nacional; pues solo cuenta con 50 oficinas en 12 regiones. Esta falta de cobertura a nivel nacional fue considerada como una de sus principales debilidades para expandirse en el mercado.

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

Existe solidez financiera al contar con el respaldo financiero de Solaris (importante ONG en el país). Además, Raíz tiene la posibilidad de acceder al financiamiento de instituciones financieras públicas y privadas a nivel nacional. Por otro lado, la Tabla 17 muestra los estados de resultados al 31 de diciembre de 2018, resaltando el incremento sustantivo de la utilidad respecto al año anterior. Esto es facilitado gracias a la disminución gradual, pero sostenida, de los gastos administrativos. Además, este incremento pudo deberse

también debido a la recuperación al año 2018 se produjo después de que el fenómeno de El Niño causara una merma significativa en las utilidades del año precedente.

Tabla 17

*Estado de Resultados Comparado al 31 de diciembre de 2018*

	Nota	POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE	
		2018 S/ 000	2017 S/ 000
<b>Ingresos por intereses</b>			
Intereses y comisiones por cartera de créditos		173,688	169,348
Intereses generados por fondos disponibles		2,065	2,018
Intereses de inversiones disponibles para la venta		218	208
		<u>175,971</u>	<u>171,574</u>
<b>Gastos por intereses</b>			
Intereses por obligaciones con el público		(25,527)	(18,624)
Intereses por depósito del sistema financiero		(1,296)	(760)
Intereses por adeudos y obligaciones financieras		(22,025)	(30,764)
		<u>(48,848)</u>	<u>(50,148)</u>
<b>Margen financiero bruto</b>		<u>127,123</u>	<u>121,426</u>
Provisión para incobrabilidad	7 (c)	(28,660)	(15,947)
Recupero de cartera de créditos		1,099	1,108
Provisión para incobrabilidad, neta		<u>(27,561)</u>	<u>(14,839)</u>
<b>Margen financiero neto</b>		<u>99,562</u>	<u>106,587</u>
<b>Ingresos (gastos) por servicios financieros</b>			
Ingresos por servicios financieros		7,095	4,487
Gastos por servicios financieros		(2,579)	(2,913)
Diferencia en cambio, neto		410	142
		<u>4,926</u>	<u>1,716</u>
<b>Margen operacional</b>		<u>104,488</u>	<u>108,303</u>
<b>Gastos de administración</b>			
Gastos de personal y directorio	19	(54,838)	(67,690)
Servicios prestados por terceros	20	(29,449)	(29,408)
Impuestos y contribuciones		(883)	(940)
Depreciación	8	(3,875)	(3,981)
Amortización	9 y 10	(1,727)	(1,613)
		<u>(90,772)</u>	<u>(103,632)</u>
<b>Margen operacional, neto</b>		<u>13,716</u>	<u>4,671</u>
Provisión para créditos indirectos		(216)	(84)
Provisión para incobrabilidad de cuentas por cobrar	7	(693)	(821)
Provisión para litigios y otros		(132)	(478)
<b>Resultado de operación</b>		<u>12,675</u>	<u>3,288</u>
Ingresos y gastos varios, neto		<u>(3,663)</u>	<u>(1,194)</u>
<b>Resultado del ejercicio antes del impuesto a la renta</b>		<u>9,012</u>	<u>2,094</u>
Impuesto a la renta	16	(4,694)	(1,444)
<b>Utilidad del año</b>		<u>4,318</u>	<u>650</u>
Movimiento neto en inversiones disponibles para la venta		(11)	9
<b>Utilidad y total resultados integrales del año</b>		<u>4,307</u>	<u>659</u>
Número de acciones utilizado como denominador	15	141,006	141,462
Utilidad por acción básica y diluida	15	0.0306	0.0046

Nota. Tomado de Memoria Anual 2018, por Raíz, 2019, Lima, Perú.

Históricamente la rentabilidad de Raíz siempre se ha encontrado en la media del sector, pero nunca por debajo de esta. Han existido casos fortuitos como fenómenos climatológicos adversos que son los únicos factores que han generado mermas en estos resultados. No obstante, existen procedimientos para proteger las operaciones de los casos antes descritos aunados a una cultura de prevención y control del riesgo; rotando el capital de trabajo y diversificando sus inversiones.

A grandes rasgos, el contar con el respaldo financiero del grupo Solaris se halló como una fortaleza respecto al resto de participantes del mercado microfinanciero, en particular versus las cajas rurales pues todas ellas cuentan únicamente con el respaldo de su patrimonio. El respaldo del grupo Solaris, además, es garantía para acceder a financiamiento de otras instituciones públicas y privadas tanto a nivel nacional como del extranjero. Así, la suma de todos estos factores, convierten a Raíz en una atractiva opción para potenciales acreedores e inversionistas.

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

Como se explicó en el acápite correspondiente a las operaciones, los colaboradores son considerados el recurso más importante en la organización y por lo tanto una fortaleza para Raíz. Por esto, existe gran valoración de los salarios de los colaboradores; siendo competitivos entre el resto del sector. Al mismo tiempo, la normatividad vigente en materia de legislación laboral es otro de los factores que la gerencia encargada de los recursos humanos cumple fielmente.

Existen políticas de empresa que la gerencia encargada traduce como un programa de capacitaciones con la finalidad de mejorar el desempeño y la sinergia entre los colaboradores. Los programas de fidelización y capacitación laboral han sido exitosos para promover una cultura positiva y productiva dentro de la organización y un clima laboral atractivo. Al crear

un ambiente óptimo para trabajar se asegura que el equipo esté fuertemente orientado al cumplimiento de las normas (moral) y la integridad comercial.

Como se ha mencionado, se encontró que una de las fortalezas de Raíz en este aspecto es la inversión periódica en la capacitación de su recurso humano. Los temas principales a los que se hace alusión en las capacitaciones involucran los siguientes aspectos: análisis financiero, análisis cualitativo del cliente y análisis cuantitativo del cliente. Por lo anterior, la organización asegura siempre contar con personal experimentado en los procesos que desarrolla y consecuentemente, la calidad del personal es reconocida a nivel nacional en el sector por su conocimiento y capacidad.

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

Se dan con frecuencia reuniones internas a nivel de sedes locales tanto de manera formal como informal. En las reuniones formales, se promueve la participación por parte de los colaboradores buscando aportes respecto a la forma de dirigir la sede. La comunicación informal es horizontal y se desarrolla de manera natural en el transcurso de la jornada de trabajo, comunicando hallazgos a nivel de clientes, sucesos o competencia.

A nivel de coordinación nacional, existen planes de comunicación anuales los cuales trasladan los cambios y propuestas de la alta dirección hacia el resto de la organización, solicitándoles también que retroalimenten con sus sugerencias y propuestas por medio de las reuniones formales en cada sede. Por otra parte, esta información se triangula con las auditorías que corresponden con cada una de las jefaturas a niveles locales. De esta manera, se puede hacer un seguimiento adecuado, manteniendo con la información más adecuada a la gerencia y a la dirección.

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

Se adaptan los productos financieros que se lanzan, siguiendo la tendencia en el mercado. Por esto también algunas capacitaciones a todo el recurso humano consisten en el

usa de la tecnología. De esta manera, como una fortaleza se consideró que Raíz actualmente se ha implementado el uso de tecnologías de la información que ayuden a la calificación de los clientes. Así, se cuenta con el uso de una herramienta de inteligencia artificial para tal cometido, operando con eficiencia en su segmento.

Además, se halló que elaboran planes de trabajo destinados a los recursos (tecnológicos), pero no se encuentran debidamente implementados para su correcta aplicación y por ende no se logran los objetivos señalados. Al no existir una política transversal en materia de innovación y tecnología; y tampoco un objetivo de largo plazo que tenga en mente el uso de estas. Por lo que es posible que muchas de las oportunidades que brindan las nuevas tecnologías no puedan ser aprovechadas en el futuro cercano. Esto denota su debilidad basada en la falta de herramientas tecnológicas para el servicio del cliente interno y externo.

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

De acuerdo con D'Alessio (2015) la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) es una herramienta que nos permite identificar las principales fortalezas y debilidades que existen en las áreas funcionales del negocio. Identificados estos factores de éxito se procede a su valoración, análisis y evaluación con el objetivo de proponer estrategias y controles que enfoquen los esfuerzos del equipo en minimizar las debilidades o superarlas de ser posible.

La Tabla 18 sintetiza el análisis realizado a Raíz, desprendiéndose las siguientes fortalezas: el recurso humano experimentado, la existencia de procedimientos para controlar los riesgos, el uso de inteligencia artificial para calificación de clientes y el respaldo poderoso de Solaris a nivel patrimonial y de garante. Las debilidades son la baja sinergia desprendida del centralismo de los últimos años, no publicita de manera adecuada sus productos, existe una necesidad de mayores canales de atención para poder incrementar la participación de mercado, los clientes no poseen ninguna herramienta tecnológica.

Tabla 18

*Matriz de Factores Internos*

	<b>Factores Internos Clave</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Recurso humano experimentado	0.10	4	0.40
2	Procedimientos para control de riesgos controlado	0.09	3	0.27
3	Uso de inteligencia artificial para calificación de clientes	0.10	4	0.40
4	Imagen ante potenciales acreedores e inversionistas	0.11	3	0.33
5	Respaldo patrimonial	0.10	4	0.40
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Poca sinergia dentro de la organización: centralismo	0.09	2	0.18
2	No emplea publicidad en medios masivos	0.12	1	0.12
3	Insuficientes canales de atención: No posee red de recaudación externa	0.10	1	0.10
4	Falta de cobertura a nivel nacional	0.09	2	0.18
5	Falta de herramientas tecnológicas en el servicio al cliente	0.10	2	0.20
	<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.58</b>

*Nota.* Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª ed. Rev.), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 4.3. Conclusiones

Analizando la información de esta matriz, se obtuvo cinco fortalezas y cinco debilidades derivados de este análisis, las cuales fueron valoradas de acuerdo con la influencia con que impactan en la organización obteniéndose un puntaje de 2.58. Con ello se concluye que Raíz se encuentra en un punto medio, es decir sus fortalezas son capaces de neutralizar en mayor medida sus puntos débiles.

Además, se encontró que Raíz cuenta con fortalezas que le permiten obtener indicadores favorables y crecer en el mercado de las microfinanzas, aun considerando el gran tamaño de grandes competidores del mercado microfinanciero. Sin embargo, se hace necesario que los esfuerzos de Raíz pasen por encontrar más fortalezas e ir trabajando en la eliminación gradual de sus debilidades. Por lo que se debe trabajar en base a esta realidad para ampliar el mercado con la apertura de nuevas agencias en diferentes departamentos y la implementación de tecnología para acercar a nuevos usuarios.

## **Capítulo V: Intereses de Raíz y Objetivos a Largo Plazo**

### **5.1. Intereses de Raíz**

Los intereses organizacionales son los fines supremos que persigue la empresa en el largo plazo. Estos se basan en la operatividad actual y se expresan en la matriz de intereses organizacionales; donde se explicitará la importancia/intensidad del interés dependiendo de la agresividad de la competencia (D'Alessio, 2015). En la presente tesis se han considerado los siguientes intereses:

- Incrementar la participación de mercado.
- Incrementar el beneficio neto de la empresa.
- Reducir morosidad de los créditos.
- Emplear nuevas tecnologías
- Lograr un Net Promoter Score (NPS) de 5.

### **5.2. Potencial de Raíz**

Raíz se desenvuelve en el sector de los microcréditos con éxito debido al portafolio de productos diversificados que posee, así como a la fidelidad de su clientela. Al fusionarse con CRAC Chavín en el año 2016 pasó de Edpyme a CRAC gracias a la licencia de Chavín, pero no la empleó para incrementar su presencia a nivel nacional, sino para obtener acceso a productos ofertables que permitieron la citada diversificación en su portafolio. Este hecho permitió a Raíz crecer hasta lograr ser el primer puesto en colocaciones en el sector de cajas rurales de ahorro y crédito con aproximadamente el 50% del sector.

Tal como se ha manifestado previamente, Raíz compite en igualdad de condiciones con otros actores del mercado, no sólo las CRAC; en un universo ampliado donde compite con cajas municipales y financieras por el mismo tipo de clientes. Las fortalezas halladas en la evaluación interna permitirían a Raíz buscar el liderazgo del universo ampliado y por ello se le ha incluido como visión propuesta de la presente tesis.

### 5.3. Principios Cardinales de Raíz

De acuerdo con D'Alessio (2015), los cuatro principios cardinales son: (a) la influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) el contra balance de intereses y (d) la conservación de los enemigos. Respecto a Raíz, Solaris su accionista mayoritario (Raíz, 2019), no se involucra en la gestión de sus operaciones, evidenciando con esto que terceras partes no poseen influencia. Sin embargo, al igual que todas las empresas del sector financiero, existen otros terceros involucrados que afectan su funcionamiento: el Estado, los reguladores, las aseguradoras, ASBANC y sus stakeholders.

Raíz, al iniciar sus actividades, consideraba como competencia a las entidades del sector Edpyme, de mínima participación de mercado. Como consecuencia de su fusión con CRAC Chavín y la ampliación de su portafolio de productos migró su atención hacia el universo de las CMAC, CRAC y financieras. En este mercado, las estrategias de competencia son más agresivas y los objetivos a largo plazo, más ambiciosos.

En este universo extendido de microfinancieras, existen 29 empresas competidoras que buscan incrementar sus colocaciones. Más colocaciones se traducen en volumen de ingresos, pero no necesariamente en una mayor rentabilidad. Por lo tanto, este interés por el incremento en las colocaciones es un interés contrapuesto al de Raíz en cuanto a su propio afán de crecimiento. No obstante, cada empresa posee tácticas diferentes para lograrlo y en Raíz, la forma de captar es a través de condiciones atractivas, como son las siguientes: tasas, facilidades, oportunidad, calidad de atención, entre otros.

Del mercado extendido de 29 empresas financieras, tres de ellas se perfilan como enemigos de Raíz pues compiten exactamente por el mismo tipo de cliente y mediante tácticas agresivas en la colocación de sus créditos: Caja Arequipa, Caja Huancayo y Compartamos Financiera. Esta situación alerta a Raíz para mantener una política de mejora continua en sus procesos, de tal manera que su actual consumidor permanezca fiel a la marca.



#### 5.4. Matriz de Intereses Organizacionales - Raíz (MIO)

Considerando los puntos cardinales de Raíz y sus intereses, se procedió a elaborar la matriz de intereses organizacionales (MIO). Esta registra cómo los intereses de los actores del mercado pueden ser comunes o contrapuestos respecto a los intereses de Raíz de acuerdo con su relevancia, clasificándolas en vitales, importantes y periféricos. Esta clarificación de posiciones permitirá comprender con qué entidades es factible proponer alianzas y qué otras se convertirán en adversarios, además de develar la competitividad existente en el mercado (D'Alessio, 2015).

En la matriz desarrollada en la Tabla 19 se ha asignado un signo positivo (+) cuando los intereses de los actores involucrados sean afines o comunes a los de Raíz y un signo negativo (-) cuando los intereses son contrapuestos. Nótese que la competencia (CMAC, CRAC, financieras) siempre posee intereses opuestos, mientras actores como los accionistas, proveedores, aseguradoras, la SBS y los clientes presentan intereses comunes variando únicamente en la intensidad de su posición.

Tabla 19

##### *Matriz de Intereses Organizacionales de Raíz*

Intereses de Raíz	Intensidad del interés			
	Interés	Vital	Importante	Periférico
1. Incrementar la participación de mercado de Raíz	Accionistas** proveedores**		Aseguradoras** CMAC*, CRAC*, Financieras*	Edpymes*
2. Incrementar el beneficio neto de Raíz			Accionistas**, proveedores**, aseguradoras**	
3. Reducir morosidad de los créditos			Accionistas** SBS**	
4. Emplear nuevas tecnologías			Proveedores de servicios informáticos**	Clientes** CMAC*, CRAC*, Financieras* Proveedores de artículos de oficina+
5. Lograr un Net Promoter Score de 5	Accionistas**		CMAC*, CRAC*, Financieras*	Clientes**

*Nota.* \*Intereses opuestos. \*\*Intereses comunes. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª ed. Rev.), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 5.5. Objetivos a Largo Plazo (OLP)

Son los resultados que la empresa espera alcanzar al implementar las estrategias externas escogidas y que la acercan hacia su Visión (D'Alessio, 2015).

**OLP 1.** Al 2025 superar los mil millones de soles en colocaciones de créditos directos. A diciembre de 2019, las colocaciones de Raíz fueron de 760,220.63 soles.

**OLP 2.** Al 2025 incrementar el ROE de Raíz a 4% considerando que el ROE promedio 2014-2018 fue 2.38%. (Dado que los resultados del 2019 fueron atípicos debido a provisiones mayores que las promedio en años anteriores, se tomaron datos promedio de los años 2014-2018 para establecer un objetivo ambicioso).

**OLP 3.** Al 2025 reducir la morosidad de los créditos en un punto porcentual respecto a diciembre de 2019 que fue 6.94%.

**OLP 4.** Al 2025 lograr que el 50% de créditos sea a través de una plataforma digital. Raíz no posee en la actualidad este tipo de oferta.

**OLP 5.** Al 2025 alcanzar un Net Promoter Score (NPS) de 7. Actualmente Raíz no ha implementado este indicador.

Los objetivos de largo plazo aquí presentados son acordes a la visión propuesta para la organización. Además, son coherentes con los intereses particulares de Raíz, pero focalizados hacia un crecimiento integral. Dicho crecimiento se consigue al incrementar su participación de mercado (vía colocaciones), fortalecer sus ratios financieros (vía rentabilidad), reducir su exposición al riesgo (vía morosidad), al innovar (vía nuevas tecnologías) y mediante una nueva forma de analizar la relación con el cliente (vía el NPS).

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

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

Tabla 20

*Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas*

<b>FORTALEZAS - F</b>		<b>DEBILIDADES - D</b>	
	1 Recurso humano experimentado	1	Poca sinergia dentro de la organización: centralismo
	2 Procedimientos para control de riesgos	2	No emplea publicidad en medios masivos
	3 Uso de inteligencia artificial para calificación de clientes	3	Insuficientes canales de atención: No posee red de recaudación externa
	4 Imagen ante potenciales acreedores e inversionistas	4	Falta de cobertura a nivel nacional
	5 Respaldo patrimonial	5	Falta de herramientas tecnológicas en el servicio al cliente
<b>OPORTUNIDADES - O</b>		<b>DO - BUSQUE</b>	
1	Facilidades de financiamiento externo barato	1	Desarrollar nuevos productos de financiamiento acordes a la realidad de cada localidad D1, O1, O2, O3, O4
2	Nuevas tecnologías para acercarse al consumidor	2	Desarrollar campañas publicitarias en medios masivos D2, D3, D4, D5, O1, O2, O3, O4
3	Crecimiento del PBI y de la PEA	3	Desarrollar una plataforma digital para el 100% de productos D2, D3, D4, D5, O2, O3, O4
4	Segmentos de mercado no aprovechados		
5	Institucionalidad: respeto al estado de derecho		
<b>AMENAZAS - A</b>		<b>FA - CONFRONTE</b>	
1	Incertidumbre de mercados de capitales globales	1	Crear productos de rentabilidad a largo plazo considerando la incertidumbre del mercado F1, F2, F3, A1, A2, A3
2	Volatilidad del tipo de cambio USD / PEN	2	Crear productos de créditos de consumo para mitigar situaciones de fuerza mayor para los clientes F1, F2, F3, F5, A2, A3, A5
3	Conflictos sociales/políticos	3	Captar la mayor cantidad de clientes del mercado F1, F3, F5, A4
4	Entrada de nuevos competidores al mismo segmento	4	Implementar campaña de marketing que mejore la imagen de Raíz a largo plazo F4, F5, A4
5	Fenómenos climatológicos adversos	5	Minimizar el riesgo cambiario recomendando a sus clientes el uso de moneda nacional F1, F2, A2
		<b>DA - EVITE</b>	
		1	Implementar un área de comunicaciones que gestione eficazmente la información relevante para la mejora continua D1, D4, A3, A4, A5
		2	Incrementar la cantidad de canales de atención en regiones donde actuamos D3, D4, A4

*Nota.* Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª ed. Rev.), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

La Tabla 20 presenta la matriz FODA, cuyo desarrollo permitió obtener trece estrategias. De acuerdo con la metodología de la matriz: al relacionar los cuadrantes de las fortalezas y oportunidades se obtuvieron tres estrategias de “explote”; de la relación entre las fortalezas y amenazas, se obtuvieron cinco estrategias de “confronte”; de la relación entre las debilidades y oportunidades se obtuvieron tres estrategias de “busque” y finalmente, al relacionar debilidades y amenazas se obtuvieron dos estrategias de “evite”. Debe señalarse que estas estrategias son el insumo primario para la elaboración de la matriz de Decisión Estratégica que se desarrollará en capítulos siguientes.

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

En la Figura 10 se realiza un análisis de la Matriz PEYEA, arrojando los siguientes resultados para Raíz: -0.22 en el eje y; 0.39 en el eje x. Esta ubicación en los cuadrantes indica que Raíz debería seguir estrategias del tipo conservador. Para las que deberían tomar en cuenta su tamaño y posicionamiento en el mercado.



Figura 10. Matriz PEYEA

Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª ed. Rev.), por F.A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

De aquí se desprende que es necesario implementar las siguientes estrategias: (a) incrementar colocaciones a clientes actuales mediante nuevos productos; (b) incrementar cartera con clientes nuevos implementando oficinas en nuevas localidades; (c) desarrollar una plataforma digital para el 100% de productos; (d) crear productos específicos para la atención de eventos fortuitos; (e) diversificar los canales de atención en regiones donde actuamos.

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

La Figura 11 muestra la matriz BCG, donde se ha analizado la propuesta de valor hacia los clientes; es decir, los productos que oferta Raíz. Esto ha permitido distinguir los dos grupos más importantes de clientes tipo de Raíz. En ese sentido, se ha identificado que los clientes a quienes les corresponde créditos enfocados a la microempresa son los clientes estrella; además, bajo la misma lógica, se ha clasificado al grupo de clientes más importante considerados como vacas lecheras a los usuarios de créditos de consumo no revolvente y en segundo lugar a los de créditos a la pequeña empresa.

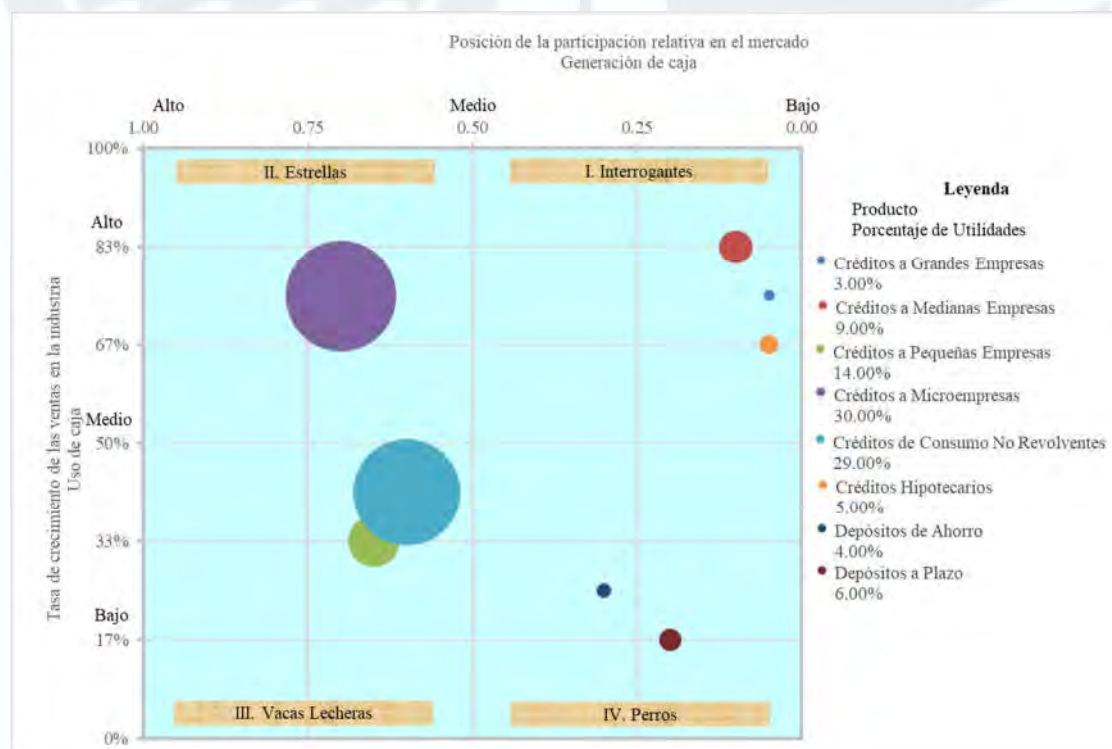


Figura 11. Matriz BCG

Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª ed. Rev.), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Además, los datos utilizados para el análisis de la matriz precedente se agrupan en la Tabla 21. Con estos se ha ponderado una calificación de acuerdo con la denominación del Boston Consulting Group, respecto a los productos ofertados por Raíz. En ese sentido, la visualización de estos datos permite una mejor comprensión de la situación de los servicios que se ofrecen.

Tabla 21

*Matriz Boston Consulting Group*

Producto	Porcentaje de utilidades	Generación de caja	Uso de caja	Calificación BCG
Créditos a Grandes Empresas	3.00	5.00	75.00	Interrogante
Créditos a Medianas Empresas	9.00	10.00	83.33	Interrogante
Créditos a Pequeñas Empresas	14.00	65.00	33.33	Vaca
Créditos a Microempresas	30.00	70.00	75.00	Estrella
Créditos de Consumo No Revolventes	29.00	60.00	41.67	Vaca
Créditos Hipotecarios	5.00	5.00	66.67	Interrogante
Depósitos de Ahorro	4.00	30.00	25.00	Perro
Depósitos a Plazo	6.00	20.00	16.67	Perro

*Nota.* Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª ed. Rev.), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Así, la Tabla 21 muestra los valores con los que se tabuló la matriz BCG. Esta herramienta permitió identificar tres productos importantes, que significan para Raíz aproximadamente el 73% de sus utilidades en el año; siendo además los que generan más caja, distribuyendo estos ingresos de la siguiente manera: productos “créditos a pequeñas empresas” y “créditos de consumos no revolventes” calificados como “vaca” en un 125% y “créditos a microempresas” calificado como “estrella” en 70%. De manera tal que, estos productos son los encargados de financiar las operaciones de Raíz en gran medida.

Además, el análisis anterior ha permitido identificar que los productos “depósitos de ahorro” y “depósitos a plazo”, están considerados como productos “perro”, es decir que implica poco gasto, sin embargo, genera un flujo de caja moderado representado un 50% de

generación de caja. Por lo tanto, es importante observar este comportamiento pues las estrategias implementadas por la Alta Gerencia involucran usualmente a los depósitos de ahorro como un producto clave para el crecimiento de Raíz. A pesar de las altas tasas que la empresa ofrece para este producto, sigue estando por debajo de su capacidad de generar valor; posiblemente por el escaso posicionamiento de Raíz en la mente del consumidor.

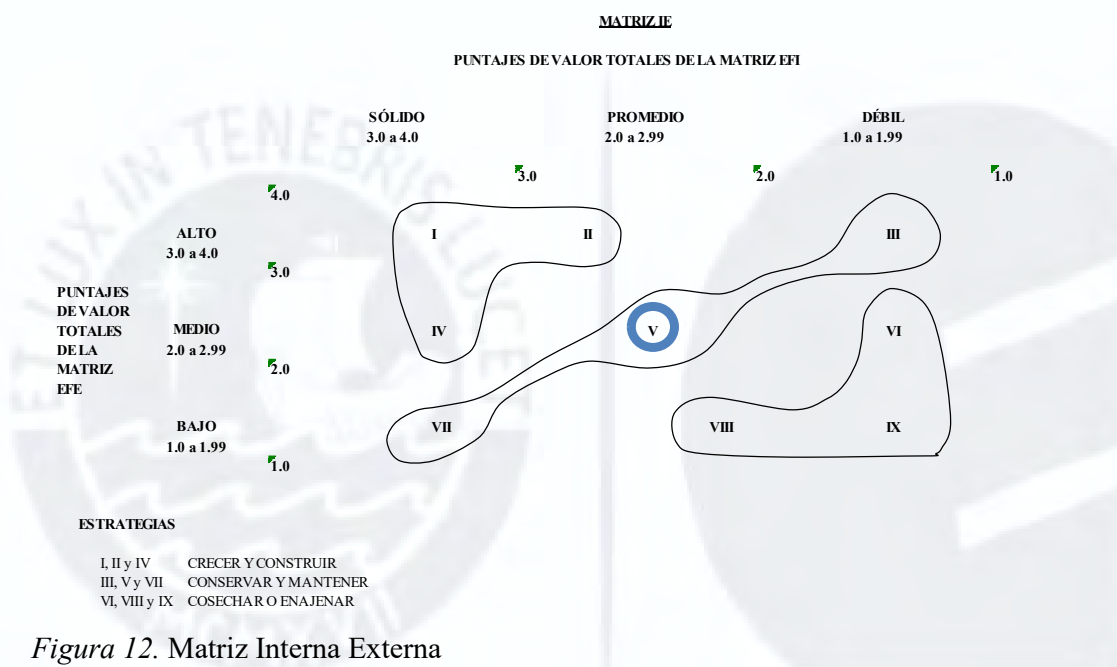
Además, los siguientes productos: créditos a grandes empresas, créditos a medianas empresas y créditos hipotecarios, se consideran como interrogantes. Aquí se debe enfocar las medidas para poder convertirlos en potenciales estrellas. Para esto, es necesario fortalecer el posicionamiento de Raíz de tal manera que la participación de mercado sea mayor y este grupo de clientes pueda ser atendido apropiadamente.

De este modo, se recomiendan las siguientes estrategias: (a) incrementar colocaciones a clientes actuales mediante nuevos productos; (b) incrementar cartera con clientes nuevos implementando oficinas en nuevas localidades; (c) implementar evaluaciones rápidas de riesgos crediticios del cliente con Inteligencia Artificial; (d) potenciar el marketing de Raíz con campañas de comunicación efectiva para el mercado objetivo; (e) desarrollar una plataforma digital para el 100% de productos; (f) crear productos específicos para la atención de eventos fortuitos; (g) diversificar los canales de atención en regiones donde actuamos.

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

La Figura 12 muestra la matriz interna externa, con la que se consideró que Raíz se ubica en la categoría V, que corresponde con “Conservar y Mantener”. Esto implica el desarrollo selectivo de estrategias para mejorar y realizar una adecuada gestión de las utilidades (D’Alessio, 2015). Así, se han considerado adecuadas las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos: (a) incrementar colocaciones a clientes actuales mediante nuevos productos; (b) incrementar cartera con clientes nuevos implementando oficinas en nuevas localidades; (c) implementar evaluaciones rápidas de

riesgos crediticios del cliente con inteligencia artificial; (d) potenciar el marketing de Raíz con campañas de comunicación efectiva para el mercado objetivo; (e) desarrollar una plataforma digital para el 100% de productos; (f) crear productos específicos para la atención de eventos fortuitos; (g) implementar un área de comunicaciones que gestione eficazmente la información relevante para la mejora continua; (h) diversificar los canales de atención en regiones donde actuamos.



*Figura 12. Matriz Interna Externa*

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

### 6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

Raíz se encuentra en un mercado de rápido crecimiento, pero actualmente se encuentra en una posición competitiva débil respecto a los grandes competidores del sector, lo que se refleja en la Figura 13. Por esto, se considera que, siguiendo las directrices de la matriz gran estrategia, lo apropiado sería aplicar las estrategias del cuadrante II. Esto coincide con la realidad del quehacer diario.





*Figura 13. Matriz Gran Estrategia.*

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

Con la datos obtenidos del análisis de la figura 13, inferimos las siguientes estrategias: (a) incrementar colocaciones a clientes actuales mediante nuevos productos; (b) incrementar cartera con clientes nuevos implementando oficinas en nuevas localidades; (c) implementar evaluaciones rápidas de riesgos crediticios del cliente con inteligencia artificial; (d) potenciar el marketing de Raíz con campañas de comunicación efectiva para el mercado objetivo; (e) desarrollar una plataforma digital para el 100% de productos; (f) crear productos específicos para la atención de eventos fortuitos; (g) diversificar los canales de atención en regiones donde actuamos.

## 6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Las matrices antes analizadas, en la denominada fase de emparejamiento, fueron las siguientes: FODA, PEYEA, BCG, IE y GE. Estas permiten analizar las recurrencias de las estrategias a través de observar la repetición de estas en los cuadrantes que se presentarán en la Tabla 22. Con esto, las estrategias con mayor ponderación servirán para identificar las

estrategias específicas; que ayudarán al éxito del planteamiento. Sin embargo, la elección de estas dependerá del criterio del estratega (D'Alessio, 2015).

Con los resultados obtenidos, se procederá a seleccionar aquellas estrategias que comprenden una puntuación adecuada, es decir mayor o igual a tres, que permitan cumplir con el objetivo estratégico propuesto en este trabajo. Así, considera adecuado las siguientes estrategias: (a) incrementar colocaciones a clientes actuales mediante nuevos productos; (b) incrementar cartera con clientes nuevos implementando oficinas en nuevas localidades; (c) implementar evaluaciones rápidas de riesgos crediticios del cliente con inteligencia artificial; (d) potenciar el marketing de Raíz con campañas de comunicación efectiva para el mercado objetivo; (e) desarrollar una plataforma digital para el 100% de productos; (f) crear productos específicos para la atención de eventos fortuitos; (g) diversificar los canales de atención en regiones donde actuamos.

Tabla 22

*Matriz de Decisión Estratégica*

Clasificación		Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total	
E1	Intensiva	Desarrollo de Productos	Incrementar colocaciones a clientes actuales mediante nuevos productos	1	1	1	1	1	5
E2	Intensiva	Desarrollo de Mercados	Incrementar cartera con clientes nuevos implementando oficinas en nuevas localidades	1	1	1	1	1	5
E3	Intensiva	Desarrollo de Productos	Implementar evaluaciones rápidas de riesgos crediticios del cliente con Inteligencia Artificial	1	0	1	1	1	4
E4	Organizacional	Desarrollo de Productos	Desarrollar nuevos productos de financiamiento acordes a la realidad de cada localidad	1	0	0	1	0	2
E5	Organizacional	Marketing	Potenciar el marketing de Raíz con campañas de comunicación efectiva para el mercado objetivo	1	0	1	1	1	4
E6	Organizacional	Procesos	Desarrollar una plataforma digital para el 100% de productos	1	1	1	1	1	5
E7	Intensiva	Desarrollo de Productos	Crear productos específicos para la atención de eventos fortuitos	1	1	1	1	1	5
E8	Organizacional	Financiero	Minimizar el riesgo cambiario recomendando a sus clientes el uso de moneda nacional	1	0	0	0	0	1
E9	Organizacional	Procesos	Implementar un área de comunicaciones que gestione eficazmente la información relevante para la mejora continua	1	0	0	1	0	2
E10	Organizacional	Procesos	Diversificar los canales de atención en regiones donde actuamos	1	1	1	1	1	5

*Nota.* Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª ed. Rev.), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

La matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, desarrollada en la Tabla 23, corresponde con la aplicación de una técnica desarrollada en 1986 por David. Esta permite identificar estrategias alternativas. Para esto toma en consideración la identificación previa de los factores determinantes que intervienen en el éxito externo e interno. No obstante, también requiere de la capacidad de contar con juicio intuitivo, para evaluar las estrategias según su relación con los siguientes elementos: las oportunidades, las amenazas, las fortalezas y las debilidades (D'Alessio, 2015). La realización de esta matriz implicó recoger las siete estrategias relevantes, resultado del desarrollo de la matriz de decisión estratégica, y relacionarlas contra los factores clave de los análisis externo e interno. Así, se procedió a dar un calificativo de grado de atracción a la forma cómo cada estrategia era influida (o no) por el factor respectivo, el cual será multiplicado por el valor de ponderación de los factores, los cuales también son extraídos de la matriz EFE y EFI. La sumatoria de los resultados de estas multiplicaciones dieron una puntuación a cada estrategia, la cual sería considerada “aceptable” si obtuviese una puntuación mayor a cinco.

En el caso de Raíz, las siete estrategias en evaluación resultaron con puntuaciones mayores a cinco, considerándose entonces por el equipo como estrategias aceptables. En orden de mayor a menor puntuación: (a) desarrollar una plataforma digital para el 100% de productos, 5.94 puntos; (b) implementar evaluaciones rápidas de riesgos crediticios del cliente con inteligencia artificial, 5.88 puntos; (c) crear productos específicos para la atención de eventos fortuitos, 5.52 puntos; (d) incrementar colocaciones a clientes actuales mediante nuevos productos, 5.39 puntos; (e) potenciar el marketing de Raíz con campañas de comunicación efectiva para el mercado objetivo, 5.36 puntos; (f) diversificar los canales de atención en regiones donde actuamos, 5.08 puntos; (g) incrementar cartera con clientes nuevos implementando oficinas en nuevas localidades, 5.04 puntos.

Tabla 23

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

Factores clave	Valor	E1 Incrementar colocaciones a clientes actuales mediante nuevos productos		E2 Incrementar cartera con clientes nuevos implementando oficinas en nuevas localidades		E3 Implementar evaluaciones rápidas de riesgos crediticios del cliente con Inteligencia Artificial		E5 Potenciar el marketing de Raíz con campañas de comunicación efectiva para el mercado objetivo		E6 Desarrollar una plataforma digital para el 100% de productos		E7 Crear productos específicos para la atención de eventos fortuitos		E10 Diversificar los canales de atención en regiones donde actuamos	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
<b>Oportunidades</b>															
1 Facilidades de financiamiento externo barato	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2 Nuevas tecnologías para acercarse al consumidor	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52
3 Crecimiento del PBI y de la PEA	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27
4 Segmentos de mercado no aprovechados	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27	1	0.09	1	0.09	2	0.18
5 Institucionalidad: respeto al estado de derecho	0.13	1	0.13	1	0.13	1	0.13	1	0.13	1	0.13	1	0.13	1	0.13
<b>Amenazas</b>															
1 Incertidumbre de mercados de capitales globales	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
2 Volatilidad del tipo de cambio USD / PEN	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28
3 Conflictos sociales/políticos	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20
4 Entrada de nuevos competidores al mismo segmento	0.13	2	0.26	1	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39	2	0.26	2	0.26
5 Fenómenos climatológicos adversos	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28
<b>Fortalezas</b>															
1 Recurso humano experimentado	0.11	4	0.44	4	0.44	3	0.33	2	0.22	4	0.44	4	0.44	3	0.33
2 Procedimientos para control de riesgos	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	1	0.09	3	0.27	3	0.27	1	0.09
3 Uso de inteligencia artificial para calificación de clientes	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27
4 Imagen ante potenciales acreedores e inversionistas	0.11	3	0.33	3	0.33	1	0.11	4	0.44	3	0.33	2	0.22	3	0.33
5 Respaldo patrimonial	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
<b>Debilidades</b>															
1 Poca sinergia dentro de la organización: centralismo	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27
2 No emplea publicidad en medios masivos	0.10	2	0.20	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20
3 Insuficientes canales de atención: No posee red de recaudación externa	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	1	0.10
4 Falta de cobertura a nivel nacional	0.11	2	0.22	1	0.11	4	0.44	2	0.22	3	0.33	3	0.33	1	0.11
5 Falta de herramientas tecnológicas en el servicio al cliente	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10
<b>Suma del puntaje total del grado de atracción</b>	<b>2.00</b>		<b>5.39</b>		<b>5.04</b>		<b>5.88</b>		<b>5.36</b>		<b>5.94</b>		<b>5.52</b>		<b>5.08</b>

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª ed. Rev.), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## 6.8. Matriz de Rumelt (MR)

De acuerdo con la evaluación de los cuatro criterios propuestos por Rumelt en 1986, se evaluarán las estrategias retenidas, dando como resultado la Tabla 24. Estos criterios corresponden con: la consistencia, la consonancia, la ventaja y la factibilidad. Respecto a la consistencia, consiste en que los objetivos y las políticas planteadas no deben de ser incoherentes. En cuanto a la consonancia, se relaciona con la capacidad de adaptación de la estrategia a los factores externos. La ventaja, hace referencia a la diferencia positiva que debe de asegurar una empresa. Y, la factibilidad consiste en la posibilidad de la realización de la estrategia con los recursos asignados (D'Alessio, 2015). En el caso en análisis, las siete estrategias resultaron aceptadas de acuerdo con los criterios de Rumelt.

Tabla 24

Matriz de Rumelt

	<b>Estrategias</b>	<b>Consistencia</b>	<b>Consonancia</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Factibilidad</b>	<b>Se acepta</b>
E1	Incrementar colocaciones a clientes actuales mediante nuevos productos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Incrementar cartera con clientes nuevos implementando oficinas en nuevas localidades	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Implementar evaluaciones rápidas de riesgos crediticios del cliente con Inteligencia Artificial	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Potenciar el marketing de Raíz con campañas de comunicación efectiva para el mercado objetivo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Desarrollar una plataforma digital para el 100% de productos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Crear productos específicos para la atención de eventos fortuitos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	Diversificar los canales de atención en regiones donde actuamos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

*Nota.* Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª ed. Rev.), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## 6.9. Matriz de Ética (ME)

La Tabla 25 corresponde a la realización de las estrategias en cuanto a sus consideraciones éticas. Estas están relacionadas en su mayoría a los derechos humanos y la justicia. En caso de que alguna estrategia no cumpliera con estas razones (éticas), debería de no aplicarse y retirarse (D'Alessio, 2015).

Tabla 25

### Matriz de Ética

	E1	E2	E3	E5	E6	E7	E10
<b>DERECHOS</b>							
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho de hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N
<b>JUSTICIA</b>							
Impacto en la distribución	N	J	J	N	N	J	J
Equidad en la administración	N	N	N	N	N	N	N
Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N
<b>UTILITARISMO</b>							
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E

*Nota.* Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª ed. Rev.), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## 6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estas estrategias corresponden con las que se clasificaron de esta manera, según la matriz de decisión estratégica y las evaluaciones posteriores en las matrices MCP, Rumelt y de Ética. La particularidad de realizar el seguimiento a las mismas consiste en la posibilidad

de visualizar las estrategias prioritarias de las que no lo son (D'Alessio, 2015). Así, las estrategias prioritarias para Raíz se encuentran en la Tabla 26:

Tabla 26

Estrategias Retenidas y de Contingencia

<b>Estrategias Retenidas</b>	
E1	Incrementar colocaciones a clientes actuales mediante nuevos productos
E2	Incrementar cartera con clientes nuevos implementando oficinas en nuevas localidades
E3	Implementar evaluaciones rápidas de riesgos crediticios del cliente con Inteligencia Artificial
E5	Potenciar el marketing de Raíz con campañas de comunicación efectiva para el mercado objetivo
E6	Desarrollar una plataforma digital para el 100% de productos
E7	Crear productos específicos para la atención de eventos fortuitos
E10	Diversificar los canales de atención en regiones donde actuamos
<b>Estrategias de Contingencia</b>	
E4	Desarrollar nuevos productos de financiamiento acordes a la realidad de cada localidad
E8	Minimizar el riesgo cambiario recomendando a sus clientes el uso de moneda nacional
E9	Implementar un área de comunicaciones que gestione eficazmente la información relevante para la mejora continua

*Nota.* Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª ed. Rev.), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.



### **6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)**

De acuerdo con D'Alessio (2015), las estrategias a largo plazo deben de tener mecanismos de control que permitan determinar el cumplimiento de los objetivos. La Tabla 27 muestra las estrategias que permiten tomar las acciones adecuadas para alcanzar las metas propuestas. Sin embargo, en el poco probable caso de que no ocurriese de esta manera, se habría debido a que la estrategia seleccionada hubiese correspondido con una de contingencia. Posterior a la evaluación realizada, se halló que las siete estrategias retenidas sirven para alcanzar los objetivos estratégicos, siendo dos el número mínimo de objetivos que una estrategia particular puede servir (creación de productos específicos y diversificación de canales de atención). Del mismo modo, resáltese que la estrategia de implementación de evaluación vía inteligencia artificial apoya el desarrollo de todos los objetivos; indicando que será una estrategia transversal para alcanzar la visión de Raíz.

### **6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)**

Desde la perspectiva de D'Alessio (2015), analizar el posible comportamiento de los competidores; tanto actuales, entrantes y sustitutos; permite identificar si les es factible la realización de las estrategias a ejecutar por la propia empresa. En la Tabla 28 se procedió a la evaluación de si las siete estrategias retenidas podrían ser implementadas por los principales actores del mercado microfinanciero: Mi Banco, Financiera Compartamos, Caja Arequipa y CRAC CAT Perú. Se puede concluir que es muy factible que dichos competidores sean capaces de ejecutar las mismas estrategias si se lo propusieran, lo cual es indicador del alto nivel de competencia que existe en el mercado. Por lo tanto, quien pudiera implementar las estrategias más rápidamente, y principalmente las de innovación tecnológica, posiblemente alcanzaría el predominio del mercado, o como mínimo, un incremento sustancial en su cuota de mercado.

Tabla 27

## Matriz de Estrategias vs OLP

		Visión				
		“Ser una de las principales opciones financieras para las familias y empresas del Perú reconocida por su servicio oportuno, precio justo y transparencia”.				
		Objetivos a Largo Plazo al 2025				
Matriz de Estrategias vs OLP		OLP 1. Al 2025 superar los mil millones de soles en colocaciones de créditos directos. A diciembre de 2019, las colocaciones de Raíz fueron de 760 millones de soles.	OLP 2. Al 2025 incrementar el ROE de Raíz a 4% considerando que el ROE promedio 2014 - 2018 fue 2.38%.	OLP 3. Al 2025 reducir la morosidad de los créditos en un punto porcentual respecto a diciembre de 2019 que fue 6.94%.	OLP 4. Al 2025 lograr que el 50% de créditos sea a través de una plataforma digital. Raíz no posee en la actualidad este tipo de oferta.	OLP 5. Al 2025 alcanzar un Net Promoter Score (NPS) de 7. Actualmente Raíz no ha implementado este indicador.
E1	Incrementar colocaciones a clientes actuales mediante nuevos productos	X	X	X	X	
E2	Incrementar cartera con clientes nuevos implementando oficinas en nuevas localidades	X	X	X		
E3	Implementar evaluaciones rápidas de riesgos crediticios del cliente con Inteligencia Artificial	X	X	X	X	X
E5	Potenciar el marketing de Raíz con campañas de comunicación efectiva para el mercado objetivo	X	X		X	X
E6	Desarrollar una plataforma digital para el 100% de productos	X	X		X	X
E7	Crear productos específicos para la atención de eventos fortuitos	X				X
E10	Diversificar los canales de atención en regiones donde actuamos	X				X

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª ed. Rev.), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 28

## Matriz de Estrategias vs Posibilidades de los Competidores

	<b>Estrategias Retenidas</b>	<b>Mi Banco</b>	<b>Compartamos</b>	<b>Caja Arequipa</b>	<b>CRAC CAT Perú</b>
E1	Desarrollar nuevos mercados en base a medios digitales	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Incurción y desarrollo de nuevas zonas de atención físicas para el segmento de clientes actual	Sí	Sí	Sí	No
E4	Crear nuevos productos, usando tecnologías de la información para atender a los nuevos clientes “tecnológicos”	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Crear nuevos productos para nuevos segmentos de mercado afines a los actuales.	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Potenciar el posicionamiento de Raíz en el sector financiero	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Perfeccionar los productos existentes para los clientes actuales, haciendo uso de la inteligencia de negocios.	Sí	Sí	Sí	No

*Nota.* Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª ed. Rev.), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 6.13. Conclusiones

El proceso de utilizar la herramienta de planificación estratégica propuesta para el desarrollo del presente trabajo ha utilizado como insumo el desarrollo las matrices MEFE, MEFI, MPC y, MIO. Siendo estas consistentes con la matriz FODA, y guardando singular coherencia con la visión planteada para Raíz, así como con sus objetivos de largo plazo. Del mismo modo, como insumo para la creación de las siete estrategias presentadas, se hizo uso de las matrices PEYEA, BCG, MIE y MGE.

Además, se ha hecho la comprobación de factibilidad para alcanzar los objetivos con las estrategias planteadas haciendo uso de la matriz de Rumelt. De manera similar, se ha analizado si las estrategias cumplen con los estándares de ética correspondientes con la matriz del mismo nombre. Ejecutadas estas pruebas, los resultados obtenidos corroboran que

las estrategias son realizables, así como no afectan negativamente a los diferentes grupos de interés.

Así, las estrategias respaldadas por la matriz FODA, PEYEA, BCG, MIE y MGE, consideradas para ejecutarse son las siguientes: (a) incrementar colocaciones a clientes actuales mediante nuevos productos; (b) incrementar cartera con clientes nuevos implementando oficinas en nuevas localidades; (c) implementar evaluaciones rápidas de riesgos crediticios del cliente con inteligencia artificial; (d) potenciar el marketing de Raíz con campañas de comunicación efectiva para el mercado objetivo; (e) desarrollar una plataforma digital para el 100% de productos; (f) crear productos específicos para la atención de eventos fortuitos; (g) diversificar los canales de atención en regiones donde actuamos. Estas servirán como insumo para diseñar las estrategias destinadas a cumplir con los objetivos del corto plazo.

## **Capítulo VII: Implementación Estratégica**

Desde la perspectiva de D'Alessio (2015), los objetivos de corto plazo pueden entenderse como una guía para orientar efectivamente a la organización en relación con la visión y misión estipuladas. De manera tal, que la gerencia pueda contar con herramientas para medir el rendimiento de los objetivos propuestos. Además, estos objetivos de corto plazo deben tener las siguientes características: (a) tener coherentes y permitir cumplir con los objetivos de largo plazo; (b) poder medirse; (c) relacionar las variables de calidad, cantidad, costo y uso de recursos; (d) expresar los logros por jerarquías; (e) ser específicos; y (f) señalar los incentivos relacionados con alcanzar el objetivo. Así, en la Tabla 29 se presentan los objetivos delimitados según las características mencionadas.

### **7.1. Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo**

La Tabla 30 permite visualizar los diversos recursos de los que dispone, o en según sea el caso, necesita la organización para la implementación y cumplimiento adecuado de los objetivos a corto plazo. Así, se han identificado y se señalan una serie de recursos entre los que están: financieros, humanos, materiales y tecnológicos. Con estas consideraciones se ha elaborado la tabla que designa la disposición y el uso de los recursos a requerir.

### **7.2. Políticas de Cada Estrategia**

Las políticas son los límites del accionar gerencial para las estrategias, las que tienen que estar alineadas con los valores, según D'Alessio (2015). Por esto, se ha considerado que la política matriz de Raíz debería ser la siguiente:

“Innovar en todas nuestras actividades, para aumentar el alcance y la productividad de las operaciones, desarrollando maneras más inteligentes de hacer las cosas al revisar y perfeccionar nuestros procesos; y replicar las actividades que funcionan bien.”

De la política matriz propuesta, desprendemos las políticas que regirán cada una de las estrategias retenidas y que se resumen en la Tabla 31.

Tabla 29

## Objetivos de Corto Plazo

Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo
<b>OLP 1.</b> Al 2025 superar los mil millones de soles en colocaciones de créditos directos. A diciembre de 2019, las colocaciones de Raíz fueron de 760 millones de soles.	OCP11 Para el año 2021 recuperar las colocaciones de créditos en 760 millones de soles. Este objetivo sólo involucra el año 2021.
	OCP12 A partir del año 2022 hasta el 2025, incrementar las colocaciones de créditos en 7.09% anualmente.
	OCP13 A diciembre de 2021, potenciar las operaciones existentes ampliando el número de asesores financieros en 10% en todas las sedes a nivel nacional. Este incremento sólo se dará una vez y se mantendrá el número de asesores hasta el 2025.
	OCP14 A partir del año 2022 hasta el 2025, incrementar el presupuesto destinado a marketing en 5% anualmente, facilitando el incremento de las colocaciones.
	OCP15 A partir de 2021 hasta el 2025, instalar una nueva oficina por año que aporte el 1.5% de las colocaciones anuales.
<b>OLP 2.</b> Al 2025 incrementar el ROE de Raíz a 4% considerando que el ROE promedio 2014-2018 fue 2.38%.	OCP21 A partir de 2021, reducir el ratio Gastos Administrativos/Utilidad Operativa Bruta a razón de 2% anualmente hasta alcanzar 55% el 2025. A diciembre de 2018 el ratio se encuentra en 64.5%
	OCP22 A partir de 2021 disminuir progresivamente el ratio Gasto Financiero / Pasivo Costeable a razón de 0.4% anualmente hasta llegar a 4.5% en 2025. A diciembre de 2018, Raíz se encuentra en 6.5%.
	OCP23 A partir de 2021, incrementar progresivamente captaciones y depósitos del público a razón de 11% anualmente hasta llegar a 800 millones de soles en 2025. A diciembre 2018 Raíz contaba con colocaciones por 523 millones de soles.
<b>OLP 3.</b> Al 2025 reducir la morosidad de los créditos en un punto porcentual respecto a diciembre de 2019 que fue 6.94%.	OCP31 A partir de 2021, reducir el ratio Cartera de Alto Riesgo (CAR)/Colocaciones Brutas a razón de 1% anualmente hasta llegar a 6% en 2025. A diciembre de 2018 el ratio se encontraba en 10.2%.
	OCP32 A partir del 2021, disminuir progresivamente el rubro "descuentos" para cobranzas morosas de las medianas empresas en 2.5% anualmente hasta llegar a 5% en 2025. A diciembre de 2019 Raíz posee 17.52% en este rubro.
	OCP33 A partir del 2021, disminuir progresivamente el rubro "descuentos" para cobranzas morosas de las pequeñas empresas en 20% anualmente hasta llegar a 5% en 2025. A diciembre de 2019 Raíz posee 100% en este rubro.
	OCP34 A partir del 2021, disminuir progresivamente el rubro "descuentos" para cobranzas morosas de préstamos de consumo en 0.55% anualmente hasta llegar a 5% en 2025. A diciembre de 2019 Raíz posee 7.72% en este rubro.
	OCP35 A partir de 2021 hasta el 2025, mejorar el servicio externo de cobranzas a través de licitaciones anuales, para mejorar el ratio Cartera Atrasada/Colocaciones Brutas teniendo como meta 5% todos los años. A diciembre de 2018, este ratio es de 7.4%.
<b>OLP 4.</b> Al 2025 lograr que el 50% de créditos sea a través de una plataforma digital. Raíz no posee en la actualidad este tipo de oferta.	OCP41 A diciembre de 2021, diseñar el 100% de la plataforma digital. Este objetivo sólo puede cumplirse una vez.
	OCP42 Realizar la marcha blanca de la plataforma en el primer semestre del 2022. Este objetivo sólo puede cumplirse una vez.
	OCP43 A partir del segundo semestre de 2022 hasta el 2025, migrar al usuario al entorno digital con un 20% de avance anualmente.
<b>OLP 5.</b> Al 2025 alcanzar un Net Promoter Score (NPS) de 7. Actualmente Raíz no ha implementado este indicador.	OCP51 A diciembre de 2021, diseñar el 100% del sistema de toma de información y evaluaciones. Este objetivo sólo puede cumplirse una vez.
	OCP52 Implementar el programa de medición en el primer trimestre del 2022 y realizar la línea base. Este objetivo sólo puede cumplirse una vez.
	OCP53 A 2023, alcanzar un NPS de 5. Este objetivo sólo involucra este año.
	OCP54 A partir de 2024, incrementar el NPS 1 punto por año hasta el 2025.

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª ed. Rev.), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 30

## Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

	Objetivos de Corto Plazo	Recurso Financiero	Recurso Físico	Recurso Humano	Recurso Tecnológico
OCP11	Para el año 2021 recuperar las colocaciones de créditos en 760 millones de soles. Este objetivo sólo involucra el año 2021.	Planillas de colaboradores	Mobiliario	Funcionarios de negocios	Computadoras, móviles
OCP12	A partir del año 2022 hasta el 2025, incrementar las colocaciones de créditos en 7.09% anualmente.	Fondo para contratar personal y comprar nuevo mobiliario	Sala de reuniones	Nuevos funcionarios de negocios	Computadoras, móviles
OCP13	A diciembre de 2021, potenciar las operaciones existentes ampliando el número de asesores financieros en 10% en todas las sedes a nivel nacional. Este incremento sólo se dará una vez y se mantendrá el número de asesores hasta el 2025.	Fondo para contratar personal y comprar nuevo mobiliario	Sala de reuniones	Nuevos funcionarios de negocios	Computadoras, móviles
OCP14	A partir del año 2022 hasta el 2025, incrementar el presupuesto destinado a marketing en 5% anualmente, facilitando el incremento de las colocaciones.	Fondos para Marketing	Sala de reuniones	Asesores de Marketing	Computadoras, móviles
OCP15	A partir de 2021 hasta el 2025, instalar una nueva oficina por año que aporte el 1.5% de las colocaciones anuales.	Fondos para apertura de nuevas agencias	Mobiliario	Logística, Tercerizar construcción	Móviles
OCP21	A partir de 2021, reducir el ratio Gastos Administrativos/Utilidad Operativa Bruta a razón de 2% anualmente hasta alcanzar 55% el 2025. A diciembre de 2018 el ratio se encuentra en 64.5%	Planillas de colaboradores	Oficinas, mobiliario, vehículos	Funcionarios de negocios, cajeros	Computadoras, móviles
OCP22	A partir de 2021 disminuir progresivamente el ratio Gasto Financiero / Pasivo Costeable a razón de 0.4% anualmente hasta llegar a 4.5% en 2025. A diciembre de 2018, Raíz se encuentra en 6.5%.	Financiamiento externo (fondeadores)	Sala de reuniones	Gerente General y Gerente Financiero	Computadoras, móviles
OCP23	A partir de 2021, incrementar progresivamente captaciones y depósitos del público a razón de 11% anualmente hasta llegar a 800 millones de soles en 2025. A diciembre 2018 Raíz contaba con colocaciones por 523 millones de soles.	Fondo para incentivos a colaboradores	Oficinas, mobiliario, vehículos	Funcionarios de negocios, cajeros	Computadoras, móviles
OCP31	A partir de 2021, reducir el ratio Cartera de Alto Riesgo (CAR)/Colocaciones Brutas a razón de 1% anualmente hasta llegar a 6% en 2025. A diciembre de 2018 el ratio se encontraba en 10.2%.	Fondo para incentivos a colaboradores	Oficinas, mobiliario, vehículos	Funcionarios de negocios, cajeros	Computadoras, móviles
OCP32	A partir del 2021, disminuir progresivamente el rubro "descuentos" para cobranzas morosas de las medianas empresas en 2.5% anualmente hasta llegar a 5% en 2025. A diciembre de 2019 Raíz posee 17.52% en este rubro.	Fondo para incentivos a colaboradores	Oficinas, mobiliario, vehículos	Funcionarios de negocios, cajeros	Computadoras, móviles
OCP33	A partir del 2021, disminuir progresivamente el rubro "descuentos" para cobranzas morosas de las pequeñas empresas en 20% anualmente hasta llegar a 5% en 2025. A diciembre de 2019 Raíz posee 100% en este rubro.	Fondo para incentivos a colaboradores	Oficinas, mobiliario, vehículos	Procuradores de cobranzas	Computadoras, móviles
OCP34	A partir del 2021, disminuir progresivamente el rubro "descuentos" para cobranzas morosas de préstamos de consumo en 0.55% anualmente hasta llegar a 5% en 2025. A diciembre de 2019 Raíz posee 7.72% en este rubro.	Fondo para incentivos a colaboradores	Oficinas, mobiliario, vehículos	Procuradores de cobranzas	Computadoras, móviles
OCP35	A partir de 2021 hasta el 2025, mejorar el servicio externo de cobranzas a través de licitaciones anuales, para mejorar el ratio Cartera Atrasada/Colocaciones Brutas teniendo como meta 5% todos los años. A diciembre de 2018, este ratio es de 7.4%.	Fondo para incentivos a colaboradores	Oficinas, mobiliario, vehículos	Procuradores de cobranzas	Computadoras, móviles
OCP41	A diciembre de 2021, diseñar el 100% de la plataforma digital. Este objetivo sólo puede cumplirse una vez.	Fondo para contratar empresa de TIC	Oficinas, mobiliario, vehículos	Empresa especialista en tecnologías de la información	Computadoras, móviles
OCP42	Realizar la marcha blanca de la plataforma en el primer semestre del 2022. Este objetivo sólo puede cumplirse una vez.	Fondo para contratar empresa de TIC	Oficinas, mobiliario, vehículos	Empresa especialista en tecnologías de la información	Computadoras, móviles
OCP43	A partir del segundo semestre de 2022 hasta el 2025, migrar al usuario al entorno digital con un 20% de avance anualmente.	Fondo para incentivos a colaboradores	Oficinas, mobiliario, vehículos	Colaboradores en general	Computadoras, móviles
OCP51	A diciembre de 2021, diseñar el 100% del sistema de toma de información y evaluaciones. Este objetivo sólo puede cumplirse una vez.	Fondo para contratar empresa de NPS	Sala de reuniones	Empresa especialista en NPS	Computadoras, servidores, móviles
OCP52	Implementar el programa de medición en el primer trimestre del 2022 y realizar la línea base. Este objetivo sólo puede cumplirse una vez.	Fondo para contratar empresa de NPS	Sala de reuniones	Empresa especialista en NPS	Computadoras, servidores, móviles
OCP53	A 2023, alcanzar un NPS de 5. Este objetivo sólo involucra este año.	Fondo para incentivos a colaboradores	Oficinas, mobiliario, vehículos	Colaboradores en general	Computadoras, servidores, móviles
OCP54	A partir de 2024, incrementar el NPS 1 punto por año hasta el 2025.	Fondo para incentivos a colaboradores	Oficinas, mobiliario, vehículos	Colaboradores en general	Computadoras, servidores, móviles

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª ed. Rev.), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 31

*Estrategias Retenidas y Políticas*

<b>Política Matriz</b>		
“Innovar en todas nuestras actividades, para aumentar el alcance y la productividad de las operaciones, desarrollando maneras más inteligentes de hacer las cosas al revisar y perfeccionar nuestros procesos; y replicar las actividades que funcionan bien.”		
	<b>Estrategias Retenidas</b>	<b>Políticas</b>
E1	Incrementar colocaciones a clientes actuales mediante nuevos productos	Incentivar al colaborador en base a sus resultados de ventas
E2	Incrementar cartera con clientes nuevos implementando oficinas en nuevas localidades	Promover generación de ideas del colaborador en relación con sus ventas
E3	Implementar evaluaciones rápidas de riesgos crediticios del cliente con Inteligencia Artificial	Innovar para aumentar el alcance y la productividad de nuestro mercado.
E5	Potenciar el marketing de Raíz con campañas de comunicación efectiva para el mercado objetivo	Innovar soluciones de marketing para acercarse a la localidad
E6	Desarrollar una plataforma digital para el 100% de productos	Innovar y desarrollar maneras más inteligentes de hacer las cosas.
E7	Crear productos específicos para la atención de eventos fortuitos	Incentivar una cultura de prevención tanto para colaboradores como para clientes
E10	Diversificar los canales de atención en regiones donde actuamos	Innovar para aumentar el alcance y la productividad de nuestro mercado.

*Nota.* Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª ed. Rev.), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 7.3. Estructura Organizacional de Raíz

Según D'Alessio (2015), la estructura organizacional es la que promueve la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. Raíz está conformado por los directores, los que son elegidos por la Junta de Accionistas por el periodo de dos años, pudiendo sus miembros ser reelegidos indefinidamente y permanecerán en el cargo hasta el nombramiento del nuevo Directorio, luego jerárquicamente sigue la plana gerencial y jefaturas (ver Figura 9).



#### **7.4. Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social**

Raíz realiza prácticas amigables con el medioambiente y en concordancia con sus stakeholders, buscando almacenar y disponer adecuadamente de los desechos sólidos, reduciendo y/o depurando las emanaciones gaseosas (humos, olores, gases y otros), al igual que el manejo de las aguas residuales. Al respetar y cuidar el medio ambiente se refleja el actuar responsable de la organización con todos los recursos que la rodean (D'Alessio, 2015). Las prácticas y políticas implementadas por Raíz se explicitan en la guía “Políticas y Cuidado del Medio Ambiente”, parte de las “Políticas de Crédito”, haciéndose palpable que la preocupación ambiental es inherente a la preocupación por el bienestar económico.

#### **7.5. Recursos Humanos y Motivación**

Según D'Alessio (2015), después de haber definido la estructura organizacional, para un proceso de implementación favorable se debe definir los roles de liderazgo. Se debe considerar que quien ocupe estos cargos será pieza clave y por lo tanto deberá poseer las competencias necesarias para el puesto, debido a que organización sin líder ni visión clara no evolucionar, puede estancarse o incluso, retroceder. En la memoria anual 2018 de Raíz (Raíz, 2019) se mencionó, que desde hace cinco años la implementación de buenas prácticas organizacionales ha fortalecido la propuesta de valor hacia el colaborador, dotándole de atractivos laborales e incentivos para su superación.

Entre estas prácticas sobresalen: la creación de líneas de carrera, compensaciones respecto a la productividad, flexibilidad laboral y el compromiso en toda la cadena de mando. Además, en 2018, se dio inicio al estudio y rediseño del sistema de remuneraciones, con base en lo establecido tanto en la Ley 30709, como del “Reglamento de Gobierno Corporativo” y de la “Política de Gestión Integral de Riesgos” con el fin de contribuir al desarrollo institucional, en general; y en particular, al fortalecimiento y optimización de la gestión del talento humano.

Ahondando en las buenas prácticas implementadas se consideraron las siguientes mejoras en cuanto: (a) línea de carrera, estos se orientan al desarrollo de los “Funcionarios de Negocios”, evaluando su desenvolvimiento en la organización para ocupar posiciones de mando. La población laboral se ha visto beneficiada en este proceso, con un incremento del 17% respecto al año 2017; (b) optimización de procesos, donde los principales procesos relacionados al control de personal fueron automatizados exitosamente, posibilitándose efectuar transacciones en línea y permitir el acceso inmediato a la información destinada a los colaboradores, logrando eficiencias en el uso de recursos; (c) programas de soporte al colaborador, bajo el “Enfoque Integral de Bienestar”, comprende cuatro dimensiones (bienestar físico, bienestar social, bienestar emocional y bienestar financiero) abocadas a reforzar el vínculo humano entre la organización y los colaboradores. Los programas “Vive Bien” y “Te Orienta”, son los principales programas que soportan el enfoque de bienestar centrado en el colaborador y su familia; y (d) la primera auditoría participativa de género, el cual permitió fomentar conciencia en el personal sobre prácticas y perspectivas igualitarias a todo nivel dentro de la organización (Raíz, 2019).

#### **7.6. Gestión del Cambio**

De acuerdo con D’Alessio (2015), la implementación genera cambios estructurales, y algunas veces culturales, que exigen una adecuada planeación. Por lo tanto, debe partir desde los cargos directivos y hacer partícipe a todos los colaboradores de este proceso de aprendizaje. Así, la adaptabilidad debe considerarse una habilidad a interiorizar en cada colaborador pues resultará en un proceso de aprendizaje organizacional continuado.

Una de las mayores experiencias de Gestión del Cambio en Raíz se dio durante el proceso de adquisición y fusión con CRAC Chavín. Aquí se evidenciaron dificultades operativas de diferente intensidad: confusión para la nomenclatura de la nueva empresa, dificultades para ofertar nuevos productos, dificultades al combinar los sistemas informáticos.

A nivel gerencial, surgieron roces entre la alta dirección al encontrarse con nuevos directivos en ambas empresas; a nivel de reconocimiento de marca, se generó confusión a los clientes externos e internos pues la denominación cambiaba de acuerdo con el nivel de aceptación local.

Un aspecto positivo de este cambio fue que los colaboradores en general fueron incluidos, sin realizarse despidos por parte de ninguna de las empresas fusionadas. Posteriormente, los colaboradores no mostraron resistencia pues fueron capacitados de acuerdo con las necesidades de la organización emergente y comprendieron rápidamente que la fusión traería beneficios económicos tangibles, adaptándose entre dos a tres meses. Entonces, se puede concluir que Raíz fue afectado negativamente por un cambio trascendente, con choques fuertes en la forma cómo había estado operando a nivel gerencial, procesos y gestión de marca. No obstante, el cuerpo de colaboradores se adaptó fácilmente debido a facilidades e incentivos, así como capacitaciones. Desafortunadamente este proceso no generó documentación que pueda usarse para futuros eventos similares, quedando este conocimiento, perdido. Por este motivo, como se ha planteado inicialmente, la nueva visión todavía mantiene la esencia de la anterior, buscando evitar reacciones adversas por parte de los colaboradores.

### **7.7. Conclusiones**

En el presente capítulo se desarrollaron los objetivos de corto plazo, derivados del análisis de los objetivos de largo plazo. Con los objetivos de corto plazo se definió la dirección del plan estratégico elaborado para Raíz, para cumplir con los objetivos de largo plazo estipulados. Así, se han dispuesto veinte objetivos de corto plazo que señalan actividades con tiempos determinados, por cumplirse en la ruta hacia la conclusión del objetivo final, datado hacia el 2025. Para los que se han tomado en consideración los recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos.

Además, en la presente tesis se ha incluido una “política matriz”, considerada como el eje fundamental a partir de la que se anclan el resto de los lineamientos de acción. No obstante, a pesar de tener lineamientos estipulados, debido a que el plan estratégico sugiere realizar múltiples modificaciones a las formas de operar en la actualidad y en las políticas que rigen la organización, hace necesaria una adecuada gestión del cambio. Esta gestión del cambio, que debe de partir de los valores intrínsecos de la empresa, por lo tanto, involucra a las políticas claramente definidas para el cumplimiento cabal de sus objetivos. Por esto, los cambios propuestos en la nueva visión se han planteado intentado mantener la esencia de la visión primera.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Como se indica en El proceso Estratégico de D'Alessio (2015), la evaluación estratégica debe considerar los enfoques de corto y de largo plazo para el establecimiento de hitos y objetivos. Asimismo, se debe tener en cuenta que la evaluación estratégica es un proceso permanente e iterativo de la validez de los objetivos, las políticas y la estructura organizacional; que debe cuestionar de manera gerencial las expectativas y supuestos, revisar los objetivos y valores, así como estimular la creatividad para la generación de alternativas y criterios de evaluación.

Además, debe implementar mecanismos de control, necesarios para medir a través de indicadores que evidencien las brechas respecto de los objetivos trazados. La herramienta de gestión idónea para llevar a cabo esta tarea de medición y control estratégicos es el “Balanced Scorecard” (BSC) o “Tablero de Control Integral”. En capítulos siguientes se encuentra la Tabla 32 con el detalle del BSC.

### 8.1. Perspectivas de Control

Para evaluar la consecución de los objetivos, se debe tener en cuenta las siguientes medidas típicas: (a) perspectiva financiera, evaluando el crecimiento y rentabilidad del negocio, pensando en el valor agregado que le podemos ofrecer a los stakeholders; (b) perspectiva del cliente, analizando cómo buscar la satisfacción del cliente mediante la propuesta de valor alcanzada; (c) perspectiva interna, evaluando los procesos necesarios para alcanzar la propuesta de valor; y (d) aprendizaje de la organización, para buscar el desarrollo, crecimiento y aprendizaje de todos los colaboradores que conforman la organización (D'Alessio, 2015).

## **8.2. Tablero de Control Balanceado**

La Tabla 32 muestra el tablero de control balanceado, una herramienta de gestión que permite representar de manera visual, la organización integral y holísticamente (D'Alessio, 2015). Esta herramienta permite identificar los indicadores necesarios para poder supervisar adecuadamente el desempeño de los objetivos a corto plazo planteados. Así con estos indicadores cuantitativos se planteó medir la situación de las estrategias estipuladas.

## **8.3. Conclusiones**

El tablero de control balanceado es una herramienta de gestión que haciendo uso de indicadores apropiados, permite el control continuo de las actividades que llevarán al logro de los objetivos planteados para Raíz. Estas actividades están agrupadas según tipos denominados facetas que involucran determinados aspectos como son el financiero, los clientes, los procesos y el aprendizaje. Así, estas facetas en su conjunto permiten focalizar esfuerzos para determinar de manera integrada y resumida las actividades a realizar por tipo. Esto es posible, debido a los indicadores cuantitativos que permiten elaborar un “checklist” de seguimiento de actividades y consecución de logros.

Así con la aplicación de esta “checklist”, y la supervisión debida se puede alcanzar el éxito en los objetivos de corto plazo, asegurando el cumplimiento de los objetivos de largo plazo y garantizando que la organización transite la vía marcada por la visión. En este sentido, la herramienta del tablero de control integrado se ideó para tener una guía a futuro de los objetivos propuestos. Por lo tanto, el tablero de control integrado está íntegramente relacionada con los objetivos de corto plazo, y en ese sentido de largo plazo, planteados para Raíz.

Tabla 32

## Tablero de Control Balanceado

Perspectiva	Objetivo de Corto Plazo	Indicador	Unidad
Financiera	<b>OCP11</b> Para el año 2021 recuperar las colocaciones de créditos en 760 millones de soles. Este objetivo sólo involucra el año 2021.	colocaciones YTD	Soles
	<b>OCP12</b> A partir del año 2022 hasta el 2025, incrementar las colocaciones de créditos en 7.09% anualmente.	ratio: colocaciones YTD / colocaciones año anterior	% avance
	<b>OCP13</b> A diciembre de 2021, potenciar las operaciones existentes ampliando el número de asesores financieros en 10% en todas las sedes a nivel nacional. Este incremento sólo se dará una vez y se mantendrá el número de asesores hasta el 2025.	ratio: ingreso de asesores YTD / total de asesores	% nuevas contrataciones
	<b>OCP21</b> A partir de 2021, reducir el ratio Gastos Administrativos/Utilidad Operativa Bruta a razón de 2% anualmente hasta alcanzar 55% el 2025. A diciembre de 2018 el ratio se encuentra en 64.5%	ratio: GA / UOB	% avance
	<b>OCP22</b> A partir de 2021 disminuir progresivamente el ratio Gasto Financiero / Pasivo Costeable a razón de 0.4% anualmente hasta llegar a 4.5% en 2025. A diciembre de 2018, Raíz se encuentra en 6.5%.	ratio: GF / Pasivo Costeable	% avance
	<b>OCP23</b> A partir de 2021, incrementar progresivamente captaciones y depósitos del público a razón de 11% anualmente hasta llegar a 800 millones de soles en 2025. A diciembre 2018 Raíz contaba con colocaciones por 523 millones de soles.	ratio: captaciones YTD / captaciones año anterior	% avance
	<b>OCP31</b> A partir de 2021, reducir el ratio Cartera de Alto Riesgo (CAR)/Colocaciones Brutas a razón de 1% anualmente hasta llegar a 6% en 2025. A diciembre de 2018 el ratio se encontraba en 10.2%.	ratio: CAR / colocaciones brutas	% avance
Clientes	<b>OCP14</b> A partir del año 2022 hasta el 2025, incrementar el presupuesto destinado a marketing en 5% anualmente, facilitando el incremento de las colocaciones.	ratio: presupuesto marketing / presupuesto total	% avance
	<b>OCP52</b> Implementar el programa de medición en el primer trimestre del 2022 y realizar la línea base. Este objetivo sólo puede cumplirse una vez.	cumplimiento de hitos de proyecto	% avance
	<b>OCP53</b> A 2023, alcanzar un NPS de 5. Este objetivo sólo involucra este año.	NPS	unidad
	<b>OCP54</b> A partir de 2024, incrementar el NPS 1 punto por año hasta el 2025.	NPS	unidad
Procesos	<b>OCP15</b> A partir de 2021 hasta el 2025, instalar una nueva oficina por año que aporte el 1.5% de las colocaciones anuales.	agencias nuevas	unidad
	<b>OCP32</b> A partir del 2021, disminuir progresivamente el rubro "descuentos" para cobranzas morosas de las medianas empresas en 2.5% anualmente hasta llegar a 5% en 2025. A diciembre de 2019 Raíz posee 17.52% en este rubro.	ratio: cobranza morosa YTD / cobranza morosa año anterior	% avance
	<b>OCP33</b> A partir del 2021, disminuir progresivamente el rubro "descuentos" para cobranzas morosas de las pequeñas empresas en 20% anualmente hasta llegar a 5% en 2025. A diciembre de 2019 Raíz posee 100% en este rubro.	ratio: cobranza morosa YTD / cobranza morosa año anterior	% avance
	<b>OCP34</b> A partir del 2021, disminuir progresivamente el rubro "descuentos" para cobranzas morosas de préstamos de consumo en 0.55% anualmente hasta llegar a 5% en 2025. A diciembre de 2019 Raíz posee 7.72% en este rubro.	ratio: cobranza morosa YTD / cobranza morosa año anterior	% avance
	<b>OCP35</b> A partir de 2021 hasta el 2025, mejorar el servicio externo de cobranzas a través de licitaciones anuales, para mejorar el ratio Cartera Atrasada/Colocaciones Brutas teniendo como meta 5% todos los años. A diciembre de 2018, este ratio es de 7.4%.	ratio: CAR YTD/ CAR año anterior	% avance
	<b>OCP41</b> A diciembre de 2021, diseñar el 100% de la plataforma digital. Este objetivo sólo puede cumplirse una vez.	cumplimiento de hitos de proyecto	% avance
	<b>OCP43</b> A partir del segundo semestre de 2022 hasta el 2025, migrar al usuario al entorno digital con un 20% de avance anualmente.	cumplimiento de hitos de proyecto	% avance
	<b>OCP51</b> A diciembre de 2021, diseñar el 100% del sistema de toma de información y evaluaciones. Este objetivo sólo puede cumplirse una vez.	cumplimiento de hitos de proyecto	% avance
Aprendizaje y Crecimiento	<b>OCP42</b> Realizar la marcha blanca de la plataforma en el primer semestre del 2022. Este objetivo sólo puede cumplirse una vez.	cumplimiento de hitos de proyecto	% avance

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª ed. Rev.), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

### 9.1. Plan Estratégico Integral

El plan estratégico integral presentado en la Tabla 33, sintetiza la totalidad del esfuerzo estratégico en un solo cuadro. Este permite el análisis y la evaluación rápidos del progreso para el logro de la visión; pues condensa en sí, los objetivos de largo plazo, las estrategias desarrolladas en esta tesis y el Balanced Scorecard; que contiene los objetivos de corto plazo y sus indicadores de logro. Las políticas también presentan un rol preponderante en la creación de este cuadro pues son la guía operativa y moral para lograr los objetivos. Por lo tanto, todo el proceso estratégico, ha sido resumido y plasmado en esta tabla, que se sujeta a la crítica y a la mejora continua.

### 9.2. Conclusiones

Raíz es una empresa del sector financiero, si bien es pequeña en comparación a las existentes en el sector bancario tradicional, ha sabido mantenerse en puestos expectantes en el sector de las microfinanzas. A través del análisis llevado a cabo se encontró la existencia de brechas significativas que estarían mermando sus capacidades y que podrían ser solventadas por las estrategias desarrolladas en la presente tesis: incrementar la participación de mercado, el uso de las tecnologías de la información y potenciar el posicionamiento a través de campañas de marketing. En cuanto a las estrategias desarrolladas se planteó aquellas que permitirán con facilidad alcanzar los objetivos de largo plazo trazados por los autores de este documento, englobando la nueva visión de Raíz al 2025.

La matriz FODA fue la primera herramienta usada para obtener un esbozo de estrategias que permitirían potenciar la capacidad de Raíz de generar valor. Estas estrategias “primerizas” intuyeron la necesidad de replantear las operaciones de la empresa; modernizando la forma cómo se viene trabajando. Por ello, las tecnologías de la información



Tabla 33

## Plan Estratégico Integral

Visión							
“Ser una de las principales opciones financieras para las familias y empresas del Perú reconocida por su servicio oportuno, precio justo y transparencia”.							
INTERESES ORGANIZACIONALES	Objetivos a Largo Plazo al 2025					PRINCIPIOS CARDINALES	
ESTRATEGIAS	OLP 1. Al 2025 superar los mil millones de soles en colocaciones de créditos directos. A diciembre de 2019, las colocaciones de Raíz fueron de 760 millones de soles.	OLP 2. Al 2025 incrementar el ROE de Raíz a 4% considerando que el ROE promedio 2014-2018 fue 2.38%.	OLP 3. Al 2025 reducir la morosidad de los créditos en un punto porcentual respecto a diciembre de 2019 que fue 6.94%.	OLP 4. Al 2025 lograr que el 50% de créditos sea a través de una plataforma digital. Raíz no posee en la actualidad este tipo de oferta.	OLP 5. Al 2025 alcanzar un Net Promoter Score (NPS) de 7. Actualmente Raíz no ha implementado este indicador.	POLÍTICAS	
E1	Incrementar colocaciones a clientes actuales mediante nuevos productos	X	X	X	X	Incentivar al colaborador en base a sus resultados de ventas	
E2	Incrementar cartera con clientes nuevos implementando oficinas en nuevas localidades	X	X	X		Promover generación de ideas del colaborador en relación con sus ventas	
E3	Implementar evaluaciones rápidas de riesgos crediticios del cliente con Inteligencia Artificial	X	X	X	X	Innovar para aumentar el alcance y la productividad de nuestro mercado.	
E5	Potenciar el marketing de Raíz con campañas de comunicación efectiva para el mercado objetivo	X	X		X	Innovar soluciones de marketing para acercarse a la localidad	
E6	Desarrollar una plataforma digital para el 100% de productos	X	X		X	Innovar y desarrollar maneras más inteligentes de hacer las cosas.	
E7	Crear productos específicos para la atención de eventos fortuitos	X				Incentivar una cultura de prevención tanto para colaboradores como para clientes	
E10	Diversificar los canales de atención en regiones donde actuamos	X				Innovar para aumentar el alcance y la productividad de nuestro mercado.	
TABLERO DE CONTROL - PERSPECTIVA						TABLERO DE CONTROL - PERSPECTIVA	
FINANCIERA	OCP11	Para el año 2021 recuperar las colocaciones de créditos en 760 millones de soles. Este objetivo sólo involucra el año 2021.	OCP21	A partir de 2021, reducir el ratio Gastos Administrativos/Utilidad Operativa Bruta a razón de 2% anualmente hasta alcanzar 55% el 2025. A diciembre de 2018 el ratio se encuentra en 64.5%	OCP31	A partir de 2021, reducir el ratio Cartera de Alto Riesgo (CAR)/Colocaciones Brutas a razón de 1% anualmente hasta llegar a 6% en 2025. A diciembre de 2018 el ratio se encontraba en 10.2%.	
	OCP12	A partir del año 2022 hasta el 2025, incrementar las colocaciones de créditos en 7.09% anualmente.	OCP22	A partir de 2021 disminuir progresivamente el ratio Gasto Financiero / Pasivo Costeable a razón de 0.4% anualmente hasta llegar a 4.5% en 2025. A diciembre de 2018, Raíz se encuentra en 6.5%.			
	OCP13	A diciembre de 2021, potenciar las operaciones existentes ampliando el número de asesores financieros en 10% en todas las sedes a nivel nacional. Este incremento sólo se dará una vez y se mantendrá el número de asesores hasta el 2025.	OCP23	A partir de 2021, incrementar progresivamente captaciones y depósitos del público a razón de 11% anualmente hasta llegar a 800 millones de soles en 2025. A diciembre 2018 Raíz contaba con colocaciones por 523 millones de soles.			
	OCP14	A partir del año 2022 hasta el 2025, incrementar el presupuesto destinado a marketing en 5% anualmente, facilitando el incremento de las colocaciones.				OCP52r Implementar el programa de medición en el primer trimestre del 2022 y realizar la línea base. Este objetivo sólo puede cumplirse una vez.	
CLIENTES					OCP53 A 2023, alcanzar un NPS de 5. Este objetivo sólo involucra este año.	CLIENTES	
					OCP54 A partir de 2024, incrementar el NPS 1 punto por año hasta el 2025.		
PROCESOS	OCP15	A partir de 2021 hasta el 2025, instalar una nueva oficina por año que aporte el 1.5% de las colocaciones anuales.	OCP32	A partir del 2021, disminuir progresivamente el rubro "descuentos" para cobranzas morosas de las medianas empresas en 2.5% anualmente hasta llegar a 5% en 2025. A diciembre de 2019 Raíz posee 17.52% en este rubro.	OCP41	A diciembre de 2021, diseñar el 100% de la plataforma digital. Este objetivo sólo puede cumplirse una vez.	OCP51 A diciembre de 2021, diseñar el 100% del sistema de toma de información y evaluaciones. Este objetivo sólo puede cumplirse una vez.
			OCP33	A partir del 2021, disminuir progresivamente el rubro "descuentos" para cobranzas morosas de las pequeñas empresas en 20% anualmente hasta llegar a 5% en 2025. A diciembre de 2019 Raíz posee 100% en este rubro.	OCP43	A partir del segundo semestre de 2022 hasta el 2025, migrar al usuario al entorno digital con un 20% de avance anualmente.	
			OCP34	A partir del 2021, disminuir progresivamente el rubro "descuentos" para cobranzas morosas de préstamos de consumo en 0.55% anualmente hasta llegar a 5% en 2025. A diciembre de 2019 Raíz posee 7.72% en este rubro.			
			OCP35	A partir de 2021 hasta el 2025, mejorar el servicio externo de cobranzas a través de licitaciones anuales, para mejorar el ratio Cartera Atrasada/Colocaciones Brutas teniendo como meta 5% todos los años. A diciembre de 2018, este ratio es de 7.4%.			
					OCP42	Realizar la marcha blanca de la plataforma en el primer semestre del 2022. Este objetivo sólo puede cumplirse una vez.	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª ed. Rev.), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

son clave para lograr esta modernización pues permiten captar clientes no atendidos y facilitar la comunicación dentro y fuera de la organización. Posteriormente, las estrategias FODA fueron complementadas con otras estrategias obtenidas por medio de algunas matrices de planeamiento como son: PEYEA, Boston Consulting Group, Gran Estrategia, Decisión Estratégica, Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, Rumelt, entre otras. Aquí se hizo patente la capacidad de estas herramientas para definir estrategias que puedan generar valor a la organización y apuntalar el crecimiento sostenible.

Resultó significativa la aplicación de las herramientas mencionadas para encontrar los productos relevantes para la empresa. Así, se obtuvo que los créditos de consumo no revolventes y los dirigidos a pequeña empresa son los productos que solventan la operación de la empresa, denominados “Vaca” por el BCG. No obstante, también se halló un producto que mantiene altas las expectativas de la gerencia, pero resulta de baja creación de valor: los depósitos de ahorro y depósitos a plazo, que según la denominación BCG, fueron productos “Perro”. Los créditos a microempresas se ubicaron como “Estrellas” puesto que aun requieren de uso de caja por encima de la media. El resto de los productos resultaron “Interrogantes”, es decir con cierto esfuerzo podrían convertirse en “Estrellas”. Para alcanzar la transformación de productos “Interrogantes” en productos “Estrellas”, se planeó que los esfuerzos se dirigirán hacia el incremento de la participación de mercado y las estrategias desarrolladas en este documento apuntan en ese sentido.

Por el lado de la matriz PEYEA arrojó que el caso de Raíz era el de una empresa con un perfil conservador, debiendo aplicarse estrategias que permitan potenciar sus fortalezas y poder capturar nuevos mercados. La matriz Interna Externa, brindó un resultado similar pues, al ubicarse Raíz en el cuadrante V “Conservar y Mantener”, resultó indicativo de las estrategias pasadas, que limitan el crecimiento potencial de la empresa. La matriz de Gran

Estrategia apuntaló la idea al subrayar nuevamente la importancia de incrementar el segmento de mercado.

Posteriormente, después de integrar y depurar las estrategias obtenidas de las herramientas descritas, sobrevivieron siete estrategias como las elegidas para potenciar el desarrollo de Raíz. A estas se les examinó juntamente con los objetivos propuestos de largo (que se obtienen de la visión) y corto plazo (que congruentes con los objetivos de largo plazo y contenidos en la misión) resultando la matriz del acápite anterior como un resumen visual del aporte de la presente tesis. A esta matriz se le agregó tanto los valores, parte vital de una organización que pretende trascender al tiempo y el Balanced Score Card, como la herramienta que cuantificará los esfuerzos y resultados del plan estratégico.

Estas estrategias pueden y deben ser complementadas por un benchmarking de las estrategias aplicadas por las empresas más exitosas a nivel sudamericano. Esta recomendación es realizable, debido a que Raíz posee referentes importantes y exitosos de los cuales debe aprender para facilitar su crecimiento sostenido.

### **9.3. Recomendaciones Finales**

Se recomienda la entrega de este plan estratégico a la gerencia general de Raíz para su implementación. Se ha considerado que Raíz es una empresa en crecimiento y con potencialidades explotables para lograr el liderazgo en el sector microfinanciero en el mediano y largo plazo. Por ello en este documento se develan estrategias alternativas y consistentes con el futuro que Raíz desea alcanzar.

Se ha señalado como evidente en el transcurso de la presente tesis, que una de las primeras debilidades a mitigar será el relativo “atraso” tecnológico. El resto de los competidores tampoco ha destacado tecnológicamente y aún no existe un líder indiscutible en este aspecto. Por lo tanto, desarrollar nuevos productos financieros que involucren el uso de

nuevos canales digitales facilitará la obtención del liderazgo en el universo delimitado para el presente documento.

De manera primordial se recomienda fortalecer el crecimiento de la empresa a través de incrementar su participación de mercado. Actualmente la gerencia general se encuentra satisfecha con los niveles alcanzados, pues va acorde a su visión de largo plazo. Sin embargo, en los últimos años el crecimiento de Raíz muestra una desaceleración respecto del resto de competidores, por lo que es necesario aplicar las estrategias propuestas.

En el presente documento se considera que el potencial de Raíz es prometedor. Por esto, se plantea como objetivos de largo plazo el incremento de colocaciones en cada zona donde Raíz posee oficinas. Para lograr esto es necesario fortalecer e incrementar el cuerpo de ventas, lograr inversiones de socios capitalistas (nacionales o extranjeros) y utilizar de manera eficaz los medios de comunicación masivos.

#### **9.4. Futuro de Raíz**

Raíz presenta actualmente un panorama optimista, en un contexto económico y social adecuado para las estrategias que han elegido sus directivos. Este mismo espíritu conservador se traduce en las estrategias actuales de la organización, que han permitido la subsistencia hasta el momento y la facilidad que posee para encarar cualquier fenómeno económico adverso que pueda suceder en el corto o mediano plazo.

No obstante, se considera que se necesita mayor aliciente, para que la empresa escale en el universo del sector de microfinanzas como una de las principales instituciones. Se hace evidente que los planteamientos y propuestas realizados en la presente tesis no son la única alternativa para lograr esta transformación y que las bases existentes en la organización permitirán que estas propuestas se traduzcan rápidamente en un crecimiento sostenido; siendo este plan estratégico un primer e importante paso para llevarla a un futuro mejor.

## Referencias

- ASBANC. (2002). *Acuerdo Ético de la Asociación de Bancos del Perú*. Lima: Asociación de Bancos del Perú.
- BCRP. (2018). *Memoria Anual 2018*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú.
- BCRP. (2019a). BCRPData. Recuperado el 9 de noviembre de 2019, de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PD04722MM/html/2003-9/2019-11/>
- BCRP. (2019b). Nota Informativa 10 de octubre de 2019. Lima.
- BCRP. (2019c). Reporte de Inflación - Setiembre 2019. Lima.
- BCRP. (2019d). El Desarrollo de las Fintech y sus desafíos regulatorios. *Revista Moneda*, (marzo 2019).
- Caballero, L.; Loza, I.; Luna, J.; Menacho, G. & Zurita-Ares, J. (2015). *Plan Estratégico de la Empresa Topitop*. Tesis para obtener el grado de magíster en administración estratégica de empresas otorgado por la pontificia universidad católica del Perú. Lima: Centrum.
- Centrum Publishing (2019). Resultados del ranking de competitividad mundial 2019. Lima: Centrum.
- Cofase for Trade. (2019). Principales indicadores económicos macro. Recuperado el 09 de noviembre, 2019, de <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Peru>
- Collis, D. J., & Montgomery, E. (1995). *Estrategia Corporativa: Marco Conceptual*. HBS No.308S33-PDF-SPA. [Background Note] Boston, MA: Harvard Business School.
- Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (2008). *¿Puede usted decir cuál es su estrategia?* (3-10) HBS No R0804E-PDF-SPA. [Articles]. Boston, MA: Harvard Business School.

- Consultora Arellano (2020). Los seis estilos de vida de las personas. Recuperado el 12 de abril, 2020, de <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Consejo nacional de ciencia, tecnología e innovación tecnológica, [CONCYTEC]. (2019). Programas Nacionales y Especiales de Ciencia, Tecnología e Innovación. Recuperado el 10 de noviembre, 2019, de <http://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/estrategias/programas-nacionales-de-cti>
- Datosmacro.com. (2019). Perú - Gasto Público Defensa. Recuperado el 10 de noviembre, 2019, de <https://datosmacro.expansion.com/estado/gasto/defensa/peru>
- D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ra. Edición). Lima, Perú. Pearson.
- Defensoría del Pueblo. (2019). *Reporte de Conflictos Sociales N° 186*. Lima.
- El Comercio. (2019). Arequipa: organizaciones sociales se movilizarán en rechazo a Tía María el próximo martes. Recuperado el 9 de noviembre de 2019, de <https://elcomercio.pe/peru/arequipa/arequipa-organizaciones-sociales-se-movilizaran-en-rechazo-a-tia-maria-el-proximo-martes-noticia/>
- España exportación e inversiones [ICEX]. (2018). Ficha País 2018. Recuperado el 09 de noviembre, 2019, de <https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/libreria-icex/PUB2018802103.html?idTema=10707000&idColeccion=12060359>
- Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares [INEI]. (2018). Informe Técnico. Recuperado el 09 noviembre, 2019, de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informetecnicon02\\_tecnologias-de-informacion-ene-feb-mar2018.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informetecnicon02_tecnologias-de-informacion-ene-feb-mar2018.pdf)

- Fierro Ulloa, I. J. (2012). El rol del liderazgo estratégico en las organizaciones. *Saber, Ciencia y Libertad*, 7(1), 119-123. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2012v7n1.1792>
- Gestión. (2019). Economía 2019: ¿Cuáles son las amenazas y oportunidades a enfrentar? Recuperado el 10 de noviembre, 2019, de <https://gestion.pe/panelg/economia-2019-cuales-son-amenazas-y-oportunidades-enfrentar-2209591>
- Ley N° 26702. *Texto Concordado de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros*. Congreso de la República (1998).
- Ley N° 28245. *Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental*. Congreso de la República (2007).
- Ley N° 28611. *Ley General del Ambiente*. Congreso de la República (2005)
- Ley N° 30822. *Ley que modifica la ley 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, y Otras Normas Concordantes, respecto de la Regulación y Supervisión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito*. Congreso de la República (2018).
- Marsh. (2019). Mapa de Riesgo Político 2019. Recuperado el 9 de noviembre de 2019, de <https://www.marsh.com/pe/es/campaigns/political-risk-map-2019.html>
- MEF. (2019). Marco Macroeconómico Multianual 2020-2023 proyecta crecimiento promedio de la economía de 4,4% en los próximos cuatro años. Recuperado el 9 de noviembre de 2019, de <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=6131>
- MINDEF. (2019). Política Nacional de Seguridad y Defensa Nacional. Recuperado el 10 de noviembre, 2019, de [https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo\\_III.pdf](https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo_III.pdf)

OECD. (2016). Reforma de la gobernanza pública, Perú - Aspectos claves.

Recuperado el 08 de noviembre, 2019, de <https://www.oecd.org/gov/public-governance-review-peru-highlights-es.pdf>

Oficina de información diplomática, (2019). Ficha País. Recuperado el 10 de noviembre, 2019, de

[http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/PERU\\_FICHA%20PAIS.pdf](http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/PERU_FICHA%20PAIS.pdf)

Raíz. (2019). Memoria Anual 2018. Recuperado el 8 de octubre, 2019, de

<https://raiz.com.pe/Content/pdfs/MEMORIA%20ANUAL%202018.pdf>

Porter, M. (2017). *Ser competitivo* (9na. ed.). Barcelona: Deusto.

SBS. (2019). *SBS Informa. Boletín N° 33*. Lima.

Semanaeconómica.com, (2019). Defensoría del Pueblo: hay 178 conflictos sociales en Perú a junio del 2019. Recuperado el 08 de noviembre, 2019, de

<http://semanaeconomica.com/article/legal-y-politica/politica/367024-defensoria-del-pueblo-hay-178-conflictos-sociales-en-peru-a-junio-del-2019/>

Transparency International España. (2017). Evolución índice de percepción de la corrupción (2009-2017). Recuperado el 08 noviembre, 2019, de [https://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2018/02/comparacion\\_ipc-2009-2017.pdf](https://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2018/02/comparacion_ipc-2009-2017.pdf)