

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Business Consulting – Caja Cusco S.A., Estrategia Para El Posicionamiento
De Caja Cusco Dentro De Las Tres Mejores Empresas Del Sistema
Financiero de Cajas Municipales.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Alan Raúl Sandy Torres, DNI: 43030498

Carmen Valentina Béjar Ramírez, DNI: 44154954

Carlos Andrés Loaiza Espejo, DNI: 42863556

Luis Alberto Vera Rodríguez, DNI: 42808602

ASESOR

Carlos Eduardo Agüero Olivos, DNI: 25794385

ORCID (0000-0002-7046-4076)

JURADO

Percy Samoel Marquina Feldman

Kelly Rojas Valdez

Carlos Eduardo Agüero Olivos

Surco, abril 2021

Agradecimientos

A mis queridos padres, hermanos, sobrinos, familiares que sin su cariño, apoyo y paciencia no hubiera sido posible lograrlo.

Alan Sandy

A mi madre que me guía y protege desde el cielo, y a mi familia por su comprensión y paciencia.

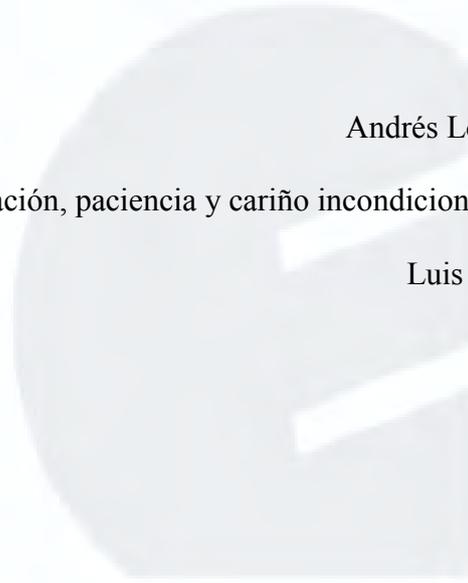
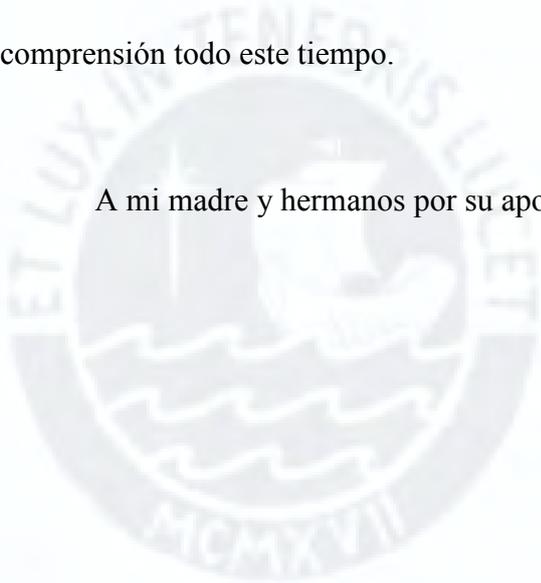
Carmen Béjar

A mi abuelita por su confianza y apoyo, y a mi familia por su cariño paciencia y comprensión todo este tiempo.

Andrés Loaiza

A mi madre y hermanos por su apoyo, dedicación, paciencia y cariño incondicional.

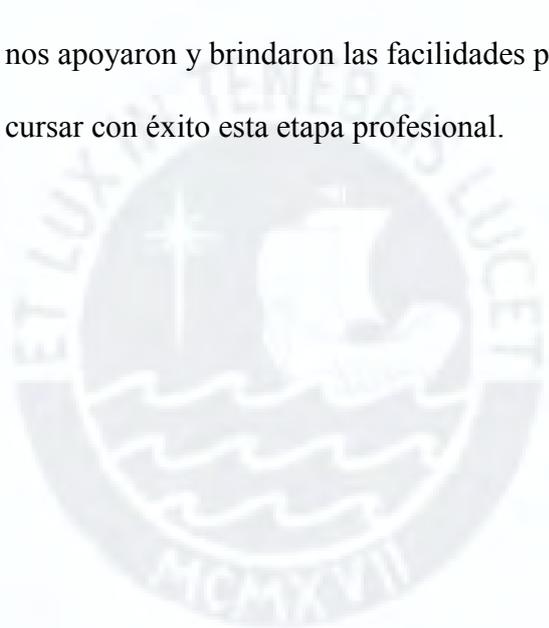
Luis Vera



Dedicatorias

La realización de esta tesis para optar el título de magíster fue posible, en primera instancia, gracias al apoyo, tiempo, consejos y dirección del profesor Carlos Eduardo Agüero Olivos; además, agradecer a Centrum PUCP que nos dio la oportunidad de ser parte de este gran reto, brindándonos más herramientas para poder desarrollarnos en nuestra vida personal y profesional y hacer de este trabajo una realidad.

A la Caja Cusco S.A., empresa donde laboramos y a nuestros jefes de áreas, quienes nos apoyaron y brindaron las facilidades para hacerles las consultas necesarias para poder cursar con éxito esta etapa profesional.



Resumen Ejecutivo

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco (Caja Cusco S.A.), es una empresa micro financiera, que fue creada bajo el decreto Ley N° 23039 el 14 de mayo de 1980, donde luego de 33 años de operaciones a nivel de colocaciones de créditos y captaciones de ahorros, ha alcanzado tener presencia en 13 regiones el Perú.

El sector micro financiero, se caracteriza por ser un sector altamente competitivo, donde las principales empresas micro financieras se han posicionado a través de una mayor participación en créditos directos; es así como, Caja Cusco, para el cierre de octubre del año 2020, ha logrado posicionarse como la cuarta mejor entidad micro financiera del sistema de Cajas Municipales, con una participación promedio en los últimos tres años del 13.17% y un saldo de créditos de 3,964,372 miles de soles, manteniendo de este modo una utilidad anualizada que esta sobre el promedio de las empresas del sistema micro financiero de Cajas Municipales.

En este sentido, es que el Business Consulting Group, realizó el análisis de la empresa y del desempeño dentro del sistema de Caja Municipales a nivel financiero, operativo y estratégico, por lo que se identificó como problema principal el porcentaje de participación de Caja Cusco, que ha ubicado a la empresa, como la cuarta entidad microfinanciera en los últimos tres años.

Dentro de la propuesta de solución se ha planteado implementar una estrategia que permita posicionar a Caja Cusco como la tercera mejor entidad micro financiero dentro de los próximos tres años. La estrategia desarrollada plantea cuatro objetivos principales que están alineados a: (a) incrementar el valor económico agregado de la empresa, (b) incrementar la participación en créditos directos, (b) mejorar los procesos del negocio, y (d) mejorar las capacidades del personal; siendo estos, los objetivos principales de largo plazo.

Abstract

The Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco (Caja Cusco SA), is a micro financial company, which was created under Decree Law No. 23039 on May 14, 1980, after 32 years of operations on loans and savings, has reached a presence in 13 regions of Peru.

The microfinance sector is characterized by being a highly competitive sector, where the main microfinance companies have positioned themselves through a greater participation in direct credits; This is how Caja Cusco, by the end of October 2020, has managed to position itself as the fourth best microfinance institution with an average participation in the last three years of 13.17% and a credit balance of 3,964,372 thousand soles, thus maintaining an annualized profit that is above the average of the companies of the Municipal Savings Bank micro-financial system.

In this sense, the Business Consulting Group carried out the analysis of the company and the performance within the microfinancial system, operational and strategic level, so the percentage of participation of Caja Cusco was identified as the main problem, which has ranked the company as the fourth microfinance institution in the last three years.

Within the proposed solution, it has been proposed to implement a strategy that allows Caja Cusco to position itself as the third best microfinance entity within the next three years. The strategy developed raises four main objectives that are aligned to increase the added economic value of the company, increase participation in direct loans, improve business processes and improve staff capacities, these being the main long-term objectives.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras.....	x
Capítulo I: Situación de la Organización	1
1.1 Presentación de la Empresa.....	1
1.2 Misión, Visión y Valores de la Empresa.....	3
1.2.1 Misión.....	3
1.2.2 Visión	4
1.2.3 Valores de la Empresa	4
1.3 Productos.....	5
1.4 Modelo de Negocio	6
1.5 Objetivos a Largo Plazo	13
1.6 Conclusiones	13
Capítulo II: Análisis del Contexto	15
2.1 Análisis Externo	15
2.1.1 Análisis del Sistema Financiero	15
2.1.2 Análisis de las Microfinanzas.....	16
2.1.3 Marco Regulatorio.....	20
2.1.4 Análisis PESTE	22
2.1.5 Oportunidades y Amenazas	28
2.1.6 Análisis de la Industria: Las Cinco Fuerzas de Porter.....	30
2.1.7 Matriz Del Perfil Competitivo (MPC).....	33
2.2 Análisis Interno	35
2.2.1 Administración y Gerencia (A)	35
2.2.2 Marketing y Ventas (M)	38

2.2.3 Operaciones y Logística (O).....	41
2.2.4 Finanzas y Contabilidad (F)	43
2.2.5 Recursos Humanos (H).....	44
2.2.6 Sistemas de Información y Comunicaciones (I).....	46
2.2.7 Tecnología e Investigación y Desarrollo (T).....	46
2.2.7 Marco Fortalezas y Oportunidades.....	47
2.4 Resumen del Capítulo	48
Capítulo III: Problema Clave	50
3.1 Metodología de Trabajo	50
3.2 Listado de Problemas	50
3.2.1 Enfoque y Desarrollo de la Estrategia del Periodo 2019 al 2021	50
3.2.2 Bajos Niveles de Bancarización en Zonas Rurales	55
3.2.3 Nivel de Participación de Caja Cusco de los Créditos Directos Dentro del Sistema de Cajas Municipales.....	57
3.3 Matriz de Complejidad Versus Beneficio	59
3.4 Problema Principal	60
3.4.1 Sustancia.....	62
3.4.2 Locación	64
3.4.3 Magnitud.....	64
3.4.5 Tiempo.....	65
3.5 Conclusiones	65
Capítulo IV: Revisión de literatura.....	67
4.1 Mapa de Literatura	67
4.2 Revisión de Literatura	68
4.2.1 Las Microfinanzas	68

4.2.2 Inclusión Financiera	69
4.2.3 Bancarización	72
4.2.4 Estrategia	75
4.2.5 Innovación	76
4.2.6 Creación de Valor	79
4.3 Conclusiones	81
Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema Clave.....	83
5.1 Métodos de Trabajo.....	85
5.1.1 Carencia de Procedimiento Estandarizados.....	85
5.2 Mano de Obra.....	87
5.2.1 Menor Número de Personal en Comparación con las Empresas Líderes Del Sistema de Cajas Municipales	87
5.2.2 Menor Número de Agencias.....	88
5.2.3 Motivación de Personal	89
5.3 Materiales	90
5.3.1 Liquidez de la Empresa	90
5.3.2 Fuentes Alternas de Fondeo	91
5.3.3 Bajo Porcentaje de Captaciones	93
5.4 Maquinarias.....	94
5.4.1 Sistemas de Información	94
5.4.2 Carencia de Unidad de Inteligencia Crediticia	95
5.5 Medición	95
5.5.1 Carencia de Sistemas de Inteligencia de Negocios	95
5.5.2 Conocimiento del Personal de Indicadores de Gestión	95
5.6 Medio Ambiente.....	96

5.6.1 Alta Competitividad del Sistema Microfinanciero.....	96
5.6.2 Definición de la Estrategia de la Empresa.....	96
5.7 Matriz de Priorización.....	97
5.8.1 Factibilidad.....	97
5.8.2 Beneficio.....	97
5.8.3 Resultado.....	97
5.9 Conclusiones.....	98
Capítulo VI: Alternativa de Solución Evaluadas.....	99
6.1 Alternativas de Solución del Problema.....	101
6.1.1 Re Definición de la Estrategia de la Empresa.....	101
6.1.2 Incremento de Liquidez.....	103
6.1.3 Nuevas Fuentes de Fondo.....	105
6.1.4 Migración del Sistema Core de Negocio.....	105
6.1.5 Implementación de Enfoque de Gestión Basado en Procesos.....	106
6.1.6 Mejorar la Cultura de la Empresa.....	107
6.1.7 Nuevos Nichos de Mercado.....	108
6.1.8 Tasa de Interés Competitiva para Productos de Ahorros.....	109
6.1.9 Mejorar la Gestión del Talento.....	109
6.1.10 Expansión en Zonas Menos Bancarizadas.....	110
6.1.11 Creación de Unidad de Inteligencia Crediticia.....	112
6.1.12 Implementación de Sistemas de Inteligencia de Negocios.....	112
6.1.13 Implementación de Indicadores Globales de Gestión.....	113
6.2 Conclusiones.....	113
Capítulo VII: Planes de Implementación.....	115
7.1 Fase 1: Planificar.....	116

7.1.1 Objetivos.....	116
7.1.2 Recursos	119
7.1.3 Metodología de Gestión de Proyectos	120
7.1.4 Riesgos	121
7.2 Fase 2: Hacer.....	122
7.3 Fase 3: Verificar.....	122
7.3 Fase 4: Actuar	123
7.5 Conclusiones	123
Capítulo VIII: Resultados Esperados	125
8.1 Resultados Esperados.....	125
8.1.1 Incrementar el Valor Económico Agregado.....	125
8.1.2 Incrementar la participación de Créditos Directos	125
8.1.3 Mejorar los Procesos Core del Negocio	126
8.1.4 Retener Talento y Mejorar Capacidades del Personal.....	127
8.1.5 Posicionamiento de Caja Cusco	127
8.2 Conclusiones	128
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones	129
9.1 Conclusiones	129
9.2 Recomendaciones.....	131
Apéndices.....	144
Apéndice A: Estados Financieros de Caja Cusco 2018, 2019 y 2020	144
Apéndice B: Estado de Resultados de Caja Cusco 2018, 2019 y 2020	146
Apéndice C: Evolución de Créditos Directos del Sistema de Cajas Municipales	148
Apéndice D: Indicadores financieros de Caja Cusco desde enero 2018 a octubre del 2020	151
Apéndice E: Valor Económico Agregado de Caja Cusco desde 2018, 2019 y 2020.....	154

Apéndice F: Presupuesto para la Implementación de Estrategia 2021-2023 155



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Evolución de créditos directos de octubre 2018 a octubre del 2020 (en miles de soles)</i>	2
Tabla 2. <i>Evolución de tipos de créditos directos Caja Cusco de octubre 2018 a octubre del 2020</i>	2
Tabla 3. <i>Evolución de captaciones de Caja Cusco de octubre 2018 a octubre del 2020</i>	3
Tabla 4. <i>Créditos directos de Caja Cusco Según sector económico de octubre del 2016 a octubre del 2020</i>	7
Tabla 5. <i>Gastos Administrativos de Caja Cusco para los años 2018, 2019 y 2020 en miles de soles</i>	11
Tabla 6. <i>Evolución del Sistema Financiero de Activos a Setiembre del 2020 (en millones de soles)</i>	15
Tabla 7. <i>Distribución de tipos de créditos según la norma 11356-2008 (en miles de soles)</i> . 19	
Tabla 8. <i>Clasificación de créditos según la normativa de la resolución 11356</i>	21
Tabla 9. <i>Matriz de evaluación de Factores Externos (MEFE) - Oportunidades</i>	29
Tabla 10. <i>Matriz de evaluación de Factores Externos (MEFE) - Amenazas</i>	29
Tabla 11. <i>Empresas del sector micro financiero en el mercado peruano</i>	33
Tabla 12. <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	34
Tabla 13. <i>Cuadro de Posición de la MPC</i>	35
Tabla 14. <i>Distribución de tipo de créditos de Caja Cusco de octubre del 2018 a octubre del 2020</i>	39
Tabla 15. <i>Participación de Mercado de Caja Cusco Ahorros (en miles de soles)</i>	41
Tabla 16. <i>Proyectos realizados por la Caja Cusco en Transformación Digital 2019</i>	47
Tabla 17. <i>Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) de la Caja Cusco</i>	48

Tabla 18. <i>Infraestructura de atención del sistema financiero en el Cusco y a nivel nacional</i>	56
Tabla 19. <i>Número de distritos con acceso a ATMs, cajeros corresponsales y Operaciones del sistema financiero.</i>	56
Tabla 20. <i>Tasa de crecimiento de las cuatro principales entidades micro financieras.</i>	57
Tabla 21. <i>Matriz de priorización de problemas identificados dentro de Caja Cusco.</i>	60
Tabla 22. <i>Número de oficinas de entidades financieras en la región Cusco entre 2016 y 2019</i>	63
Tabla 23. <i>Distribución de oficinas de entidades financieras en los distritos de la región Cusco entre a mayo 2020.</i>	63
Tabla 24. <i>Distribución del número de distritos con acceso a puntos de atención del sistema financiero en departamentos con presencia de la Caja Cusco.</i>	64
Tabla 25. <i>Fallas de Innovación.</i>	79
Tabla 26. <i>Cálculo del valor económico agregado.</i>	81
Tabla 27. <i>Cálculo del valor económico agregado.</i>	81
Tabla 28. <i>Estructura del Activo de Caja Cusco de los años 2018, 2019 y 2020.</i>	92
Tabla 29. <i>Matriz de priorización de causas relativas al problema principal de Caja Cusco</i>	98
Tabla 30. <i>Listado de causas y soluciones para el problema identificado.</i>	99
Tabla 31. <i>Propuesta de Re definición de la estrategia de Caja Cusco.</i>	103
Tabla 32. <i>Propuesta de crecimiento de Caja Cusco en número de agencias.</i>	111
Tabla 33. <i>Estimación de tasa de crecimiento de colocaciones y captaciones de Caja Cusco</i>	118

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Evolución de agencias de Caja Cusco desde octubre del 2019 a octubre 2020.....	8
<i>Figura 2.</i> Relación en captaciones y colocaciones de Caja Cusco.	9
<i>Figura 3.</i> Crecimiento del número de empleado de Caja Cusco.	10
<i>Figura 4.</i> Modelo de negocio Caja Cusco	12
<i>Figura 5.</i> Evolución de la participación de créditos del sistema financiero.	18
<i>Figura 6.</i> Diagrama de Pareto de créditos directos de empresas micro financieras.	18
<i>Figura 7.</i> Promedio de distribución de créditos directos del sistema financiero del 2017 a 2020.....	20
<i>Figura 8.</i> Fuerzas de Porter del sector financiero.....	30
<i>Figura 9.</i> Organigrama Caja Cusco.....	37
<i>Figura 10.</i> Participación de Caja Cusco dentro del sistemas de Cajas Municipales.	38
<i>Figura 11.</i> Distribución de créditos de Caja Cusco a octubre del 2020.	40
<i>Figura 12.</i> Distribución de captaciones por Cajas Municipales 2018, 2019 y 2020	41
<i>Figura 13.</i> Proceso de Colocaciones de Créditos en entidades financieras.....	42
<i>Figura 14.</i> Proceso de captaciones de créditos en entidades financieras.	42
<i>Figura 15.</i> Evolución del capital invertido para los años 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020.	43
<i>Figura 16.</i> Evolución del costo promedio ponderado de Caja Cusco desde el 2016 al 2020. 44	
<i>Figura 17.</i> Actividades del sistema información de Caja Cusco.....	46
<i>Figura 18.</i> Evolución de la rentabilidad de Caja Cusco de enero 2018 a octubre del 2020....	53
<i>Figura 19.</i> Niveles de madurez de procesos BPMN.....	54
<i>Figura 20.</i> Evolución de crecimiento de personal en Caja Cusco.....	55
<i>Figura 21.</i> Evolución de créditos de Caja Cusco en comparación con el sistema micro financiero.	58
<i>Figura 22.</i> Evolución de tipos de créditos de Caja Cusco.	59

<i>Figura 23.</i> Cuadro comparativo de créditos directos cuatro tops empresas microfinancieras.	61
<i>Figura 24.</i> Brecha de créditos directos de Caja Cusco con Caja Arequipa, Caja Huancayo y Caja Piura.....	61
<i>Figura 25.</i> Variación del número de oficinas en el sistema financiero entre a 2016 y 2019. .	62
<i>Figura 26.</i> Comparación internacional indicadores de intermediación financiera.....	65
<i>Figura 27.</i> Mapa de revisión de literatura.	67
<i>Figura 28.</i> Líneas de acción para la inclusión financiera.	69
<i>Figura 29.</i> Factores de decisión financiera.....	71
<i>Figura 30.</i> Dominios de la inclusión financiera.....	72
<i>Figura 31.</i> Estrategia competitiva.....	76
<i>Figura 32.</i> Principios de la innovación.....	77
<i>Figura 33.</i> Interrelación de factores de innovación.....	77
<i>Figura 34.</i> Fase de la creación de valor.....	80
<i>Figura 35.</i> Metodología para medir la creación del valor.....	80
<i>Figura 36.</i> Diagrama causa-efecto del problema principal.....	84
<i>Figura 37.</i> Organigrama del área de procesos.....	86
<i>Figura 38.</i> Personal de empresas microfinancieras.....	88
<i>Figura 39.</i> Agencias de empresas microfinancieras.....	89
<i>Figura 40.</i> Cuadro de evaluación Great Place to Work.....	90
<i>Figura 41.</i> Evolución de liquidez de Caja Cusco en comparación del sistema micro financiero.....	91
<i>Figura 42.</i> Relaciones entre créditos y captaciones.....	93
<i>Figura 43.</i> Diagrama de fuerzas aplicado al modelo de causa efecto.....	100
<i>Figura 44.</i> Definición de estrategia.....	102
<i>Figura 45.</i> Evolución de liquidez de Caja Cusco.....	104

<i>Figura 46.</i> Alinear la estrategia de empresa a la tecnología.....	106
<i>Figura 47.</i> Visión sistémica de la gestión de recursos humanos.....	110
<i>Figura 48.</i> Tasa de crecimiento en número de agencias de los cuatros principales entidades microfinancieras.....	111
<i>Figura 49.</i> Ciclo de PHVA.....	115
<i>Figura 50.</i> Cuadro de mando de Caja Cusco Periodo 2021-2023.....	119
<i>Figura 51.</i> Equipo de trabajo SCRUM.....	121
<i>Figura 52.</i> Diagrama de Gantt para Caja Cusco.....	122



Capítulo I: Situación de la Organización

1.1 Presentación de la Empresa

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. (Caja Cusco S.A), es una empresa pública con personería jurídica de derecho privado, que fue creada bajo el ámbito del decreto Ley N° 23039 del 14 de mayo de 1980, con autorización de funcionamiento mediante Resolución SBS N° 218.

Caja Cusco S.A. inicia sus operaciones el 28 de marzo de 1988 y luego de 33 años ha logrado tener presencia en 13 regiones del Perú las cuales son: (a) Cusco, (b) Puno, (c) Madre de Dios, (d) Lima, (e) Junín, (f) Huancavelica, (g) Ica, (h) Ayacucho, (i) Arequipa, (j) Moquegua, (k) Apurímac, (l) Tacna y (m) Huánuco; donde su mayor participación en créditos directos se encuentra en las regiones de Cusco, Puno, Arequipa y Lima que representan la zona centro y sur del país.

La entidad micro financiera ha desarrollado su proceso de expansión a nivel nacional en las zonas centro y norte del país, teniendo como propósito principal el apoyo a los segmentos socioeconómicos que tienen un acceso limitado al crédito, para el impulso y desarrollo de la micro y pequeña empresa, además de la promoción del ahorro en la población, contribuyendo con la descentralización financiera y democratización del crédito y ahorro en los niveles menos favorecidos en el Perú (Caja Cusco, 2020).

Al cierre de octubre del 2020, la Caja Cusco se ha posicionado como la cuarta entidad micro financiera del sistema financiero a nivel de créditos directos, con una participación del 15.57% sobre el total de créditos que equivalen a 3,964,3711.87 miles de soles, teniendo un promedio de participación al cierre de octubre del 2020 del 15.57% y un promedio de 13.17% en los últimos 3 años, siendo los principales productos los crédito Micro Empresa y los créditos Pequeña Empresa (SBS, 2020).

Tabla 1

Evolución de créditos directos de octubre 2018 a octubre del 2020 (en miles de soles).

Créditos Directos (En miles de soles)	Oct-18	Oct-19	Oct-20	Porcentaje A Oct-20
CMAC Arequipa	4,553,789.75	5,147,501.57	5,490,572.77	21.56%
CMAC Cusco	2,628,752.78	3,036,393.29	3,964,371.87	15.57%
CMAC Del Santa	104,385.48	95,473.37	102,194.13	0.40%
CMAC Huancayo	3,532,458.52	4,245,716.72	4,695,419.62	18.44%
CMAC Ica	933,378.67	1,067,495.10	1,222,238.42	4.80%
CMAC Maynas	377,978.27	403,587.43	420,971.06	1.65%
CMAC Paita	127,293.99	112,326.92	118,084.15	0.46%
CMAC Piura	3,512,932.46	3,809,238.91	4,095,829.96	16.08%
CMAC Sullana	2,339,304.24	2,228,304.82	2,538,045.61	9.97%
CMAC Tacna	830,663.03	821,570.77	728,303.21	2.86%
CMAC Trujillo	1,560,613.58	1,661,983.74	1,710,287.00	6.72%
CMCP Lima	375,536.48	364,408.63	377,877.39	1.48%
Total	20,877,087.26	22,994,001.27	25,464,195.20	100.00%

Nota. Adaptado de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2020).

En cuanto a la evolución de los tipos de créditos que ofrece Caja Cusco según la clasificación de Basilea SBS 11356, estos tienen un distribución promedio de los últimos tres años de: (a) un 0.00% para créditos Corporativos; (b) un 0.19% para créditos Gran Empresa, (c) un 11.14% para créditos Mediana Empresa, (d) un 41.76% para créditos Pequeña Empresa, (e) un 17.84% para créditos Micro Empresa, (f) un 24.52% para créditos Consumo, y (g) finalmente un 4.55% para créditos Hipotecarios; siendo los créditos Consumo los que mayor crecimiento han presentado en los últimos tres años pasando de tener un participación de 22.26% a un participación de 27.09% al mes de abril del 2020 (SBS, 2020).

Tabla 2

Evolución de tipos de créditos directos Caja Cusco de octubre 2018 a octubre del 2020.

	Oct-18	Oct-19	Oct-20	Porcentaje
Corporativos	0.00	0.00	0.00	0.00%
Grandes Empresas	2,995.82	8,149.27	7,624.17	0.19%
Medianas Empresas	304,792.25	317,565.56	413,268.67	10.42%
Pequeñas Empresas	1,092,649.23	1,242,968.72	1,739,746.67	43.88%
Micro Empresas	474,812.22	536,555.69	795,066.55	20.06%
Consumo	634,964.56	787,805.82	864,467.88	21.81%
Hipotecarios para Vivienda	118,538.70	143,348.22	144,197.93	3.64%
Total	2,628,752.78	3,036,393.29	3,964,371.87	100.00%

Nota. Adaptado de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2020).

En referencia a las captaciones, Caja Cusco S.A. se ubica como la cuarta entidad micro financiera del sistema de créditos con una participación promedio en los últimos tres años del 12.49%, situándose por debajo de las entidades micro financieras Caja Arequipa con 20.51%, Caja Piura con 19.42% y Caja Huancayo con 15.56%. Para el cierre de octubre del 2020 Caja Cusco ha logrado alcanzar un saldo de depósitos de 3,216,403.74 mil millones de soles, donde la tasa de crecimiento durante este periodo de tiempo ha tenido un promedio de mensual de 1.24%.

Tabla 3

Evolución de captaciones de Caja Cusco de octubre 2018 a octubre del 2020.

Depósitos (En miles de soles)	Oct-18	Oct-19	Oct-20	Promedio de enero 2018 a octubre 2020
CMAC Arequipa	4,243,105.49	4,553,924.03	5,065,912.48	20.51%
CMAC Cusco	2,505,932.63	2,895,089.51	3,216,403.74	12.49%
CMAC Del Santa	143,986.73	139,613.32	141,745.87	0.65%
CMAC Huancayo	2,938,144.45	3,694,772.13	4,182,574.79	15.56%
CMAC Ica	924,122.99	1,054,850.38	1,113,070.78	4.53%
CMAC Maynas	347,030.92	367,287.76	362,773.12	1.60%
CMAC Paíta	133,664.46	119,506.31	118,491.55	0.58%
CMAC Piura	3,953,559.22	4,500,988.26	4,918,437.65	19.42%
CMAC Sullana	2,502,619.02	2,253,362.43	2,389,763.06	11.04%
CMAC Tacna	849,526.56	860,494.36	846,524.74	3.88%
CMAC Trujillo	1,761,361.92	1,799,633.54	1,897,419.13	8.14%
CMCP Lima	366,021.11	324,176.84	348,876.01	1.59%
TOTAL	20,669,075.50	22,563,698.88	24,601,992.90	100.00%

Nota. Adaptado de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2020).

1.2 Misión, Visión y Valores de la Empresa

1.2.1 Misión

La misión de Caja Cusco que ha sido definida dentro del plan estratégico institucional del periodo 2019 al 2021 se describe como:

- “Innovamos las microfinanzas para impulsar la creatividad y el crecimiento de los peruanos” (Caja Cusco, 2020).

La definición de la misión de Caja Cusco está orientada a apoyar el desarrollo de su público objetivo, siendo en este caso, todos aquellos pobladores que tienen dificultades para

acceder al crédito y al ahorro en la banca comercial, para de este modo ofrecer un servicio a la micro y pequeña empresa mediante la captación y colocación de fondos.

1.2.2 Visión

La visión de Caja Cusco que se ha definido dentro del plan estratégico institucional del periodo 2019 al 2021, y se describe como:

- “Ser la caja municipal más innovadora y rentable, satisfaciendo las necesidades de los peruanos con calidad y vocación de servicio” (Caja Cusco, 2020).

La visión fue desarrollada para alcanzar un fortalecimiento en el tiempo, dentro del mediano y largo, con el fin de posicionar a la Caja Cusco como una de las instituciones microfinancieras más importantes en la búsqueda de la inclusión financiera, además de consolidarse como una de las más sólidas y rentables del Perú.

La visión se plasma en dos conceptos importantes que son la calidad y la innovación, siendo: (a) la innovación, se enfoca en un resultado que debe de reflejarse en las cifras de ventas y utilidades, por lo que no solo basta con controlar los costos de la empresa para alcanzar beneficios reales (Barba, 2011); y (b) la calidad del servicio, que representa un principio por el que cual se busca alcanzar la satisfacción del cliente logrando de este modo superar las expectativas del mismo (Arias, 2013).

1.2.3 Valores de la Empresa

Caja Cusco dentro de su plan estratégico para el periodo 2019-2021, estableció los principios organizacionales que guían la actividad gerencial de la organización, los cuáles son una guía para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, y son soportadas por políticas que están alineadas a valores de la organización.

Los valores institucionales definidos por Caja Cusco son:

- Integridad y Compromiso.
- Profesionalismo

- Transparencia.
- Pasión por lo que hacemos.

Los principios institucionales de Caja Cusco definidos dentro de la memoria institucional del año 2019 se centran en:

- Autonomía económica, financiera y administrativa
- Fidelización de Clientes
- Retención de Capital Humano
- Cultura Innovadora
- Conocimiento del Cliente
- Trabajo en Equipo
- Orientado a Resultados

1.3 Productos

La Caja Cusco ofrece productos financieros entre los que se tienen los productos de ahorros y créditos. Dentro de los productos de ahorro, estos están enfocados en la captación de dinero, donde los clientes realizan un ahorro por un periodo de tiempo definido, a cambio de recibir un beneficio en forma de interés de acuerdo al tarifario vigente establecido. Los productos de ahorro son ideales para mantener un adecuado nivel de poder adquisitivo ya que el tipo de interés que se ofrecen es muy similar a la inflación que se mantiene en la actualidad en el Perú.

La Caja Cusco cuenta básicamente con dos tipos de productos financieros de ahorros: (a) cuentas de ahorros y (b) depósitos a plazo fijo; en los dos casos se permite disponer del dinero en cualquier momento. En los depósitos a plazo fijo, generalmente, se paga una comisión si se accede al dinero antes de la finalización del mismo, y el tipo de interés que ofrecen los depósitos a plazo fijo es superior que el de las cuentas de ahorro. Por otro lado,

las cuentas de ahorro están dirigidas al ahorro a corto plazo, mientras que los depósitos a plazo fijo están enfocados a generar una rentabilidad en el mediano y largo plazo.

Los productos de créditos que ofrece la Caja Cusco, tienen como principal objetivo el aportar un dinero extra en caso de que el cliente lo necesite para temas de proyectos de negocios o aspecto personal, pudiendo distinguir cuatro tipos de productos financieros principales que son: (a) Crédito Micro Empresa, (b) Créditos Mediana Empresa, (c) Créditos Pequeña Empresa, y (d) Créditos Consumo. El tipo de interés anual de los créditos oscilan, entre un 15% a 52%, y depende de la finalidad y del importe solicitado.

1.4 Modelo de Negocio

Caja Cusco, al ser una entidad micro financiera que está bajo los lineamientos de la SBS, ha desarrollado su crecimiento orientado a las microfinanzas en el Perú desde el 28 de marzo de 1988 a través de la asesoría técnica del convenio que se tuvo entre Perú y Alemania, siendo el capital inicial de operación de 100 mil dólares otorgados por el Consejo Provincial del Cusco.

El cliente objetivo de las entidades micro financieras, es aquel sector de la población que han sido tradicionalmente excluidos del sistema financiero, ya sea por carecer de documentos de identidad, por no tener una contabilidad apropiada, una propiedad registrada, o el lenguaje requerido para captar la atención de los funcionarios de crédito de las principales entidades bancarias (Conger, Inga & Webb, 2009); es así como las microfinanzas surgieron como una alternativa para el acceso al financiamiento del sector emprendedor.

Según Delfiner, Pailhé y Perón (2014) el término microfinanzas hace referencia a los servicios financieros orientados hacia las personas de bajos ingresos, especialmente los pobres, siendo las entidades denominadas instituciones microfinancieras, las organizaciones que proveen servicios de financiamiento, instrumentos de ahorro y de pago orientados hacia este tipo de sector (p. 66).

Para el modelo de negocio de Caja Cusco el que “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2010), se ha desarrollado el modelo Canvas, que ofrece una herramienta para llevar a contexto el negocio de una empresa en base a nueve módulos principales que cubren las cuatro áreas principales de un negocio que son: (a) clientes, (b) oferta, (c) infraestructura y (c) viabilidad económica (ver Figura 4).

Dentro del lienzo del modelo de negocio para Caja Cusco, se ha identificado como el segmento de mercado de las entidades micro financieras al sector económico típico de las siguientes actividades: (a) comercio (46%), (b) transporte, almacenamiento y comunicaciones (12.96%), y (c) otras actividades (5.67%) (SBS, 2020).

Tabla 4

Créditos directos de Caja Cusco Según sector económico de octubre del 2016 a octubre del 2020.

Caja Cusco Sector Económico (Porcentaje)	Oct-16	Oct-17	Oct-18	Oct-19	Oct-20	Media	
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	4.13%	4.14%	4.50%	4.96%	5.89%	6.60%	5.04%
Pesca	0.14%	0.15%	0.16%	0.20%	0.20%	0.20%	0.18%
Minería	0.24%	0.11%	0.07%	0.04%	0.08%	0.27%	0.13%
Industria Manufacturera	5.16%	5.56%	6.05%	6.33%	6.49%	7.68%	6.21%
Electricidad, Gas y Agua	0.17%	0.10%	0.09%	0.11%	0.08%	0.13%	0.11%
Construcción	1.41%	2.02%	2.26%	2.23%	2.95%	3.99%	2.48%
Comercio	42.41%	40.13%	39.17%	38.60%	38.66%	40.15%	39.85%
Hoteles y Restaurantes	4.96%	7.08%	7.20%	6.38%	5.80%	5.55%	6.16%
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	13.68%	13.43%	13.41%	13.24%	13.31%	13.46%	13.42%
Intermediación Financiera	0.01%	0.04%	0.04%	0.04%	0.05%	0.13%	0.05%
Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler	13.84%	12.91%	11.41%	11.56%	11.17%	9.16%	11.67%
Administración Pública y de Defensa	0.47%	0.40%	0.33%	0.26%	0.24%	0.24%	0.32%
Enseñanza	2.44%	2.32%	1.75%	1.15%	1.15%	1.02%	1.64%
Servicios Sociales y de Salud	0.84%	0.70%	0.73%	0.75%	0.80%	0.80%	0.77%
Otras Actividades de Servicios Comunitarios	10.04%	10.34%	11.90%	12.92%	11.89%	10.08%	11.19%
Hogares Privados c/serv. Doméstico y Organos Extraterritoriales	0.06%	0.55%	0.93%	1.24%	1.26%	0.55%	0.76%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

Nota. Adaptado de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2020).

Sin embargo, para Caja Cusco, si bien el sector económico referente a créditos directos es el sector comercio (39.85%), existen otros sectores importantes que también tiene una aceptable participación en los créditos directos como son: (a) transporte, almacenamiento y comunicaciones (13.42%), (b) actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler

(11.67%), (c) otras actividades de servicios comunitarios (11.19%), (d) industria manufacturera, y (e) agricultura, ganadería, caza y silvicultura (5.04%) (SBS, 2020).

Dentro de los canales que ofrece Caja Cusco, se tienen los siguientes: (a) agencias, con presencia en 13 Departamentos siendo la región de Cusco la que mayor número de agencias presenta (ver Figura 1); (b) cajeros automáticos a nivel nacional que llegan a 112 y suman operaciones por más de 2.4 millones de soles, (c) cajeros corresponsales, llegando a alcanzar 456; (d) banca por internet, con más de 26 mil afiliados; (e) CMAC móvil, llegando a alcanzar 439 mil operaciones; y (f) aplicativo móvil, como una alternativa ante el crecimiento uso de dispositivos móviles.

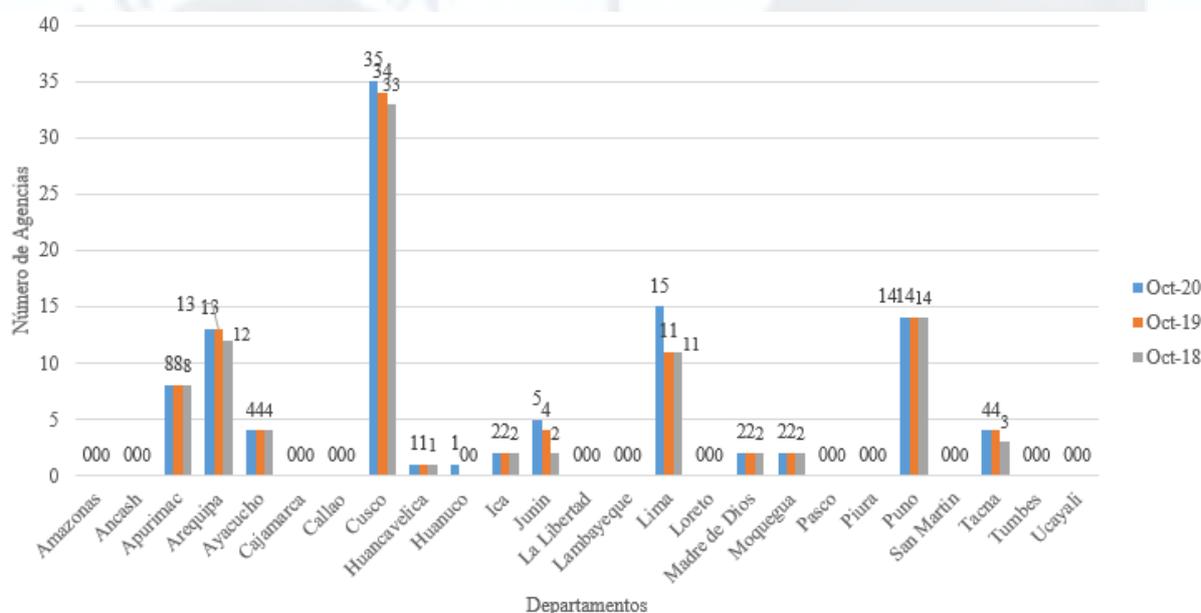


Figura 1. Evolución de agencias de Caja Cusco desde octubre del 2019 a octubre 2020. Adaptado de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2020).

En referencia a la relación con los clientes donde “se describen los diferentes tipos de relaciones que establece la empresa con determinados segmentos de mercado” (Osterwalder & Pigneur, 2010); el tipo de negocio de Caja Cusco, hace que la relación entre asesor de créditos y clientes sea directa, es decir, un elemento importante a considerar, es la confianza que tiene el cliente en el asesor de créditos sobre el servicio que obtiene de la empresa.

En el estudio “*Medición de la Calidad en el Servicio de la Caja Municipal en la Ciudad de Cusco*” se identificó que los enfoques de “confiabilidad” y “capacidad de respuesta” son los dos elementos más importantes para los clientes, se evidencia que existe una alta expectativa del cliente en relación a la calidad del servicio que ofrece Caja Cusco (Escobedo, Luque, Rios & Tapia, 2019).

Dentro de las actividades clave de la empresa se encuentran la captación de fondos y la colocación de dinero, estas dos actividades deben tener un balance que permita garantizar el crecimiento sostenible de la empresa. Para Caja Cusco, la relación entre créditos y ahorros de los últimos años es de 1.05, lo que significa que, por cada sol de ahorros captados se han colocados 1.05 de soles en créditos, esta diferencia se ha incrementado a 1.23 para el año 2020.

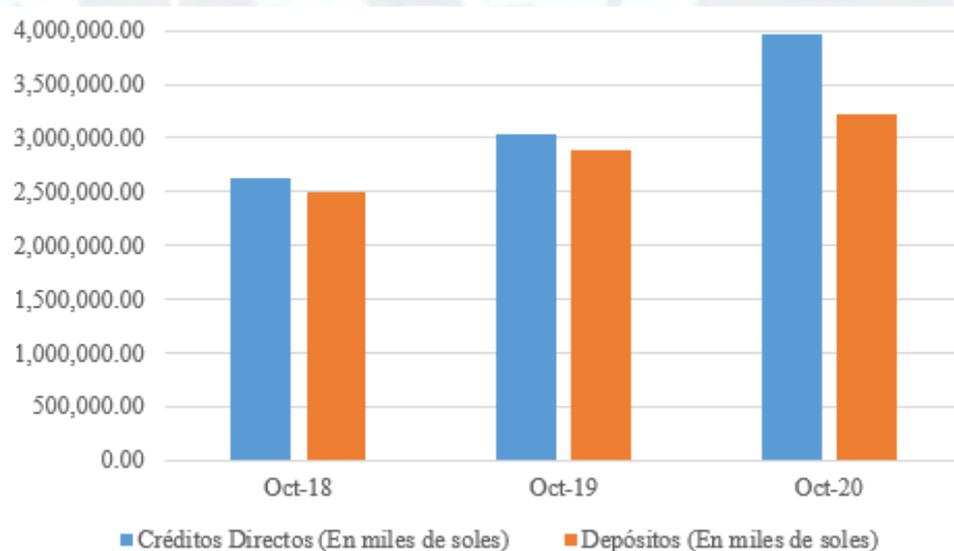


Figura 2. Relación en captaciones y colocaciones de Caja Cusco. Adaptado de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2020).

Dentro de los recursos clave de la empresa, se tiene al personal de la empresa, que viene a representar uno de los principales pilares de la institución. El personal de Caja Cusco paso de tener 1865 empleados para el año 2018 a 2646 empleados para el año 2020, con una tasa de crecimiento anual de 9.89%. Para el año 2020 presento una caída de 0.38% (ver Figura 3). La distribución según la Superintendencia de Banca Seguro y AFP (SBS), se

mantiene con 3 gerentes principales, 172 funcionarios, 2399 empleados y en la categoría otros 72 empleados, haciendo un total de 2646 trabajadores para el cierre de octubre del 2020.

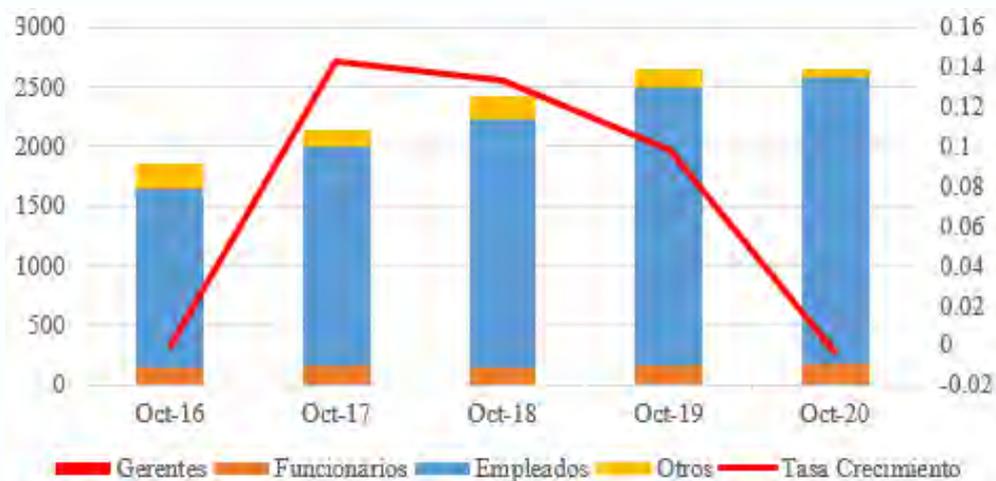


Figura 3. Crecimiento del número de empleado de Caja Cusco. Adaptado de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2020).

Otro recurso clave para la empresa es el uso de tecnología de la información, donde la empresa ha venido trabajando bajo una arquitectura tecnológica obsoleta, la que tiene como proyecto migrar a una solución tecnológica más avanzada dentro de los próximos cinco años. Para Caja Cusco, existe una brecha importante para lograr automatizar procesos, por lo que aún no se maneja una metodología clara para alcanzar este fin.

Dentro de las asociaciones clave, se tiene entre las principales a: (a) la Superintendencia de Banca y Seguros, (b) la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FECMAC), (c) el Banco Central de Reservas del Perú (BCRP), (d) el principal accionista que es la Municipalidad Provincial del Cusco, (e) el arzobispado del Cusco, (f) la Cámara de Comercio del Cusco, y (g) los grupos gremiales de los sectores económicos.

En referencia a la estructura de costos, la Caja Cusco tuvo las siguientes obligaciones para el cierre del octubre del 2020 siendo estos: (a) gastos financieros que representan el 32% de los ingresos financieros; (b) Provisiones para créditos directos que representa el 17.59% de

los ingresos financieros; y (c) Gastos administrativos, que representa el 45.60% de los ingresos financieros, dentro de estos gastos, el 73% pertenece a Personal, el 0.39% pertenece al directorio, el 1.46% pertenece a Impuestos y el 25.35% pertenece a Servicios de Terceros (ver Tabla 5).

Tabla 5

Gastos Administrativos de Caja Cusco para los años 2018, 2019 y 2020 en miles de soles.

	2018		2019		2020	
	Monto	Porcentaje	Monto	Porcentaje	Monto	Porcentaje
Gastos Administrativos	219,189	44.29%	248 452	43.76%	201,878	45.60%
Personal	156,566	71.43%	176 746	71.14%	147,209	72.92%
Directorio	1,235	0.56%	1 057	0.43%	792	0.39%
Servicios Recibidos de Terceros	58,522	26.70%	67 286	27.08%	50,927	25.23%
Impuestos y Contribuciones	2,865	1.31%	3 363	1.35%	2,950	1.46%

Nota. Adaptado de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2020).

Finalmente, dentro del modelo de negocio se tiene la propuesta de valor la que se conoce como “el factor clave que hace que un cliente se decante por una u otra empresa, su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 2); dentro la empresa, la propuesta de valor radica en ofrecer soluciones financieras para el sector microempresa, tal como se plasma en la misión y visión definida por Caja Cusco (ver Figura 4).

Modelo de Negocio Caja Cusco S.A

Eficiencia

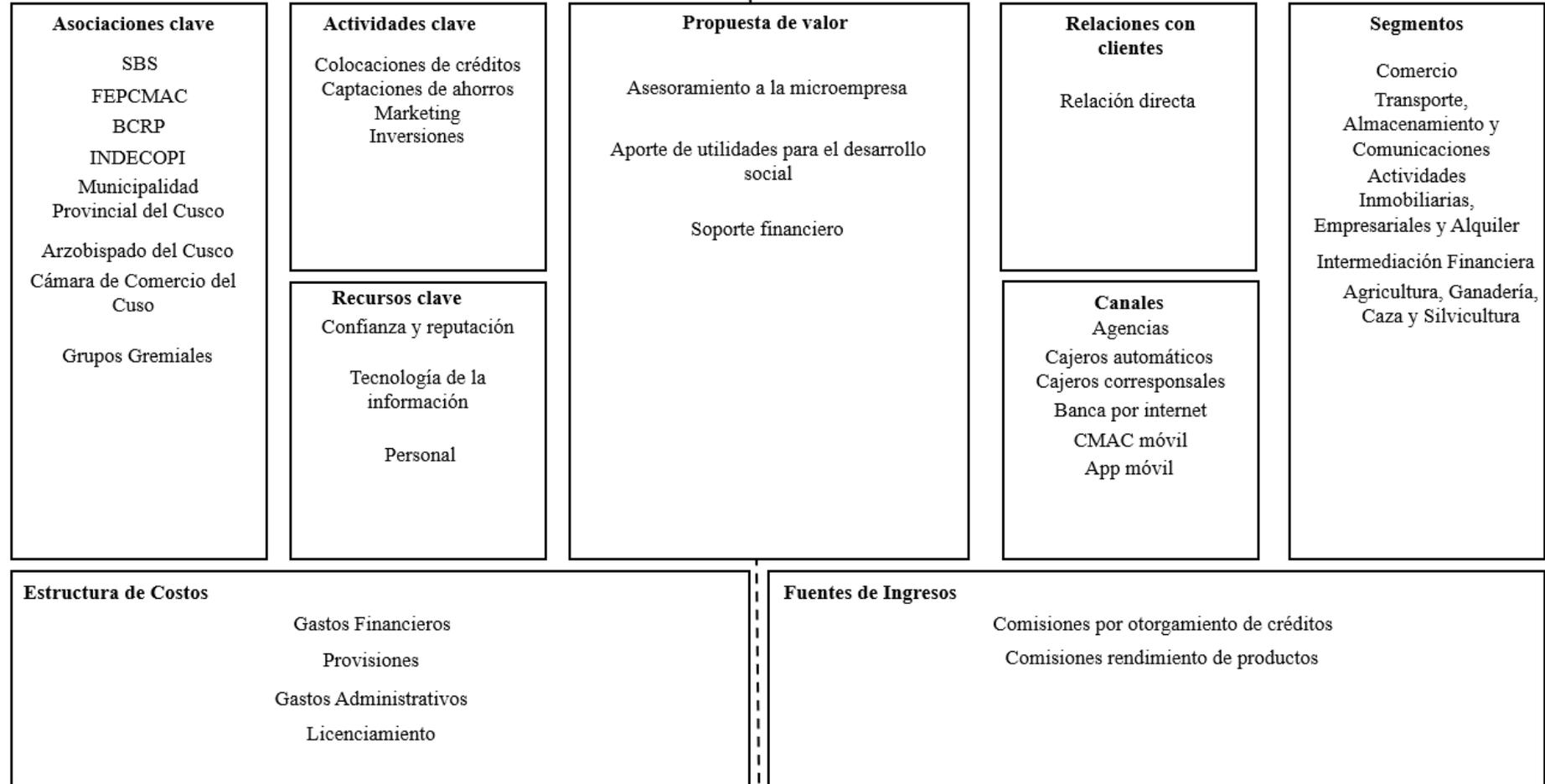


Figura 4. Modelo de negocio Caja Cusco

1.5 Objetivos a Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo (OLP) establecidos por la Caja Cusco en su plan estratégico desarrollado para los años 2019 al 2021 (Caja Cusco, 2018), fueron diseñados para orientar el resultado que la organización espera alcanzar según la misión definida por la empresa, la cual conduce al cumplimiento de la visión establecida, que se enfoca en “Ser la caja municipal más innovadora y rentable, satisfaciendo las necesidades de los peruanos con calidad y vocación de servicio” (Caja Cusco, 2020).

El resultado del plan estratégico ha sido plasmado en los cuatro objetivos principales de largo plazo que son:

- OLP1: Incrementar la eficiencia y rentabilidad de la Institución.
- OLP2: Desarrollar e incrementar el número de clientes.
- OLP3: Mejora de procesos a través de la innovación y transformación digital.
- OLP4: Desarrollar, atraer y retener talento humano.

Los objetivos establecidos buscan posicionar a la organización como una de las más sólidas en aspectos de eficiencia, rentabilidad, incremento de clientes, fomento de la innovación y transformación digital, mediante una adecuada y sólida cultura organizacional y una estrategia de captación y retención del mejor talento humano.

1.6 Conclusiones

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. (Caja Cusco S.A), ha desarrollado sus actividades ofreciendo servicios financieros desde hace 32 años con presencia en 13 regiones a nivel nacional y actualmente, siendo así la cuarta entidad micro financiera del del sistema de Cajas Municipales de Ahorro y Créditos. Su visión se enfoca en “Ser la “caja municipal más innovadora y rentable satisfaciendo las necesidades de los peruanos con calidad y vocación de servicio”.

A octubre del 2020, los resultados evidencian que Caja Cusco, se ha mantenido como la cuarta entidad microfinanciera con mejor participación en créditos directos, soportados por un modelo de negocio orientado a las micro finanzas, y siendo su principal fuente de generación de ingresos, la colocación de créditos directos.

Un recurso clave y a la vez limitante para la empresa ha sido la tecnología, dado que, ha ido desarrollando sus actividades bajo una arquitectura tecnológica limitante, la que si bien ha sido potencia en los últimos años, no ha permitido explotar las oportunidades que ofrece alcanzar un valor diferenciador orientado a la gestión de datos.

A nivel de estructura de costos, los gastos financieros, provisiones y gastos administrativos se presentan como los principales, los que tiene como recurso principal al personal que trabaja dentro de la empresa, y a la tecnología que permite las operaciones de Caja Cusco.

Capítulo II: Análisis del Contexto

2.1 Análisis Externo

2.1.1 Análisis del Sistema Financiero

El sector financiero, es uno de los sectores económicos más importantes del país, debido a que cumple un rol clave en la economía donde “canaliza fondos de los ahorristas (sean internos o externos) a los inversionistas, es decir es intermediario de los depositantes” (Parodi, 2009, p. 2); en los últimos años se ha caracterizado por obtener grandes rendimientos y ser considerado como una de las fuentes más importantes del empleo formal, e impulso de la economía de los otros sectores (Duque & Martínez, 2012).

Según la entidad Pacific Credit Rating (2015) el sistema financiero se encuentra altamente concentrado, esto se corrobora en que los cuatro principales bancos poseen más del 72% de colocaciones directas, depósitos totales y patrimonio total del sistema, esto, es producto de la mayor capacidad de fondeo, capacidad de colocación, uso de herramientas tecnológicas y logísticas, apoyado de una mejor política de gobierno corporativo

Para setiembre del 2020 según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2020), las empresas del sector financiero poseían un total de activos de S/ 602 mil millones (ver Tabla 6), donde el saldo de créditos del sistema financiero alcanzó los S/ 376,091 millones.

Tabla 6

Evolución del Sistema Financiero de Activos a Setiembre del 2020 (en millones de soles).

	set-17	set-18	set-19	set-20	Nro. de entidades a set-20
Empresas bancarias	363,377	365,255	413,547	509,851	16
Empresas financieras	12,702	14,151	16,355	16,570	10
Instituciones microfinancieras no bancarias	27,230	30.114	34,401	39,153	28
Cajas municipales (CM)	23,437	25,874	28,780	33,289	12
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	1,672	1,927	2,834	2,918	7
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpyme)	2,122	2,313	2,787	2,976	9
Empresas de arrendamiento financiero	232	299	330	333	1
Sistema Financiero	403,541	409,819	464,631	602,830	55

Nota. Adaptado de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Evolución del Sistema Financiero a setiembre del 2019.

Las utilidades obtenidas por las entidades bancarias del Perú han logrado que cuatro de estas entidades se posicionen entre los 20 mejores bancos de Latinoamérica desde la perspectiva de activos totales, a pesar de la disminución que sufrieron en cuanto a la rentabilidad (América Economía, 2016, p. 34).

2.1.2 Análisis de las Microfinanzas

Las microfinanzas hacen referencia a la provisión de servicios financieros a personas de bajos ingresos, donde las entidades que llevan a cabo estas actividades son denominadas instituciones micro financieras (Delfiner et al., 2014); bajo este enfoque, en el Perú las microfinanzas, han sido consideradas como una de las principales fuentes de desarrollo y de apoyo a los diversos sectores económicos de la región, así como “una de las fuentes más importantes de empleos formales directos, impulsor económico de los demás sectores y fuente de inversión y crecimiento de la economía nacional” (Duque & Martínez, 2012, p. 172).

Las empresas del sector microfinanciero, integradas gracias a la globalización de los mercados, han identificado diferentes escenarios como los presentados en la crisis financiera internacional (Calvo & Vidales, 2014); que han obligado a las empresas microfinancieras a “cambiar sus políticas estratégicas y por consiguiente la forma de gestionar este tipo de situaciones” (Vargas & Marrugo, 2015, p. 269).

El sistema microfinanciero ha desarrollado al micro crédito como la operación financiera más desarrollada (SBS, 1999, p. 2); por lo que estas instituciones se han presentado como uno de los actores económicos más importantes para el desarrollo del país, que a través de la búsqueda del desarrollo sostenible “conlleva a una visión integral de todos los factores que confluyen en el modelo de progreso de un país” (Confederación Española de Caja de Ahorro, 2015, p. 13).

Según la Superintendencia de Banca Seguros y AFP (SBS) el sistema Microfinanciero está compuesto por 12 empresas que están categorizadas como Microfinancieras (ver Tabla 12), las que realizan operaciones de captaciones y colocaciones de dinero, estas empresas microfinancieras han alcanzado a octubre del 2020 un total de 25,464,195.20 soles que representan un crecimiento del 2.30% con respecto al mes anterior.

Al cierre de octubre del 2020, las principales cinco empresas microfinancieras con mayor participación dentro de los créditos directos en los últimos tres años se encuentra compuesta por:

1. Caja Arequipa, con un saldo de créditos directos de 5,490,572.77 miles de soles, con un porcentaje de participación promedio de 21.93%.
2. Caja Huancayo, con un saldo de créditos directos de 4,695,572.77 miles de soles, con un porcentaje de participación promedio de 17.77%.
3. Caja Piura, con un saldo de créditos directos de 4,095,829.96 miles de soles, con un porcentaje de participación promedio de 16.55%.
4. Caja Cusco, con un saldo de créditos directos de 3,964,371.87 miles de soles, con un porcentaje de participación promedio de 13.17%.
5. Caja Sullana, con un saldo de créditos directos de 2.537.045.61 miles de soles, con un porcentaje de participación promedio de 9.97%.

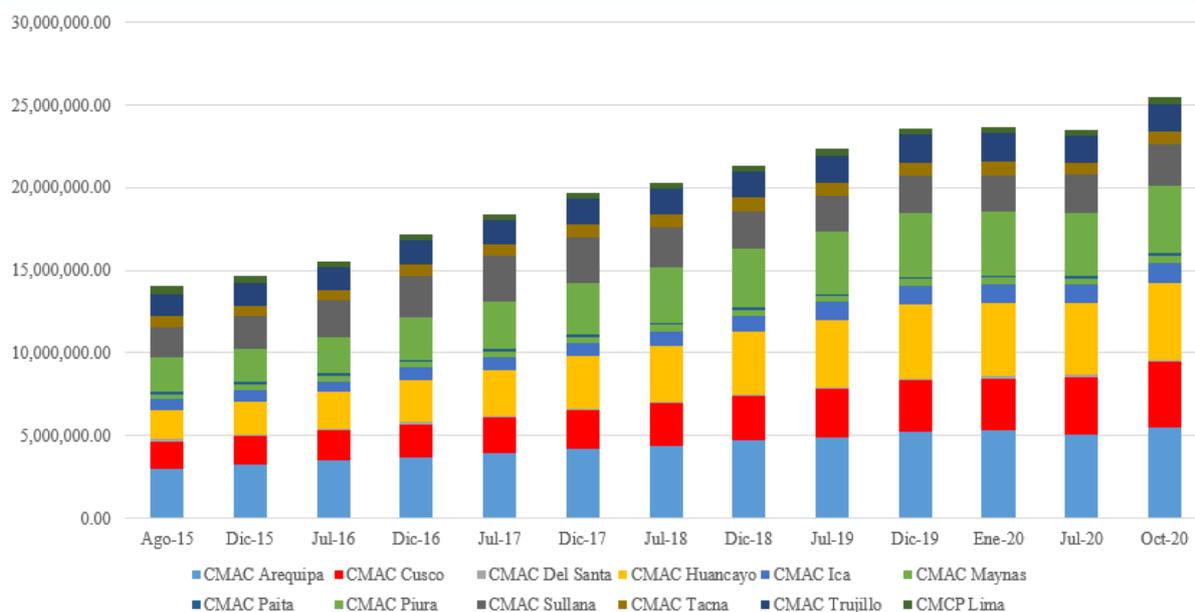


Figura 5. Evolución de la participación de créditos del sistema financiero. Adaptado de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2020).

Al realizar el análisis de Pareto para las empresas micro financieras, se evidencia que estas cinco empresas son las que poseen el 80% de participación de créditos directos, que alcanza los 20 millones, posicionándose así, como las más importantes en este rubro, durante los últimos cinco años (ver Figura 6).

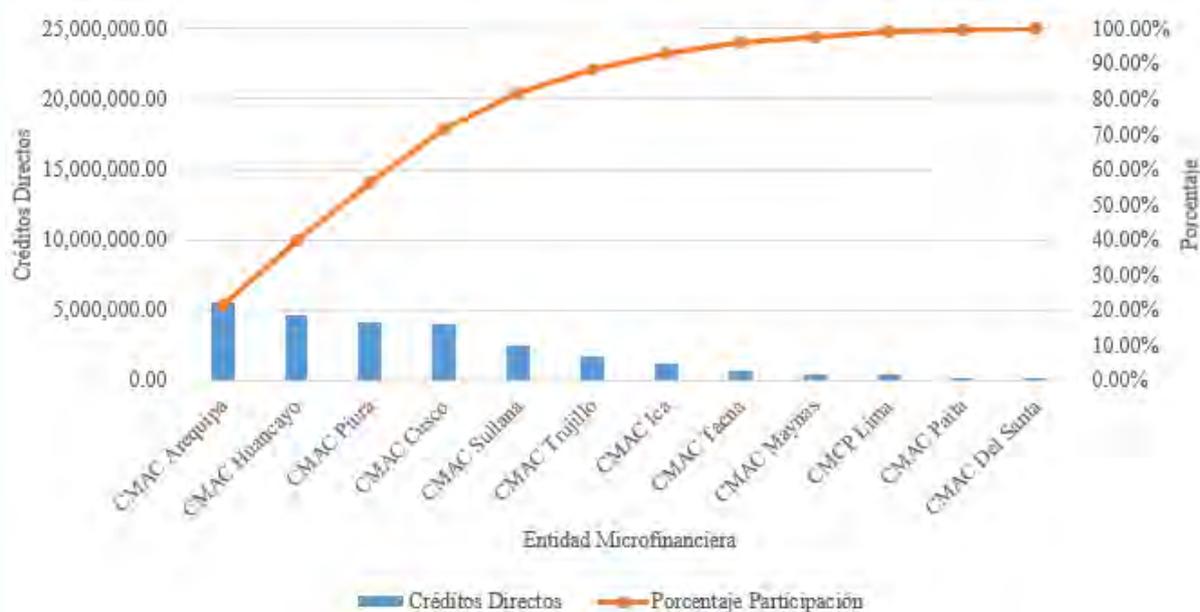


Figura 6. Diagrama de Pareto de créditos directos de empresas micro financieras. Adaptado de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2020).

En referencia a la distribución de saldos por tipos de créditos según la norma 11356 - 2008, estos se distribuyen a octubre del 2020 como: (a) Corporativo con un saldo de créditos de 109,942.50, (b) Grandes Empresas con un saldo de créditos directos de 171,826.61, (c) Mediana Empresa con un saldo de crédito de 2,125,857.25, (d) Pequeñas Empresas con un saldo de créditos directos de 11,715,742.34, (e) Micro Empresas con un saldo de créditos directo de 5,094,970.54, (e) Consumo con un saldo de créditos directo de 4,919,904.04, y (f) Hipotecarios con un saldo de créditos directos de 1,432,739.64 (ver Tabla 9).

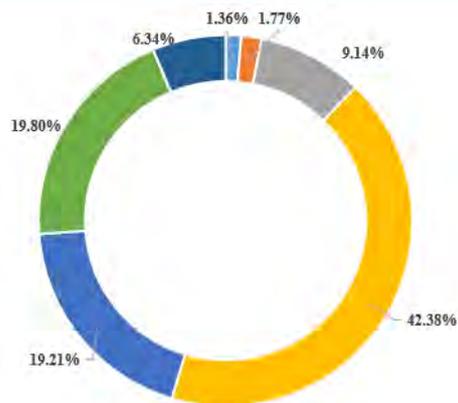
Tabla 7

Distribución de tipos de créditos según la norma 11356-2008 (en miles de soles).

Tipo de crédito Basilea	Oct-17	Oct-18	Oct-19	Oct-20
Corporativos	366,140.56	338,793.85	355,131.87	109,942.50
Grandes Empresas	469,711.69	457,043.29	429,578.92	171,826.61
Medianas Empresas	1,991,481.68	2,039,597.30	1,973,574.39	2,125,857.25
Pequeñas Empresas	7,907,785.73	8,770,087.10	9,778,053.69	11,715,742.31
Micro Empresas	3,778,120.17	3,952,531.42	4,426,878.35	5,094,970.54
Consumo	3,721,517.19	4,245,912.87	4,880,207.96	4,919,904.04
Hipotecarios para Vivienda	1,306,941.12	1,408,395.60	1,502,628.16	1,432,739.64
Total, Créditos Directos	19,541,698.13	21,212,361.43	23,346,053.33	25,570,982.89

Nota. Adaptado de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2020).

Del total de créditos directos, se evidencia en la Figura 7 que los créditos Pequeña Empresa (42.38%), Micro Empresa (12.21%) y Consumo (19.80%) son los más representativo del sistema Micro financiero, por lo que, dentro de estos tres tipos de créditos se concentra el 80% del total de créditos colocados por la empresas micro financieras durante el periodo de los años 2017 al 2020.



■ Corporativos ■ Grandes Empresas ■ Medianas Empresa ■ Pequeñas Empresa ■ Micro Empresas ■ Consumo ■ Hipotecarios para Vivienda

Figura 7. Promedio de distribución de créditos directos del sistema financiero del 2017 a 2020.

Adaptado de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2020).

2.1.3 Marco Regulatorio

La SBS en el año 2008 publicó la resolución 11356 donde aprueba el reglamento de evaluación, clasificación crediticia del deudor y la exigencia de provisiones que entró en vigencia en julio del 2010. Bajo esta resolución se tipifican la nueva clasificación de créditos que se clasifican en ocho tipos que son: (a) créditos corporativos, (b) créditos a grandes empresas, (c) créditos a medianas empresas, (d) créditos a pequeñas empresas, (e) créditos a microempresa, (f) créditos de consumo revolvente, (g) créditos de consumo no revolvente, y (h) créditos hipotecarios.

Cada uno de estos tipos de créditos está determinado por la capacidad de pago del cliente el que se define por su flujo de caja y los antecedentes crediticios que posee. La Tabla 10 ofrece el detalle de la clasificación crediticia de los ocho tipos de créditos que define la resolución 11356 de Basilea.

Tabla 8

Clasificación de créditos según la normativa de la resolución 11356.

	Tipo de Personería	Ventas Anuales	EE.FF.	Adicionales	Bonos	Endeudamiento
Créditos Corporativos	Jurídica	Mayor a S/200 millones, últimos dos años	Si	Créditos soberanos, concedido a bancos multilaterales, a entidades del sector público, empresas del sistema financiero, fondos de garantías		
Créditos a Grandes Empresas	Jurídica	Mayor a S/ 20 millones, pero menor s S/ 200 millones, durante dos años consecutivos.			Emisión en el último año.	
Créditos a Medianas Empresas	Jurídicas Naturales					Mayor a S/300.000 en los últimos 6 meses. Mayor a S/300.000 en los últimos seis meses. Siempre que parte de endeudamiento pertenezca a pequeña o microempresa
Créditos a Pequeña Empresas	Naturales o jurídicas			Destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios.		Mayor a S/ 20,000 y menor a S/300,000 (Sin contar créditos hipotecarios) en los últimos seis meses.
Créditos Microempresa	Naturales o Jurídicas			Destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios.		No mayor a S/ 20,000 por seis meses consecutivos.
Créditos Consumo Revolvente	Naturales			Finalidad de atender pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial.		
Créditos Consumo No Revolvente	Naturales			Finalidad de atender pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial.		
Créditos Hipotecarios	Naturales			Finalidad de adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de vivienda propia.		

Nota. Adaptado de “Resolución SBS N° 11356 - 2008”. Superintendencia de Banca, Seguros y Administradores Privadas de Fondos de Pensiones (2008).

En referencia a la clasificación del Deudor, según la SBS (2008) este podrá ser clasificado como: (a) categoría normal, cuando el deudor tiene situación financiera líquida con bajo nivel de endeudamiento patrimonial, el flujo de caja no es susceptible a empeorar y cumple con el pago de sus obligaciones; (b) categoría con problemas potenciales, cuando el deudor posee una situación financiera buena con moderado endeudamiento patrimonial, su flujo de caja podría debilitarse en los próximos 12 meses, y tiene atrasos en las obligaciones de créditos no menos de 60 días; (c) categoría deficiente, cuando el deudor tiene una situación financiera débil, el flujo de caja no le permite atender el pago de la totalidad del capital y de los intereses de sus obligaciones financieras, tiene atrasos mayores a 60 días y no menores a 120 días; (d) categoría dudoso, cuando el deudor tiene un flujo de caja insuficiente, no alcanzando a cumplir con las obligaciones financieras de capital y de intereses, tiene atrasos mayores a 120 días y menores a 365 días; y (e) categoría pérdida, cuando el deudor tiene un flujo de caja que no cubre sus costos, se encuentra en suspensión de pago, y tiene atrasos mayores a 365 días.

La provisión según la SBS (2008) pueden clasificarse como: (a) provisiones genéricas, que son aquellas que se constituyen de manera preventiva y la exposición equivale a riesgo de créditos indirectos de deudores clasificados en categoría normal; y (b) provisiones específicas, las que constituyen sobre los créditos directos y la exposición equivale a riesgos indirectos que se han clasificado en una categoría de mayor riesgo que la normal.

2.1.4 Análisis PESTE

Según D'Alessio (2014) “la evaluación externa denominada también auditoría externa de la gestión estratégica está enfocada a la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma” (p. 106).

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P). D'Alessio (2014) indica que, “son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. En muchos casos constituyen las variables más importantes de la evaluación externa en función del grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores, y de sus compradores” (p. 107).

La mejora de la confianza del consumidor y las presiones sobre los precios deberían apuntalar el gasto de los hogares, sin embargo, la incertidumbre política plantea riesgos que tienen una tendencia a la baja (Gestión, 2019). Los últimos cuatro años fueron de gran inestabilidad política para el Perú, debido a los enfrentamientos entre el poder ejecutivo y el congreso de la república que terminó en una disolución del congreso por parte del poder ejecutivo, esta inestabilidad se agrava por las investigaciones anticorrupción a ex mandatarios y funcionarios públicos.

En las Cajas Municipales principalmente se presenta un problema estructural de gobierno corporativo debido a la exposición al ciclo político, que se puede ver en cada elección municipal donde se pueden producir cambios en el directorio de dichas cajas, pudiendo cambiar objetivos planteados y superponiéndose así los objetivos políticos, por lo que se deberían elaborar planes de contingencia ya que podría afectar la calificación de estas empresas.

Un hito importante fue la ley N° 30793 publicada por el diario oficial el Peruano en junio del 2018, el cual prohíbe la publicidad del estado en medios de comunicación privados, esta ley afectó de manera significativa a las cajas municipales ya que no podían promocionar campañas ni productos, en contraste con otras entidades del sistema financiero que, si podían hacer uso de este servicio, y puso en desventaja a las empresas micro financieras. Esta ley fue derogada por el tribunal constitucional en octubre del 2019 y afecto a las cajas municipales

por lo que se deben establecer planes de contingencia en situaciones similares futuras (El Peruano, 2018).

Fuerzas económicas y financieras (E). Según el informe de inflación de diciembre del BCRP (2019) este hizo referencia a que la actividad económica creció 2,2 por ciento en el período enero-octubre de 2019, tasa inferior al 3,8 por ciento observado en igual período de 2018. El menor crecimiento del PBI se explica por las menores exportaciones, principalmente mineras y pesqueras, por choques transitorios de oferta, así como por la caída de la inversión pública y la desaceleración del consumo privado. En consecuencia, se ha revisado la proyección de crecimiento del PBI de 2019 de 2,7 a 2,3 por ciento.

Para 2020 y 2021, se proyecta un crecimiento del PBI de 3,8 por ciento en cada año, sustentado principalmente en la recuperación de las exportaciones, por la reversión de los choques de oferta que afectaron a los sectores primarios y la entrada en operación de nuevas minas, así como en un mayor impulso de la inversión pública, en un contexto de condiciones externas más favorables” (p. 2)

Según el informe de inflación de diciembre del BCRP (2019) se indicó que “la inflación interanual pasó de 2,0 por ciento en agosto a 1,9 por ciento en noviembre de 2019, manteniéndose cerca del centro del rango meta. Las expectativas de inflación, que desde marzo de 2017 se mantienen dentro del rango, se ubicaron en 2,2 por ciento en noviembre y se estima que disminuirán gradualmente, en un contexto de inflación de alrededor de 2 por ciento en el horizonte de proyección” (p. 2)

El BCRP (2019) refirió que “el Directorio del BCRP redujo de manera preventiva la tasa de interés de referencia en noviembre a 2,25 por ciento, nivel que mantuvo en diciembre, considerando el sesgo moderado a la baja en la proyección de inflación por un crecimiento de la economía menor al potencial. Con ello se amplía el estímulo monetario, con una tasa de interés real cercana a cero” (p. 3).

Según el informe de inflación de diciembre del BCRP (2019), refiere que “en línea con la posición monetaria expansiva, el crédito al sector privado creció 8,0 por ciento interanual en noviembre, principalmente por el incremento del crédito a las personas naturales, que creció 11,4 por ciento. Para el horizonte de proyección, el crédito al sector privado como porcentaje del PBI se incrementaría de 42 por ciento en 2018 a 45 y 46 por ciento en 2020 y 2021, respectivamente. Esta evolución toma en cuenta condiciones monetarias flexibles y la recuperación del crecimiento de la actividad económica” (p. 3).

Esta situación supone una oportunidad para la Caja Cusco para una expansión en operaciones de ahorros, créditos y servicios financieros ante el incremento de créditos en el sector privado y en el de personas naturales principalmente.

Según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, 2019) el promedio de mora a nivel de cajas municipales y empresas financieras a noviembre 2019 es de 7.6% superior al de Caja Cusco que es de 4.82%; sin embargo, Caja Cusco cerró el 2018 con una tasa de 4.44%, 0.38 superior al cierre de noviembre por lo que es necesario establecer estrategias para mitigar la tendencia creciente.

Para el año 2020, bajo las presiones de la crisis sanitaria, es que el Perú, ha sido el único país de la región que no ha recibido una calificación downgrade en su calificación soberana, se ha mantenido en tres niveles por encima del grado de inversión para las clasificadoras de riesgos S&P y Fitch, y en cuatro para Moody's (BCRP, 2020).

Es en respuesta a la crisis sanitaria que la SBS y el Banco Central de Reserva del Perú, bajaron las tasas de interés de 2.25% a 0.25%, bajaron las tasas de reserva bancaria y se introdujo nuevas líneas de liquidez, se desarrollaron políticas para modificar los préstamos, se reestructuraron pagos de préstamos, se realizó el retraso de calendario de pagos, y el gobierno implemento el programa de transferencia de fondos de emergencia llamado Bono Familiar Universal (Economic Intelligence Unit, 2020).

Fuerzas sociales, culturales y demográficas. Según el Microscopio Global (Economist Intelligence Unit, 2019), que es una organización que evalúa el entorno para la inclusión financiera, en base a la regulación y políticas utilizadas por los gobiernos, se ha mejorado a nivel mundial el indicador de inclusión financiera, siendo Colombia, Perú y Uruguay, los países que evidencian entornos más favorables para este fin.

La inclusión financiera se define como el acceso a un conjunto completo de servicios financieros de calidad para los clientes que poseen capacidad financiera (Economist Intelligence Unit, 2019); siendo para el Microscopio global (Economist Intelligence Unit, 2019) una evaluación que cubre cinco dominios que son: (a) gobierno y apoyo de políticas, (b) estabilidad e integridad, (c) productos y puntos de venta, (d) protección del consumidor, (e) infraestructura. Para la evaluación del año 2019, se ha incluido una perspectiva de género con fin de comprender cómo las políticas de inclusión financiera afectan a las mujeres de manera diferente.

Es así como las entidades financieras del Perú, desarrollan sus actividades bajo un entorno propicio para la inclusión financiera, siendo el dominio de protección al consumidor uno de los factores más importante; sin embargo, se evidencia que la demanda de servicios financieros formales se ha debilitado, debido a la falta de productos financieros que realmente satisfagan las necesidades de la población diversa (Economist Intelligence Unit, 2019).

Para julio del 2019, el Ministerio de Economía y finanzas emitió el Decreto Supremo N° 255-2019-EF, mediante el cual se reconoce los desafíos existentes a nivel estructural para la inclusión financiera, y se centra en tres pilares que son: (a) acceso, (b) uso efectivo, y (c) servicios de calidad (Economist Intelligence Unit, 2019).

Para el año 2020, la crisis de salud mundial que ha sido provocada por la pandemia de COVID 19, ha frenado la economía mundial, generando un confinamiento para mitigar los efectos; dentro de las consecuencias se tiene un impacto desproporcionado en las poblaciones

de bajos recursos, por lo que la inclusión financiera, ha sido el centro de las prioridades de los gobiernos que intentan llegar a los más afectados, siendo así un factor importante para este fin la inversión en infraestructura digital que facilitan la transferencia de fondo, pero sin embargo necesita una mejor integración para dirigirse a la población de bajo recursos (Economist Intelligence Unit, 2020).

Fuerzas tecnológicas y científicas (T). La evolución del sector financiero depende en gran medida del desarrollo tecnológico, desarrollo de base de datos orientados al cliente y mercado para establecer estrategias acordes al mercado. La tecnología viene cobrando más importancia debido a la migración de la banca tradicional a plataformas virtuales ya sean en móviles u ordenadores personales. Un tema a parte que genera esta migración es el tema de la seguridad en estos, ya sean en temas de protección de datos personales o en ciberseguridad, temas exigidos por la supervisión en el uso de estos.

Actualmente la mayoría de entidades bancarias cuentan con aplicaciones móviles las cuales desplazaron el uso de la banca por internet debido a la facilidad en el uso y la ejecución de las operaciones en tiempo real.

Es así como, las cajas municipales han implementado nuevos canales de distribución, que vienen siendo una obligación para poder ser competitivos en el mercado, por lo que se deberán destinar mayores niveles de inversión a los productos financieros orientados a la oferta tecnológica, canales tecnológicos alternativos e implementar procesos tecnológicos en la gestión interna.

Para el 2020, se ha evidenciado que a raíz de la desaceleración de la economía por la crisis sanitario COVID 19, las transferencias de fondos de apoyo a la población vulnerable ha sido realizada a través de medios digitales, es así que, el gobierno ha integrado y tomado importancia del uso de la tecnología en el sector financiero, y la ha integrado en la estrategia nacional de desarrollo y transformación digital, bajo el Plan Nacional de Competitividad y

Productividad 2019-2030, donde una de las prioridades es la promoción de mecanismos de financiamiento local y externo (Economic Intelligence Unit, 2020).

Fuerzas ecológicas y ambientales (E). La preservación del medio ambiente viene siendo un tema importante en las empresas públicas y privadas en los últimos tiempos a nivel mundial debido al calentamiento global y el uso de plástico principalmente.

Las entidades del sector financiero vienen desarrollando políticas ambientales a través de la responsabilidad social, reflejándose en sus valores institucionales para la calidad de vida de sus trabajadores y transmitirlo a sus clientes, además de las distintas mediciones de responsabilidad social que existen hoy en día, que sirven de autodiagnóstico a las empresas para que puedan ver su desempeño en este campo.

En ese sentido, las entidades micro financieras, alineados a este enfoque de gestión, han implementado acciones y actividades relacionadas a la ecoeficiencia y gestión de residuos mediante el ahorro de energía, reducción del consumo de papel y agua, disposición responsable de los residuos, donde muchas de ellas han integrado las áreas de responsabilidad social dentro de sus estructuras organizacionales.

2.1.5 Oportunidades y Amenazas

Para el desarrollo de las oportunidades y amenazas se han tomado como herramienta la matriz de evaluación de factores externos (MEFE). Según D'Alessio (2014) la matriz de evaluación de factores externos utiliza los factores determinantes de éxito, los cuales se obtienen después de haber desarrollado todos los análisis y la evaluación de las variables o criterios proveen los insumos para el desarrollo de la matriz.

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE). Para la Caja Cusco se han determinado 17 factores de éxito distribuidos en nueve oportunidades y ocho amenazas, destacándose entre las oportunidades, el bajo nivel de bancarización en zonas rurales y el

acceso a nuevos mercados, mientras dentro de las amenazas más críticas se tiene la injerencia política de los accionistas en el gobierno corporativo de la empresa.

La matriz de evaluación de factores externos tiene el propósito de identificar las principales oportunidades que podrían beneficiar a la organización, así como la de determinar las amenazas que deben evitarse. Para el desarrollo de la matriz, se ha tenido el apoyo de áreas del negocio comercial, tecnológica, créditos, ahorros, finanzas y planificación.

Tabla 9

Matriz de evaluación de Factores Externos (MEFE) - Oportunidades

Oportunidades	Peso	Puntaje	Total
1 Bajo Nivel de Bancarización en la zona rural	0.09	4	0.36
2 Tecnología digital	0.08	4	0.32
3 Acceso a nuevos mercados	0.08	4	0.32
4 Uso de canales de atención	0.07	4	0.28
5 Mercado captador en Lima	0.07	3	0.21
6 Masificación de uso de redes sociales	0.05	3	0.15
7 Crecimiento económico	0.05	3	0.15
8 Responsabilidad social	0.04	3	0.12
9 Posible absorción de carteras o entidades micro financieras	0.03	3	0.09
Sub Total	0.56		2.00

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (2a ed.), por F. A. D'Alessio, 2014, México D. F., México: Pearson

Dentro de los resultados obtenidos, se tiene que el valor de oportunidades es superior al de amenazas lo que significa que Caja Cusco desarrolla sus actividades bajo un entorno externo favorable.

Tabla 10

Matriz de evaluación de Factores Externos (MEFE) - Amenazas

Amenazas	Peso	Puntaje	Total
10 Injerencia política del accionista en el gobierno corporativo	0.08	2	0.16
11 Mejores sistemas de información de la competencia	0.05	2	0.10
12 Riesgo climático	0.04	2	0.08
13 Restricciones de SBS	0.08	1	0.08
14 Ciberseguridad	0.06	1	0.06
15 Inestabilidad política	0.03	2	0.06
16 Sistema financiero competitivo	0.05	1	0.05
17 Sobreendeudamiento	0.05	1	0.05
Sub total	0.44		0.64
Total	1.00		2.64

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (2a ed.), por F. A. D'Alessio, 2014, México D. F., México: Pearson

De los resultados alcanzados, se tiene que el peso ponderado total obtenido fue de 2.64 lo que está por encima del promedio de 2.5, lo que indica que las oportunidades se están capitalizando parcialmente, así como en el caso de las amenazas en la industria están siendo neutralizadas.

2.1.6 Análisis de la Industria: Las Cinco Fuerzas de Porter

Porter (2014) indicó que, la competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras como: (a) los clientes, (b) los proveedores, (c) los posibles aspirantes, y (d) los productos suplentes. Las cinco fuerzas de Porter, se utilizan con el fin de comprender la competencia en la industria y la rentabilidad de la misma, por lo que, si las fuerzas son intensas, ninguna empresa obtendrá beneficios de la inversión, caso contrario, si estas fuerzas son benignas, muchas de las compañías serán más rentables (Porter, 2014).

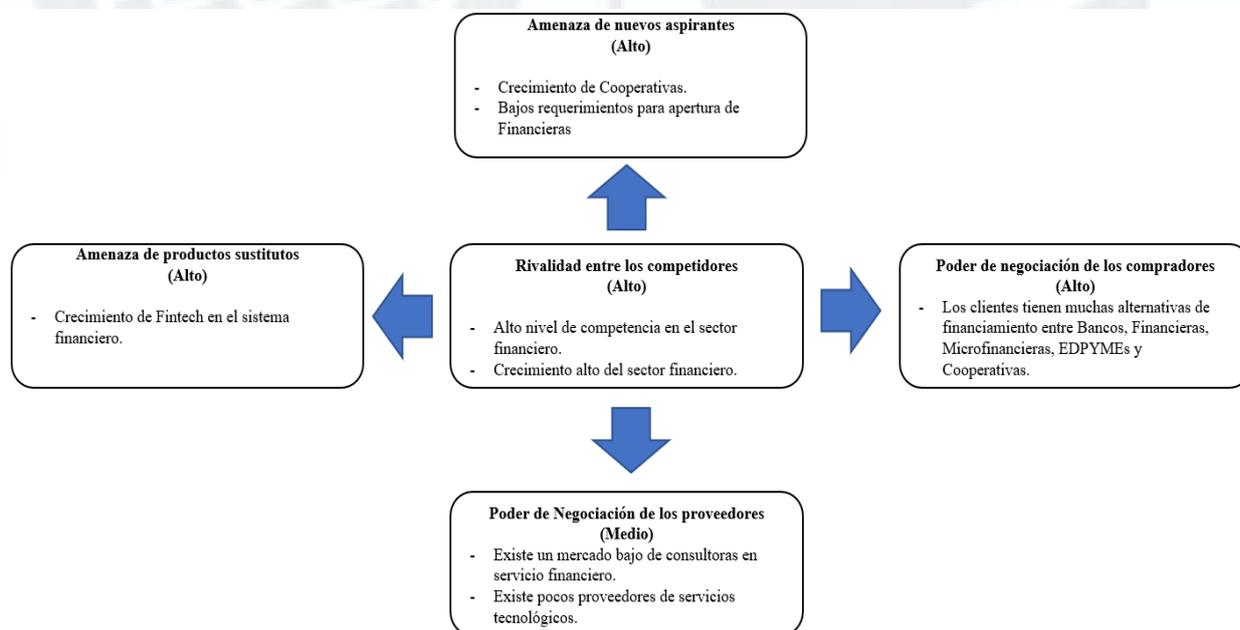


Figura 8. Fuerzas de Porter del sector financiero. Adaptado de Porter (2014).

Poder de los proveedores. De acuerdo a Porter (2014), “los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria. Los proveedores poderosos incluidos los que proporcionan mano de obra, pueden sacar la máxima rentabilidad de una industria que no pueda traspasar un incremento del coste al precio final” (Porter, 2014, p. 43).

La Caja Cusco cuenta con más de 1,500 proveedores al cierre del 2019, de los cuales los rubros que cuentan con mayor número de proveedores son: empresas del rubro de arquitectura e ingeniería con 332, empresas del rubro de equipos informáticos suministros y software con 239, empresas del rubro de publicidad 121, empresas del rubro de capacitación, educación y asesoría empresarial 78, empresas del rubro de fabricación de prendas de vestir 77 y empresas del rubro de servicios de impresión 72 entre los principales.

Poder de los clientes. Según Porter los clientes influyentes, es la otra cara de los proveedores influyentes, los que pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones y enfrentando en general a los distintos participantes de la industria (Porter, 2014, p. 44).

La influencia negociadora de los clientes es alta debido a la actual competencia en el mercado peruano, las tasas inferiores en el sector bancario y la mayor oferta de canales de atención. En el caso de clientes en zonas rurales donde no existen productos de ahorro y crédito especializados o no existen entidades financieras el poder de negociación es bajo, debido a la necesidad que tienen por contar con dichos servicios.

Amenaza de productos sustitutos. Porter (2014) afirmó que, cuando la amenaza de sustitutos es elevada, la rentabilidad de la industria se resiente por ello. Los productos o servicios sustitutivos limitan el potencial del rendimiento de una industria al colocar un techo en los precios.

Los productos ofrecidos por las entidades financieras son similares, existen sectores descuidados como el rural, ya sea por no tener productos dirigidos a dicho sector o por la falta de entidades en las zonas, por lo que es necesario la consolidación en estos mercados.

El uso masivo de canales alternativos principalmente de entidades bancarias y orientadas principalmente a la transformación digital del mercado, por lo que se tiene q incrementar el número de canales alternativos y a su vez elaborar campañas de marketing mediante uso de redes sociales.

Amenaza de nuevos entrantes. El sector financiero ha estado expuesto a normas y decretos emitidos por el estado que han permitido el ingreso de nuevos competidores; es así que como el gobierno publicó una norma que promueve la participación de bancos de primera categoría en el sistema financiero siempre y cuando estas instituciones bancarias tengan reconocida solvencia económica y prestigio (Perú 21, 2017).

En enero de 2017 el gobierno peruano mediante DL N° 1321 publicó la norma la cual flexibilizaba el marco legal para permitir el ingreso de bancos de primera categoría en el sistema financiero del país, con el fin de reactivar la economía mediante inversiones extranjeras (Perú 21, 2017). Por lo tanto, se evidencia que las barreras de entrada de nuevos competidores son bajas, debido a la flexibilidad de las normas que permiten el ingreso de nuevas empresas financieras a realizar operaciones dentro del mercado peruano.

Rivalidad de los competidores. De acuerdo a Porter (2014), La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. Una rivalidad elevada limita el rendimiento de una industria (Porter, 2014, p. 48).

La competencia directa de Caja Cusco en el mercado peruano son las entidades financieras del sector de micro finanzas dentro de las que se tienen a las Caja Rurales, las Edpymes, las Financieras y las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Tabla 11

Empresas del sector micro financiero en el mercado peruano.

Cajas Municipales	Cajas Rurales	Edpymes	Empresas Financieras
CMAC Arequipa	CRAC Cat Perú	Acceso Crediticio	Compartamos Financiera
CMAC Cusco	CRAC Del Centro	BBVA Consumer Finance	Crediscotia
CMAC Del Santa	CRAC Incasur	EDPYME Alternativa	Financiera Credinka
CMAC Huancayo	CRAC Los Andes	EDPYME Credivisión	Financiera Proempresa
CMAC Ica	CRAC Prymera	EDPYME MiCasita	Financiera Confianza
CMAC Maynas	CRAC Sipan	EDPYME Progreso S.A.	Financiera Efectiva
CMAC Paita	CREDIRAIZ S.A. A	EDPYME Santander	Financiera Oh S.A.
CMAC Piura		GMG Servicios Perú	Financiera Qapaq
CMAC Sullana		Inversiones La Cruz	Financiera TFC S.A*
CMAC Tacna			Mitsui Auto Finance
CMAC Trujillo			
CMCP Lima			

Nota. Adaptado de "Estadísticas y Publicaciones", por Banco Central de Reserva del Perú", noviembre 2019. Recuperado de: <https://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-financiero>

2.1.7 Matriz Del Perfil Competitivo (MPC)

La matriz del perfil competitivo, identifica los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades. Los resultados de esta matriz dependen de juicios objetivos a partir de la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones.

Según de D'Alessio (2014), la matriz del Perfil Competitivo (MPC), como parte de la primera etapa del proceso estratégico, identifica a los principales competidores, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo, y una determinada como muestra.

El propósito de este análisis es señalar cómo está la Caja Cusco respecto del resto de competidores asociados al sector de microfinanzas considerando además los potenciales competidores en la región. Se identificaron 6 factores claves de éxito cuantificables:

cobertura geográfica, participación de mercado, crecimiento en el sector microfinanciero, gestión de riesgos financieros (morosidad), indicadores de eficiencia e indicadores de rentabilidad.

El cuadro de principales competidores de la Caja Cusco está compuesto por las entidades microfinancieras con mayor participación en la región de cusco: Mi Banco, Caja Arequipa, Caja Huancayo, Caja Piura, Crediscotia, Financiera Confianza y Financiera Credinka, de las cuales se elaboró el cuadro de posición de la matriz de perfil competitivo con los puntajes obtenidos como se puede observar en la Tabla 14.

Tabla 12

Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

N°	Factores Clave de Éxito	Peso	Caja Cusco		Mibanco		Caja Arequipa		Caja Huancayo		Caja Piura		Crediscotia		Financiera Confianza		Financiera Credinka	
			V	P	V	P	V	P	V	P	V	P	V	P	V	P	V	P
1	Cobertura geográfica	0.16	1	0.16	4	0.64	4	0.64	4	0.64	4	0.64	4	0.64	4	0.64	1	0.16
2	Participación de Mercado	0.21	2	0.42	4	0.84	2	0.42	2	0.42	2	0.42	2	0.42	1	0.21	1	0.21
3	Crecimiento en el sector microfinanci ero	0.17	3	0.51	4	0.68	2	0.34	4	0.68	3	0.51	1	0.17	1	0.17	1	0.17
4	Gestión de Riesgos Financieros (morosidad)	0.16	3	0.48	1	0.16	3	0.48	4	0.64	2	0.32	3	0.48	4	0.64	3	0.48
5	Indicadores de Eficiencia	0.15	4	0.60	1	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60
6	Indicadores de Rentabilidad	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45	2	0.30	4	0.60	2	0.30	1	0.15
Total		1.00	2.62		3.07		2.93		3.43		2.64		2.91		2.56		1.77	

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (2a ed.), por F. A. D'Alessio, 2014, México D. F., México: Pearson.

De los resultados de la matriz de perfil competitivo, dentro del ranking se evidencia que Caja Cusco (2.62) se ubica en la posición número seis, por debajo de los principales competidores del sector micro financiero, que son Caja Huancayo (3.43), Mi Banco (3.07), Caja Arequipa (2.93), Crediscotia (2.91) y Caja Piura (2.64); y se ubica por encima de Financiera Confianza (2.56) y Financiera Credinka (1.77) (ver Tabla 15).

Tabla 13

Cuadro de Posición de la MPC.

Ranking	Identificación financiera	Puntaje
1	Caja Huancayo	3.43
2	Mibanco	3.07
3	Caja Arequipa	2.93
4	Crediscotia	2.91
5	Caja Piura	2.64
6	Caja Cusco	2.62
7	Financiera Confianza	2.56
8	Financiera Credinka	1.77

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (2a ed.), por F. A. D'Alessio, 2014, México D. F., México: Pearson.

2.2 Análisis Interno

D'Alessio (2014) indicó que una evaluación interna debe ofrecer a la plana gerencial herramientas para la toma de decisiones estratégicas para la organización, en ese entender, se debe realizar la evaluación de aquellas áreas que están directamente relacionadas con el plan estratégico de la Caja Cusco que son: (a) Administración y Gerencia, (b) Marketing y Ventas, (c) Operaciones y Logística, (d) Finanzas y Contabilidad, (d) Recursos Humanos, (f) Sistemas de Información (I), y (g) Tecnología e Investigación.

Las áreas se evalúan bajo un análisis interno estableciendo una estructura consistente de las más importantes y estratégicos. Es así como, el análisis de interno de la Caja Cusco se ha desarrollado mediante la evaluación de la herramienta AMOFHIT para la identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa.

2.2.1 Administración y Gerencia (A)

Según D'Alessio (2014), el permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad para incrementar las posibilidades de competir con éxito en la industria y diferentes mercados globales. Mientras que la gerencia se encarga de manejar los aspectos estratégicos y definir el rumbo de la organización. La Caja Cusco es una organización que posee una estructura orgánica en línea representada por una gerencia mancomunada que

establece las decisiones gerenciales de acuerdo a las decisiones estratégicas establecidas por el directorio y apoyada por tres gerencias centrales que son: (a) gerencia central de administración, (b) gerencia de operaciones y finanzas, (c) gerencia central de negocio (ver Figura 9).

Dentro de la gestión administrativa de Caja Cusco, se evidencia que, en los últimos tres años, los gastos administrativos promedio han sido de 44.42% sobre los ingresos de la empresa, siendo el mayor gasto, el del personal con un promedio de 71.74%, seguido por servicios de terceros con un gasto promedio sobre los ingresos de 26.42%, y finalmente el gasto del directorio que representa el 0.46% sobre los ingresos.

En referencia a la eficiencia y gestión para Caja Cusco, la relación entre los gastos de administración sobre los créditos directos, ha pasado de 8.47 puntos en enero del 2019 a 7.98 febrero del 2020, lo que significa de que los créditos directos se han incrementado en comparación con los gastos de administración.

En cuanto a la utilidad neta anualizada sobre el patrimonio promedio, el porcentaje ha pasado de 16.18% en enero del 2020 a 14.64% en febrero del 2020, y la utilidad neta anualizada sobre el activo promedio pasó de 2.52 puntos a 2.12 puntos durante el mismo periodo, por lo que, los indicadores de rentabilidad evidencian que se ha presentado un decremento en la rentabilidad de la empresa en los últimos tres años.

En referencia a la liquidez de la empresa, la liquidez en moneda nacional se ha incrementado de 18.82 puntos en enero del 2018 a 37.81 puntos a febrero del 2020, y la liquidez en moneda extranjera se ha reducido de 94.67 puntos a 76.44 puntos durante el mismo periodo, por lo que la empresa ha fortalecido su liquidez en moneda nacional (ver Apéndice D).

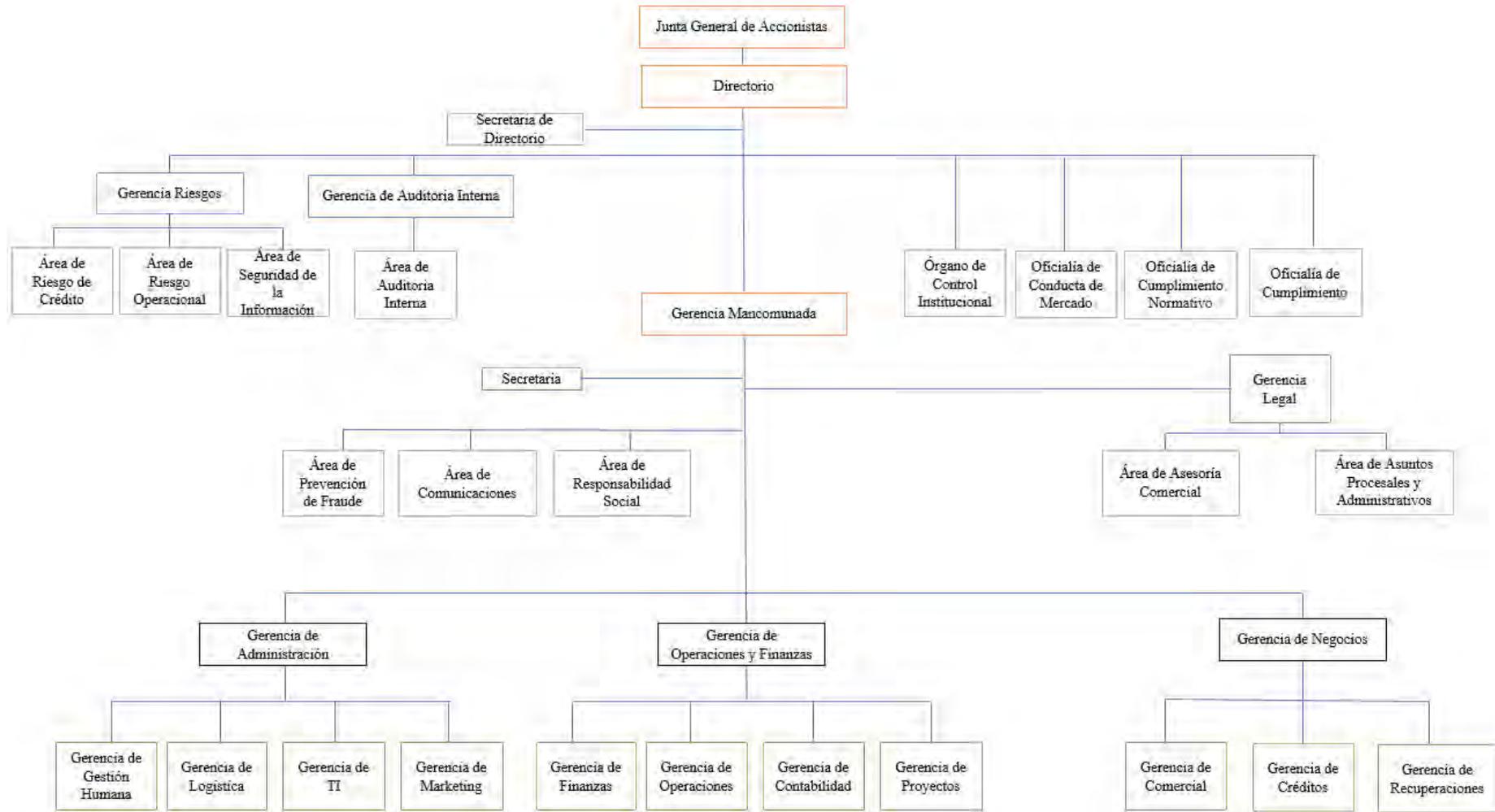


Figura 9. Organigrama Caja Cusco.

2.2.2 Marketing y Ventas (M)

Según D'Alessio (2014) el marketing es la gestión empresarial dirigida a satisfacer las necesidades de los consumidores a través de estrategias que logren una mejor oferta de bienes y servicios de la empresa, teniendo una primordial presencia en vista de la actual situación que existe dentro del mercado como la competencia masiva y la globalización.

La Caja Cusco es una empresa pública con personería jurídica de derecho privado, que presta servicios de intermediación financiera (ahorros y créditos), mediante sus 100 agencias y oficinas especiales en 13 departamentos del país, además servicios de banca por internet y banca móvil, como se mencionó la Caja Cusco es una empresa microfinanciera que ofrece una gama de productos de ahorros (corriente, plazo fijo, cts.), y créditos (microempresa, pequeña empresa, ,mediana empresa, hipotecario, pignoraticio y convenio).

Caja Cusco tuvo una participación en los créditos del sistema de Cajas Municipales al cierre de octubre del 2020 de 15.57% que asciende a 3,964,371 mil millones de soles, y con una participación promedio en los últimos tres años de 13.71%, consolidándose como la cuarta entidad micro financiera con mejor participación del sistema de Cajas Municipales y un sostenible crecimiento en el mercado nacional en los 13 departamentos.

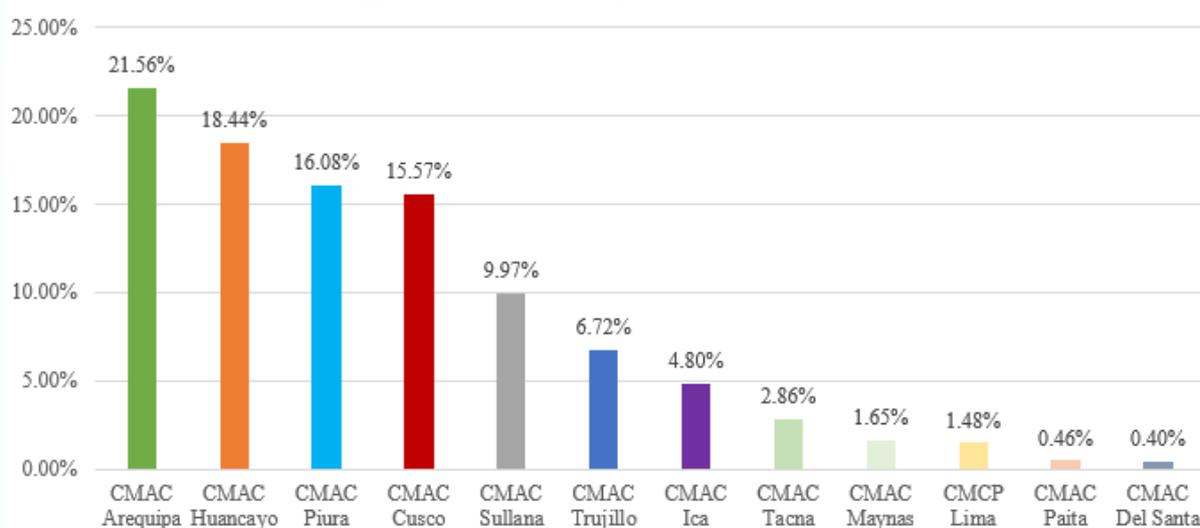


Figura 10. Participación de Caja Cusco dentro del sistemas de Cajas Municipales. Adaptado de Superintendencia de Banca Seguros y AFP (2020).

Dentro de la distribución de tipos de créditos de Caja Cusco, se tiene que, a octubre del 2020, los créditos corporativos representaban un 0.00% del total de créditos, los créditos grandes empresas representaban un 0.19% del total de créditos, los créditos mediana empresa representan un 10.42% del total de créditos, los créditos pequeña empresa representan un 43.88% del total de créditos, los créditos micro empresa representan un 20.06% del total de créditos, los créditos consumo representan un 21.81% del total de créditos, y los créditos hipotecarios representan un 3.64% del total de créditos (ver Tabla 16).

Tabla 14

Distribución de tipo de créditos de Caja Cusco de octubre del 2018 a octubre del 2020.

		Oct-18	Oct-19	Oct-20	Porcentaje a Oct-20
Corporativos	Vigentes	0	0	0	0.00%
	Refinanciado y Reestructurado	0.00	0.00	0.00	0.00%
	Atrasados	0.00	0.00	0.00	0.00%
	Total	0.00	0.00	0.00	0.00%
Grandes Empresas	Vigentes	2,995.82	8,149.27	7,624.17	100.00%
	Refinanciado y Reestructurado	0.00	0.00	0.00	0.00%
	Atrasados	0.00	0.00	0.00	0.00%
	Total	2,995.82	8,149.27	7,624.17	0.19%
Medianas Empresas	Vigentes	263,226.10	277,435.31	372,384.77	90.11%
	Refinanciado y Reestructurado	19,265.36	11,489.58	14,130.28	3.42%
	Atrasados	22,300.79	28,640.68	26,753.61	6.47%
	Total	304,792.25	317,565.56	413,268.67	10.42%
Pequeñas Empresas	Vigentes	1,019,504.29	1,159,003.69	1,674,642.69	96.26%
	Refinanciado y Reestructurado	15,138.09	21,632.54	23,063.57	1.33%
	Atrasados	58,006.84	62,332.49	42,040.41	2.42%
	Total	1,092,649.23	1,242,968.72	1,739,746.67	43.88%
Micro Empresas	Vigentes	442,330.40	495,488.86	765,732.79	96.31%
	Refinanciado y Reestructurado	1,735.74	2,619.49	4,342.07	0.55%
	Atrasados	30,746.08	38,447.34	24,991.70	3.14%
	Total	474,812.22	536,555.69	795,066.55	20.06%
Consumo	Vigentes	622,698.87	767,939.25	847,166.48	98.00%
	Refinanciado y Reestructurado	1,002.59	1,978.77	2,297.24	0.27%
	Atrasados	11,263.11	17,887.81	15,004.16	1.74%
	Total	634,964.56	787,805.82	864,467.88	21.81%
Hipotecarios para Vivienda	Vigentes	113,411.60	138,371.89	139,382.32	96.66%
	Refinanciado y Reestructurado	2,615.00	2,812.65	2,616.64	1.81%
	Atrasados	2,512.10	2,163.68	2,198.98	1.52%
	Total	118,538.70	143,348.22	144,197.93	3.64%
Total, Créditos Directos		2,628,752.78	3,036,393.29	3,964,371.87	

Se evidencia que los créditos mediana empresa tienen 3.42% en la cartera refinanciado y un 6.47% la cartera atrasado. Por otro lado, los créditos micro empresa tienen

un 0.55% en la cartera de refinanciado y un 3.14% en la cartera de atrasos, en contraste con los créditos consumo que tienen un 0.27% en la cartera refinanciado y un 1.74% en la cartera atrasada.

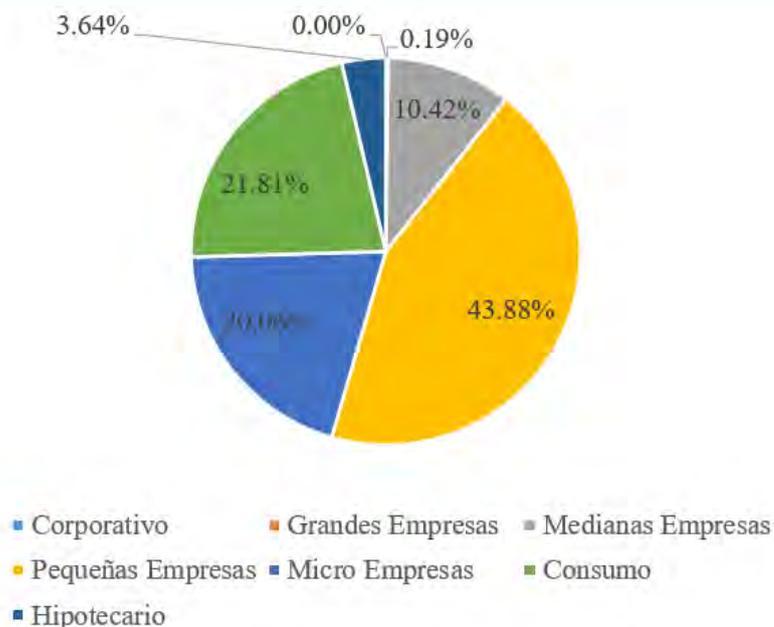


Figura 11. Distribución de créditos de Caja Cusco a octubre del 2020. Adaptado de Superintendencia de Banca Seguros y AFP (2020).

En referencia a las captaciones, se evidencia que, en los últimos tres años, Caja Cusco, ha tenido una participación promedio de 12.49%, que distan en tres puntos porcentuales de Caja Piura con una participación promedio de 15.56%, esta diferencia hace un saldo de captaciones a octubre del 2020 de 1,702,033.91 miles de soles (ver Figura 12).

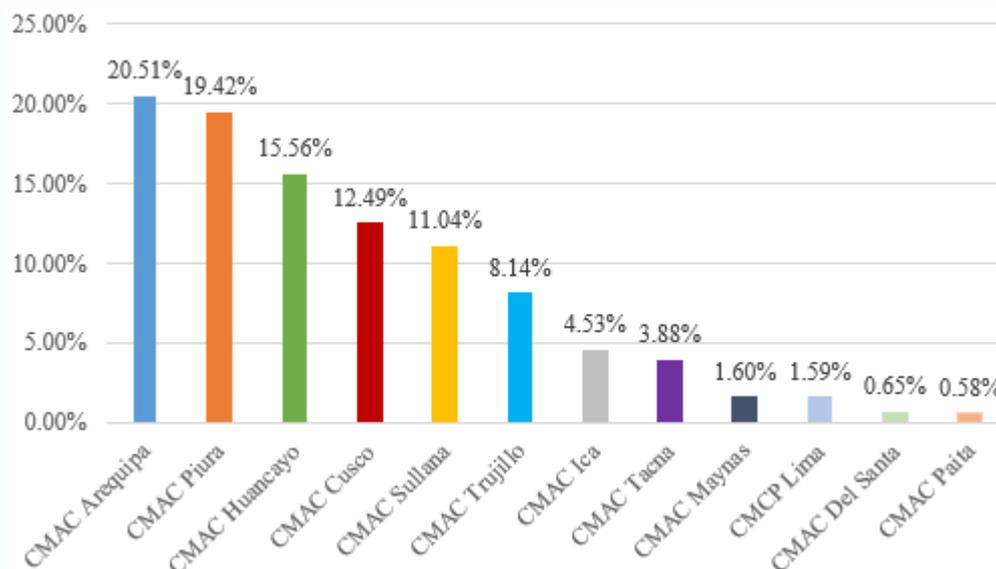


Figura 12. Distribución de captaciones por Cajas Municipales 2018, 2019 y 2020
Adaptado de “Reporte de Estadísticas Rápidas del sistema CMAC”, por FEPCMAC, Lima. Perú: Autor

Tabla 15

Participación de Mercado de Caja Cusco Ahorros (en miles de soles).

CMAC	Ahorros	Plazo	CTS	Depósitos a diciembre 2019	Participación a diciembre 2019
CMAC Cusco	807,112	1,735,617	503,943	3,046,671	13.20%

Nota: Tomado de “Reporte de Estadísticas Rápidas del sistema CMAC”, por FEPCMAC, Lima. Perú: Autor

2.2.3 Operaciones y Logística (O)

Según D’Alessio, (2014), las operaciones y logística son un aspecto que requiere una revisión completa, ya que está relacionada a la producción de bienes y servicios, en el caso de Caja Cusco brinda servicios financieros, la cual implica las operaciones más importantes de la organización, representando el 75% de la inversión de la empresa, teniendo una participación de 80% del personal, y un 85% aproximado de los costos, debiendo ser tratado de manera estratégica por la alta gerencia.

Dentro de la Caja Cusco, el proceso operativo se centra en la producción de servicios financieros colocación y captaciones, los cuales constan de dos macro procesos importantes que son: (a) proceso de colocación de créditos, y (b) proceso de captación de ahorros. Estos

procesos son los procesos core de la empresa, y la eficiencia dentro de estos determinará la generación de rentabilidad, el crecimiento y logro de objetivos.



Figura 13. Proceso de Colocaciones de Créditos en entidades financieras.

Proceso de captaciones. El personal de operaciones que incluye al jefe de operaciones y ejecutivos de captaciones, son los encargados de la fuerza de captaciones, estableciendo cronogramas de trabajo para visitar a clientes estratégicos, activaciones, promociones y campañas para clientes de persona natural y persona jurídica, presentando una variedad de productos de ahorro especiales para cada tipo de región, lo cual permite llegar a más prospectos de posibles clientes.

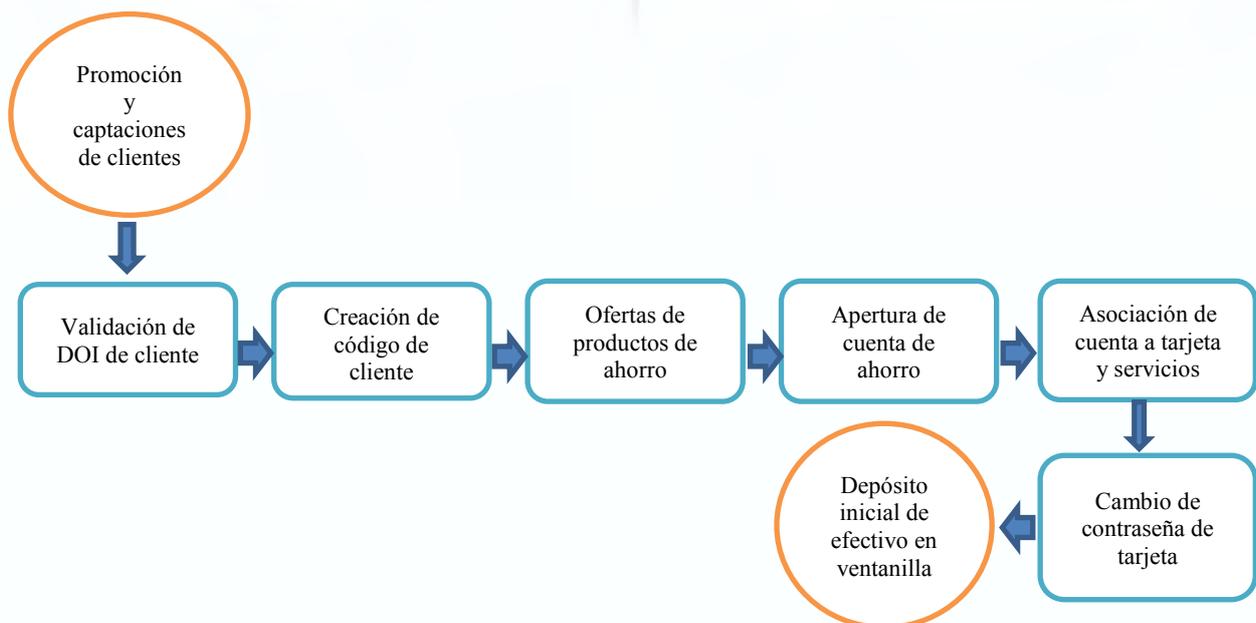


Figura 14. Proceso de captaciones de créditos en entidades financieras.

2.2.4 Finanzas y Contabilidad (F)

Según D'Alessio (2014), las finanzas y contabilidad de una organización sirven como herramientas que permitan de manera cuantitativa medir las decisiones sobre los resultados financieros que alcance una empresa, permitiendo medir si la estrategia ha sido orientada a incrementar el valor de la empresa. La gestión de la gerencia se mide por el retorno de inversión hacia la organización por cada sol invertido, para el fortalecimiento de la organización y seguridad de los stakeholders.

A octubre del 2020, los activos de la Caja Cusco ascendieron a 645,463 miles de soles, esto muestra un crecimiento positivo en comparación con el año 2018. Al cierre de este periodo de tiempo, la Caja Cusco alcanzó un saldo de 3.964 mil millones de soles en créditos directos e indirectos distribuidos entre vigentes, vencidos, judiciales y refinanciados, con una tasa de crecimiento mensual promedio de 1.165%.

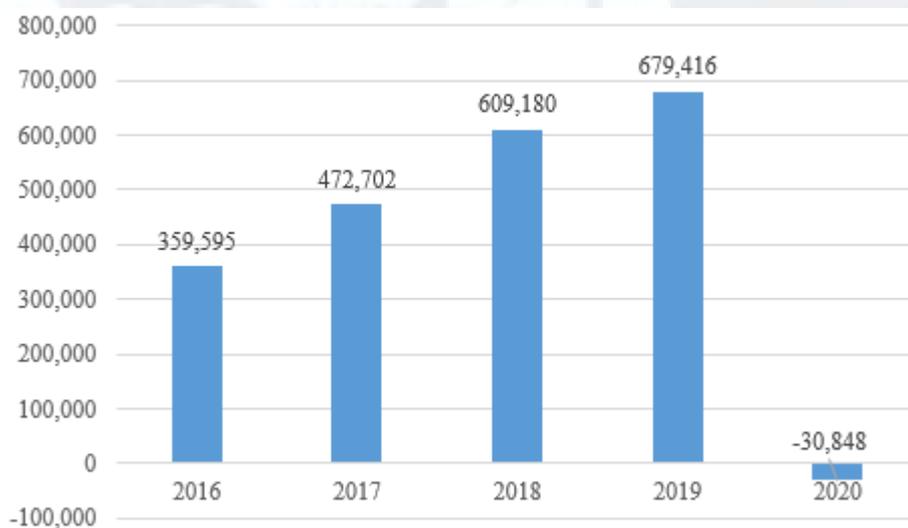


Figura 15. Evolución del capital invertido para los años 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020. Adaptado de Superintendencia de Banca Seguros y AFP (2020).

A nivel de capital invertido, esto paso de 609,180 mil millones de soles para el año 2018 a 679,416 mil millones de soles para el año 2019, que representa un crecimiento del 11.52%. Para octubre del 2020 este valor se ha reducido significativamente. En relación al

disponible, este valor ha crecido 564,286 mil millones de soles para el año 2018 a 592,489 mil millones de soles para el año 2020.

En relación al costo promedio ponderado, la relación entre pasivo y activo promedio de los últimos tres años ha sido de 86.50%, en contraste con el patrimonio y activo promedio que es 13.50%. Por lo tanto, la mayor parte del activo de Caja Cusco, está financiado por deuda.

El costo promedio de patrimonio para Caja Cusco ha sido de 0.68% y tomando como referencia un costo de deuda promedio (kd) de 2.8% y costo de capital promedio (ke) de 5%, es que Caja Cusco ha alcanzado un costo promedio ponderado para estos tres años de 2.38% (ver Figura 16).



Figura 16. Evolución del costo promedio ponderado de Caja Cusco desde el 2016 al 2020. Adaptado de Superintendencia de Banca Seguros y AFP (2020).

En referencia al valor económico agregado (EVA), el resultado para el año 2018 fue de 89,827 mil millones de soles, y para el año 2019 fue de 96,332 mil millones de soles, teniendo un crecimiento de 7.24% con respecto a este periodo de tiempo (ver Apéndice E).

2.2.5 Recursos Humanos (H)

Según D'Alessio (2014), el recurso humano permite convertir los recursos intangibles en tangibles. Además, considera que el recurso humano es uno de los principales activos y de

mayor valor para las organizaciones, ya que con él comienza la activación del ciclo operativo para la generación de bienes y servicios los cuales se transformaran en ingresos para las empresas. Caja Cusco cuenta con una estructura organizacional que administra el recurso humano sobre los principios de desarrollo y crecimiento del personal que conforma la empresa.

El recurso humano es uno de los puntos más importantes dentro de las organizaciones, permitiendo generar un mayor valor y lograr los objetivos de una manera más eficiente y eficaz, en los últimos tiempos Caja Cusco ha usado diferentes metodologías, técnicas y formas de administración para la gestión del talento humano los cuales buscan beneficiar a la empresa y darle mayor calidad dentro del ambiente laboral, profesional y personal de los trabajadores.

La Caja Cusco está conformada por una Gerencia de Gestión Humana dividida en dos áreas, la jefatura de Administración de Personal encargada de realizar todas las gestiones de pagos de remuneración, beneficios, asistencia social, entre los principales, y la jefatura de Desarrollo y Aprendizaje responsable de los procesos de selección de personal para las diferentes áreas atrayendo al mejor talento humano además de desarrollar planes y evaluación de desempeño del personal para una estructurada línea de carrera que beneficie tanto al personal como la institución, contando con asistentes de gestión humana regionales en cinco regiones de las 13 donde se tiene presencia territorial.

A la fecha la Caja Cusco viene realizando proyectos de cultura y clima laboral, evaluación de desempeños, desarrollo de liderazgo y capacidades, planes de reconocimiento y retención de personal clave y propuestas para evaluaciones 360°, siendo factores importantes para el crecimiento de la organización, la gestión de recursos humanos permitirá a la Caja Cusco generar un ambiente laboral adecuado, fomentando la productividad mediante el compromiso y la motivación del personal, siendo a la fecha alrededor de 2600

colaboradores siendo la primera empresa del Cusco en generar desarrollo y puestos de trabajo. (Caja Cusco, 2018).

2.2.6 Sistemas de Información y Comunicaciones (I)

Según D'Alessio (2014), los sistemas de información y comunicación representan una herramienta transcendental para la toma de decisiones de la alta dirección y gerencia, además de ser un motor vivo el cual impulsa a la generación de un adecuado control y orden dentro de los procesos de una organización.

Caja Cusco ha desarrollado un core de negocios, SICMAC-C, el cual permite operar la tecnología crediticia desarrollada por la institución, así mismo se han realizado trabajos de investigación paralelos sobre mejoras de los sistemas de información mediante las áreas especializadas, contando con un presupuesto acorde con este fin.

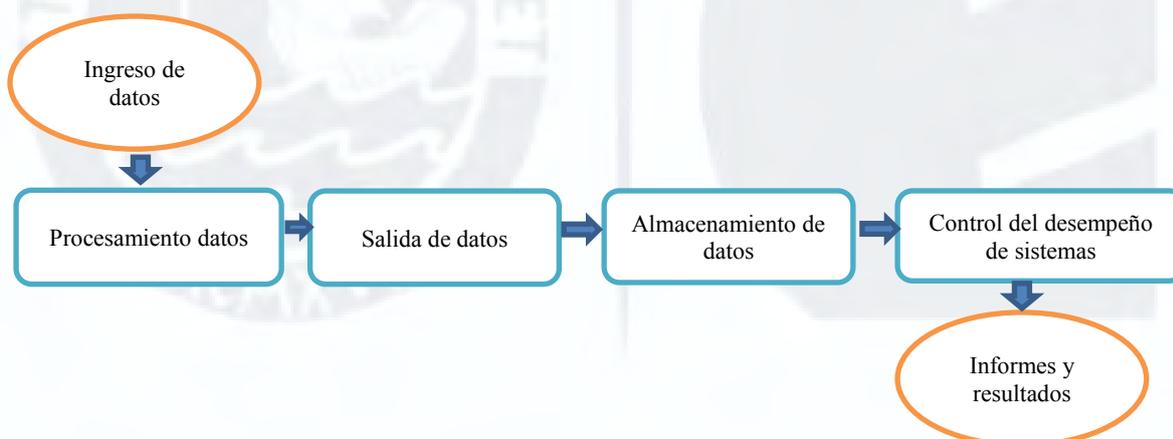


Figura 17. Actividades del sistema información de Caja Cusco.

2.2.7 Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)

Según D'Alessio (2014), las estrategias establecidas por una empresa que invierte en el desarrollo de sus productos y servicios para su crecimiento está directamente relacionado con las tecnología e investigación y desarrollo, la CMAC Cusco cuenta con un Área de Investigación y Desarrollo el cual realiza el proceso de análisis de información, estando a la corriente de las nuevas tendencias en la gestión de clientes en base datos internos, datos externos, costumbres, situación laboral, sexo, edad, estrato social, etc., con el fin de encontrar

nuevos nichos de mercado y nuevos productos los cuales lleguen a nuevos clientes y fidelizar los clientes ya existentes para continuar con el crecimiento sostenido.

Es así que Caja Cusco en el 2019 ha ingresado en un proceso de transformación digital la cual permitirá brindar nuestros servicios tradicionales y nuevos productos en plataformas digitales, como el Chat Bot de consultas, Home Banking para realizar operaciones de ahorro y créditos, aplicativo Wayki, para uso en Smartphones el cual permite realizar operaciones en tiempo real y sin necesidad de ir a oficinas de la Caja Cusco. También se ha implementado una alianza estratégica con el Banco de Crédito del Perú BCP para el uso de su plataforma de transacciones de dinero YAPE, la cual permitirá realizar operaciones mediante el teléfono celular solo conociendo el número y sin necesidad de conocer el número de cuenta del destinatario, permitiendo un canal adicional y mayor dinamismo para los clientes.

Tabla 16

Proyectos realizados por la Caja Cusco en Transformación Digital 2019.

Proyectos de Transformación Digital CMAC Cusco 2019

Chat Bot -Consultas CMAC Cusco

Home Banking CMAC Cusco

WAYKI App CMAC Cusco

2.2.7 Marco Fortalezas y Oportunidades

En la siguiente matriz se analiza las principales fortalezas y debilidades en la Caja Cusco, la que relacionar las diferentes áreas de que integran a la empresa, los aspectos más relevantes que influyen en la operatividad del negocio de colocaciones y captaciones.

Los resultados obtenidos de la matriz muestran que se obtuvo un puntaje de 2.09, lo que muestra que la organización es débil internamente, es necesario poner mayor énfasis en las debilidades por medio de estrategias acorde a la situación actual de la Caja Cusco y las posibilidades que se tienen no se vienen aprovechando de manera eficiente.

Tabla 17

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) de la Caja Cusco.

Fortalezas	Peso	Puntaje	Total
1 Indicadores sostenibles: solvencia, calidad de activos, eficiencia y gestión, rentabilidad, liquidez y LTD	0.09	4	0.36
2 Fuerte posicionamiento de marca Caja Cusco en la región	0.07	4	0.28
3 Alta presencia en la región sur	0.07	4	0.28
4 Bajo nivel de morosidad en relación al sector.	0.06	4	0.24
5 Calidad de gerencia	0.06	3	0.18
6 Campañas de productos nuevos (credi al toque)	0.03	3	0.09
7 Personal adecuado al negocio (conocimiento del mercado)	0.03	3	0.09
SUBTOTAL	0.41		1.52
Debilidades	Peso	Puntaje	Total
1 Concentración geográfica de la cartera	0.06	2	0.12
2 Tasas de interés altas en relación al sector bancario	0.08	1	0.08
3 Baja oferta digital de productos	0.07	1	0.07
4 Innovación y transformación digital	0.06	1	0.06
5 Alta rotación de directorio	0.03	2	0.06
6 Base de clientes defectuosa	0.06	1	0.06
7 Centralización de toma de decisiones	0.03	2	0.06
8 Canales Electrónicos	0.06	1	0.06
9 Tecnología de punta.	0.06	1	0.06
10 Diferenciación de la marca con otras Cajas Municipales	0.06	1	0.06
11 Comunicación efectiva	0.02	2	0.04
Sub Total	0.59		0.57
Total	1.00		2.09

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (2a ed.), por F. A. D'Alessio, 2014, México D. F., México: Pearson

2.4 Resumen del Capítulo

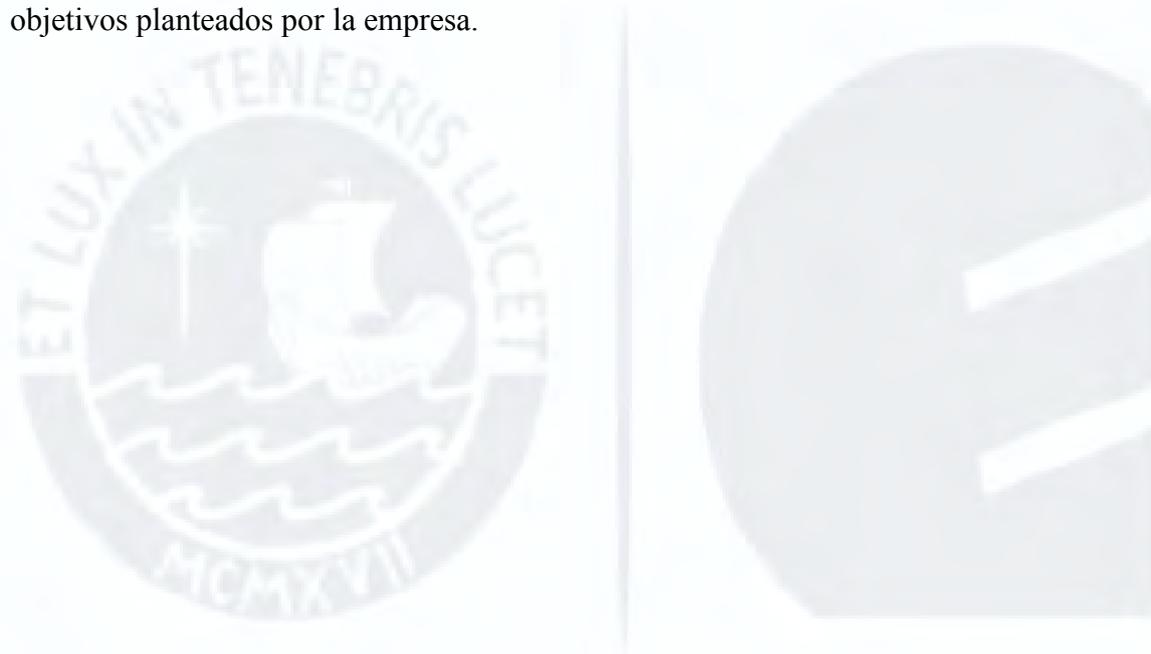
El sector financiero es uno de los principales sectores económicos del país, siendo los bancos los que poseen mayor participación en el mercado en colocaciones, captaciones, y patrimonio, posicionando a las cuatro principales entidades bancarias entre los 20 mejores de Latinoamérica.

El sector micro financiero cumple un rol fundamental en el desarrollo económico del país, actualmente el sector cuenta con 12 instituciones entre las que se encuentra la Caja Cusco con un saldo de colocaciones directas de 4,490,572.77 miles de soles que le permiten como la cuarta entidad micro financiera del sistema de Cajas Municipales.

Las Cajas Municipales en general tienen problemas estructurales relacionados al gobierno corporativo por ser los principales accionistas los municipios. La Caja Cusco ejerce un liderazgo en la región sur del país, sin embargo, existen regiones donde no existen entidades financieras pese al avance tecnológico de los últimos años.

El análisis externo permitió observar las principales oportunidades de Caja Cusco que son el bajo nivel de bancarización, la tecnología digital, el acceso a nuevos mercados y uso de canales de atención principalmente.

El análisis interno permitió las fortalezas aparte de contar con indicadores estables que muestran una adecuada gestión de Caja Cusco, se puede observar cómo fortaleza el fuerte posicionamiento de la marca Caja Cusco en la región y alta presencia en la región sur, factores que deben ser aprovechados para establecer estrategias que permitan lograr los objetivos planteados por la empresa.



Capítulo III: Problema Clave

3.1 Metodología de Trabajo

Para identificar el problema clave de Caja Cusco, se tuvo el aporte de los líderes de las áreas de administración, créditos, ahorros, planificación, finanzas, tecnología y riesgos, donde se realizó sesiones de entrevistas presenciales con el fin de enumerar los problemas principales identificados desde cada área de la empresa.

Se realizó el análisis de la empresa, en comparación con los indicadores del sistema microfinanciero durante un período de tiempo de tres años. Dentro de este análisis se aplicaron tres enfoques: (a) un análisis de tipo cuantitativo, para identificar patrones y comportamientos en base a la información publicada por la SBS; (b) un análisis de tipo cualitativo, para conocer la estructura organizativa de Caja Cusco, los procesos, recursos, objetivos y estrategia de la empresa; y (c) un análisis de contexto sobre el que desarrolla sus actividades la empresa.

Como resultado de las entrevistas y del análisis realizado a la empresa y al sector microfinanciero, se han identificado tres problemas principales que han sido analizados para determinar el nivel de criticidad de cada uno de ellos.

3.2 Listado de Problemas

3.2.1 Enfoque y Desarrollo de la Estrategia del Periodo 2019 al 2021

La Caja Cusco tiene como misión definida “Innovamos las microfinanzas para impulsar la creatividad y el crecimiento de los peruanos”; y tiene como visión “Ser la Caja Municipal más innovadora y rentable, satisfaciendo las necesidades de los peruanos con calidad y vocación de servicio” (Caja Cusco, 2020).

Esta misión y visión están plasmados en objetivos estratégicos que son: (a) incrementar la eficiencia y rentabilidad de la institución, (b) desarrollar e incrementar el

número de clientes, (c) mejorar procesos a través de la innovación y transformación digital, y (d) desarrollar, atraer y retener humano (Caja Cusco, 2020).

Dentro de las observaciones encontradas a la misión de la empresa, se tiene que esta debería responder a la pregunta ¿Cuál es el negocio y a quienes se debe la empresa? Según D'Alessio (2102), la misión estratégica viene a representar la aplicación del intento estratégico y debe especificar los mercados, productos, recursos capacidades y competencias, una buena misión debe considerar lo siguiente: (a) definir lo que es la organización, (b) definir como aspira superar a la comunidad vinculada, (b) ser amplia para permitir el crecimiento creativo, (c) diferenciar a la organización de las demás, (d) servir para evaluar las actividades de la empresa, (e) ser expresada con claridad y entendida por todos, y (f) generar credibilidad de la organización.

Sin embargo, en la misión definida por Caja Cusco, existe una definición no clara, y se evidencia al identificar a la innovación como una actividad clave de la empresa; al analizar la estructura orgánica de la empresa, no se ha identificado un área autónoma que gestione la innovación dentro de la empresa, a nivel financiero, tampoco se logra identificar inversión y gastos relacionados a innovación, por lo que, esta misión ha sido observada y no refleja las pautas y recomendaciones que toda empresa debería tener en cuanto a misión de la empresas que representa la esencia del negocio y su razón de ser.

Dentro de la misión de la empresa, no se refleja a los clientes y productos o servicios que ofrece la empresa. La frase “impulsar la creatividad”, no ofrece identidad que guíe a la empresa sobre un propósito claro a alcanzar. Se observa que término *creatividad* no está directamente relacionada a la actividad principal de la empresa, que es la de captaciones de ahorros y colocaciones de créditos. En referencia a la visión de la empresa, debe enfocarse en el futuro deseado de la empresa y responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?, la que

debe estar enfocado en el largo plazo y basado en la situación actual y futura de la industria D'Alessio (2012).

Según D'Alessio (2012) la visión de la empresa implica entender la naturaleza del negocio y estar compuesta por una ideología central y una visión de futuro, esta a su vez debe estar compuesta por la sumatoria de todos los objetivos de largo plazo que la organización ha planteado durante este proceso.

Existen nueve criterios para evaluar la visión de una organización (D'Alessio, 2012) que son:

- Una idea central, que sirve de inspiración y motivación, compuesta por un propósito y valores, cuya determinación es independiente de requerimientos competitivo y modas de gestión;
- La visión de futuro, que refleje todas las capacidades internas de la organización;
- Debe ser simple, clara y que pueda ser comprendida por toda la organización;
- Debe ser ambiciosa y realista;
- Debe estar definida en un horizonte de tiempo;
- Debe tener un alcance geográfico;
- Debe ser expresada, de modo que permita un sentido de urgencia;
- Debe tener una idea clara sobre a dónde quiere llegar la organización.

Sin embargo, de la visión definida por Caja Cusco se observa lo siguiente:

- La idea no se encuentra muy clara y se ha omitido el horizonte de tiempo;
- Se presenta como ambiciosa, ya que buscan ser la caja municipal más rentable, sin embargo, se ha involucrado con términos de gestión y de moda como la innovación, y calidad del servicio;
- No parece ser muy realista,

- No se evidencia una idea clara de a dónde quiere llegar la organización luego de este periodo de tiempo,
- No está relacionada con los objetivos a largo plazo como incrementar el número de clientes, y desarrollar y atraer talento,
- Los objetivos a largo plazo no cumplen con el criterio de ser simples, medibles, alcanzables y realistas.

Al evaluar el cumplimiento de los objetivos a largo plazo se ha identificado que el objetivo “Incrementar la eficiencia y rentabilidad de la institución” ha evidenciado un decremento en la utilidad neta anualizada sobre el patrimonio, la cual ha pasado de 16.18 puntos para enero del 2018 a 14.62 puntos a febrero del 2018, reduciendo está en un 9.64%. El mismo comportamiento presenta la rentabilidad anualizada sobre los activos donde esta rentabilidad paso de 2.52 en enero del 2018 a 2.12 en febrero del 2020, teniendo una reducción del 15.87%.

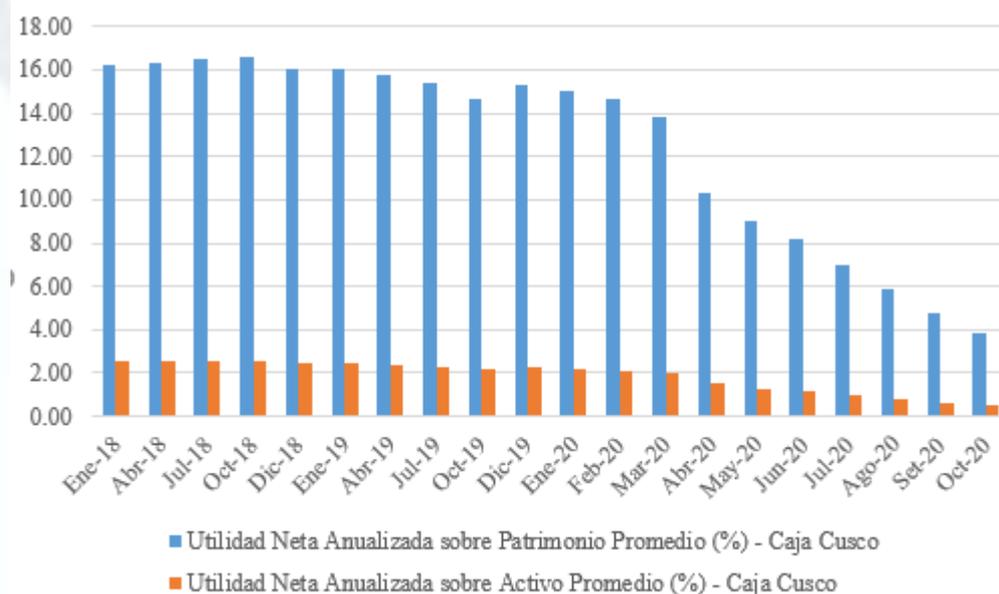


Figura 18. Evolución de la rentabilidad de Caja Cusco de enero 2018 a octubre del 2020. Adaptado de Superintendencia de Banca Seguros y AFP (2020).

En referencia al objetivo de largo plazo “mejora de proceso a través de la innovación y transformación digital”, la Caja Cusco ha abierto nuevos canales de otorgamiento de

créditos a través del uso de la tecnología, sin embargo, en referencia a los procesos no se evidencia una mejora en la gestión de los procesos, donde según los niveles de madurez del Business Process Model and Notation (Pérez, Pérez & Rodríguez, 2014) este puede ser clasificado en cinco niveles de madurez (ver Figura 22),

Dentro de estos niveles se evidencia que Caja Cusco se encuentra dentro del nivel 2, debido a que tiene un área de Procesos que gestiona los mismo, sin embargo, carece de prácticas de estandarización y de gestión cuantitativa que permita mejorar los procesos, tal como están definido en el objetivo de largo plazo número 3.

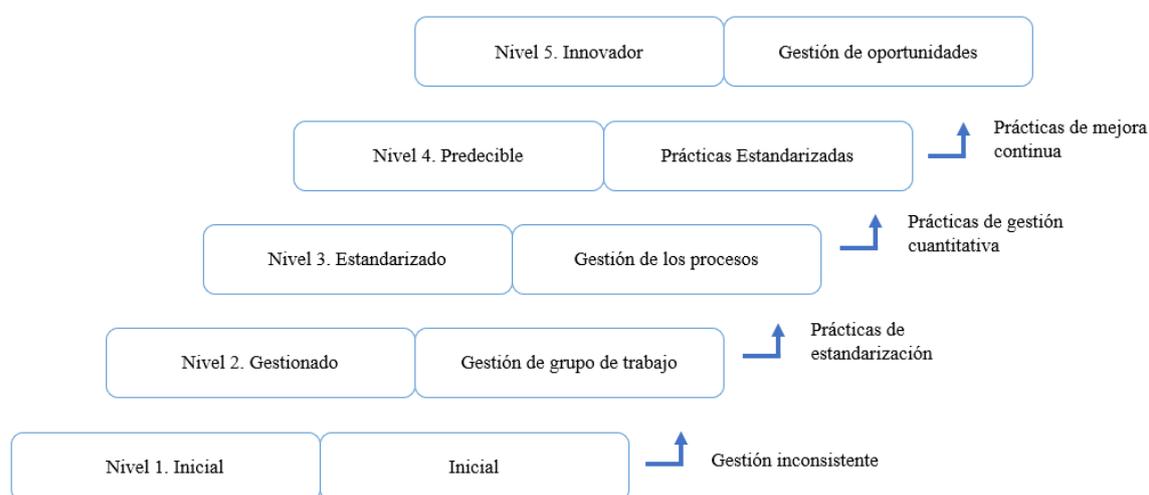


Figura 19. Niveles de madurez de procesos BPMN.

En referencia al objetivo de largo plazo “desarrollar, atraer y retener talento humano”, se evidencia que Caja Cusco ha tenido un déficit a la atracción de talento, donde si bien ha tenido un incremento en los últimos años en el número de personal, la tasa de crecimiento del mismo, ahí ido cayendo, pasando de un 13.32% para el año 2017 a 9.89% para el año 2019, y -0.83% para el año 2020 (ver Figura 23).



Figura 20. Evolución de crecimiento de personal en Caja Cusco. Adaptado de Superintendencia de Banca Seguros y AFP (2020).

3.2.2 Bajos Niveles de Bancarización en Zonas Rurales

Al realizar el análisis de los factores internos y externos mediante la herramienta MEFI y MEFE, se pudo observar que ante un mercado microfinanciero altamente concentrado, y con varios competidores posicionados en las principales ciudades de las regiones del Perú, se tienen oportunidad de creación de valor para la empresa a través de la bancarización en la zona rural.

Esto se relaciona con el bajo nivel de bancarización en la zona rural y en cuanto a las fortalezas se puede observar que en segundo lugar está el fuerte posicionamiento de marca de Caja Cusco en la región, hay que tener en cuenta que es la entidad con mayor presencia en la región sin embargo no llega al total de zonas rurales con comunidades campesinas, principalmente por temas de costos operativos para las empresas financieras e infraestructura del país (Alfageme & Ramírez, 2016).

Según la (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2019) el promedio nacional de número de oficinas por cada 100 mil habitantes ha sido de 22 oficinas en el 2014 y 22 en el 2019, es decir que en 5 años el promedio de oficinas no ha variado a nivel nacional, mientras que en la región Cusco pasó de 23 a 26 en el mismo periodo de tiempo, el problema por el que no se ubican agencias en dichas zonas por el alto costo operativo que implica la

instalación, el mantenimiento y el retorno de la inversión hecha con el tiempo, por lo que dichas zonas no son consideradas en los planes estratégicos de expansión de la Caja Cusco, siendo necesaria una alternativa que pueda reducir estos costos operativos.

Tabla 18

Infraestructura de atención del sistema financiero en el Cusco y a nivel nacional.

	Número de oficinas / 100 mil habitantes adultos		Infraestructura de ATMs (N°) / 100 mil habitantes adultos	
	2014	2019	2015	2019
Cusco	23	26	40	39
A nivel nacional	22	22	47	43

Nota. Adaptado de Perú: Reporte de indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones a diciembre 2019. Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Diciembre/CIIF-0001-di2019.PDF>

La Tabla 21 hace referencia a la infraestructura que poseen las entidades financieras por cada 100 mil habitantes, se puede observar que, respecto de las oficinas físicas, estas solo han variado en 3 oficinas adicionales entre el 2014 y 2019, sin embargo, si se adiciona la infraestructura de los ATM, se puede observar que la cobertura ha decrecido, pasando de 40 en el 2014 a 239 en el 2019.

Tabla 19

Número de distritos con acceso a ATMs, cajeros corresponsales y Operaciones del sistema financiero.

	Dic-14		Dic-19	
	N°	%	N°	%
Número de distritos a nivel nacional	1,837		1,874	
Distritos con presencia de Instituciones Financieras	985	53.60%	1,598	85.30%
Cómo % del número de distritos con presencia del Sistema Financiero				
Distritos con un tipo de punto de atención	507	51.50%	1,041	65.10%
Oficina	41	4.20%	11	0.70%
ATM	6	0.60%	3	0.20%
Cajero Corresponsal	460	46.70%	1,026	64.20%
Establecimiento de Operaciones Básicas	-	-	1	0.10%
Distritos con dos tipos de punto de atención	189	19.20%	214	13.40%
Oficina y TM	1	0.10%	-	0.00%
Oficina y Cajero Corresponsal	152	15.40%	152	9.50%
ATM y Cajero Corresponsal	36	3.70%	50	3.10%
Oficina y EOB	-	-	-	0.00%
ATM y EOB	-	-	-	0.00%
Cajero Corresponsal y EOB	-	-	12	0.80%
Distrito con 3 tipos de puntos de atención	289	29.30%	343	21.50%

Nota. Adaptado de Perú: Reporte de indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones a diciembre 2019. Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Diciembre/CIIF-0001-di2019.PDF>

3.2.3 Nivel de Participación de Caja Cusco de los Créditos Directos Dentro del Sistema de Cajas Municipales

Dentro del análisis de evolución de créditos directos de Caja Cusco dentro del sistema de empresas micro financieras, se evidencia que la participación en los últimos tres años ha tenido una participación promedio del 13.17%, que ubica la empresa como la cuarta empresa micro financiera del sistema, por detrás de Caja Arequipa (21.93%), Caja Huancayo (17.77%) y Caja Piura (16.55%). Al cierre de octubre del 2020, Caja Cusco ha logrado alcanzar un saldo de créditos directos de 3,964,371 miles de soles (ver Figura 21).

Se tiene del análisis realizado que la tasa de crecimiento mensual a nivel de saldo de créditos durante el periodo de enero del 2018 a febrero del 2020 ha presentado el siguiente comportamiento: (a) Caja Cusco ha presentado una tasa de crecimiento promedio de 1.165%, (b) Caja Arequipa ha presentado una tasa de crecimiento promedio de 0.969%, (c) Caja Huancayo ha presentado una tasa de crecimiento promedio de 1.396%, y (d) finalmente Caja Piura ha presentado una tasa de crecimiento promedio de 0.793% (ver Tabla 22).

Tabla 20

Tasa de crecimiento de las cuatro principales entidades micro financieras.

Entidad Microfinanciera	Promedio	Tasa de crecimiento desde enero 2018 a febrero del 2020			Valor máximo
		Varianza	Desviación estándar	Valor mínimo	
Caja Arequipa	0.969%	0.002%	0.432%	0.527%	1.390%
Caja Huancayo	1.396%	0.010%	1.022%	0.375%	2.418%
Caja Piura	0.793%	0.006%	0.753%	0.040%	1.545%
Caja Cusco	1.165%	0.001%	0.385%	0.780%	1.550%

Nota. Adaptado de Perú: Reporte de la Superintendencia de Banca Seguros y AFP. Recuperado de: https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#

Dentro de la evolución de Caja Cusco a nivel de tipo de créditos se tiene que, en los últimos tres años, se evidencia que los créditos con mayor nivel participación en los últimos tres años son: (a) Créditos Pequeña Empresa, con una participación promedio de 41.76%, (b) Créditos Micro Empresa con una participación promedio de 17.84%, y finalmente los Créditos Consumo con una participación de 24.52%.

Los créditos Corporativos han cerrado en 0.00%, los créditos Gran Empresa en 0.19%, los créditos Mediana Empresa tuvieron una participación de 11.14%, y finalmente los créditos Hipotecarios cerraron el mes de octubre del 2020 con una participación promedio de 4.55%. Es que como, se evidencia que estos tipos de créditos son lo que menor saldo de créditos han presentado en los últimos tres años (ver Figura 21).

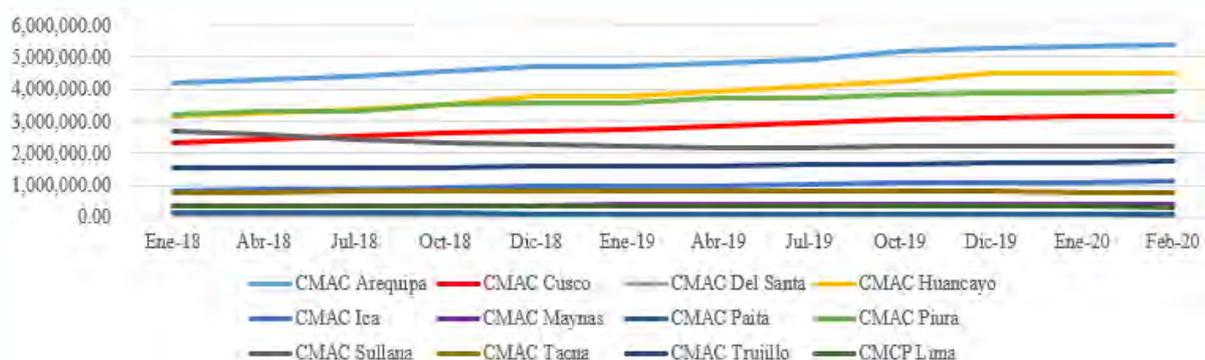


Figura 21. Evolución de créditos de Caja Cusco en comparación con el sistema micro financiero.

Adaptado de Superintendencia de Banca Seguros y AFP (2020).

Dentro de la evolución de tipos de créditos, se ha evidenciado que la participación de créditos Pequeña Empresa ha mantenido una participación promedio del 41%. La participación de los créditos Micro Empresa, son los que se han reducido pasando de tener una participación del 18.68% a 18.05% al cierre de febrero del 2020.

Un comportamiento a observar es el referente a los créditos consumo, que han crecido de 22.26% a enero del 2018 a llegar a 27.27% a febrero del 2020, siendo el tipo de créditos que mayor crecimiento en cuanto a saldo de créditos ha presentado durante este periodo de tiempo.

El análisis realizado ha tomado como referencia el mes de enero del 2018 al cierre de febrero de 2020 debido a que, en los meses de marzo a octubre se ha evidencia un comportamiento atípico debido a la pandemia generada por el COVID 19, y que, debido a las políticas de financiamiento del estado peruano, muchos de los nuevos créditos han sido

colocados a tasas no competitivas generando una distorsión en la evolución del nivel de participación normal que se presentó hasta antes de la pandemia.

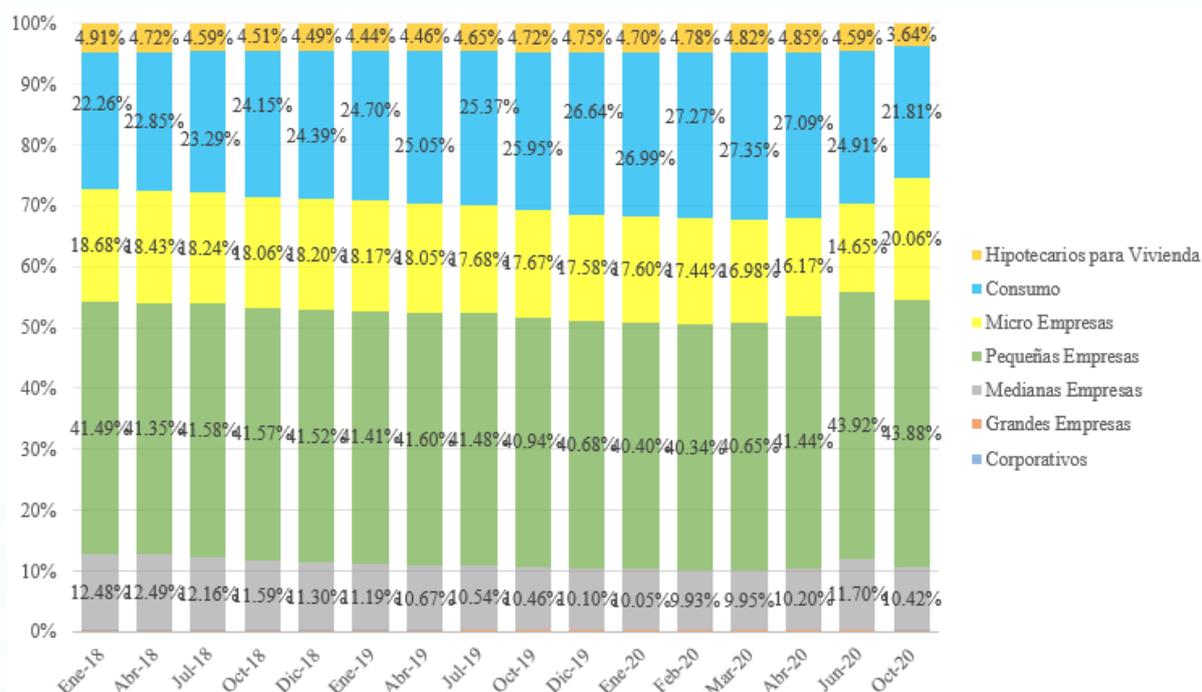


Figura 22. Evolución de tipos de créditos de Caja Cusco. Adaptado de Superintendencia de Banca Seguros y AFP (2020).

3.3 Matriz de Complejidad Versus Beneficio

Luego de identificar los problemas de Caja Cusco, se realizó la matriz de complejidad versus beneficios con el objetivo de priorizar el problema identificado y determinar la factibilidad del mismo. La matriz considera dos ejes que son: (a) el eje de complejidad, el cual se determina con la cantidad de unidades de negocio participantes en la resolución del problema, (b) el eje de beneficio, el que toma como referencia el nivel de impacto en la creación de valor esperado para la empresa.

Con el número resultante de complejidad y beneficios, se procedió a realizar la priorización de los mismo, dependiendo de los resultados que representan un nivel de criticidad resultante de los problemas identificados. Los resultados se presentan en la Tabla 23.

Tabla 21

Matriz de priorización de problemas identificados dentro de Caja Cusco.

Problema	Beneficio	Complejidad	Criticidad
Enfoque y desarrollo de estrategia del periodo 2018-2021	0.3	3	0.9
Bajo nivel de bancarización en zonas rurales	0.2	1	0.2
Participación de créditos directos en el sistema financiera	0.5	2	1.0

3.4 Problema Principal

Como resultado del análisis realizado a Caja Cusco, se ha identificado como problema principal, el bajo promedio de participación de Caja Cusco en los créditos directos, en comparación con las tres empresas más importantes. Este porcentaje de participación ha sido de un 13%, por lo que la empresa se ubica como la cuarta entidad microfinanciera con un saldo a octubre del 2020 de 3,964 mil millones de soles (ver Figura 24).

Para el cierre de octubre del 2020, Caja Arequipa alcanzó un saldo de créditos de 5,490 mil millones de soles, con una participación promedio en créditos directos de 21.93%, seguido por Caja Huancayo con un saldo en créditos directos de 4,695 mil millones de soles y una participación del 18.44%, finalmente se tiene a Caja Piura con un saldo en créditos directos de 4,095 mil millones de soles y un porcentaje promedio de participación del 16.55%.

Del análisis realizado al sistema microfinanciera, se ha evidenciado que un alto porcentaje de participación en créditos directos, da como resultado, mejor desempeño en los indicadores financieros, mejor resultado en los ingresos generados y por consiguiente un incremento en las utilidades de la empresa.

Se ha identificado que, durante este periodo de tiempo, la brecha existente entre Caja Cusco y Caja Arequipa paso de 1,064,621 a 850,516, lo que significa que esta brecha se ha reducido en un 16%. La brecha entre Caja Cusco y Caja Huancayo paso de 781,171 a

1,309,388, lo que significa un incremento en la brecha del 60%. Finalmente, la brecha entre Caja Cusco y Caja Piura, paso de 833,189 a 730,115, lo que significa que esta brecha se ha reducido en un 12% (ver Figura 22).

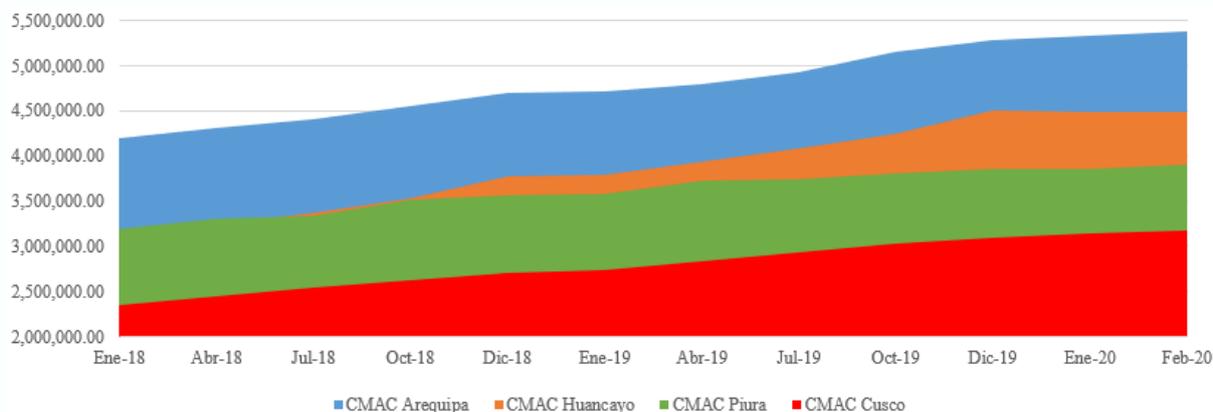


Figura 23. Cuadro comparativo de créditos directos cuatro tops empresas microfinancieras. Adaptado de Superintendencia de Banca Seguros y AFP (2020).

Del análisis de brechas se tiene que existen una brecha de más de 131 mil millones de soles en créditos directos entre Caja Cusco y la tercera empresa micro financiera que es Caja Piura. Para el cierre de octubre del 2020, Caja Cusco alcanzó los 3,964 mil millones y Caja Piura alcanzo los 4,095 mil millones de saldo de créditos directos, siendo Caja Arequipa la que mantiene el liderazgo con 5,490 mil millones, seguida por Caja Huancayo con una participación en créditos directos de 4,095 mil millones. Resalta el buen desempeño de Caja Huancayo, que ha sido la entidad micro financiera que más ha incrementado la diferencia con Caja Cusco.

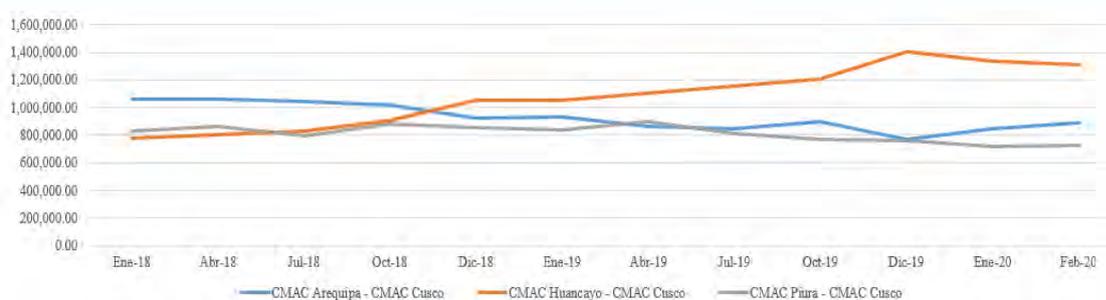


Figura 24. Brecha de créditos directos de Caja Cusco con Caja Arequipa, Caja Huancayo y Caja Piura. Adaptado de Superintendencia de Banca Seguros y AFP (2020).

3.4.1 Sustancia

Durante los últimos años se ha evidenciado que el crecimiento del sistema financiero no ha tenido relación con el crecimiento de la cobertura a la población, en la Figura 15 se muestra una relación inversa en la cobertura de los canales de atención pasando de un crecimiento de 4.43% en el 2016 a 0.43% en el 2019, lo que muestra que existe una disminución en la cobertura de las instituciones financieras en las diferentes localidades

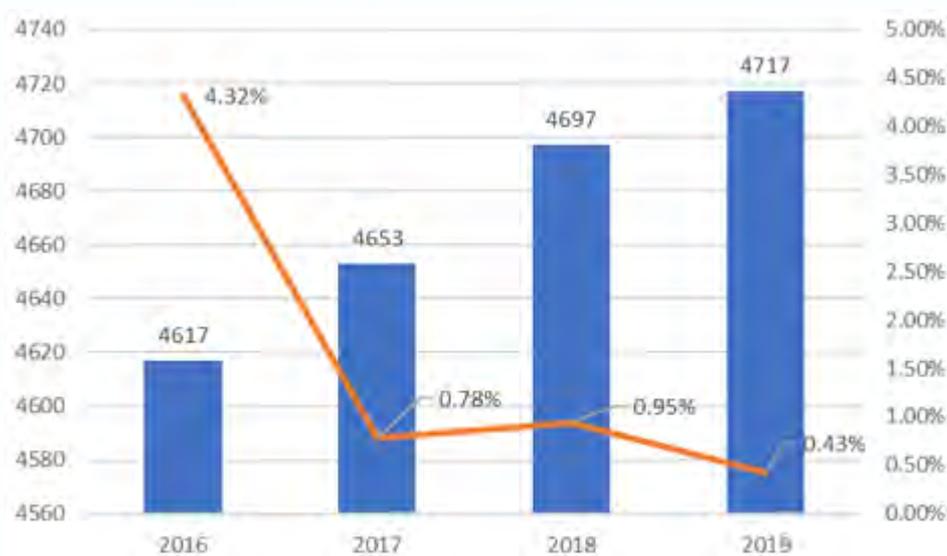


Figura 25. Variación del número de oficinas en el sistema financiero entre a 2016 y 2019. Adaptado de Superintendencia de Banca Seguros y AFP (2020).

En la región del Cusco se ha podido verificar que la cobertura de las instituciones se centra en la zona urbana, la Tabla 24 muestra que el crecimiento de canales de atención físicos no ha variado en los últimos 4 años, manteniéndose en 178 oficinas de atención entre todas las instituciones del sistema financiero, mientras que la tabla 23 muestra que la presencia de los canales físicos para atención a los clientes se centra en la ciudad del Cusco, mientras que existen localidades con una presencia mínima o inexistente, el INEI (2020) sostuvo que solo el 24 % de los distritos tienen cobertura de agencias por parte del sistema financiero, es decir solo 27 distritos cuentan con una oficina de atención.

Tabla 22

Número de oficinas de entidades financieras en la región Cusco entre 2016 y 2019.

Indicador	2016	2017	2018	2019
Banca Múltiple	56	57	56	56
Financieras	6	39	40	40
Cajas municipales	57	65	67	68
Cajas rurales	6	8	7	6
Edpymes	15	9	8	8
	140	178	178	178

Nota. Adaptado de Sistema Regional para la toma de decisiones por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020). Recuperado de: <http://systems.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/app/consulta> y Superintendencia de Banca, Seguros Y AFP (SBS). (2020). Recuperado de: https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#

Tabla 23

Distribución de oficinas en los distritos de la región Cusco a mayo 2020.

Provincia	Número de Distritos	Número de oficinas
1 Cusco	8	90
2 Acomayo	7	3
3 Anta	9	8
4 Calca	8	8
5 Canas	8	0
6 Canchis	8	13
7 Chumbivilcas	8	5
8 Espinar	8	8
9 La Convención	14	19
10 Paruro	9	2
11 Paucartambo	6	2
12 Quispicanchis	12	8
13 Urubamba	7	12
Total	112	178

Nota. Adaptado de Sistema Regional para la toma de decisiones por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020). Recuperado de: <http://webinei.inei.gob.pe:8080/>.

Si se toma en consideración la Tabla 19, donde el 64.20% de puntos de atención corresponde a cajeros corresponsales, se puede deducir que la presencia de la Caja Cusco se basa en canales de atención no propios, lo cual se corrobora con la Tabla 23 donde para 104 distritos existe una cobertura de 88 oficinas del sistema financiero (no se considera a la ciudad del Cusco por ser zona urbana), esto se confirma en la Tabla 22 donde se muestra que en los últimos 3 años no existe crecimiento de oficinas en la región Cusco, por lo que existe un potencial de crecimiento para Caja Cusco y cumplir con la visión empresarial de ser la Caja Municipal más innovadora y rentable, satisfaciendo las necesidades de los peruanos con calidad y vocación de servicio (Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A., 2020)

3.4.2 Locación

La responsabilidad principal del crecimiento en la participación de créditos según el organigrama de Caja Cusco, recae sobre la Gerencia de Negocios, y el trabajo conjunto con el personal del Negocio. Sin embargo, esta gerencia depende en gran medida de los fondos que proveen los depósitos, por lo que, la Gerencia de Operaciones y Finanzas, también se presenta como un actor importante.

Así mismo, la Gerencia de Administración, a través de la asignación y gestión eficiente de recursos, es la que provee la mano de obra para el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa, es así que esta gerencia bien a representar el otro pilar necesario para el desarrollo integrado de las operaciones de Caja Cusco.

3.4.3 Magnitud

La cobertura del sistema financiero en los diferentes departamentos donde opera la Caja Cusco muestra un crecimiento significativo entre los periodos 2014 y 2019, sin embargo, existe un amplio mercado aún por cobertura, especialmente como se muestra en la Tabla 27 en los departamentos de Apurímac, Arequipa, Ayacucho y Lima.

Tabla 24

Distribución del número de distritos con acceso a puntos de Caja Cusco.

Departamento	número de distritos	N° de distritos con acceso a puntos de atención (%)	
		2014	2019
Apurímac	84	33.33	59.12
Arequipa	109	50.46	78.90
Ayacucho	119	41.38	78.99
Cusco	112	51.82	98.21
Huánuco	84	42.86	86.90
Ica	43	74.42	83.72
Lima	171	50.29	71.93
Madre de Dios	11	81.82	90.91
Moquegua	20	45.00	85.00
Puno	110	45.87	92.73
Tacna	28	44.44	85.71
Nacional	1874	50.24	83.78

Nota. Adaptado de Perú: Reporte de indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones a diciembre 2019. Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Diciembre/CIIF-0001-di2019.PDF>

Según la (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2019) haciendo referencia al Financial Access Survey 2018 del Banco mundial, el Perú tuvo una profundidad financiera del 42.07% respecto de los créditos y un 36.19% respecto de los ahorros, lo cual abre un amplio espacio de crecimiento.

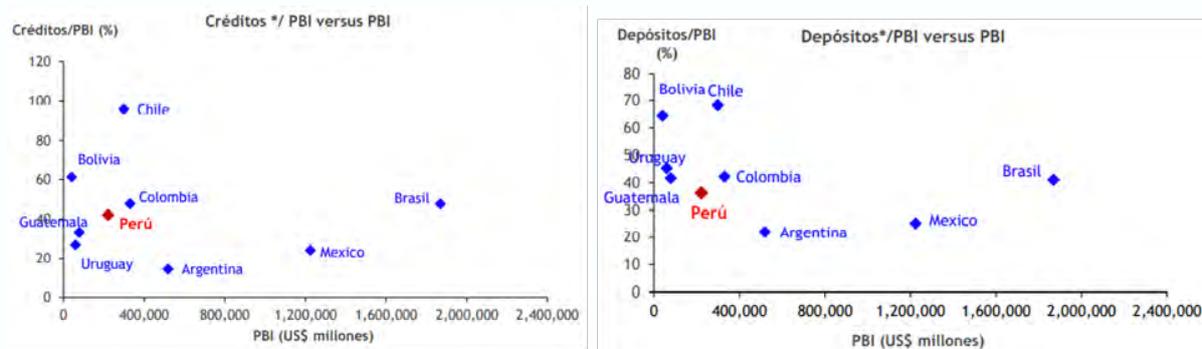


Figura 26. Comparación internacional indicadores de intermediación financiera.

Para la Caja Cusco, estos indicadores muestran un potencial de crecimiento alto, lo cual llegaría a representar una ventaja competitiva, que agregue valor y se ajuste a los objetivos como organización y este dentro de lo que buscan los objetivos de inclusión financiera

3.4.5 Tiempo

El tiempo estimado según los datos de crecimiento analizados, para lograr alcanzar un saldo de colocación que coloque a Caja Cusco como la tercera entidad micro financiera más importante es un periodo aproximado de tres años, durante el cual se realizará la implementación de la estrategia de la empresa.

3.5 Conclusiones

Luego de haber realizado el análisis de los tres problemas identificados en Caja Cusco el principal fue el bajo promedio de porcentaje de participación de en los créditos directos, se realizó un análisis de brechas donde se pudo observar un mejor desempeño de Caja Huancayo de las principales Cajas Municipales. También se observó que el crecimiento del sistema financiero no tuvo una relación con el crecimiento de la cobertura de la población. En la

región del Cusco se puede observar que la concentración de instituciones se centra en la zona urbana, esto da como resultado el poco desarrollo de agencias o centros de atención en distintas zonas donde existe un bajo nivel de bancarización, priorizando zonas con alto índice de población y que ya cuentan con una oferta de productos financieros.

Los índices de profundidad financiera en el Perú para el 2018 fueron de 42.07% y 36.19% respecto a créditos y ahorros respectivamente según el Financial Access Survey 2018 del Banco mundial, lo que muestra un gran potencial de crecimiento en estas zonas representando una ventaja competitiva que agregue valor a la empresa.



Capítulo IV: Revisión de literatura

4.1 Mapa de Literatura

En el presente capítulo se desarrolla el mapa de revisión de literatura, que sirve como base para el desarrollo de la estrategia para el posicionamiento de Caja Cusco como la tercer mejor empresa del sistema de entidades micro financieras. Ha sido desarrollado mediante al análisis de los conceptos más relevantes involucrados al análisis del problema y planteamiento de estrategia para la empresa (ver Figura).

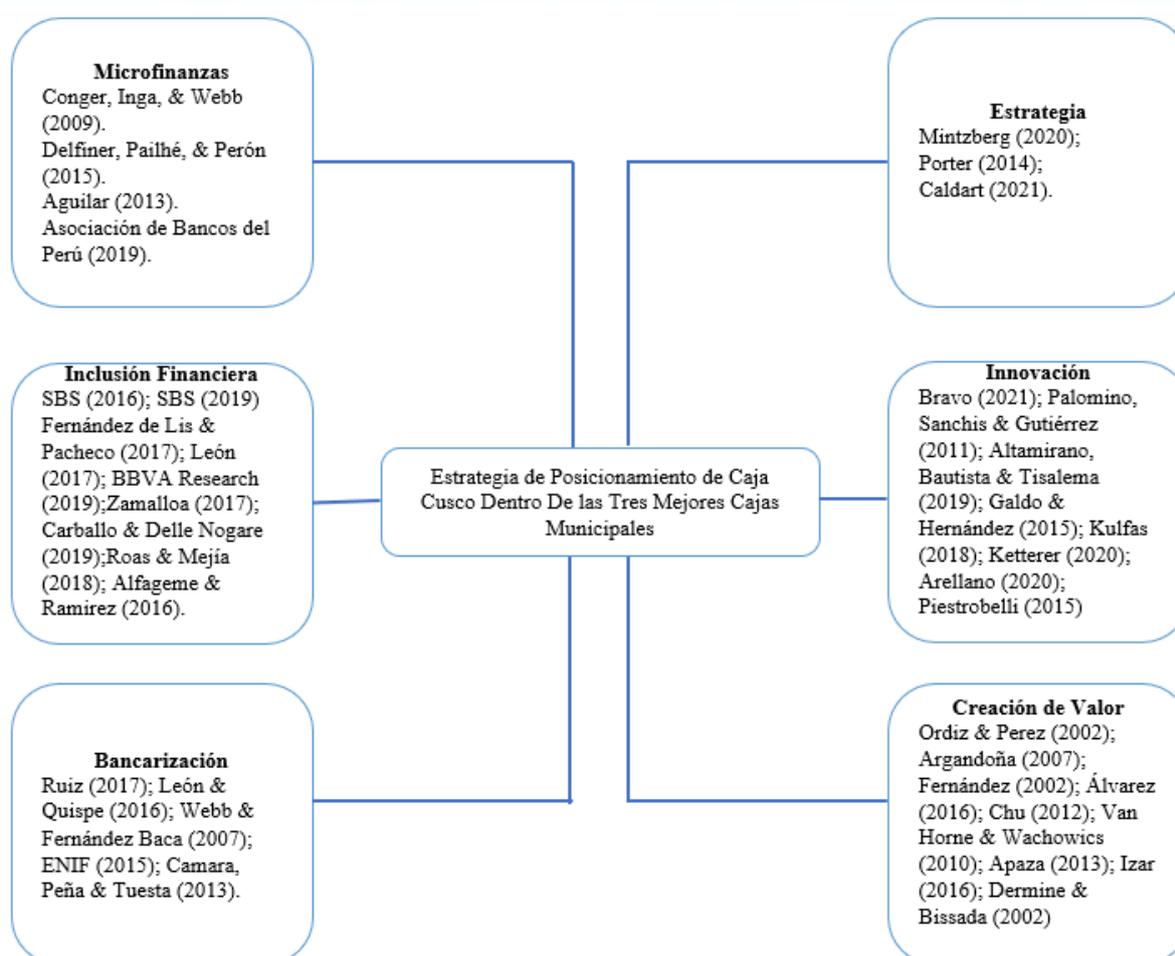


Figura 27. Mapa de revisión de literatura.

4.2 Revisión de Literatura

4.2.1 Las Microfinanzas

Las microfinanzas han sido desarrolladas bajo un enfoque de atender las necesidades financieras de aquellos sectores de la población que tradicionalmente han sido desatendido por la banca tradicional, es así como, las microfinanzas se han posicionado como una herramienta crucial para mejorar la vida de las personas a través del otorgamiento de financiamiento (Conger, Inga & Webb, 2009).

El término de microfinanzas, hace referencia la provisión de servicios financieros a personas de bajos ingresos, donde las entidades que llevan a cabo estas actividades son denominadas instituciones microfinancieras, es así que, los servicios prestados incluyen transferencia captaciones de ahorros, colocaciones de créditos y transferencias de dinero y seguros (Delfiner, Pailhé & Perón, 2015).

En el Perú, la expansión de la actividad financiera ha sido producto no solo de la intermediación bancaria, sino también de un conjunto de instituciones microfinancieras, especializadas en ofrecer servicios de pequeña escala a hogares de medios y bajos ingresos, y a micro y pequeñas empresas, con una marcada actuación regional, de este modo, este sector de la población, tiene la oportunidad de generar negocio, de crecimiento y mejoramiento de niveles de vida (Aguilar, 2013).

Dentro de las características esenciales de las microfinanzas, se tiene que a diferencia de la banca tradicional la metodología crediticia está basada en una característica personal más que una garantía, la documentación es escasa o nula, en general requiere muchas horas hombre por préstamo, los montos son pequeños, se emplea evaluación de garantías implícitas, y el subsidio principal es para capital propio (Delfiner, Pailhé & Perón, 2015).

La importancia de las microfinanzas en el Perú ha sido tal que, al estar estas empresas orientadas al financiamiento de las micro y pequeñas empresas de distintas actividades, este

tipo de empresas que son financiadas, representan el 99% de empresas productivas del país, son la principal fuente de ingreso de miles de familias, y representan el 40% de producto bruto interno de un 80% de población activa (Asociación de Bancos del Perú, 2019).

4.2.2 Inclusión Financiera

La SBS (2016) definió la inclusión financiera como el “acceso y uso de los servicios financieros de calidad por parte de todos los segmentos de la población”, este proceso debe desarrollarse de manera íntegra, estable y responsable y permitirá contribuir según lo indicado por (Fernández de Lis & Pacheco, 2017) al desarrollo económico, reducción de la informalidad y apoyar la estabilidad del sistema financiero.

El logro de este proceso se ha venido desarrollando en base a las líneas de acción planteadas en la Figura 28, para fomentar estas líneas de acción es necesario fomentar: la articulación de políticas de desarrollo, la promoción y desarrollo de instrumentos de financiamiento y la evaluación de esquemas por sectores (León, 2017)

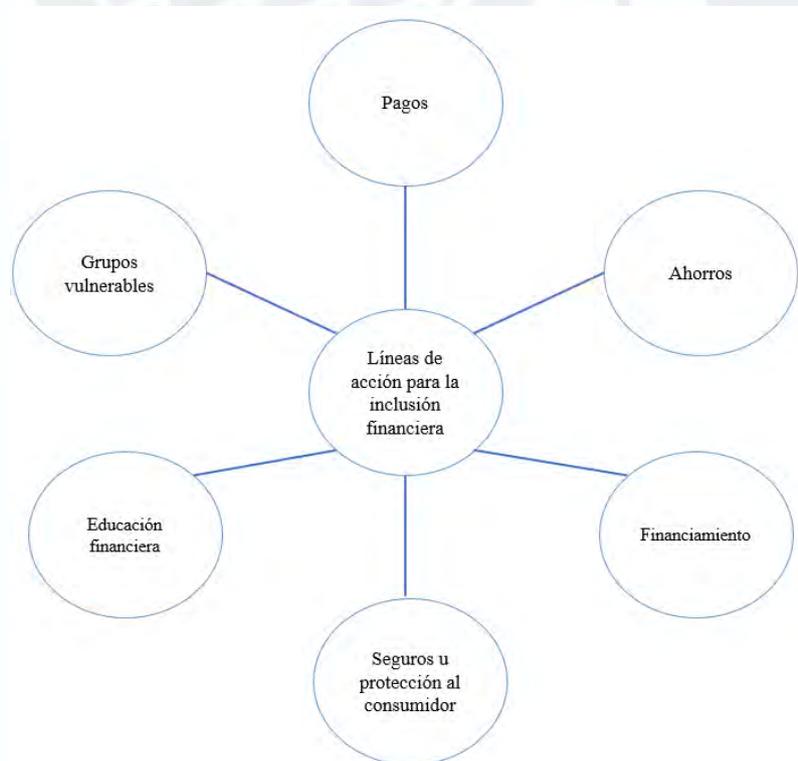


Figura 28. Líneas de acción para la inclusión financiera. Adaptado de León (2017).

Otra forma de medir la inclusión financiera ha sido a través de la combinación de cuatro dimensiones: gasto, ahorro, préstamo y planificación, en donde se muestra que el 40% de las personas en el país tienen una salud financiera adecuada (BBVA Research, 2019), estos indicadores relacionan los ingresos y gastos, la liquidez, la sostenibilidad y anticipación de los servicios financieros.

Por su parte la (SBS, 2019) ha tomado como referencia tres factores para la medición de la inclusión financiera: acceso a los servicios financieros, uso de los servicios financieros y calidad de los servicios financieros, en base al cual se muestra que el Perú se encuentra con un indicador de intermediación financiera del 42%, ocupando el 5to lugar en América Latina. Al respecto (Zamalloa, 2017) indicó que dentro de la población que no es usuaria de los servicios financieros formales, existe un porcentaje con exclusión voluntaria y otra con exclusión no voluntaria, los cuales entre otras razones son “afectados por: ingresos insuficientes, alto riesgo, discriminación, insuficiente información, características del producto y marco conceptual”

Por su parte (Carballo & Delle-Nogare, 2019) indicaron que la inclusión financiera implica la creación, promoción y regulación de un ambiente financiero accesible, asequible y seguro para el conjunto de la sociedad. Fomentar la inclusión financiera permite reducir la variabilidad del consumo e incrementar los activos de capital humano o físicos, (Roa & Mejía, 2018) hicieron referencia a factores que afectan a las decisiones de las personas y empresas para el uso de servicios financieros los cuales han sido reflejados en la Figura 29, estos han generado mayores beneficios y mejores oportunidades para los hogares y empresas.

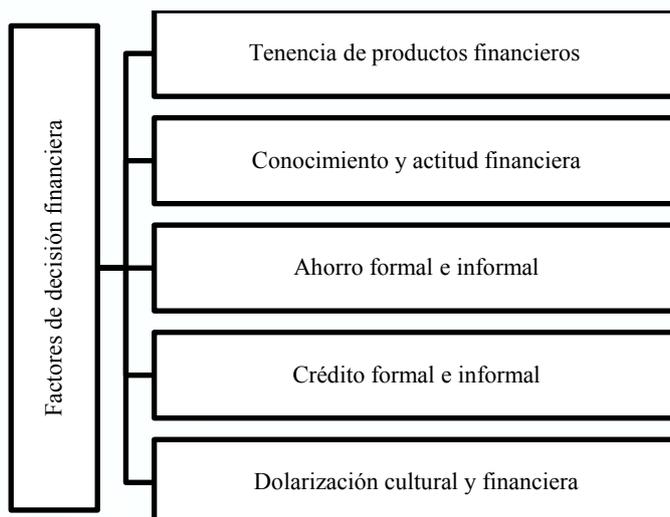


Figura 29. Factores de decisión financiera.
Tomado de Roa y Mejía (2018).

El estado ha venido impulsando una mayor inclusión financiera, es así que los entornos financieros de solidez y solvencia financiera han posibilitado un incremento en las transacciones financieras, que permite relacionar las condiciones de vida y los niveles de pobreza, ingreso y ahorro (Alfageme & Ramirez, 2016); analizando las políticas de la Superintendencia de banca, seguros y AFP se analiza la infraestructura y puntos de atención para el acceso de servicios financieros, la frecuencia y cantidad para el uso de servicios financieros (Roa & Mejía, 2018).

Por su parte (The Economist Intelligence Unit, 2019) definió la inclusión financiera como “el acceso a un conjunto completo de servicios financieros de calidad para clientes que poseen capacidad financiera, proporcionados a través de un mercado diverso y competitivo”. La Figura 30 muestra los cinco dominios que permite evaluar a los países y validar la simplificación de procesos, regulación de la competencia, apoyo gubernamental e inclusión de género.

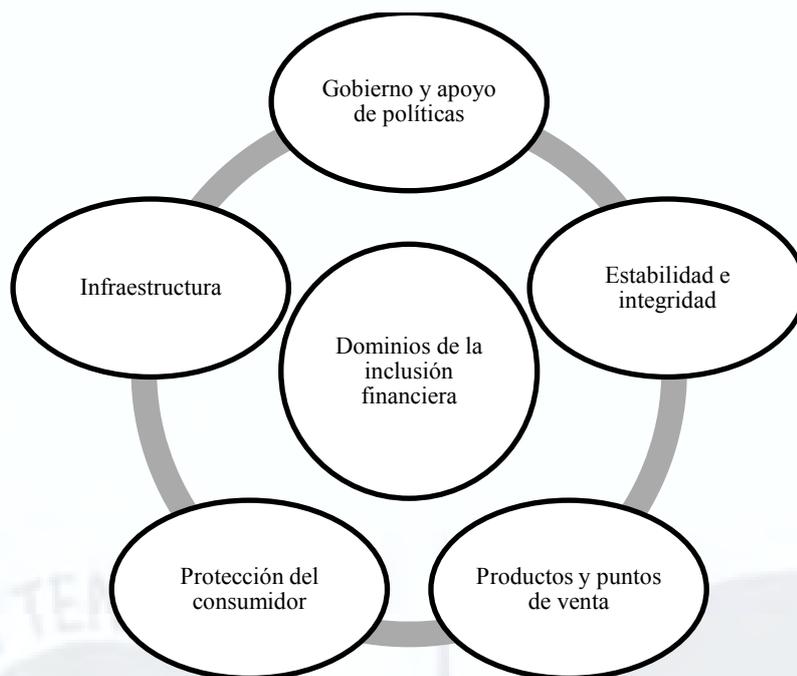


Figura 30. Dominios de la inclusión financiera.
Tomado de Alfageme y Ramírez (2016).

Ante los diversos conceptos generados respecto de la inclusión financiera se hizo necesario diferenciar los conceptos de inclusión financiera y bancarización, definiendo a la bancarización como el grado de uso de los productos y servicios financieros, mientras que la inclusión financiera mide diferentes dimensiones, para responder las preguntas: qué productos o servicios financieros se provee, cómo se proveen, quién los recibe y quién los provee (Nuñez & Sifuentes, 2019)

4.2.3 Bancarización

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria definió que la bancarización tiene como objetivo “formalizar todas las operaciones y canalizarlas a través de medios legales que permiten identificar su origen y destino y que el Estado pueda ejercer sus facultades de fiscalización contra la evasión tributaria, el lavado de activos y otros delitos”, mientras que (Ruiz, 2007) la definió como “el establecimiento de relaciones estables y amplias entre instituciones financieras y sus usuarios, respecto de un conjunto de servicios financieros disponibles”.

León y Quispe (2016) estudiaron la relación que existe entre el nivel de educación y la bancarización por departamentos en el Perú, donde existen grandes brechas marcadas inicialmente donde es evidente que en los departamentos con mejores índices de nivel de educación el nivel de bancarización es mayor. Los departamentos con mayores niveles en lo que respecta a educación son Lima y Arequipa con 36.41% y 9.28% respectivamente, el de menor nivel de educación Huancavelica con 0.87% y en cuanto al grado de analfabetismo los departamentos de Lima y Arequipa presentan los menores índices y Huancavelica los mayores (Webb & Fernández Baca, 2007), lo que indican que existe una relación directa entre estos indicadores. Consideran en su modelo más factores en el estudio como es la intermediación financiera de las instituciones bancarias que condicionan la bancarización así como los factores que obstaculizan el proceso de bancarización, indican que son de cuatro tipos: factores de naturaleza económica y social, forma de operación de las empresas bancarias, aspectos institucionales y regulación gubernamental distorsionadora, concluyeron que en el caso del Perú a mayor nivel de educación formal, mayor será el grado de bancarización departamental y mediante el modelo económico que se formuló se llegó al resultado que a nivel general del país por cada incremento de 1% en el índice de desarrollo educativo, la bancarización departamental aumenta 4.25%.

Alfageme y Ramírez (2016) indican que un sistema financiero sólido es beneficioso para el crecimiento de los países y contribuye a la reducción de la pobreza y desigualdad, por lo que plantearon una metodología para conocer la evolución del acceso a servicios financieros mediante los resultados de las Encuestas Nacionales de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza (ENAH) realizadas por el Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú (INEI) entre el 2004 y 2014.

En los últimos años el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) y la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) han venido estableciendo una normativa

que fortalezca el sistema financiero en el largo plazo. Los indicadores que fueron materia de estudio fueron los de: evolución del acceso del sistema financiero, acceso al sistema financiero y evolución del acceso de los hogares al sistema financiero, así mismo se centra en el hogar y a su vez en dos grupos el primero son los hogares que utilizan productos financieros por iniciativa propia y el segundo los hogares beneficiarios por programas sociales que tienen que abrir una cuenta bancaria obligatoriamente, para lo cual se separan en cinco quintiles de acuerdo al ingreso per cápita mensual promedio del hogar a precios de Lima Metropolitana al 2014.

EL BCRP llegó a la conclusión de acuerdo a las políticas de inclusión financiera elaboradas por el estado para incrementar el nivel de bancarización vienen teniendo un impacto positivo, sin embargo son menores al de otros países como Colombia, Chile o Brasil, llegando a tener estimaciones de entre 20% y 31% de la población adulta por lo que se pudo determinar la relación positiva entre ingreso, educación, y edad en nivel de bancarización, y una relación negativa entre quienes viven en el área rural y están en pobreza extrema.

Se tiene el caso de sectores sin bancarizar en los quintiles con mayores ingresos, mayor educación o capacidad de ahorro requieren un análisis mayor, es así que en la encuesta Global Findex de 2011 y 2014 indican según los resultados obtenidos que existen barreras como: la confianza en el sector financiero, la poca educación o cultura financiera y los altos costos de las transacciones. También hay que tener en cuenta la infraestructura del país una barrera muy importante debido principalmente al tema de infraestructura eléctrica y de comunicaciones, el tema de reducción de costos operativos en cuanto a la prestación de servicios financieros en zonas alejadas y baja conectividad indicada por la Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera (ENIF, 2015).

Camara, Peña y Tuesta (2013) realizaron un estudio acerca de las determinantes de inclusión o exclusión financiera para hogares y empresas mediante microdatos de encuestas.

El análisis realizado fue centrado en los factores microeconómicos de los datos obtenidos de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) en el 2011 realizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), donde se identificó los factores que afectan para que un hogar este o no bancarizado.

Se analizaron tanto los factores que favorecen a la bancarización, así como las barreras que pueden surgir para esta, donde se concluyó que, en países en desarrollo y mercados emergentes, donde las tasas de bancarización son bajas el logro de sistemas financieros inclusivos es fundamental y un tema presente para los investigadores. Se determinó también que existen barreras que dificultan la bancarización como el vivir en un área rural, ser mujer, tener nivel de educación e ingresos bajos, indican también que la formalidad es esencial para favorecer a la bancarización.

4.2.4 Estrategia

Existen diferentes definiciones de la estrategia dentro de la empresa, muchas de estas describen el camino que debe de recorrer la empresa para llegar de la misión a su visión, sin embargo; por lo que para definir una buena estrategia es necesario tener un conocimiento intuitivo de la empresa, una percepción que permitan definir el plan para el futuro y base al modelo que ha sido extraído del pasado, dentro de esto, no existe un sistema perfecto en la formulación de la estrategia, por lo que, gestionar la estrategia es modelar el pensamiento y la acción, el control y el aprendizaje, la estabilidad y el cambio (Mintzberg, 2020).

Según Porter (2014), la definición de estrategia consiste en ser diferente, lo que significa elegir actividades para prestar una combinación única de valor, estas actividades deben ser realizadas de manera diferente que al de los rivales, por lo que, comprender las fuerzas que modelan la competencia en un sector, es el punto de partida para desarrollar una estrategia.



Figura 31. Estrategia competitiva.
Tomado de Caldart (2021).

Para Caldart (2021) “la empresa en un sistema abierto y, como tal, desarrolla su actividad en relación con un entorno externo al cual debe adaptarse exitosamente para asegurar su continuidad en el tiempo” (p. 11); por lo que, si la empresa “debe su existencia a la capacidad de adaptarse exitosamente a su entorno, la estrategia es el plan que incluye el conjunto de iniciativas desarrolladas por esta para tal fin” (Caldart, 2021, p. 12).

4.2.5 Innovación

La innovación ha sido definida y enfocada de muchas maneras, (Bravo, 2012) indicó que la innovación representa una ventaja competitiva que se convierte en ganancia si el conocimiento se traduce en reducción de costos. Estos procesos de innovación están destinados a buscar estabilidad y sostenibilidad en los indicadores financieros, gestión estratégica y gestión de riesgos de las instituciones financieras, y que éstas debían evaluarse periódicamente de acuerdo a un plan de eficiencia (Palomino, Sanchis, & Gutierrez, 2011). La innovación debe basarse en ciertos principios que han sido mostrados por (Altamirano, Bautista, & Tisalema, 2019) en la Figura 32.

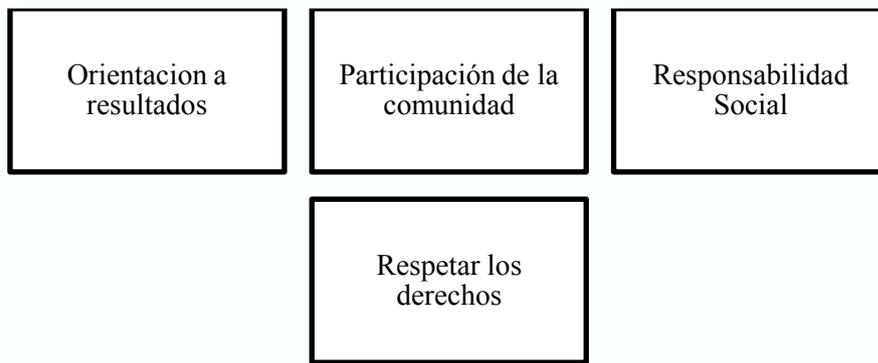


Figura 32. Principios de la innovación.
Tomado de Altamirano, Bautista y Tisalema (2019).

La innovación se ha referido a llevar a cabo una actividad, de manera más eficiente a la que se hacía (López & Martínez), estas actividades están relacionadas entre sí, (Rojas, 2017) ha mostrado a través del Figura 33 como interrelacionar a cliente y al proveedor de servicios financieros con el fin de generar un ecosistema entre las partes, este ecosistema debe permitir aprovechar las sinergias y ofrecer a los clientes una experiencia integrada para satisfacer sus necesidades (Urbiola, 2018), estas necesidades de los consumidores según lo indicó (Martínez, 2018) son los factores determinantes de la innovación conjuntamente con la optimización de nuevas tecnologías y control de decisiones de inversión.

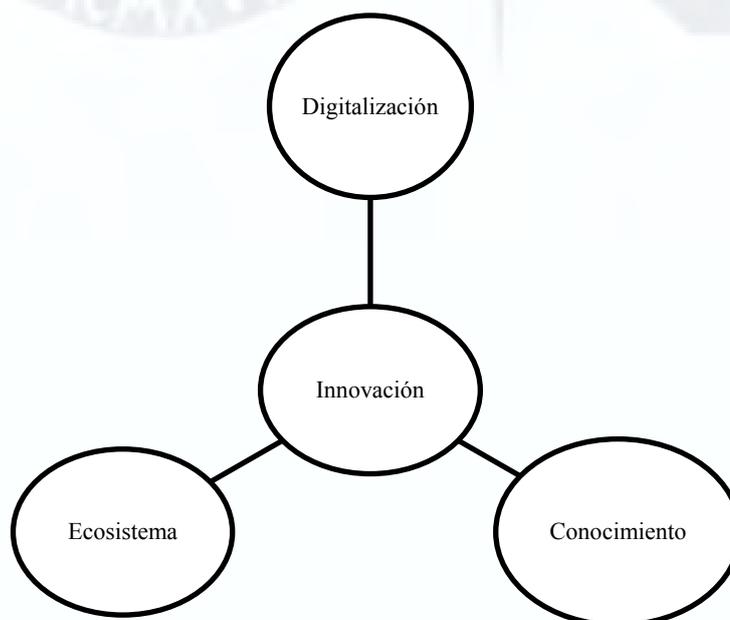


Figura 33. Interrelación de factores de innovación.

Dentro de las instituciones financieras las estrategias en canales de atención han representado la mayor inversión en innovación que se ha venido realizado con la finalidad de mejorar la experiencia del usuario (Galdo & Hernández, 2015), esta experiencia debe estar sostenida en el apoyo, educación y asistencia a los usuarios (Kulfas, 2018), por lo que la innovación tiene como objetivo la creación de vehículos de inversión y estructuras financieras que maximicen el apalancamiento y optimicen el uso de fondos (Ketterer, 2020)

La innovación representa un cortafuegos ante nuevas crisis especialmente por el cambio acelerado de los procesos operativos y canales de comercialización de las organizaciones (Bueno, Longo, & Paz, 2017) cuyo objetivo es la sostenibilidad y la digitalización basados en el conocimiento, entendimiento, decisión y actuación en las organizaciones (Arellano, 2020), esto de acuerdo a lo indicado por (Pacheco, 2020) permite la estabilidad e integridad en el sistema financiero. Los mercados funcionales e información dinámica (Pietrobelli, 2015) son aspectos que han permitido a los proyectos de innovación ser más productivos y construir una ventaja competitiva

La innovación también ha presentado algunas fallas que según indicaron (Aboal, y otros, 2015) son fallas de mercado y fallas sistémicas que se pueden ver en la tabla 25, estas fallas podrían poner a la luz algunos riesgos propios de la innovación como la desestabilización o pérdida de confianza en cuanto a la inversión y no llevar a una productividad rápida y sostenida en las organizaciones (De Rato, 2007), superar estas fallas permitirían a las innovaciones ser un ancla fundamental para elevar los niveles de productividad y competitividad (García, La innovación y el desarrollo tecnológico, piezas clave para elevar la productividad y competitividad de América Latina, 2019).

Tabla 25

Fallas de Innovación.

Tipo de falla	Falla
Falla de mercado	Poder de mercado Economías de escala Externalidades Información asimétrica
Falla sistémica	Capacidades y capital humano Redes Institucionales

Nota. Adaptado de: La innovación y la nueva economía de servicios en América Latina y El Caribe: retos e implicancias de la política. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-innovaci%C3%B3n-y-la-nueva-econom%C3%ADa-de-servicios-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-Retos-e-implicaciones-de-pol%C3%ADtica.pdf>

4.2.6 Creación de Valor

La creación de valor según lo manifestaron (Ordiz & Perez, 2002) está medida por la cantidad que están dispuestos a pagar los compradores por un producto o servicio, beneficio social y beneficio económico (Muñoz, 2013) y se fomenta debido a: entornos competitivos, entornos turbulentos o la pérdida de la ventaja competitiva (Delaux, 2017)

Maximizar la eficiencia a través de los beneficios o el valor del capital (Argandoña, 2007). La empresa espera que cada unidad del negocio contribuya a la creación de valor, esto se logra como lo muestra la figura 22 cuando la rentabilidad para los accionistas supera el costo de las acciones, es decir, se comporta mejor que las expectativas (Fernández, 2002)

Los componentes de la creación de valor se muestran en la Figura 34 y utilizan mecanismos como: la inteligencia financiera, presupuesto de capital, crecimiento y diversificación (Álvarez, 2016).



Figura 34. Fase de la creación de valor.
Tomado de Álvarez (2016).

Dentro de los métodos para medir la creación de valor, según Chu (2012) se tienen: (a) método del valor contable, (b) método Price Earning Ratio (PER), (c) el retorno sobre la utilidad (ROE), (d) utilidad por acción, (d) EBITDA, y (e) el valor económico agregado (EVA).

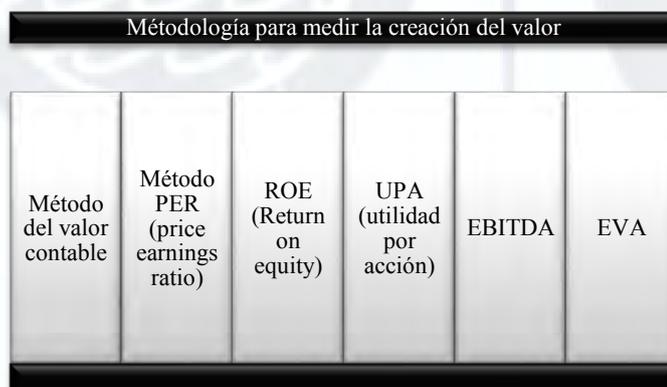


Figura 35. Metodología para medir la creación del valor.
Tomado de Chu (2012).

El Valor Económico Agregado (EVA) es un enfoque específico para calcular la ganancia económica (Van Horne & Wachowicz, 2010); basado en la riqueza residual que permite calcular la verdadera utilidad económica de la empresa (Apaza, 2013); el valor económico agregado es responsabilidad de: los inversionistas, organización, administración y

colaboradores (García & Paredes, 2014); por otro lado Izar (2016) sugirió que el valor económico agregado también está relacionado al desempeño.

Tabla 26

Cálculo del valor económico agregado.

Ganancia operativa neta (ajustada) después de impuestos
Menos: Capital promedio empleado * Costo de capital
Igual: Valor económico agregado

Nota. Adaptado de (Van Horne & Wachowicz, 2010)

La fórmula para el cálculo de valor económico agregado está enunciada en la tabla 26 mientras que la tabla 27 muestra una variante para el cálculo del valor económico agregado, ambas formulaciones resumen en que el valor de mercado debe exceder al máximo al costo de las acciones (Dermine & Bissada, 2002).

Tabla 27

Cálculo del valor económico agregado.

Ventas netas
Gastos de operación
Utilidad operativa (EBIT)
Menos: Impuesto a la renta
Utilidad operativa neta después de impuestos (NOPAT)
Menos: Cargas de capital (Costo de capital invertido de x de capital)
Igual: Valor económico agregado (EVA)

Nota. Adaptado de (Apaza, 2013)

4.3 Conclusiones

Las microfinanzas buscan atender necesidades financieras de aquellos sectores de la población que tradicionalmente ha sido desatendido por la banca tradicional, es decir que las microfinanzas ayudan a mejorar la inclusión financiera que mide el acceso y uso de los servicios financieros pagos ahorros y educación financiera, un aspecto importante para esto es analizar la bancarización que mide la formalización y canalización de operaciones con el objetivo de lograr un mayor nivel de educación formal, el cual permitirá tener un mayor grado de bancarización

La estrategia competitiva modela el pensamiento, control, aprendizaje, estabilidad y el cambio para llegar a la visión, por lo que es necesario trabajar la innovación que consiste en interrelacionar y buscar un ecosistema adecuado en busca de sostenibilidad y estabilidad y generar ventaja competitiva. Esta ventaja competitiva representa la mejor manera para la creación de valor, que representa la cantidad que están dispuestos a pagar los compradores por un producto o servicio.



Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema Clave

En el presente capítulo se realiza el análisis causa raíz del problema principal identificado, el cual está relacionado al 13% de participación en créditos directos de Caja Cusco que ubica a la empresa como la cuarta entidad del sistema micro financiero. Para este análisis se tuvo la participación activa de las áreas principales del negocio de Caja Cusco, que son: (a) créditos, (b) ahorros, (c) tecnología, (d) finanzas, (e) comercial, (f) planificación y (g) organización y métodos.

Dentro de las causas identificadas, éstas han sido agrupadas en seis ramas que permiten explicar el problema principal de Caja Cusco, estas se han estructurado dentro del diagrama de causa efecto, teniendo los ramos: (a) métodos de trabajo, (b) mano de obra, (c) materiales, (d) maquinarias, (e) medición y (f) medio ambiente.

Es así como se ha logrado identificar las siguientes causas:

- Carencia de procedimientos estandarizados,
- Sistemas de información,
- Carencia de unidad de inteligencia crediticia,
- Número reducido de personal,
- Agilidad en el otorgamiento de créditos,
- Motivación de personal,
- Carencia de sistemas de inteligencia de negocios,
- Falta de indicadores de gestión,
- Liquidez de la empresa,
- Fuentes alternas de fondeo,
- Reducción de captaciones,
- Alta competitividad del sistema microfinanciero,
- Definición de la estrategia de la empresa.

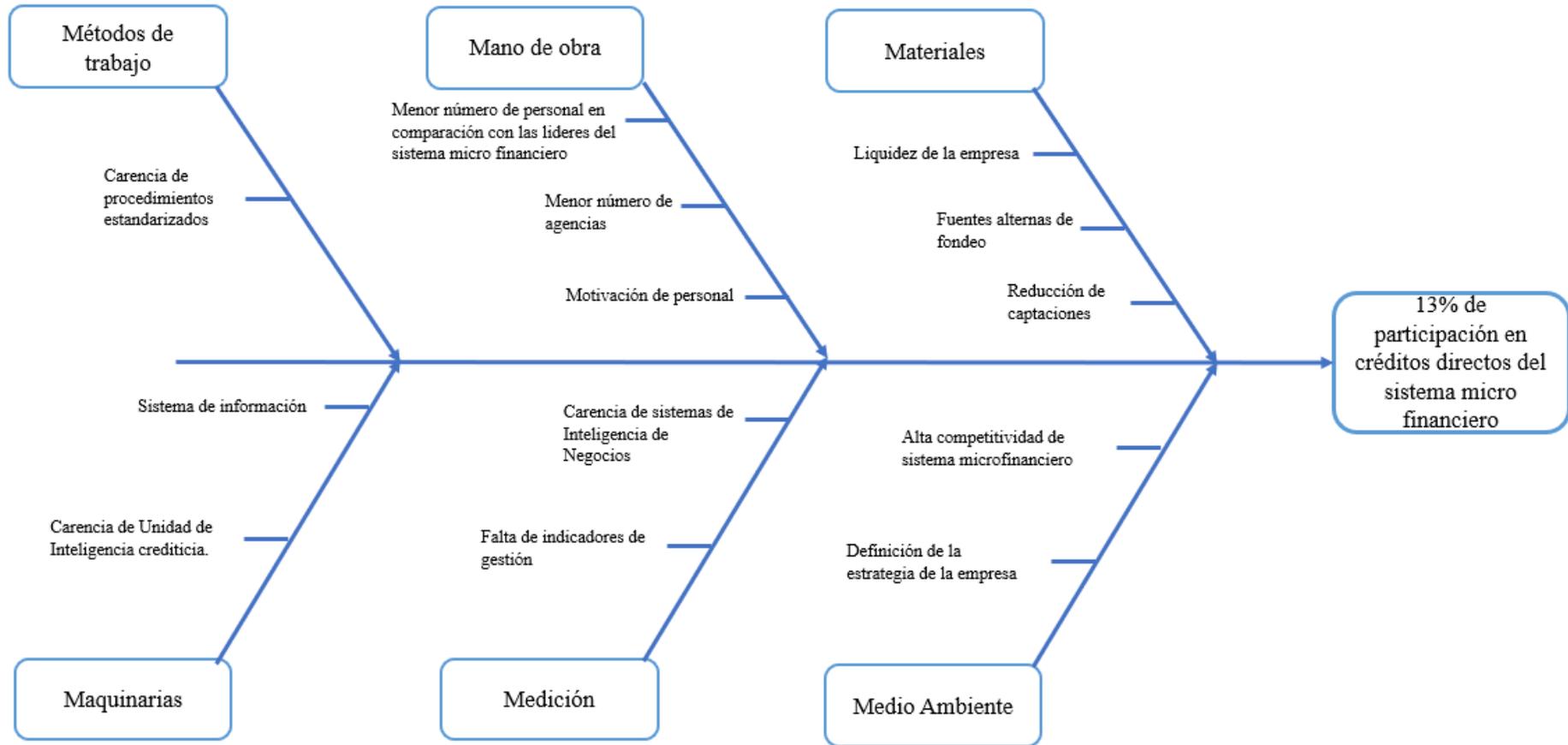


Figura 36. Diagrama causa-efecto del problema principal.

5.1 Métodos de Trabajo

5.1.1 Carencia de Procedimiento Estandarizados

Dentro de las empresas, un factor importante para el incremento de la rentabilidad de la empresa, es identificar los procesos core del negocio, documentarlos, optimizarlos y mapearlos con el objetivo de reducir costos y hacer eficiente a la organización.

Según Pacheco (2017), existen cinco beneficios de la gestión por procesos que son:

- Reducción de desperdicios, que incluye recursos, dinero, tiempo, esfuerzo, de modo que la empresa pueda asignar estos de manera eficiente;
- Aumento de la visibilidad y el control, con el fin de identificar aquellos cuellos de botella que generan dependencias y retraso en los procesos de la empresa;
- Reducción de costos y mayor rentabilidad, donde una gestión eficiente de procesos traerá consigo, la eliminación de desperdicios, que serán reflejados al mismo tiempo en una reducción de costos;
- Cumplimiento y seguridad, debido a que una correcta documentación de procesos ofrece a los trabajadores de la empresa el grado de cumplimiento de las funciones asignadas y las responsabilidades que tiene a su cargo; y
- Mejora de la comunicación, que viene a ser uno de los elementos más importante para mejorar el trabajo en equipo.

De la estructura organizacional de Caja Cusco para el año 2020, se tiene que el área encargada de los procesos es el área de “Organización y Métodos”, depende de la gerencia de proyectos y consecuentemente de la Gerencia Central de Operaciones y Finanzas. Se evidencia que dentro de la empresa no existe una estructura sólida que permita alcanzar el nivel de madurez requerido para la gestión de procesos dentro de la empresa, el que se refleja en la carencia de procesos estandarizados dentro de la empresa (ver Figura 36).

Se observa también las dependencias, donde el área de procesos depende de la gerencia de proyecto, donde se entiende por proyectos como “un esfuerzo temporal para alcanzar objetivos” (PMBOK, 2018), que, a diferencia de los procesos, un estos representan un elemento permanente dentro de la empresa, y que consecuentemente deben de ser gestionados y mejorados, dando así una mejora en los indicadores que serán reflejados en los estados financieros de la empresa.

Por lo tanto, el carecer de proceso estandarizados, categorizados dentro de los métodos de trabajo, influye, en la participación de la empresa en los créditos directos, debido a que estos son la base para desarrollar a una organización y hacerla más competitiva frente a la competencia.

Existe el concepto del costo de oportunidad, que, en complemento con el perfil del cliente de hoy, se refleja que la agilidad de la empresa al ofrecer sus productos y servicios, puede ser el factor diferencial que mejore la lealtad de los clientes, que en contraste, una organización muy burocrática y con procesos ineficientes, traerá como consecuencia un reducción en lealtad de los clientes, donde muchos de estos priorizan el costo de oportunidad que significa para ellos el obtener un crédito en el menor tiempo posible.

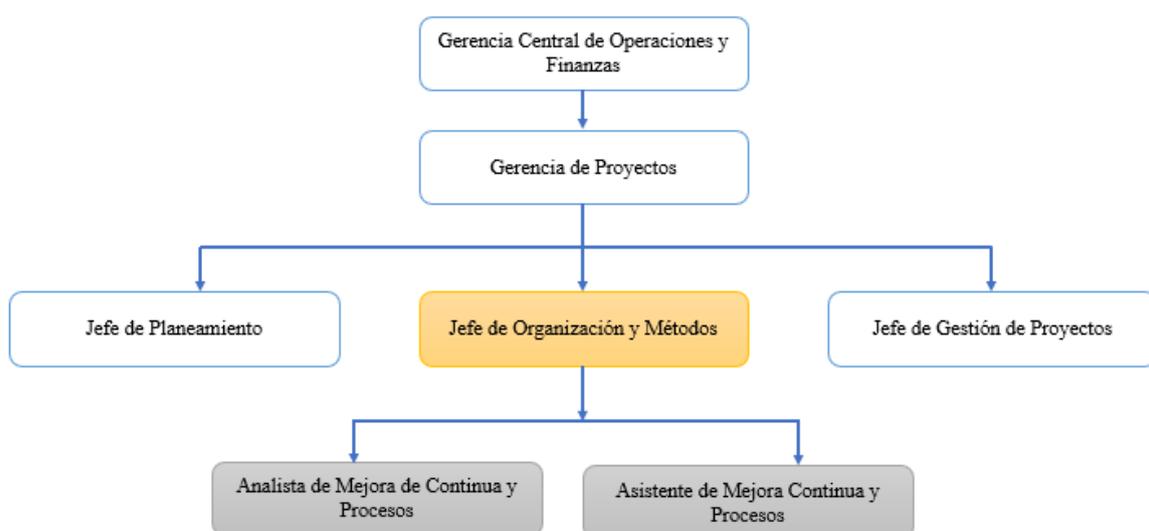


Figura 37. Organigrama del área de procesos.

5.2 Mano de Obra

5.2.1 Menor Número de Personal en Comparación con las Empresas Líderes Del Sistema de Cajas Municipales

Caja Cusco en los últimos años ha reducido su tasa de crecimiento a nivel de personal, pasando de tener una tasa de crecimiento de 14.32% para el año 2017 a 13.37% para el año 2018, y 9.89% para el año 2019, siendo la tasa de crecimiento al cierre de octubre del 2020 de -0.38% (ver Figura 23).

Al realizar el análisis de Caja Cusco en comparación con las empresas líderes del sistema micro financiero, se logra evidenciar que Caja Cusco, tiene una desventaja en cuanto al número de personal, esta diferencia se ha ido manteniendo y en algunos casos incrementando desde octubre del 2016 a octubre del 2020.

Entre Caja Cusco y Caja Arequipa, existe una diferencia a octubre del 2020 de 1,278 trabajadores, que representa un 48% más de personal que tiene Caja Arequipa, existe también una diferencia en el número de gerencias, para Caja Arequipa es de 23 gerencias y Caja Cusco ha mantenido un número de tres gerencias centrales, por lo que la tasa de crecimiento de Caja Arequipa en este periodo fue de 5.57%.

Entre Caja Cusco y Caja Huancayo, también se tienen una diferencia a octubre del 2020, de 1,450 trabajadores, que representa un 54% más de personal que tiene Caja Huancayo, y es la empresa con mayor crecimiento en este rubro de los últimos cinco años, siendo su tasa de crecimiento promedio en este periodo de 21.84%.

Finalmente, entre Caja Cusco y Caja Piura, la diferencia a octubre del 2020, asciende a 949 trabajadores, y que representa un 35% más de personal que tiene Caja Piura. A diferencia de Caja Cusco que ha tenido una tasa de crecimiento del 12%, Caja Piura ha presentado una tasa de crecimiento del 9%.

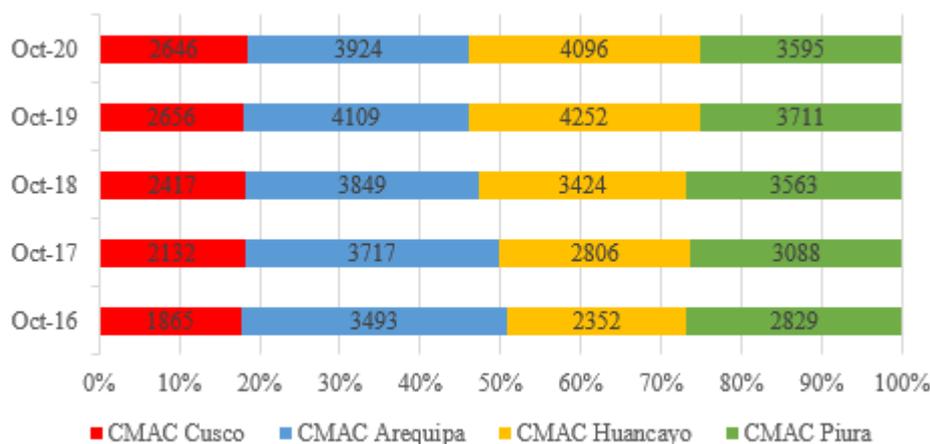


Figura 38. Personal de empresas microfinancieras.
Adaptado de Superintendencia de Banca Seguros y AFP (2020).

Por lo tanto, se evidencia que Caja Cusco tiene una desventaja en el mercado micro financiero, debido a que su fuerza laboral es mucho menor en comparación con las primeras tres empresas micro financieras, siendo Caja Piura la empresa con la que tiene una brecha menor en cuanto al número de personal.

5.2.2 Menor Número de Agencias

Similar al número de personal, Caja Cusco presenta una desventaja entre las tres empresas líderes del sistema micro financieros. El análisis evidencia que el crecimiento promedio de Caja Cusco en los último cuatro años fue de 7.0%, siendo el mayor crecimiento entre el periodo 2016 y 2017.

Al cierre de octubre del año 2020 Caja Cusco posee 106 agencias, que en comparación con Caja Arequipa tiene una diferencia de 68 agencias, que representa un 64% más de agencias que tiene Caja Arequipa, y que ha presentado una tasa de crecimiento promedio ha sido de 8.3%.

La diferencia entre Caja Cusco y Caja Huancayo también es de 68 agencias, que representa un 64% más de agencias de Caja Huancayo, cuya tasa de crecimiento promedio en número de agencias ha sido de 12.8%, el mayor crecimiento en las empresas del sistema micro financiero.

La diferencia entre Caja Cusco y Caja Piura para el cierre del octubre del 2020 ha sido de 106 agencias, que representa un 84% de agencias que tiene Caja Piura, cuya tasa de crecimiento en los últimos cuatro años fue de 15.9%. Caja Piura viene a ser la empresa micro financiera que mayor número de agencias tiene.

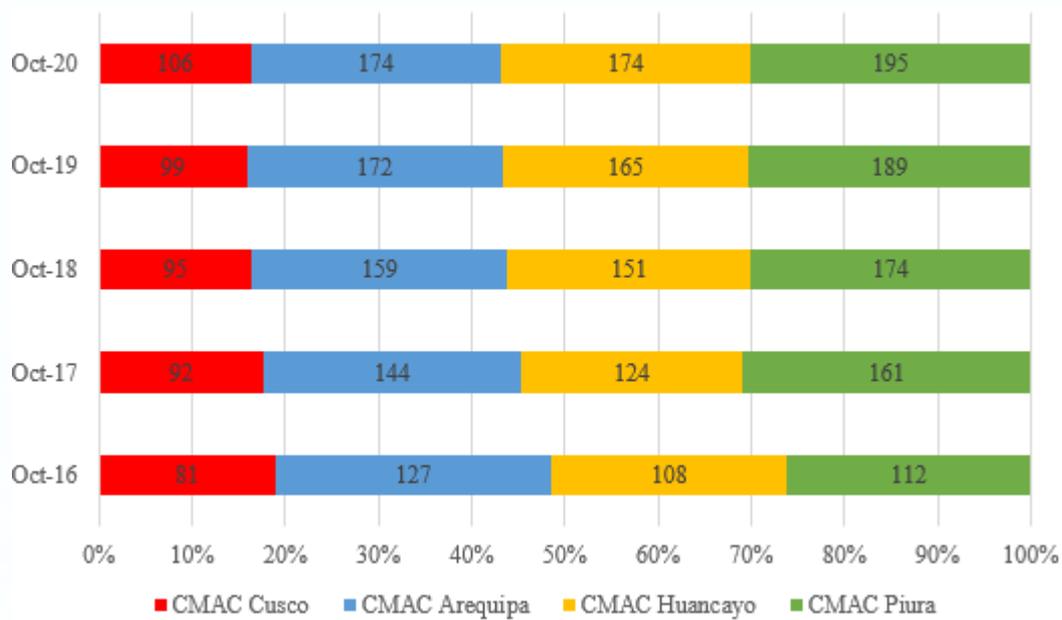


Figura 39. Agencias de empresas microfinancieras.
Adaptado de Superintendencia de Banca Seguros y AFP (2020).

5.2.3 Motivación de Personal

Para el cierre del año 2018, Caja Cusco contrató una consultoría de la empresa Great Place to Work, para evaluar el nivel de satisfacción de los empleados con su centro de labor, este estudio está agrupado en: (a) credibilidad, (b) respeto, (c) imparcialidad, (d) orgullo, y (e) Camaradería.

De los resultados obtenidos se evidencia que para el año 2018, las cinco dimensiones con un bajo desempeño, siendo las puntuaciones de respeto (61) e imparcialidad (62) las dimensiones de menor desempeño, siendo Credibilidad (66) y Camaradería (68) de desempeño intermedio y finalmente Orgullo (75) el mejor resultado alcanzado. El promedio de satisfacción del personal para este año fue de 66 puntos.

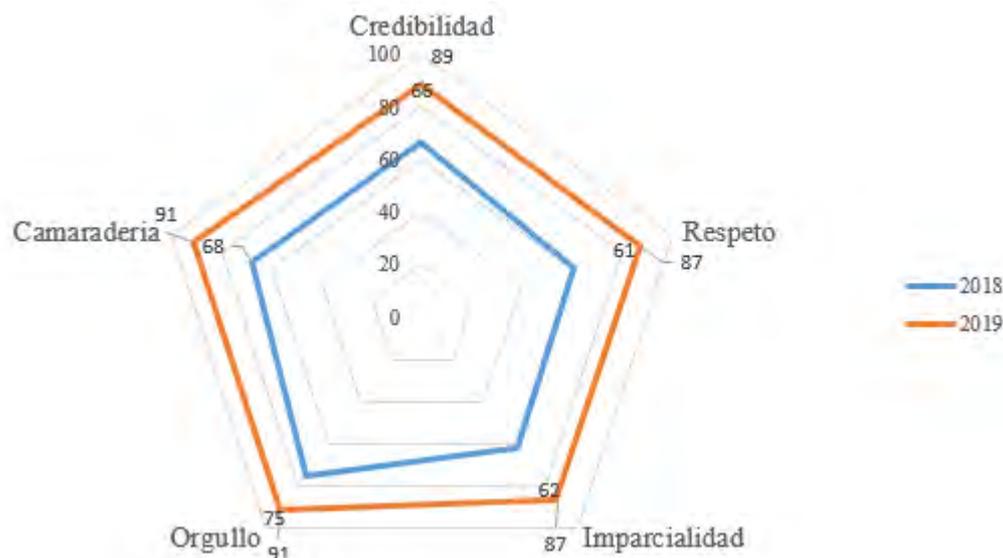


Figura 40. Cuadro de evaluación Great Place to Work.

Para el año 2019 los resultados han presentado una mejora, alcanzando un promedio de 92 puntos. Los resultados alcanzados fueron de: (a) credibilidad, con 89 puntos, (b) respeto con 87 puntos, (c) imparcialidad con 87 puntos, (d) orgullo con 91 puntos, y (e) camaradería con 91 puntos.

Se observa que, a pesar de las mejoras entre los desempeños de los años 2018 y 2019, este aún tiene una brecha distante de 8 puntos para alcanzar un nivel óptimo, por lo que aún existe trabajo pendiente para mejorar el nivel de motivación y satisfacción de los empleados.

5.3 Materiales

5.3.1 Liquidez de la Empresa

Una parte importante de las entidades financieras, es el nivel de liquidez que están teniendo para poder afrontar la demanda de créditos dentro del sistema financiero, así mismo como para ofrecer tasas más competitivas que la competencia. Bajo este análisis se ha observado que la liquidez de la empresa ha estado por debajo del promedio de liquidez del sistema micro financiero, donde el valor de liquidez promedio de los últimos tres años ha sido de 25.91 para moneda nacional, de 86.74 para moneda extranjera y 2.8 para el ratio de Adeudos sobre Patrimonio.

En contraste el promedio del sistema de Cajas Municipales para la liquidez de moneda nacional ha sido de 37.69, para la liquidez de moneda extranjera ha sido de 98.80, y para el ratio de Adeudos sobre el Patrimonio ha sido de 4.01. Por lo que, se evidencia que, para Caja Cusco, el nivel de liquidez promedio ha sido en los últimos tres años mucho menor que el promedio del sistema de Cajas Municipales.

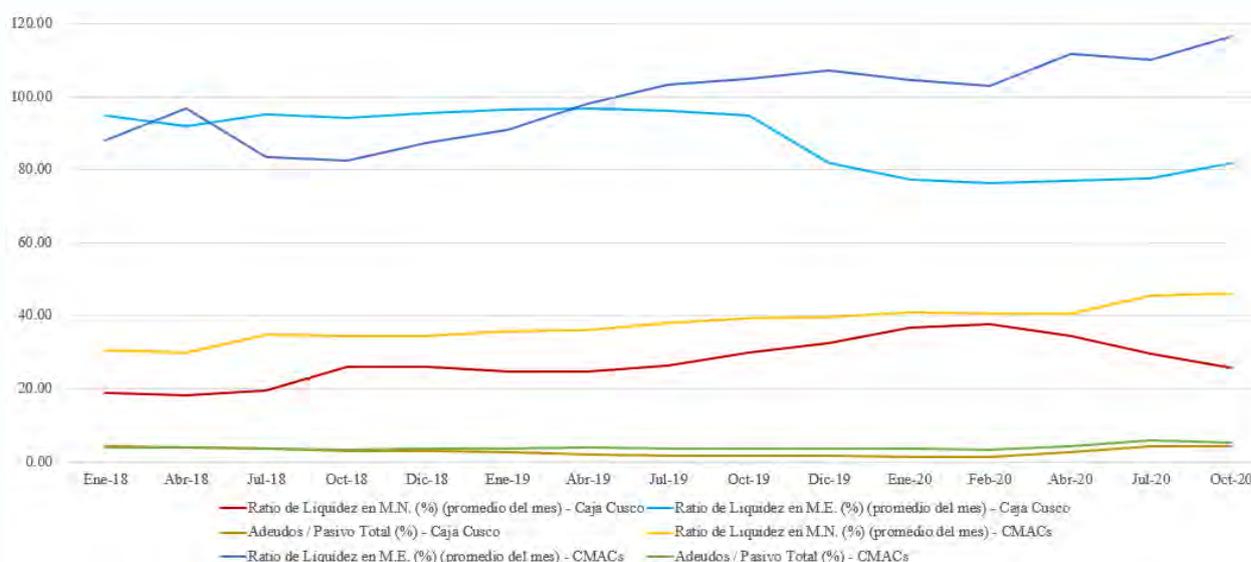


Figura 41. Evolución de liquidez de Caja Cusco en comparación del sistema micro financiero.

Adaptado de Superintendencia de Banca Seguros y AFP (2020).

5.3.2 Fuentes Alternas de Fondo

Según la estructura de activos de Caja Cusco, dentro del rubro de Activos Disponibles (ver Tabla 29), se tienen que la principal fuente de Financiamiento para octubre del 2020 que tiene la empresa hace referencia al rubro de Caja con un 18.54%, y Bancos Corresponsales con un 81%, los rubros Canje tiene 0.01% y el rubro Otros tiene un 0.06%.

Se observa que el rubro Disponible representa el 12% del total de Activos, siendo los ingresos por créditos inversiones menos liquidas el 78% del total del Activo y teniendo en Inmuebles un 1.53%, en Rendimientos por Cobrar un 2.78%, y en Cuentas por Cobrar Netas de Provisiones un 0.42%.

Tabla 28

Estructura del Activo de Caja Cusco de los años 2018, 2019 y 2020.

ACTIVO	2018	%	2019	%	Oct 2020	%
DISPONIBLE	564 286	17.27%	646 540	17.13%	592 489	12.23%
Caja	90 602	16.06%	97 687	15.11%	109 869	18.54%
Bancos y Corresponsales	472 960	83.82%	548 036	84.76%	482 169	81.38%
Canje	358	0.06%	325	0.05%	73	0.01%
Otros	365	0.06%	492	0.08%	377	0.06%
FONDOS INTERBANCARIOS	-		-		-	
INVERSIONES NETAS DE PROVISIONES	36 835	1.13%	61 751	1.64%	145 664	3.01%
Inversiones a Valor Razonable con Cambios en Resultados	-		-		-	
Inversiones Disponibles para la Venta	35 028		61 110		145 105	
Inversiones a Vencimiento	-		-		-	
Inversiones en Subsidiarias, Asociadas y Negocios Conjuntos	1 807		1 549		1 549	
Provisiones	-		(908)		(991)	
CRÉDITOS NETOS DE PROVISIONES Y DE INGRESOS NO DEVENGADOS	2 528 830	77.40%	2 890 106	76.56%	3 813 446	78.73%
Vigentes*	2 558 998	94.28%	2 919 803	94.16%	3 903 341	96.05%
Descuentos	-		-		-	
Factoring	-		-		-	
Préstamos	2 436 261	95.20%	2 772 585	94.96%	3 758 502	96.29%
Arrendamiento Financiero	4 258	0.17%	2 577	0.09%	1 887	0.05%
Hipotecarios para Vivienda	116 285	4.54%	142 458	4.88%	141 192	3.62%
Créditos por Liquidar	-		-		-	
Otros	2 195	0.09%	2 183	0.07%	1 761	0.05%
Refinanciados y Reestructurados*	34 918	1.29%	40 361	1.30%	47 738	1.17%
Atrasados*	120 404	4.44%	140 697	4.54%	112 818	2.78%
Vencidos	61 772	51.3%	74 204	52.7%	52 100	46.2%
En Cobranza Judicial	58 631	48.7%	66 493	47.3%	60 717	53.8%
Provisiones	(182 081)	-6.71%	(208 568)	-6.73%	(247 997)	-6.10%
Intereses y Comisiones no Devengados	(3 409)	-0.13%	(2 187)	-0.07%	(2 455)	-0.06%
CUENTAS POR COBRAR NETAS DE PROVISIONES	9 889	0.30%	31 989	0.85%	20 546	0.42%
RENDIMIENTOS POR COBRAR	26 847	0.82%	29 906	0.79%	134 638	2.78%
Disponible	4 212		5 200		352	
Fondos Interbancarios	-		-		-	
Inversiones	-		-		-	
Créditos	22 635		24 706		134 286	
Cuentas por Cobrar	-		-		-	
BIENES REALIZABLES, RECIBIDOS EN PAGO Y ADJUDICADOS NETOS	23	0.00%	10	0.00%	638	0.01%
INMUEBLE, MOBILIARIO Y EQUIPO NETO	69 734	2.13%	70 699	1.87%	74 096	1.53%
OTROS ACTIVOS	30 866	0.94%	44 149	1.17%	61 932	1.28%
TOTAL, ACTIVO	3 267 310	100.00%	3 775 149	100.00%	4 843 449	100.00%

Entre los créditos netos que representan más del 78%, se tienen que los créditos vigentes presentan en 96%, créditos refinanciados el 1.17% y créditos atrasados el 2.78%. No se evidencia movimientos en otros rubros como Factoring.

Por lo tanto, existen limitaciones en cuanto la liquidez de la empresa, ya que depende en gran medida de las colocaciones de créditos y de la calidad de estos, dado que existen un 0.42% de provisiones por cuentas por cobrar y 3.95% que se encuentra como refinanciado y atrasados.

5.3.3 Bajo Porcentaje de Captaciones

Se observa dentro de la información de captaciones que existen una relación promedio 1.11 entre créditos colocados y dinero captado lo que significa que por cada sol captados la caja tiene la disponibilidad de colocar 1.1 de sol, que hace un margen reducido de saldo a colocar en comparación con las empresas líderes del sector micro financiero.

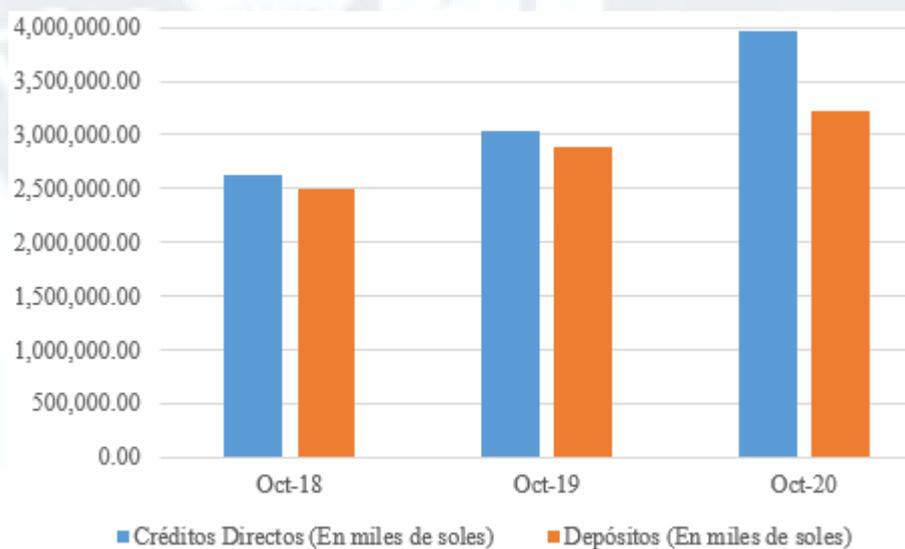


Figura 42. Relaciones entre créditos y captaciones.
Adaptado de Superintendencia de Banca Seguros y AFP (2020).

5.4 Maquinarias

5.4.1 Sistemas de Información

El software core de negocio de Caja Cusco viene a ser un sistema de información que fue adquirido en el año 2006 bajo una plataforma clientes servidor en Visual Basic 6.0 que data de los años 90s, y una base de datos SQL server versión 2000. Desde el punto de adquisición el software, gracias a que Caja Cusco compro el código fuente, este ha sido mejorado para ofrecer un mejor performance, y también cumplir con los requerimientos de la SBS.

Es así como, una de las mejoras que se dio al software fue la actualización de la base de datos, el que fue actualizada a una versión SQL Server 2014, que ofrece mayores prestaciones a nivel de desempeño y seguridad de base de datos. A nivel de la capa lógica de negocio, el core tiene ciertas limitantes ejecutado en la plataforma Visual Basic 6.0, no permite la ejecución de multi hilos y la ejecución de proceso en párelo, a raíz de esto, el software a pesar de haber mejorado su performance a nivel de base de datos y de red, se tornó lento en cuanto al proceso diario que exigen tanto los usuarios de operaciones, usuarios de créditos y usuarios administrativos, por lo que este performance muchas veces se ve reflejado en la demora en la atención a los clientes de ventanilla, lo cual perciben una mala calidad de servicio cuando se originan estos problemas.

Es así que, Caja Cusco, ha iniciado el proyecto de migración de Core, estimado para un periodo de cuatro años, el que tiene como principal objetivo, emigrar la misma plataforma actual a una nueva arquitectura que ofrezca mejor alternativas de desempeño. Si embargo, a este punto, se observa que el software representa los procesos internos bajo los cuales se desempeña la empresa, por lo que migrar el core una nueva versión, bajo la misma lógica de proceso, no garantiza un mejor desempeño a nivel de negocio, el cual debería tomar como base, la mejora de los procesos de la empresa, previo a la migración a un nuevo core.

5.4.2 Carencia de Unidad de Inteligencia Crediticia

Dentro de la estructura orgánica de la empresa se evidencia que no existe un área de inteligencia crediticia que gestione el desempeño de la empresa a nivel financiero. Si bien las áreas y departamento de créditos tienen acceso a información para ver el desempeño de la empresa, muchas de estas áreas carecen de personal especializados que evalúe el desempeño o niveles de evaluación de punto de equilibrio y de competitividad de tasas de interés.

5.5 Medición

5.5.1 Carencia de Sistemas de Inteligencia de Negocios

Se evidencia de Caja Cusco la carencia de sistemas integrados de inteligencia de negocios, así como aplicativos estadísticos como scoring de créditos que agilicen los procesos de otorgamiento de créditos. Se evidencia que existen una jefatura de investigación y desarrollo, sin embargo, el área se tornó más operativa, alineado a los procesos de créditos, dejando de lado temas de investigación, el cual también está relacionado con la carencia de un área de inteligencia crediticia que evalúe el desempeño de la empresa a nivel del sistema financiero.

Es así que, a raíz de la carencia de un área de inteligencia de negocios, también se carece de soluciones tecnológicas que permitan cumplir con este fin. Dentro de los proyectos también se ha visto como limitante, la calidad de los datos, para llevar a cabo un proyecto de inteligencia de negocios, los que son el punto principal para obtener resultados óptimos al momento de explotar los datos.

5.5.2 Conocimiento del Personal de Indicadores de Gestión

Si bien existe información dentro de la empresa como indicadores operativos y financieros de gestión mensual y diaria, estos no son de conocimiento de los principales líderes de agencia, que miden sus metas orientados más al saldo de créditos, crecimiento en

número y crecimiento de captaciones, debido a que estas unidades son consideradas más como centros de distribución, y no como centros de costos.

5.6 Medio Ambiente

5.6.1 Alta Competitividad del Sistema Microfinanciero

Se ha evidenciado en la literatura que el sector microfinanciero es un sector altamente concentrado debido a que el crecimiento de empresas nuevas que han ingresado al mercado y el número de cooperativas informales que también operan dan como resultado un sector altamente competitivo.

5.6.2 Definición de la Estrategia de la Empresa

Dentro del análisis de los posibles problemas se hizo un análisis de la definición de la estrategia de la empresa y la relación con los principales objetivos de largo plazo. Dentro de estas observaciones se encontró principalmente una falta de coherencia entre la definición de la misión y visión de la empresa y la relación con los objetivos de largo plazo.

Según el Rumelt (2011) la buena estrategia no surge de algún esquema o herramienta de gestión, sino de cuestiones críticas que están enlazadas en la ejecución de la acción y los recursos, es así que se definieron cuatro características que definen a una mala estrategia que son: (a) incapacidad de poder enfrentar los desafíos, (b) metas erróneas, (c) objetivos confusos, y (d) palabreo.

Por lo expuesto anteriormente, si bien la estrategia actual de Caja Cusco definida para el periodo 2019 y 2021, enfrenta un desafío muy grande como alcanzar a ser la “Caja Municipal más innovadora y rentable, satisfaciendo las necesidades de los peruanos, con calidad y vocación al servicio” (Caja Cusco, 2020), esta evidencia las características que hacen que esta definición sea observada, y denota objetivos confusos, un tanto de palabreo y metas no claramente definidas.

5.7 Matriz de Priorización

Posterior a analizar las posibles causas que origina el problema se procedió a desarrollar la matriz de priorización, con el objetivo de otorgar un puntaje global de importancia a cada una de las causas y priorizarlas en base a dos criterios: (a) factibilidad de implementación y (b) beneficio global para la empresa.

5.8.1 Factibilidad

La factibilidad está orientada a evaluar la viabilidad que existe por parte de Caja Cusco para hacer frente a las causas detectadas y el grado de posibilidad para la empresa de poder implementarlas en el corto y mediano plazo, en base a este enfoque se realiza una asignación de valor jerárquico donde el valor de 1, representa la causa con menor dificultad para su implementación y 13 representa la causa con mayor dificultad de implementación.

5.8.2 Beneficio

El beneficio es un criterio que se tomó como base para el análisis del mayor beneficio alineado al valor que este puede generar para la empresa y que se refleje en él valor económico agregado de Caja Cusco. En base a la creación de valor es que se asignó la puntuación de 1 a la causa que genera menor beneficio y 13 a la causa que genera mayor beneficio.

5.8.3 Resultado

Para obtener la lista de causas priorizadas del problema principal identificado, se ha realizado el cálculo del mismo en base al promedio ponderado de los resultados obtenidos de la factibilidad y del beneficio (ver Tabla 29). En base a estos resultados se tiene que la causa del ramo Medio Ambiente, referente a la “Definición de la estrategia de la empresa” es la principal que explica el problema del 13% de participación de créditos directos; siendo la causa “falta de indicadores de gestión” la que menos impacto tiene el problema.

Tabla 29

Matriz de priorización de causas relativas al problema principal de Caja Cusco.

Ramo	Causas	Factibilidad	Beneficio	Total
Método de trabajo	Carencia de procedimientos estandarizados	8	10	9.00
Mano de Obra	Menor número de personal	5	4	4.50
Mano de Obra	Menor número de agencias	6	3	4.50
Mano de Obra	Motivación del personal	4	12	8.00
Materiales	Liquidez de la empresa	10	11	10.50
Materiales	Fuentes alteñas de fondeo	11	9	10.00
Materiales	Reducción de captaciones	7	6	6.50
Maquinarias	Sistema de información	12	8	10.00
Maquinarias	Carencia de Unidad de Inteligencia de Negocios	3	4	4.00
Medición	Carencias de sistemas de inteligencia de Negocios	2	5	4.50
Medición	Falta de indicadores de gestión	1	2	1.50
Medio Ambiente	Alta competitividad del sistema micro financiero	13	1	7.00
Medio Ambiente	Definición de la estrategia de la empresa	9	13	11.00

5.9 Conclusiones

A través del diagrama de causa efecto se ha buscado mostrar la relación entre la característica o efecto y los factores o causas (D'Alessio, 2012), el presente trabajo ha determinado los factores: (a) métodos de trabajo que se enfoca en los procesos y el costo de oportunidad, (b) mano de obra que analiza número de personal, agencias y la motivación del personal (c) materiales, que se ha analizado en base a la liquidez de la empresa, las fuentes alternas de fondeo y el porcentaje de captaciones (d) maquinarias, que analiza los sistemas de información y la falta de la unidad de inteligencia crediticia (e) medición, que se basa en la falta del área de inteligencia de negocios y conocimiento de indicadores y (f) medio ambiente que ha analizado la alta competitividad en el sistema financiero y la estrategia de la empresa.

Así mismo se ha analizado la matriz de priorización, que ha tomado los criterios de factibilidad que mide el grado de posibilidad de implementación. Criterio de beneficio global para la empresa que refleje el mayor valor agregado.

Capítulo VI: Alternativa de Solución Evaluadas

Dentro del presente capítulo se detallan las alternativas de solución propuestas para el problema principal identificado, para cumplir con este fin, se ha tomado como herramienta el diagrama de fuerzas aplicado al modelo causa efecto, donde se propone una solución a cada causa identificada.

Las soluciones propuestas han sido desarrolladas en base a los resultados de la matriz de priorización de causas relativas al problema principal. Cada una de estas causas presenta su respectiva solución, las que se detallan en la Figura 41.

De los resultados de la matriz de priorización de causas relativas al problema principal, se tiene que la causa que mayor prioridad ha alcanzado es la “*definición de la estrategia de la empresa*” (11.00), seguido por “*liquidez de la empresa*” (10.50), “*fuentes alternas de fondeo*” (10.00) y “*Sistemas de información*” (10.00), siendo estas las cuatro principales.

Tabla 30

Listado de causas y soluciones para el problema identificado.

Orden de Prioridad	Causa	Solución	Puntuación
1	Definición de la estrategia de la empresa	Re definición de la estrategia de la empresa	11.00
2	Liquidez de la empresa	Incremento de Liquidez	10.50
3	Fuentes alternas de fondeo	Nuevas fuentes de fondeo	10.00
3	Sistema de información	Migración de core de negocio	10.00
4	Carencia de procedimientos estandarizados	Implementación de enfoque de gestión por procesos	9.00
5	Motivación del personal	Mejorar la cultura de la empresa	8.00
6	Alta competitividad del sistema micro financiero	Nuevos nichos de mercado	7.00
7	Bajo porcentaje de captaciones	Tasas de interés competitivas	6.50
8	Menor número de personal	Mejorar la gestión de Talento	6.00
9	Menor número de agencias	Expansión en zonas menos bancarizadas	4.50
10	Carencia de Unidad de Inteligencia Crediticia	Crear Unidad de Inteligencia Crediticia	3.50
10	Carencias de Sistemas de Inteligencia de Negocios	Implementar sistemas de inteligencia de negocios	3.50
11	Falta de indicadores de gestión	Implementar indicadores globales de gestión	1.50

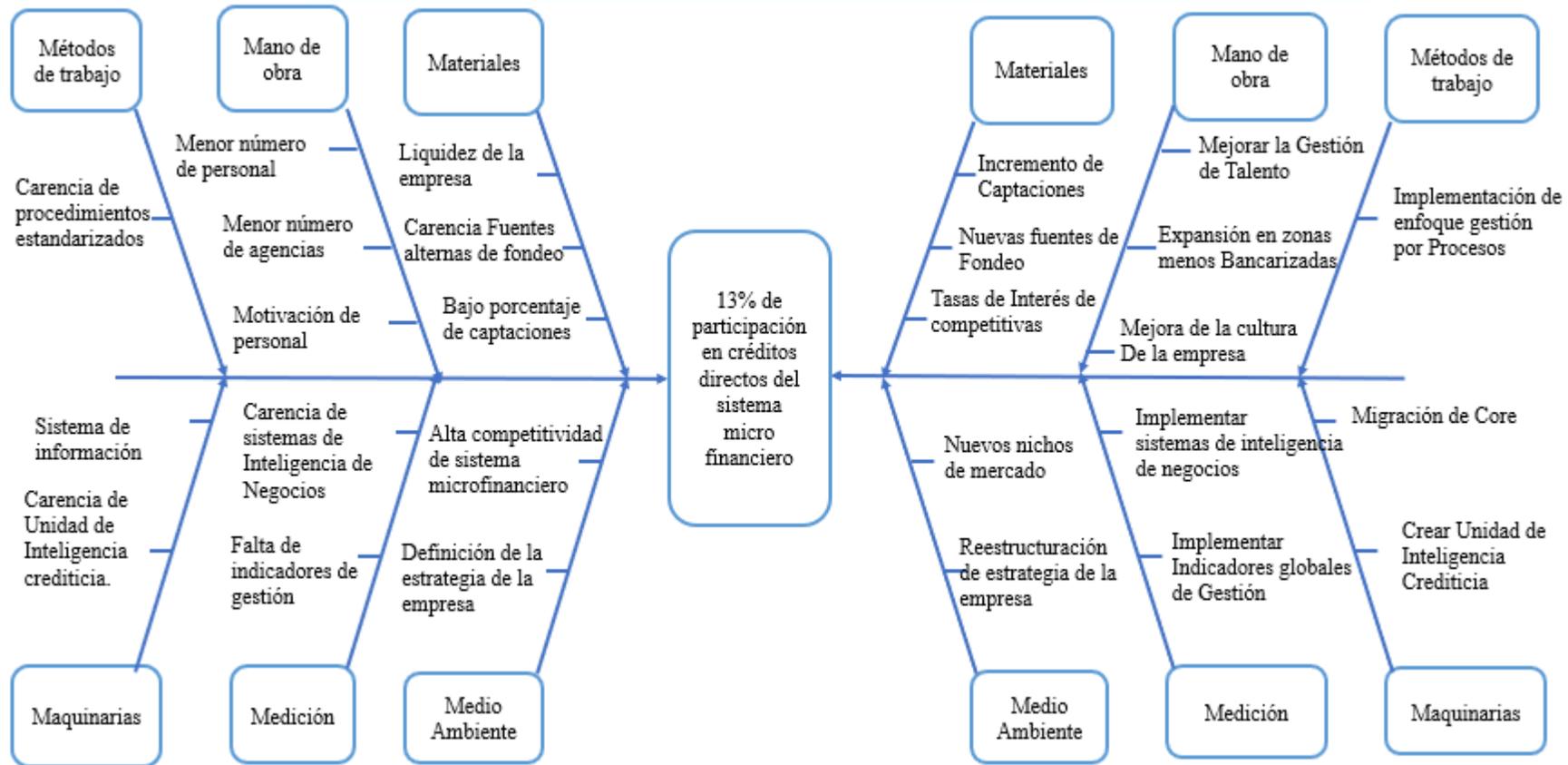


Figura 43. Diagrama de fuerzas aplicado al modelo de causa efecto.

Dentro de las causas menos prioritarias se tiene “*falta de indicadores de gestión*” (1.50), “*carencia de sistemas de inteligencia de negocio*” (3.50) y “*carencia de unidad de inteligencia crediticia*” (3.50). Si bien, son las causas identificadas con menor prioridad, éstas también presentan propuestas para cumplir con la solución integral del problema analizado.

6.1 Alternativas de Solución del Problema

6.1.1 Re Definición de la Estrategia de la Empresa

La redefinición de la estrategia empresarial de Caja Cusco, representa la solución con mayor nivel de criticidad asociado al problema principal. En base al porcentaje de participación de Caja Cusco, la estrategia propuesta, está orientada a mejorar el posicionamiento de la empresa y situarla dentro de las tres mejores empresas del sistema financiero de créditos de Cajas Municipales,

Para alcanzar este objetivo, Caja Cusco debe de mejorar su participación en los créditos directos. Para el cierre de octubre del año 2020, Caja Cusco se ubicó en la cuarta posición con un saldo en créditos directos de 3.9 mil millones de soles que representa el 15.57% de participación. Para alcanzar la tercera posición, debe de superar la brecha existente con Caja Piura, que es la tercera empresa micro financiera con mejor participación. La brecha entre Caja Cusco y Caja Piura para este cierre es de 131 mil millones en saldo de créditos directos, (ver Figura 22).

Previo a definir la estrategia que permitirá a Caja Cusco alcanzar la tercera posición en porcentaje de participación a nivel de créditos directos, es importante tomar en consideración dos cuestiones importantes, (a) una de ellas es definir la acciones que realizará Caja Cusco, y (b) los recursos necesarios para cumplir este objetivo (Rumelt, 2011).

Para el caso de Caja Cusco, el punto de inicio es la re definición de la estrategia, en base a un nuevo rumbo que se soporte en una idea clara de a dónde quiere llegar la empresa (visión), y cómo articulará el conjunto de iniciativas para cumplir con dicho fin (plan

estratégico), por lo que, dentro de esta estrategia, se debe de definir tres elementos fundamentales: (a) la empresa, (b) el entorno, y (c) la estrategia (Caldart, 2020).

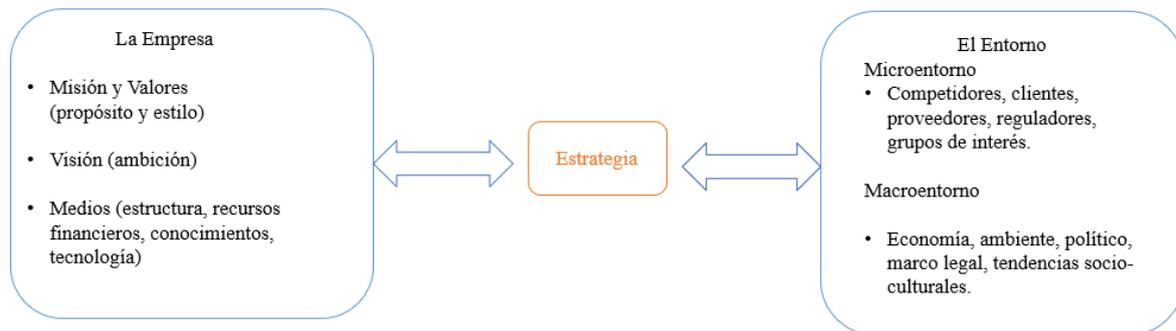


Figura 44. Definición de estrategia.

Tomado de Caldart (2020).

Según Caldart (2020), dentro del ámbito empresa se recomienda seguir las recomendaciones:

1. Para el desarrollo de la *misión*, esta debe de definir, la razón de ser de la empresa, el rol que representa ante la sociedad, y debe de responder a las preguntas: ¿quiénes somos?, ¿qué buscamos?, ¿Qué hacemos?, y ¿Cuáles son nuestros principios?
2. Para el desarrollo de la *visión*, esta debe ser una declaración realista, de aspiración a medio o largo plazo, representa la imagen futura, indica hacia dónde vamos, en sentido amplio, donde le propósito es servir de guía dentro de la organización para alcanzar el estado deseado.
3. Para el desarrollo de los valores, estos deben de definir la personalidad de la empresa, los principios éticos y responde a las preguntas: ¿qué cualidades definen la empresa?, ¿en qué cree la empresa?, ¿cuáles son los principios?
4. Para el desarrollo de los medios, estos definen los recursos con lo que cuenta la empresa para competir dentro del sistema micro financiero, debe de incluir a la organización, la cultura y los recursos físicos y económicos.

Dentro del entorno, este debe ser considerado desde los puntos de vista: (a) el microentorno, el que identifica a los actores con incidencia directa en el negocio; y (b) el macroentorno, el cual está determinado por el entorno que afecta la actividad de la compañía (Caldart, 2020).

Finalmente, la definición de la estrategia, que representa el plan por el que se incluye la totalidad de iniciativas desarrolladas para el cumplimiento de dicho fin, el objetivo es obtener los mejores resultados que se planteen del entorno en que opera, y estén dentro de aquellos parámetros económicos y éticos los que son definidos la misión y los valores de la empresa.

Tabla 31

Propuesta de Re definición de la estrategia de Caja Cusco.

Misión	“Ofrecemos servicios financieros de alta calidad, para apoyar al desarrollo de los micro empresarios del Perú”
Visión	“Posicionarnos para el año 2023 como una de las tres mejores empresas microfinancieras de sistemas de Cajas Municipales”.
Valores	Confianza. Honestidad. Rapidez. Integridad. Comunicación. Respeto.
Medios	Sistema de Información integral de créditos, ahorros, contable y administrativo. Asesores de Negocios. Personal Administrativo. Personal de Ahorros. Oficinas y Agencias.
Microentorno	Clientes de créditos y ahorros. Municipio del Cusco. Entidades reguladoras. Proveedores de servicios tecnológicos. Entidades microfinancieras.
Macroentorno	Políticas del gobierno. Políticas del BCRP. Avances tecnológicos. Riesgos sanitarios.

6.1.2 Incremento de Liquidez

El modelo de negocio de las entidades financieras está orientado a las captaciones de fondos y colocaciones de préstamos. Bajo este escenario es que la liquidez de la empresa es un recurso importante para incrementar el nivel de competitividad de la tasa de interés para la colocación de créditos.

Se ha evidenciado que la liquidez de Caja Cusco en los últimos tres años tanto en moneda nacional como en moneda extranjera, ha ido disminuyendo en referencia al promedio del sistema de Cajas Municipales, por lo que el ratio de liquidez ha alcanzado un valor de 25.83 puntos para moneda nacional y 81.77 puntos para moneda extranjera, siendo el promedio del sistema financiero de 37.69 puntos para moneda nacional y 98.8 puntos para moneda extranjera en los últimos tres años.

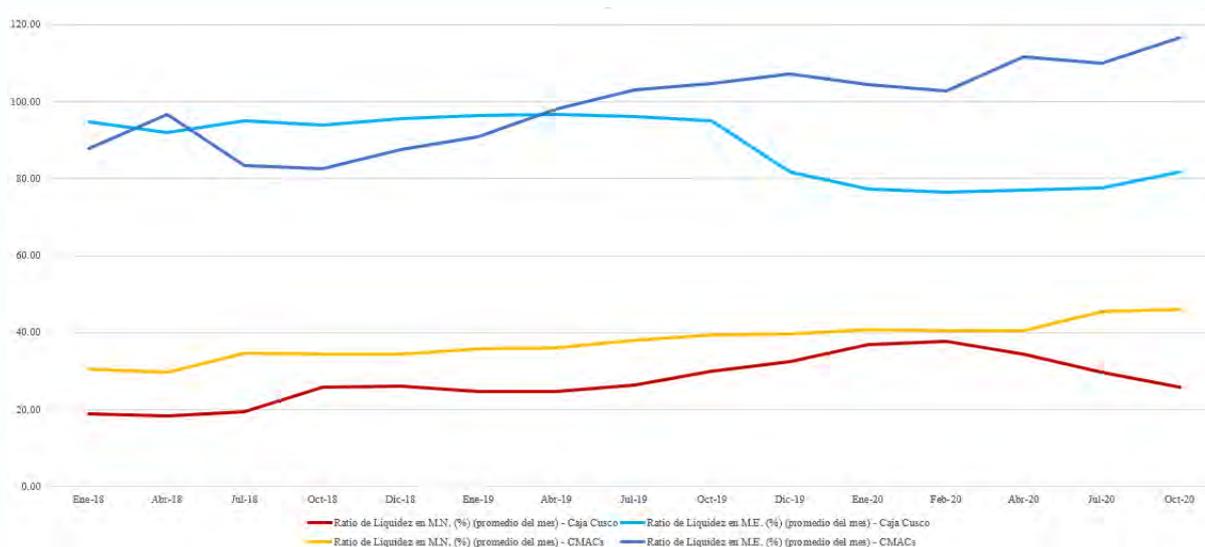


Figura 45. Evolución de liquidez de Caja Cusco.
Adaptado de Superintendencia de Banca Seguros y AFP (2020).

Para dar solución al problema de liquidez, se plantea las siguientes alternativas:

1. Mejorar la eficiencia del gasto administrativo, enfocándose en la calidad del proceso, eliminando los desperdicios originados por malas prácticas de gestión, y gastos no alineados a la estrategia definida para la empresa.
2. Incrementar el número de captaciones de depósitos de ahorros de los clientes, ofreciendo tasas de interés más competitivas que cubran el punto de equilibrio entre créditos y ahorros.
3. Implementar nuevas fuentes de fondeos, como inversionistas externos interesados en invertir en la Caja Cusco.

6.1.3 Nuevas Fuentes de Fondeo

La causa está asociada a la liquidez de la empresa, la propuesta de solución se enfoca en identificar nuevas fuentes de fondeo para la Caja Cusco. Dentro de la principal propuesta se tiene:

- Atraer nuevos inversionistas. Existe el precedente de Caja Arequipa que tiene un memorando con el banco holandés Rabobank, por el que se obtiene la posibilidad de realizar una inversión en la microempresa con una participación minoritaria del 7.5%. Esta alianza ofrece a Caja Arequipa, una mayor liquidez para el desarrollo de operaciones y sobre su nivel de competitividad dentro del sector.

6.1.4 Migración del Sistema Core de Negocio

El sistema tecnológico de Caja Cusco, que representa el core de negocio en cuanto a colocaciones y captaciones, representa uno de los recursos más críticos dentro de la empresa, y el que se presenta con un elemento diferenciador, en caso de ser alineado correctamente a la estrategia de la empresa.

La propuesta de solución a la migración del sistema tecnológico radica en tener una infraestructura tecnológica que este alineada y determinada por:

- La definición de una estrategia propuesta para la empresa, en el caso de Caja Cusco, llegar a ser una de las tres principales entidades microfinancieras del sector.
- Un modelo de negocio que defina la actividad principal de la empresa y ayude a cumplir la estrategia definida por la empresa.
- Un grupo de procesos que, de soporte a los principales procesos del negocio, tanto para captaciones como para colocaciones.
- Una infraestructura social, que representa al recurso humano, involucrado en los procesos, y que sean fuentes de eficiencia y control.

- Finalmente, una infraestructura tecnológica que de soporte a los procesos principales de la empresa.

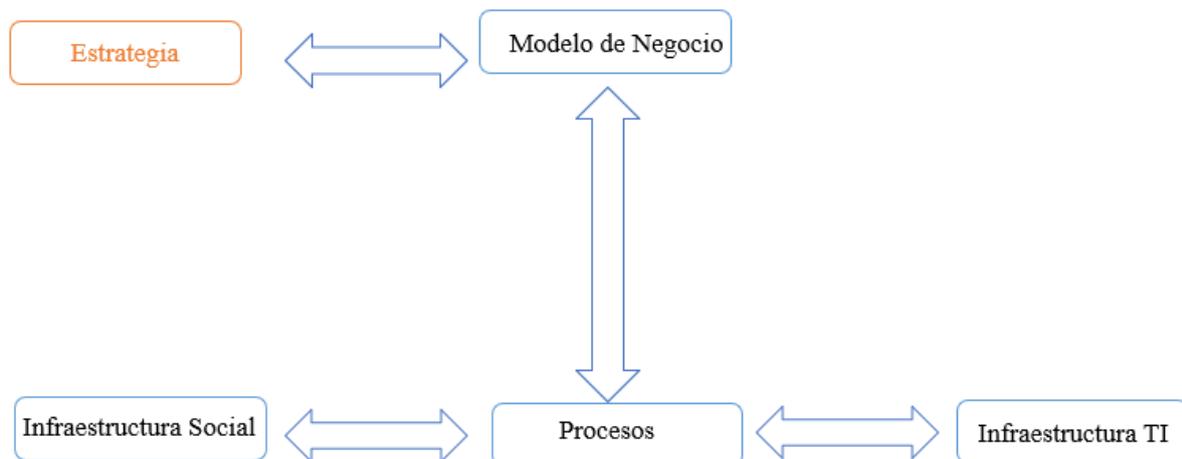


Figura 46. Alinear la estrategia de empresa a la tecnología.

6.1.5 Implementación de Enfoque de Gestión Basado en Procesos

Según la gestión orientada a los procesos, este enfoque trae muchos beneficios para la organización, por lo que, este tipo de gestión se convierte en una herramienta importante para la competitividad. Es así como, para alcanzar este objetivo, se recomienda seguir los siguientes pasos (ISO tools, 2020):

- Tener el compromiso de la alta dirección en la necesidad y el valor que implica alcanzar un enfoque de proceso transversales dentro de la empresa;
- Sensibilización y formación, donde se recibe la inducción y capacitación en la gestión de procesos dentro de la empresa, por lo que esta etapa es importante para el cambio de las personas con una nueva herramienta de gestión, el objetivo es que el equipo se sienta identificado y no obligado con la gestión por procesos;
- Realizar la identificación de los procesos clave, en base a las interacciones con los actores que se encuentran involucrados en las actividades del día a día de la empresa, ya sea personal interno o externo a ella, como resultado se debe de identificar un listado de inventario de procesos;

- Clasificar los procesos, donde estos son categorizados como procesos claves, proceso estratégicos o procesos de apoyo;
- Identificar la relación entre procesos, en base a una matriz de relaciones, en donde se identifica los elementos compartidos entre los procesos como información recursos y equipos;
- Realizar el mapa de procesos, para tener un panorama de relación entre procesos, se pueden emplear diagrama de bloque en procesos identificados.
- Alinear los procesos a la estrategia de la empresa, la que tendrá como resultado, un sistema de políticas de gestión, se alinea los objetivos estratégicos con los grupos de interés.
- Establecer indicadores, para lograr medir los resultados alcanzados, y compararlos con las expectativas de los grupos de interés.
- Finalmente, se debe de implementar un piloto en base al ciclo planificar, hacer, verificar y actuar.

Es así como, una gestión por procesos, dará el soporte necesario, para mejorar las capacidades de la organización, identificar posibles cuellos de botella, y concientizar a la empresa sobre estas capacidades que determinaran la realidad sobre la visión que plantea la empresa en su estrategia.

6.1.6 Mejorar la Cultura de la Empresa

El análisis realizado, se ha evidenciado que el indicador realizado al Great Place to Work ha mejorado, sin embargo, existe una brecha importante, que se debe de mejorar, para hacer sostenible este nivel de satisfacción y compromiso de los empleados con la empresa.

Dentro de los retos importantes se encuentran, la nueva normalidad reflejada en un nuevo entorno, conocido como VUCA, que hace referencia a un entorno, Vulnerable,

Incierto, Complejo, y Ambiguo, es así como la empresa se enfrenta a nuevos desafíos, y es indispensable tener una cultura empresarial preparada para estos.

Dentro de las posibles soluciones para mejorar la cultura de la empresa se tienen:

- Adaptarse al trabajo orientado a objetivos. La herramienta recomendada a utilizar es la metodología de objetivos y resultados claves conocidos como OKR (Objectives and Key Results), que representa una metodología de gestión para asegurar que la empresa se centre en los temas más importantes, en base a qué quiere alcanzar la empresa y cómo llegar a ese objetivo;
- Adaptarse al trabajo remoto, el que traerá beneficios en cuanto a costos fijos asumidos por la empresa;
- Implementar reconocimientos no monetarios, dando un crecimiento profesional a los empleados de la empresa;

6.1.7 Nuevos Nichos de Mercado

Basado en uno de los enfoques de competitividad planeados por Porter (2010) y al estar la Caja Cusco desarrollando su actividad en un sector altamente competitivo, es que, se presenta como alternativa de solución al problema, identificar nuevos nichos de mercado que no han sido cubiertos por las entidades microfinancieras. Dentro de estos nichos se encuentran principalmente, zonas características del Perú, que son zonas no bancarizadas.

Para lograr este fin es importante el uso de tecnología, la propuesta se basa en realizar operaciones en los sectores no desarrollados del país, haciendo uso del recurso humano que ofrece cada región, en base a una cultura de la empresa, que debe ser transmitida región por región. Este recurso traerá consigo beneficios importantes como, el apoyo al desarrollo profesional de jóvenes de regiones no desarrolladas, y el conocimiento del mercado que cada profesional de esta región pueda aportar, como la gestión de riesgos de créditos.

6.1.8 Tasa de Interés Competitiva para Productos de Ahorros

Alineados a mejorar la liquidez de la empresa es que es necesario mejorar la competitividad de las tasas de interés. Para lograr este fin, se propone implementar un sistema de costeo que logre el punto de equilibrio de las operaciones de la empresa y determinar las tasas de interés, que permitan cubrir los costos fijos, desarrollar productos de ahorros que sean atractivos para los clientes.

6.1.9 Mejorar la Gestión del Talento

Relacionado con la cultura de la empresa, se propone como alternativa de solución desarrollar un plan estratégico de recursos humanos alineado a la estrategia de la Caja Cusco. Dentro de este plan se propone seguir el marco sistema propuesta en la Figura 45.

El marco ha sido como referencia, para el desarrollo de un plan estratégico de recursos humanos, que toman funciones como el planeamiento, reclutamiento, desempeño, compensación, involucramiento con la cultura, entrenamiento y desarrollo, los que son soportados por comunicación, uso de tecnología, relaciones, gestión de marca y manejo de la diversidad dentro de la empresa.

La herramienta propuesta para mejorar estas capacidades es hacer uso de la analítica de datos orientado a las personas, que toman como referencia el grado de desempeño del personal, el nivel de involucramiento e impacto que tiene sobre su grupo cercano.

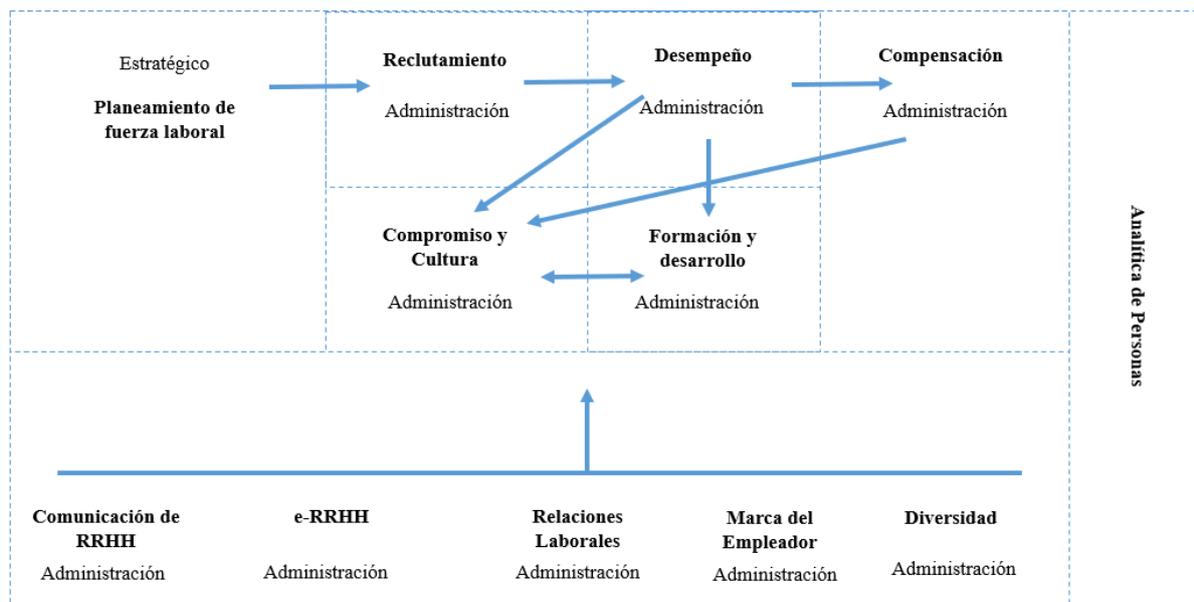


Figura 47. Visión sistémica de la gestión de recursos humanos.

6.1.10 Expansión en Zonas Menos Bancarizadas

Esta alternativa de solución busca generar un enfoque de expansión y crecimiento de agencias en zonas menos bancarias del Perú. Del análisis al crecimiento de agencias de Caja Cusco en los últimos cuatro años, se ha evidenciado una tasa de crecimiento promedio ha sido de 7%, que es una tasa mucho menor en comparación con las tres principales micro financieras que ha presentado una tasa de crecimiento promedio de 8.3% para Caja Arequipa, 12.8% para Caja Huancayo y 15.9% para Caja Piura.

Caja Piura se presenta como la empresa que mayor crecimiento ha tenido en número de agencias, llegando a tener para el cierre de octubre del 2020 195 agencias, en comparación con Caja Cusco que tiene 106 agencia, por lo que existe una brecha distante con Caja Piura de 89 agencias. Caja Piura ha realizado la apertura en el año 2017 49 agencias, el año 2018 13 agencia, el año 2019 15 agencias y el año 2020 6 agencias.

Por otro lado, Caja Cusco en el año 2017 ha realizado la apertura de 11 agencias, para el año 2018 realizó la apertura de tres agencias, para el año 2019 cuatro agencias y para el año 2020 ha realizado la apertura de siete agencias. Un factor que ha determinado la apertura

de agencia ha sido la migración del sistema tecnológico de la empresa, que ha tenido que ser adaptado a la implementación lógica y contable para el funcionamiento dentro del sistema de más de 100 agencias.

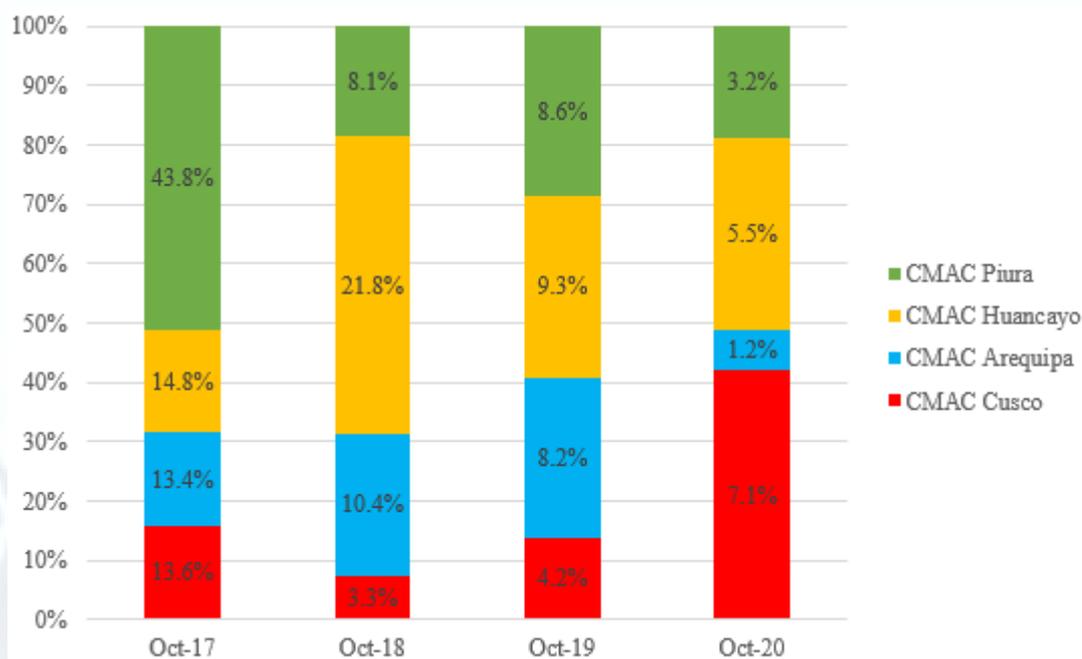


Figura 48. Tasa de crecimiento en número de agencias de los cuatro principales entidades microfinancieras.

Adaptado de Superintendencia de Banca Seguros y AFP (2020).

Bajo este criterio, como propuesta de solución se recomienda para Caja Cusco, incrementar la fuerza de ventas y agencias, mejorando su tasa de crecimiento anual a un 15% para lograr alcanzar en el año 2023 el número total de 161 agencias.

Tabla 32

Propuesta de crecimiento de Caja Cusco en número de agencias.

	Actual					Propuesto		
	Oct-16	Oct-17	Oct-18	Oct-19	Oct-20	Oct-21	Oct-22	Oct-23
Total, Agencias	81	92	95	99	106	122	140	161
Tasa Crecimiento Agencias		13.6%	3.3%	4.2%	7.1%	15.0%	15.0%	15.0%
Número de agencias nuevas		11	3	4	7	16	18	21

6.1.11 Creación de Unidad de Inteligencia Crediticia

Dentro de la estructura organizativa de Caja Cusco, se ha evidenciado que no existe un área especializada de evaluar el costo de oportunidad y el costo de capital de los productos de Caja Cusco, así como también ser la encargada de medir el grado de competitividad de las tasas de interés en comparación con el mercado.

Es así que, se propone implementar un área especializada de inteligencia crediticia que sea el soporte a las áreas de riesgos y de negocio, con el fortalecimiento de los planes operativos a nivel de créditos y de ahorros, realizar el seguimiento y evolución de las tasas de interés en el mercado, y proponer estrategias para garantizar el mayor rendimiento del capital invertido dentro de Caja Cusco.

6.1.12 Implementación de Sistemas de Inteligencia de Negocios

Como complemento a la unidad de inteligencia crediticia, un elemento importante viene a representar la información que maneja la empresa. Uno de los problemas identificado dentro de Cusco es la carencia de un sistema especializados de inteligencia de negocios, el cual ha sido relacionado a falta de un área que se encargue del gobierno de datos e información que defina las políticas de control en cuanto a la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información.

Por tanto, se propone implementar una gestión orientado a un gobierno de datos, dado que hoy en día, el manejo de información es un elemento diferenciador en empresas de este sector. Como parte del gobierno de datos, este debe de ser el soporte a las áreas del negocio a través de sistemas de inteligencia de negocios autogestionados, que permitan a las áreas usuarios, explotar la información y realizar pronósticos e identificar patrones y comportamiento de los clientes y del mercado. La herramienta debe ser de uso por las áreas de marketing y negocio que son las encargadas de mejorar las ventas y marca de la empresa.

6.1.13 Implementación de Indicadores Globales de Gestión

Como resultado de la implementación de sistemas de inteligencia de negocios, estos deben estar plasmados en indicadores de gestión tanto para los indicadores financieros y para los indicadores operativos, estos deben estar alineados a los objetivos planteados para el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

Por lo tanto, se propone realizar un proceso de implementación segmentado por áreas de negocio, para tener como resultado indicadores y paneles de control que midan el cumplimiento y evolución de los planes operativos desarrollados para alcanzar la estrategia planteada para Caja Cusco. Bajo este escenario es importante considerar los niveles de capacitación e involucramiento del personal de negocio, como el manejo, análisis de evaluación y uso de herramientas de evaluación de los indicadores de gestión.

6.2 Conclusiones

Las alternativas de solución propuestas, buscan alcanzar objetivos reales para el crecimiento de la Caja Cusco, para la identificación se ha realizado el análisis mediante el diagrama de fuerzas aplicado al modelo causa efecto, dentro del que también se propone una solución a cada causa identificada. Los problemas de mayor prioridad identificados son definición de la estrategia de la empresa, liquidez de la empresa, fuentes alternas de fondeo y sistemas de información.

Así mismo se ha identificado las causas de menor prioridad las cuales han sido la falta de indicadores de gestión, carencia de sistemas de inteligencia de negocio y carencia de unidad de inteligencia crediticia.

El desarrollo de una estrategia que permita posicionar a la empresa como la tercera mejor entidad micro financiera, se integra de solución como la redefinición de la estrategia de la empresa, el incremento de liquidez, nuevas fuentes de fondeo, migración del sistema core

de negocio, e implementación de enfoque de gestión basado en procesos, dentro de las principales.



Capítulo VII: Planes de Implementación

En el presente capítulo se presenta el plan de implementación de las soluciones propuestas. El periodo propuesto del plan de implementación es de tres años, mediante el cual se tiene como objetivo posicionar a Caja Cusco dentro de las tres empresas con mayor porcentaje de participación en créditos directos del sistema micro financiero de Cajas Municipales.

Para la implementación exitosa de los proyectos dentro de Caja Cusco, se propone hacer uso de la herramienta de ejecución y desarrollo de proyectos a través del ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar, actuar); esta herramienta es “de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de calidad y la productividad en cualquier nivel jerárquico en una organización” (Gutiérrez, 2010, p. 120).

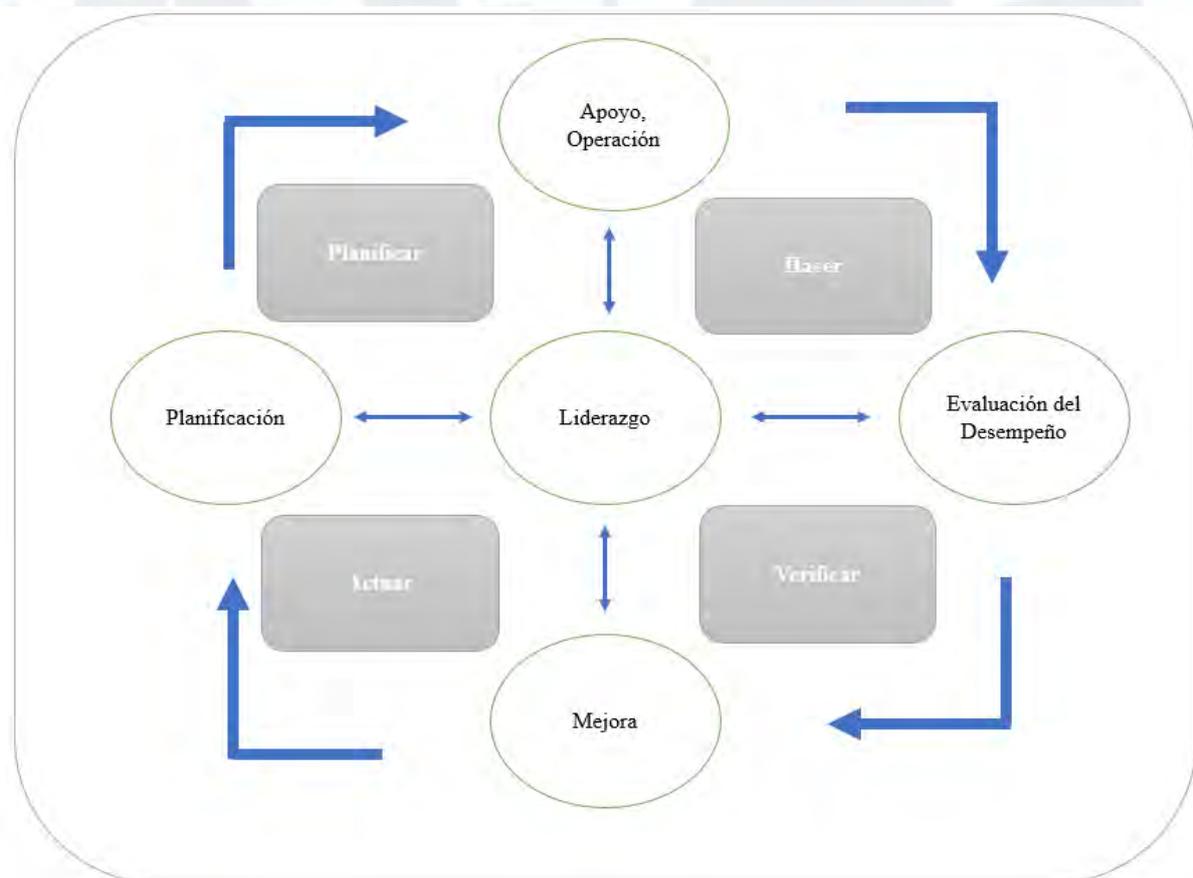


Figura 49. Ciclo de PHVA.
Tomado de Gutiérrez (2010).

7.1 Fase 1: Planificar

Dentro de esta se definen los objetivos principales para dar solución al problema identificado, estos objetivos son soportados por procesos y recursos asociados a cada uno de ellos, se proporcionan los resultados esperados y las políticas de la organización, se identifica y aborda los riesgos y oportunidades.

7.1.1 Objetivos

El objetivo principal es posicionar a Caja Cusco dentro de las tres mejores empresas micro financieras del sistema de Cajas Municipales para el año 2024.

Para alcanzar la visión propuesta para la empresa, se han planteado los siguientes objetivos de largo plazo:

1. Incrementar el valor económico agregado.
2. Mejorar el posicionamiento de colocaciones de créditos y captaciones de ahorros.
3. Mejorar los procesos core del negocio.
4. Retener talento y mejorar capacidades del personal.

Estos cuatro objetivos de largo plazo, están alineados a la estrategia de la empresa, y orientados a las perspectivas financieras, clientes y mercado, proceso y aprendizajes, dentro de los que se han definido metas a alcanzar y responsables para cada objetivo de largo plazo.

Desde la perspectiva financiera, se tiene como objetivo de largo plazo el de “*incrementar el Valor Económico Agregado*”, la meta a alcanzar es incremento el valor en un 8%. Los responsables de alcanzar este objetivo son las gerencias centrales: (a) la Gerencia Central de Negocios, (b) Gerencia Central de Operaciones y Finanzas, y (c) Gerencia Central de Administración.

Desde la perspectiva de clientes y mercado, el objetivo de largo plazo es “*incrementar la participación de créditos directos*”, como resultado, se espera alcanzar el tercer lugar como la empresa financiera con mejor participación en créditos directos del sistema micro

financiero de Caja Municipales. Los responsables asociados a este objetivo son las gerencias centrales y de línea que la integran: la Gerencia Central de Negocios, (b) Gerencia Central de Operaciones y Finanzas, y (c) Gerencia Central de Administración, (d) Gerencia de Marketing, (e) Gerencia de Tecnología de la información, (f) Gerencia de Riesgos y (g) Gerencia de Logística.

Este objetivo de largo plazo tiene las siguientes metas a cumplir:

- Incremento de colocaciones en un 35%,
- Incremento de captaciones en un 15%,
- Apertura de tres nuevas fuentes de fondeo, y
- Incrementar la tasa de crecimiento en zonas no bancarizadas en un 15%.

El incremento del 35% en colocaciones se realizó en base a las proyecciones estimadas que comparan la tasa de crecimiento promedio de Caja Cusco con la tasa de crecimiento óptimo de Caja Piura, por lo que el 35% de incremento, requiere que la tasa de crecimiento mensual para Caja Cusco pase de 1.17% a 1.58%, logrando así que la empresa supere a Caja Piura en los próximos tres años en el porcentaje de participación de créditos directos (ver Tabla 33).

Bajo el mismo análisis es que el 15% de incremento en captaciones se determinó en base a la proyección estimada para Caja Cusco, bajo este escenario es que Caja Cusco tendrá que incrementar su tasa de crecimiento de 1.54% a 1.78%. Cabe resaltar que, bajo escenario de crecimiento, Caja Cusco no logrará superar el saldo de captaciones a Caja Piura, sin embargo, si permitirá tener la liquidez necesaria para alcanzar el objetivo principal que es el de posicionar como la tercera mejor empresa micro financiera a nivel de saldo de créditos (ver Tabla 33).

Desde la perspectiva de procesos internos del negocio, el objetivo de largo plazo a cumplir es “mejorar proceso core del negocio”. Los responsables asignados a este objetivo

serán: (a) Gerencia Central de Administración, (b) Gerencia de Proyectos, y (c) Área de Organización y Métodos. Este objetivo tiene tres metas importantes a alcanzar:

- Alcanzar un nivel tres de madurez en los procesos de captaciones de ahorros;
- Alcanzar un nivel tres de madurez en los procesos de colocaciones de créditos; y
- Alcanzar un nivel en los procesos administrativos.

Tabla 33

Estimación de tasa de crecimiento de colocaciones y captaciones de Caja Cusco.

	Colocaciones			Captaciones		
	Tasa de Crecimiento Promedio	Tasa de Crecimiento (Desviación Estándar)	Tasa de Crecimiento Propuesta	Tasa de Crecimiento Promedio	Tasa de Crecimiento (Desviación Estándar)	Tasa de Crecimiento Propuesta
CMAC Arequipa	0.96%	0.432%	1.39%	0.74%	1.35%	2.09%
CMAC Huancayo	1.40%	1.022%	2.42%	1.56%	1.26%	2.82%
CMAC Piura	0.79%	0.753%	1.55%	1.16%	1.40%	2.56%
CMAC Cusco	1.17%	0.385%	1.58%	1.54%	1.24%	1.78%

Finalmente, desde la perspectiva del aprendizaje y crecimiento, el objetivo de largo a cumplir es “*retener talento y mejorar capacidades del personal*”. Este objetivo tiene como principal responsable a la Gerencia Central de Administración y a la Gerencia de Recursos Humanos, también se tiene como responsable de apoyo a la Gerencia de Tecnología de la Información. Este objetivo, tiene cuatro metas a alcanzar que son:

- Alcanzar un desempeño en el indicador Great Place to Work del 98%;
- Reducir la tasa de deserción en un 15%;
- Crear la unidad de inteligencia financiera; y
- Implementar el nuevo core de negocio.

Estos objetivos de largo plazo, han sido desarrollo para cumplir con la misión propuesta para la empresa que es la de “ofrecer servicios financieros de alta calidad, para apoyar al desarrollo de los micro empresarios del Perú”, y alcanzar la visión que es

“posicionar para el año 2024, como una de las tres mejores empresas microfinancieras del sistema de Cajas Municipales”.

Perspectiva	Objetivo de largo plazo	Meta	Responsables
Financiera	Incremento del Valor Económico Agregado	Incremento el Valor Económico Agregado en un 8%.	Gerencia Central de Negocios, Gerencia Central de Operaciones y Finanzas, y Central de Administración
Clientes y Mercado	Incrementar la participación de créditos directos	Incremento la tasa promedio mensual de Crecimiento de colocaciones en un 35%. Incremento de captaciones en un 15%. Tener 3 nuevas fuentes alternas de fondeo. Incrementar la tasas de crecimiento de agencias en zonas no bancarizadas en un 15%.	Gerencia Central de Negocios, Gerencia Central de Operaciones y Finanzas, y Central de Administración Gerencias de Marketing, Gerencia de Tecnología de la Información, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Logística.
Procesos internos del negocio	Mejorar los procesos core del negocio.	Alcanzar un nivel 3 de madurez en procesos de Captaciones. Alcanzar un nivel 3 de madurez en procesos de Colocaciones. Alcanzar un nivel 3 de madurez en procesos Administrativos.	Gerencia Central de Administración, Gerencia de Proyectos, Área de Organización y Métodos,
Aprendizaje y Crecimiento	Retener talento, y mejorar capacidades del personal.	Alcanzar un desempeño en el indicador de Great place to Work de un 98%. Incrementar la tasa de crecimiento en un 15%. Crear unidad de Inteligencia Financiera. Implementar el nuevo core de negocio.	Gerencia de Administración, Gerencia de Recursos Humanos. Gerencia de Tecnología de la información

Figura 50. Cuadro de mando de Caja Cusco Periodo 2021-2023.

El presupuesto estimado para la implementación de las iniciativas del cuadro de mando integral es aproximadamente de S/.20,417,500.00, el cual abarca el número de personal, consultorías para la implementación y costos de inversión en activos fijos como nuevas agencias (ver Apéndice F).

7.1.2 Recursos

Dentro de los recursos necesario para el cumplimiento de objetivos planteados, estos se dividen en: (a) recursos financieros, dentro de los que se tiene el presupuesto asignado a cada iniciativa propuesta; y (b) recursos humanos, como la participación activa del personal de Caja Cusco dentro de cada iniciativa, la participación de especialistas en áreas de finanzas y estrategia, y la participación de la alta dirección a través de un enfoque de gobierno corporativo que garantice la autonomía de las gerencias sobre sus responsabilidades y la transparencia del desarrollo de la estrategia propuesta.

7.1.3 Metodología de Gestión de Proyectos

Para el desarrollo de las iniciativas propuestas para el cumplimiento de los objetivos, es importante llevar a cabo una metodología de gestión de proyectos que permita articular los recursos, roles y responsabilidades referentes a cada uno de estos, por lo que, bajo esta necesidad, se propone hacer uso de metodologías ágiles para el desarrollo de proyectos.

Las metodologías ágiles permiten a la organización, gestionar proyectos en entornos altamente cambiantes y expuestos a riesgos, por lo que es importantes llevar una comunicación constante entre los clientes, el dueño del producto, el equipo de trabajo, y el líder del equipo.

Bajo esta metodología (Guía SBOK, 2017) es importantes definir cedulas internas que trabajen de la mano, en base a los siguientes roles propuestos (ver Figura 48) que toman como referencia las metodologías ágiles:

- Product Owner, tiene la responsabilidad de alcanzar el máximo valor para la empresa, su función es la de articular los requisitos del cliente y mantener la justificación del negocio para el proyecto;
- Scrum Master, su rol es la de facilitador, asegura que el Equipo Scrum cuente con un ambiente adecuado para completar el proyecto con éxito, elimina impedimentos y asegura el cumplimiento del proceso Scrum;
- Equipo Scrum, que viene a ser el equipo de trabajo, son responsables de entender las especificaciones emitidas por el Product Owner y de crear los entregables del proyecto.

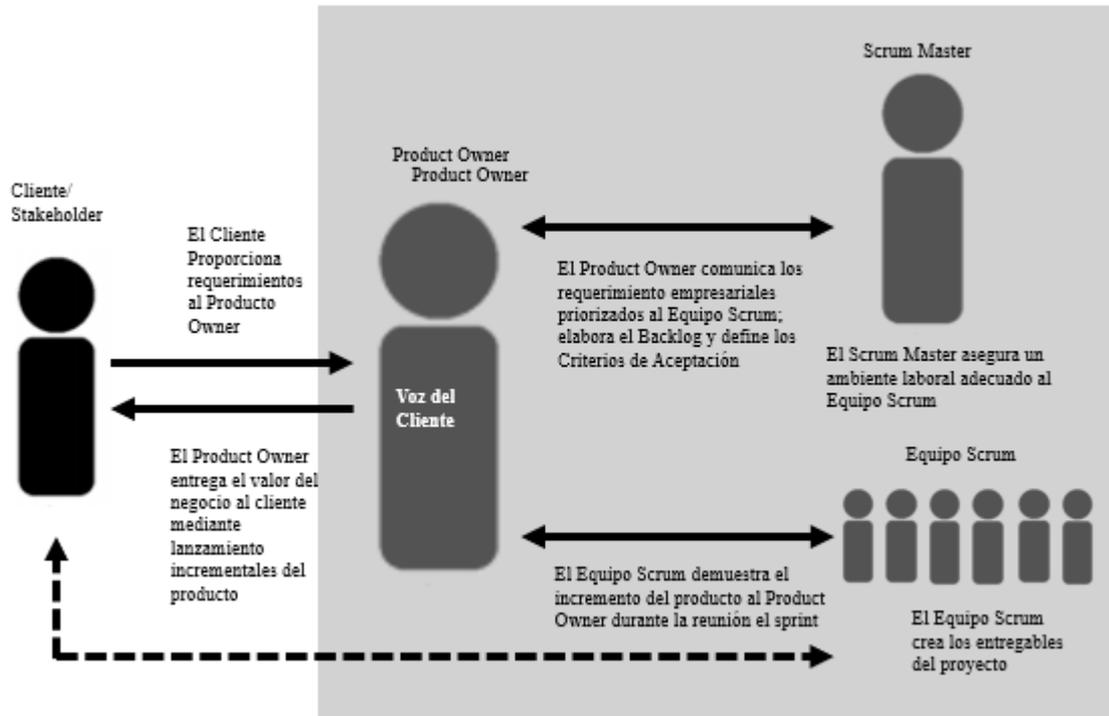


Figura 51. Equipo de trabajo SCRUM.
Tomado de Guía SBOK (2017).

7.1.4 Riesgos

El riesgo se define como “un evento incierto o serie de eventos que puede afectar los objetivos de un proyecto o pueden contribuir con su éxito o fracaso” (Guía SBOK, 2017). Según la SBS (2020), la gestión de riesgos permite a la alta dirección de la empresa, tomar decisiones en base al conocimiento de riesgos y no basados en eventos presentados al azar, con el fin de tener conciencia sobre el nivel de rentabilidad que se exige a la gerencia, dejando de lado aquellas actividades que no generen valor al negocio. Es así como, para el desarrollo de la estrategia, se propone un marco integral de riesgos asociados a los proyectos.

Dentro del enfoque de riesgos, se propone identificar los riesgos asociados a las siguientes categorías: (a) riesgos estratégicos, que son objetivos de alto nivel que están vinculados a la visión y misión de la empresa; (b) riesgos operacionales, que son objetivos vinculados al uso eficiente y eficaz de los recursos; (c) riesgos de información, que son

objetivos vinculados a la disponibilidad, confidencialidad e integridad de la información; y (d) riesgos de cumplimiento, que son objetivos vinculados al cumplimiento normativo.

7.2 Fase 2: Hacer

Con los objetivos definidos, el siguiente paso es poner en desarrollo el cumplimiento de los mismos, por lo que se propone, seguir el plan en base a un cronograma con hitos definidos para un periodo semestral, estos hitos serán los puntos de evaluación que determinen el grado de avance de la empresa.

En la Figura 50 se detalla el diagrama de Gantt para el proyecto donde se incluye las actividades a realizar, las fechas de inicio y fechas de fin para el desarrollo de la estrategia.



Figura 52. Diagrama de Gantt para Caja Cusco.

7.3 Fase 3: Verificar

En esta fase se evalúa el cumplimiento de los objetivos a largo plazo a través de indicadores de gestión que midan el desarrollo de cada iniciativa. Una vez desarrolladas las métricas, se propone que la evaluación de cumplimiento a realizarse en un periodo de tres meses.

Dentro de esta etapa se realiza la evaluación se propone llevar un cuadro categórico que permita cuantificar el grado de cumplimiento del desarrollo de las iniciativas, este cuadro está integrado por cuatro estadios: (a) un grado de cumplimiento bajo, si el porcentaje de

cumplimiento se encuentra entre 0 y 33%, un grado de cumplimiento medio, si el porcentaje se encuentra en 34% y 66%; y un grado de cumplimiento alto, si el porcentaje se encuentra entre 67% y 100%.

De los resultados alcanzados, sean positivos o negativos, estos deben de ser comunicados a toda la organización, con el objetivo de guiar el desarrollo de la estratégica y no perder de vista la meta final a alcanzar.

7.3 Fase 4: Actuar

En esta fase se desarrolla las acciones correctivas de acuerdo al desempeño alcanzado en los hitos definidos para el desarrollo de la estrategia. Se evalúa el cumplimiento de los objetivos a largo plazo para determinar y se desarrollan las acciones necesarias que garanticen el cumplimiento de los objetivos.

Durante esta fase se ofrece retroalimentación de las diferentes áreas del negocio, se debe de comunicar el desempeño alcanzado, las oportunidades de mejora, el reconocimiento y premiación por el cumplimiento de metas de las áreas que lograron alcanzar sus objetivos propuestos.

7.5 Conclusiones

Para una implementación exitosa del problema principal identificado en Caja Cusco se propone hacer uso de herramientas de ejecución y desarrollo de proyectos haciendo uso del ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar, actuar); el cual nos permitirá estructurar y ejecutar proyectos en cualquier nivel jerárquico de la empresa, iniciando con la planificación definiendo los objetivos principales para dar solución al problema identificado, estos objetivos son soportados por procesos y recursos asociados a cada uno de ellos, se proporcionan los resultados esperados y las políticas de la organización, se identifica y aborda los riesgos y oportunidades.

Seguidamente con los objetivos definidos, el siguiente paso es poner en desarrollo el cumplimiento de los mismos, por lo que se propone, seguir el plan en base a un cronograma con hitos definidos (diagrama de Gantt), estos hitos serán los puntos de evaluación que determinen el grado de avance de la empresa.

Luego se procede a realizar la verificación mediante la evaluación del cumplimiento de los objetivos a largo plazo a través de indicadores de gestión que midan el desarrollo de cada iniciativa. Desarrollando métricas las cuales evaluarán el cumplimiento a realizarse en un periodo de cada tres meses.

Y finalmente en esta fase se realizan las acciones correctivas en base a los logros alcanzados en los hitos establecidos para el desarrollo de la estrategia, evaluando el cumplimiento de los objetivos a largos plazos para determinar las acciones que garanticen su cumplimiento, así mismo se ofrece la retroalimentación para un mejor manejo del proceso.

Capítulo VIII: Resultados Esperados

En el presente capítulo se detallan los resultados esperados de la estrategia propuesta para Caja Cusco, que busca posicionar a la empresa como la tercera mejor entidad microfinanciera dentro de los créditos directos del Sistema de Caja Municipales.

8.1 Resultados Esperados

En el desarrollo de la estrategia se han definido cuatro objetivos de largo plazo, que están alineados al cumplimiento de la misión y visión de la empresa, por lo que, dentro de los resultados esperados, se espera que para el año 2023, se alcance un cumplimiento del 100% de los objetivos de largo plazo propuestos, y por consiguiente, Caja Cusco se posicione como la tercera mejor empresa micro financiera del sistema de Cajas Municipales.

8.1.1 Incrementar el Valor Económico Agregado

Como resultado de la mejora en las capacidades a nivel del personal de créditos, ahorros y administrativos, nivel tres de procesos core, incremento de agencias en zonas no bancarizadas, mejoras en el core de negocio, y crecimiento en saldo de créditos y ahorros, se espera que el Valor Económico Agregado se incremente en un 8%.

8.1.2 Incrementar la participación de Créditos Directos

El objetivo a largo plazo a alcanzar es la incrementar la tasa de crecimiento en créditos directos, el resultado esperado dentro de este objetivo se ha estructurado bajo tres indicadores que son:

1. Incrementar la tasa promedio mensual de crecimiento en colocaciones en un 35%, donde el resultado esperado bajo este indicador es pasar de una tasa de crecimiento mensual de 1.17% a 1.58%, bajo este escenario, Caja Cusco superaría a Caja Piura en saldo de colocaciones para el mes de febrero del 2022 donde alcanzaría un saldo de 5,202 mil millones de soles, en comparación con Caja Piura que alcanzaría un saldo de 5,195 mil millones de soles, es así como,

para el mes de cierre del periodo de la estrategia en diciembre del 2023, Caja Cusco alcanzaría un saldo en créditos directos de 7,620 mil millones de soles, en comparación a Caja Piura que alcanzaría 7,280 mil millones de soles.

2. Incrementar la tasa de crecimiento mensual en un 93%, que implica pasar de una tasa de crecimiento promedio de 1.54% a 2.98%, y tendrá como resultado un saldo de Ahorro para el cierre del año 2023 de 9,662 mil millones de soles en Ahorros.
3. Haber logrado implementar en el negocio, tres nuevas fuentes de fondeo como nuevos inversionistas, políticas de capitalización de utilidades y nuevos productos financieros.
4. Haber logrado alcanzar un crecimiento en las zonas no bancarizadas del 15%, siendo el total de agencias de Caja Cusco para el cierre del año 2023 de 161.

8.1.3 Mejorar los Procesos Core del Negocio

Para el año 2023, se espera que Caja Cusco tenga un área de procesos sólida, integrada por especialistas en la gestión por procesos, que con un nivel de madurez tres a nivel en los procesos de créditos, ahorros y administrativos. El nivel tres de madurez de procesos es una etapa donde la empresa tiene la capacidad de administrar sus procesos, tiene desarrollado competencias y una estructura organizacional está alineada al enfoque de gestión por procesos.

Como resultado de objetivo, se espera que, para el cierre del año 2023, Caja Cusco haya alcanzado las siguientes capacidades a nivel de gestión de procesos:

- Tenga prácticas estandarizadas en el desarrollo de procesos;
- Tener asignado a responsables y dueños de los procesos;
- Tener identificado los procesos core de la empresa;
- Tener identificado los principales actores de cada proceso;

- Tener asignado recursos para el desarrollo de los procesos;
- Tener documentado los procesos core de la empresa;
- Tener alineados los proceso core de la empresa a los sistemas de información;
- Tener alineados los procesos al modelo de negocio y estrategia de la empresa.

8.1.4 Retener Talento y Mejorar Capacidades del Personal

Dentro de la perspectiva de “aprendizaje y crecimiento”, se tiene el objetivo de largo plazo, “retener talento y mejorar las capacidades del personal”, dentro de los resultados esperados durante el periodo de tiempo se tiene:

1. Se espera alcanzar una puntuación en la evaluación de Great Place to Work del 98%, lo que significa una mejora en un 6.5% con respecto al año 2019;
2. Se espera haber logrado alcanzar una tasa de crecimiento anual de personal del 15%, que llegaría a 4024 empleados distribuidos en cinco gerentes, 262 funcionarios, 36449 empleados y 110 personal de apoyo;
3. Para el cierre del año 2022 tener implementado el área de Inteligencia Financiera;
4. Haber migrado del sistema de información de Caja Cusco a una nueva arquitectura tecnológica.

8.1.5 Posicionamiento de Caja Cusco

Como resultado global del desarrollo de la estrategia propuesta para Caja Cusco a través del Cuadre de Mando Integrado se han definido los objetivos a cumplir y que se deben de alcanzar para el cierre del año 2023. Se espera que este cierre, la empresa se haya posicionado como la tercera mejor empresa micro financiera de créditos directos del sistema de Cajas Municipales, con un saldo en créditos de 7,620 mil millones de soles, y una participación del 16.60%.

8.2 Conclusiones

Se espera lograr que Caja Cusco sea la tercera mejor entidad microfinanciera de créditos, para ello es importante que cada objetivo establecido en el plan estratégico se cumpla en un 100% para el año 2023.

El incremento, la eficiencia y rentabilidad de la institución se dará mediante la expansión en zonas no bancarizadas, el desarrollo e incremento del número de clientes a través del crecimiento de créditos, ahorros, inversionistas y nuevos productos, la mejora de procesos que permitirá a la Caja Cusco contar con un área de procesos establecida y sólida a un nivel de madurez tres.

El desarrollo, atracción y retención del talento humano se dará mediante el modelo establecido de aprendizaje y crecimiento que permitirá a la Caja Cusco ser reconocida como una de las mejores empresas según el GPTW.

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Conclusiones

Sobre el desarrollo de la estrategia de Caja Cusco, el análisis de la empresa, el sector micro financiero, es que se tienen las siguientes conclusiones para desarrollo e implementación de la iniciativas y objetivos a cumplir:

- El sistema de Cajas Municipales en los últimos tres años, tiene como principales entidades a cinco micro financiera, las que tienen el 80% del saldo de créditos directos. Caja Cusco, se ha posicionado como la cuarta mejor empresa micro financiera, y se evidencia de los indicadores de crecimiento de créditos directos que, la brecha entre Caja Cusco con Caja Arequipa y Caja Huancayo, se ha ampliado, sin embargo, existe la oportunidad de posicionar a Caja Cusco como tercera mejor empresa micro financiera, al superar a Caja Piura en el porcentaje de participación de créditos directos.
- Los principales tipos de créditos directos del sistema de Caja Municipales están representados por créditos pequeña empresa con un 43.28% del total de saldo créditos, créditos micro empresa con 12.21% del total de saldo de créditos y créditos consumo con un 19.80% del total de saldo de créditos. Para Caja Cusco, de estos tipos de créditos, los créditos pequeña empresa y micro empresa, son los que mayores beneficios han generado, sin embargo, se evidencia que los créditos consumo han tenido un importante crecimiento durante este periodo de tiempo.
- La crisis sanitaria a raíz del COVID 19, ha reflejado la importancia de la inclusión financiera en los países a nivel mundial, siendo este el acceso a los servicios financieros de calidad al grupo de clientes con menor capacidad financiera. El Perú se encuentra ubicado dentro de los tres mejores países que presentan un mejor entorno para la inclusión financiera. Por lo que, para Caja

Cusco, este escenario se presenta como una oportunidad para alcanzar sinergia entre las políticas y apoyo del gobierno, la estabilidad e integridad económica, el aprovechamiento de puntos de ventas, y la ventaja que ofrece la infraestructura de pagos y conectividad que han desarrollado las entidades financieras.

- Del análisis de la industria del sector micro financiero se tienen que la barrera de entrada de nuevos competidores en baja y existe una alta amenaza de productos sustitutos debido al crecimiento de las Fintech, es así que, para Caja Cusco, este escenario, implica implementar estrategias que garanticen la sostenibilidad de la empresa dentro del sistema de Caja Municipales, bajo el reforzamiento del modelo orientado al sector de las micro finanzas.
- Caja Cusco ha mantenido una tasa de crecimiento promedio de créditos directos de 1.17% durante los últimos tres años, que la ha ubicado como la cuarta empresa microfinanciera a nivel de créditos directos con una participación promedio del 13.17% dentro del sistema del Caja Municipales. Entre las causas más importantes identificadas que explican el porcentaje de participación, se tienen a la definición de la estrategia actual de Caja Cusco, donde visión ha sido orientada a ser la Caja Municipal más innovadora y rentable, sin embargo, los resultados y la estructura orgánica de la empresa, evidencia que no se tiene un área que gestione la innovación, y la rentabilidad en los últimos periodos se ha reducido en un 9.64% a febrero del 2020.
- Existe el sector no bancarizado en zonas rurales del Perú, que se evidencia poca oferta de servicios financieros en el Perú, este sector representa para Caja Cusco, los nichos de mercado que no han sido cubiertos, y la oportunidad de ser la primera entidad micro financiera en llegar a estos sectores no bancarizados.

- Los resultados de crecimiento a nivel de número de personal de las empresas micro financiera, tienen una relación el con el porcentaje de participación en créditos directos. Se tiene el caso de Caja Huancayo, que ha tenido la mejor tasa de crecimiento e de personal con una tasa promedio de 22%, y que también ha mejora su participación en créditos directos. Para Caja Cusco la tasa de crecimiento de personal se ha mantenido en 13%, con una reducción importante de este crecimiento entre los años 2018 y 2019, sin embargo, durante la crisis sanitaria, se evidencia que Caja Cusco, ha sido la empresa micro financiera dentro de las principales que menos ha reducido su número de personal.

9.2 Recomendaciones

Dentro de las principales recomendaciones para la aplicación de la estrategia se tienen:

- La estrategia definida por la empresa, viene a representar la guía principal de a dónde quiere llegar la empresa, por lo que, se recomienda que la estrategia definida para la empresa, sea comunicada a todos los niveles de la organización, con el fin de que, cada colaborador de Caja Cusco, conozca el nivel de participación en el cumplimiento de la estrategia de la empresa.
- Se recomienda hacer uso de los objetivos de resultado clave (OKRs), para medir el cumplimiento de los objetivos más importante planteados para el cumplimiento de la estrategia de empresa, estos objetivos deben de tener la característica de ser simples, medibles, alcanzables, realistas, y definibles en el tiempo.
- Dentro del ciclo de implementación PHVA, que hace referencia a la planificación, implementación, control y acción de las iniciativas de con llevan al cumplimiento de la estrategia, se recomienda llevar una periodicidad de seis

meses del ciclo, con el fin de medir el grado de cumplimiento de la estrategia, y el desempeño de esta dentro del sistema de Caja Municipales.

- Una característica de las Caja Municipales, es que se desarrollan bajo un modelo de negocio, que tiene como principales accionistas a los municipios, siendo estos, estables durante el periodo de tiempo que dura la gestión de un nuevo gobierno municipal. Por lo tanto, se recomienda, fortalecer el gobierno corporativo de Caja Cusco, para así, reducir el riesgo de cumplimiento de la estrategia, con nuevas políticas o directrices que afecten al desempeño de la misma.
- Según la revisión de literatura, una mala estrategia se centra en cuatro puntos, que son la incapacidad de enfrentar el desafío, metas erróneas, objetivos estratégico confusos y palabreo; por lo tanto, se recomienda a Caja Cusco, implementar los objetivos de la estrategia propuesta en base a objetivos que sean simples, mediables, realistas, alcanzables y tengan un horizonte de tiempo.

Referencias

Aboal, D., Arias, E., Crespi, G., Garda, P., Rasteletti, A., Rubalcaba, L., Vargas, F. (2015).

La innovación y la nueva economía de servicios en América latina y El Caribe: Retos e implicancias de política. Montevideo, Uruguay: Manosanta desarrollo editorial.

Recuperado el 15 de marzo del 2020, de

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-innovaci%C3%B3n-y-la-nueva-econom%C3%ADa-de-servicios-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-Retos-e-implicaciones-de-pol%C3%ADtica.pdf>

Aguilar, G. (2013). Microfinanzas y crecimiento regional en el Perú. *Economía*, 23(72), 143-

173. Recuperado el 24 de enero del 2021, de

<https://departamento.pucp.edu.pe/economia/documento/microcredito-y-crecimiento-regional-en-el-peru/>

Alfageme, A., & Ramirez, N. (2016). *Acceso a servicios financieros en los hogares en el Perú*. Serie de documentos de trabajo. Lima: Banco Central de Reserva del Perú.

Recuperado el 15 de marzo del 2020, de

<https://www1.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2016/documento-de-trabajo-15-2016.pdf>

Álvarez, I. (2016). *Finanzas estratégicas y creación de valor* (5 ed.). Bogotá: ECOE.

Recuperado el 15 de marzo del 2020, de

https://books.google.com.pe/books?id=36YwDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=creacion+de+valor&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiL143e2o_sAhWUH7kGHbUjDjw4ChDoATADegQIAxAC#v=onepage&q&f=false

Apaza, M. (2013). *Guía práctica de finanza corporativas*. Lima: Pacífico.

- Arce, K. (2013). *Plan de comunicación que permita lograr mayor cobertura de los canales de atención del BCP agencia*. Trujillo: BCP. Recuperado el 15 de Febrero de 2020, de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/466/arce_katherine.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arellano, A. (2020). *Innovar: importante y urgente*. (B. Research, Ed.) BBVA Research. Recuperado el 15 de Febrero de 2020, de <https://www.bbva.com/publicaciones/europa-innovar-importante-y-urgente-2/>
- Argandoña, A. (Mayo de 2007). Responsabilidad social y creación de valor para el accionista: ¿objetivos contrapuestos o complementarios?.
- Asociación de Bancos del Perú (2019). *Las microfinanzas: instrumento de crecimiento para las mypes*. Recuperado el 15 de febrero del 2020, de <https://asbanc.com.pe/Paginas/Noticias/DetalleNoticia.aspx?ItemID=792>
- Banco Central de Reserva. (31 de Diciembre de 2019). *Reporte de Inflación*. Recuperado el 15 de Febrero de 2020, de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2019-sintesis.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (31 de Enero de 2019). *Información Regional*. Recuperado el 15 de Febrero de 2020, de <http://bcrp.gob.pe/estadisticas/informacion-regional.html>
- Banco Central de Reserva del Perú (31 de diciembre de 2020). *Reporte de Inflación*. Recuperado el 15 de enero del 2020, de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2020-presentacion.pdf>

- Barbieri R. (2014). *El Desarrollo de las Microfinanzas en el Perú*. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=o4cFMxyRtOA>
- BBVA Microfinanzas. (2013). *Inclusión financiera: normativa para superar desafíos geográficos*. Recuperado el 15 de Febrero de 2020, de <http://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/revistaprogreso/inclusion-financiera-normativa-para-superar-desafios-geograficos/>
- BBVA Research. (2017). *Inclusión Financiera en América Latina: Facilitadores, Promotores y Obstaculizadores*. Madrid: BBVA Research.
- BBVA Research. (25 de Noviembre de 2019). *¿Cómo puedo mejorar mi salud financiera?* Recuperado el 15 de Febrero de 2020, de <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/peru-como-puedo-mejorar-mi-salud-financiera/>
- Bravo, M. (Julio de 2012). Aspectos conceptuales sobre la innovación y su financiamiento. *Análisis económico*, 27(66), 35-48. Recuperado el 15 de Febrero de 2020, de http://revistastmp.azc.uam.mx/_analiseconomico__BAK/index.php/rae/article/view/179
- Bueno, E., Longo, M., & Paz, M. (2017). *La innovación del modelo de negocio bancario: el reto de la banca digital*. Recuperado el 15 de Febrero de 2020, de <http://www.aeca1.org/xixcongresoaecca/cd/61w1.pdf>
- Carpi (2017). *Gestión del desempeño: Por qué llevar el puntaje es tan importante*. Recuperado el 24 de diciembre del 2020, de <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/performance-management-why-keeping-score-is-so-important-and-so-hard/es-es#>

- ISO Tools (2020). *Gestión por procesos*. Recuperado el 14 de diciembre del 2020, de <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/gestion-por-procesos/>
- Caja Cusco S.A. (6 de Diciembre de 2018). *Plan Estratégico 2019-2021*. Recuperado el 13 de marzo del 2020, de <http://www.cmac-cusco.com.pe/>
- Caja Cusco S.A. (27 de Febrero de 2020). *Agencias Caja Cusco*. Recuperado el 13 de marzo del 2020, de <http://www.cmac-cusco.com.pe/visitanos>
- Caja Cusco S.A. (27 de Febrero de 2020). *Identidad Caja Cusco*. Recuperado el 13 de marzo del 2020, de <http://www.cmac-cusco.com.pe/identidad>
- Caja Cusco S.A. (28 de Febrero de 2020). *Misión y Visión de Caja Cusco*. Recuperado el 13 de marzo del 2020, de <http://www.cmac-cusco.com.pe/mision-vision>
- Caja Cusco S.A. (2020). *Informe de Clasificación*. Cusco: Moody's Local PE Clasificadora de Riesgo S.A. Recuperado el 13 de marzo del 2020, de <http://www.cmac-cusco.com.pe/>
- Carballo, I., & Delle-Nogare, F. (2019). Fintech e inclusión financiera: los casos de México, Chile y Perú. *Revista CEA*, 5(10), 11 - 34. Recuperado el 15 de Febrero de 2020, de <https://doi.org/10.22430/24223182.1441>
- Chu, M. (2012). *La creación de valor en las finanzas: mitos y paradigmas*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Recuperado el 15 de Febrero de 2020, de https://books.google.com.pe/books?id=hxyNDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=creacion+de+valor&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiL143e2o_sAhWUH7kGHbUjDjw4ChDoATAJegQIBBAC#v=onepage&q=creacion%20de%20valor&f=false

COBIS Financial Agility Partners. (16 de Enero de 2016). *Cómo mejorar el servicio al cliente en el sector financiero*. Recuperado el 15 de Febrero de 2020, de <https://blog.cobiscorp.com/mejorar-servicio-cliente-sector-financiero>

D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado Aspectos Conceptuales y Aplicados*. Lima: PEARSON.

D'Alessio, F. (2014). *El proceso estratégico Un enfoque de gerencia*. Lima: PEARSON.

De Rato, R. (2007). El sistema financiero a prueba. *Fondo Monetario Internacional*. Recuperado el 15 de Febrero de 2020, de <https://www.imf.org/es/News/Articles/2015/09/28/04/54/vc090307>

Delaux, H. (2017). *Planeamiento estratégico y creación de valor: Reestructurar en crisis*. Mauritius: Redactum. Recuperado el 15 de junio del 2020, de https://books.google.com.pe/books?id=k-IEDwAAQBAJ&pg=PA26&dq=creacion+de+valor&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiRnoK2wI_sAhWZDrkGHW_fBucQ6AEwCXoECAkQAg#v=onepage&q=creacion%20de%20valor&f=false

Delfiner, M., Pailhé, C., & Perón, S. (2015). *Microfinanzas: un análisis de experiencias y alternativas de regulación*. Recuperado el 20 de agosto del 2020, de https://www.sbs.gob.pe/portals/0/jer/edipub_volumen4/63-118.pdf

Dermine, J., & Bissada, Y. (2002). *Asset & liability management: a guide to value creation and risk control*. Gran Bretaña: Pearson.

Economist Intelligence Unit (2019). *Microscopio global del 2019, el entorno propicio para la inclusión financiera*. Recuperado el 4 de julio del 2020, de <https://www.idbinvest.org/en/download/8784>

Economist Intelligence Unit (2020). *Microscopio global del 2020, el papel de la inclusión financiera en respuesta a la COVID-19*. Recuperado el 24 de enero del 2021, de <https://www.idbinvest.org/es/download/11713>

Fernández de Lis, S., & Pacheco, L. (2017). *Inclusión Financiera en América Latina: Facilitadores, Promotores y Obstaculizadores*. Madrid: BBVA Research. Recuperado el 30 de julio del 2020, de <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/inclusion-financiera-en-america-latina-facilitadores-promotores-y-obstaculizadores/>

Fernández, P. (2002). *Creación de valor para los accionistas*. Barcelona: Gestión 2000 S.A. Recuperado el 30 de julio del 2020, de https://books.google.com.pe/books?id=ImOp0hRVME8C&printsec=frontcover&dq=reacion+de+valor&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiRnoK2wI_sAhWZDrkGHW_fBucQ6AEwBHoECAAQAg#v=onepage&q&f=false

Financiera Confianza. (2020). *Establecimientos de operaciones básicas*. Recuperado el 30 de julio del 2020, de <https://confianza.pe/confianza/tambos-plus>

Galdo, M., & Hernández, A. (2015). *Multicanalidad y digitalización bancaria*. Recuperado el 30 de julio del 2020, de <http://hdl.handle.net/11531/6338>

García, J. (2019). *La innovación y el desarrollo tecnológico, piezas clave para elevar la productividad y competitividad de América Latina*. Recuperado el 30 de julio del 2020, de <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2019/11/la-innovacion-y-el-desarrollo-tecnologico-piezas-clave-para-elevar-la-productividad-y-competitividad-de-america-latina/?parent=6384>

García, J., & Paredes, L. (2014). *Estrategias financieras empresariales*. México: Grupo editorial Patria. Recuperado el 30 de julio del 2020, de <https://books.google.com.pe/books?id=gOHhBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=>

valor+econ%C3%B3mico+agregado&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwifvOi4mpHsAhV5IbkGHUe0BYI4HhDoATADegQIAhAC#v=onepage&q=valor%20econ%C3%B3mico%20agregado&f=false

Diario Gestión. (03 de Diciembre de 2019). *LatinFocus: economía peruana repuntará en el 2020 pero incertidumbre política plantea riesgos a la baja*. Recuperado el 15 de enero del 2020. <https://gestion.pe/economia/latinfocus-economia-peruana-repuntara-en-el-2020-pero-incertidumbre-politica-plantea-riesgos-a-la-baja-noticia/#:~:text=Sin%20embargo%2C%20la%20incertidumbre%20pol%C3%ADtica,y%203.5%25%20en%20el%202021>

Izar, J. (2016). *Contabilidad administrativa*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Recuperado el 14 de julio del 2020, de https://books.google.com.pe/books?id=Bg50DgAAQBAJ&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Ketterer, J. (2020). *Laboratorio de innovación financiera*. Recuperado el 30 de julio del 2020, de <https://www.iadb.org/es/financiamiento-lab/laboratorio-de-innovacion-financiera>

Kulfas, M. (2018). Banca de desarrollo e inclusión financiera de las pequeñas y medianas empresas: un estudio a partir de los casos de la Argentina, Colombia, Costa Rica y el Perú. (CEPAL, Ed.) *Financiamiento para el desarrollo*, 269(2), 230-250. Recuperado el 15 de marzo del 2020, de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44359-banca-desarrollo-inclusion-financiera-pequenas-medianas-empresas-un-estudio>

León, J. (28 de 09 de 2017). *Inclusión Financiera En Peru: Desarrollo Bajo Una*. Lima, Perú: PUCP. Recuperado el 15 de marzo del 2020, de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/9400>

- León, J. (2017). *Inclusión financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas en el Perú: Experiencia de la banca de desarrollo*. Recuperado el 15 de marzo del 2020, de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/43157-inclusion-financiera-micro-pequenas-medianas-empresas-peru-experiencia-la-banca>
- López, T., & Martínez, H. (s.f.). *Reflexiones y discusiones de la administración en México*. México: CIIIE. Recuperado el 15 de marzo del 2020, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/59480335/LIBRO_DIGITAL_20_MAYO_201920190601-76078-1dshxwl.pdf?1559408026=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DReflexiones_y_discusion_de_la_administra.pdf&Expires=1601330527&Signature=OQxxO0udKB1-gcgJVh7
- Martínez, M. (2018). Análisis de la innovación financiera tecnológica y su relevancia en el riesgo operativo de las entidades bancarias colombianas. *ECSAUC* 9(1), 30-46. Recuperado el 15 de marzo del 2020, de <http://ecsauc.udec.edu.mx/index.php/ECSAUC/article/view/14>
- Muñoz, J. (Diciembre de 2013). Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa y Creación de Valor Compartido. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(3) . Recuperado el 15 de marzo del 2020, de <http://ojsuniversia.xercode.com/index.php/gcg/article/view/457/etica-empresarial-responsabilidad-social-corporativa-rsc-creacion-valor-compartido-cvc->
- Núñez, A., & Sifuentes, D. (20 de agosto de 2019). *Las fintech como herramienta para la promoción de la inclusión financiera en el Perú*. Universidad ESAN. Lima, Perú. Recuperado el 15 de Febrero de 2020, de https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1720/2019_MAFDC_17-1_02_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Ordiz, M., & Perez, G. (2002). *Creación de valor en la empresa a través de las tecnologías de la información y comunicación*. Recuperado el 15 de febrero del 2020, de https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130_574899_E.pdf
- Pacheco, L. (2020). *Una nueva hoja de ruta para el fintech europeo: ¿Hemos ido lo suficientemente lejos?* Recuperado el 15 de marzo del 2020, de <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/una-nueva-hoja-de-ruta-para-el-fintech-europeo-hemos-ido-lo-suficientemente-lejos/>
- Palomino, R., Sanchis, J., & Gutierrez, M. (2011). Efectos de la crisis financiera sobre la innovación en la reorganización de los sistemas bancarios: los sistemas institucionales de protección en las entidades financieras de ámbito territorial. *Innovar*, 21(39), 184-196. Recuperado el 15 de marzo del 2020, de <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=81819029014>
- Perú21. (05 de Enero de 2017). *Gobierno fomenta el ingreso de nuevos bancos al país*. Recuperado el 10 de junio del 2020, de <https://peru21.pe/economia/gobierno-fomenta-ingreso-nuevos-bancos-pais-64617-noticia/>
- Pietrobelli, C. (28 de 09 de 2015). *¿Quién quiere ser como el asno de Buridan? Políticas de innovación y selectividad estratégica*. Recuperado el 15 de marzo del 2020, de <https://blogs.iadb.org/innovacion/es/quien-quiere-ser-como-el-asno-de-buridan-politicas-de-innovacion-y-selectividad-estrategica/>
- Porter, M. E. (2014). *¿Qué es la estrategia?. Ser Competitivo*. Bilbao, España: Deusto.
- Riesgos, G. d. (2020). *Informe Anual de la Gestión de Riesgos 2019*. Cusco: CMAC Cusco S.A.

Roa, M., & Mejía, D. (2018). *Decisiones financieras de los hogares e inclusión financiera: Evidencia para América Latina y el Caribe*. México: CEMLA.

Rojas, L. (2017). *Transformación digital e innovación abierta en la banca: el caso del BBVA*.

Recuperado el 15 de marzo del 2020, de

<https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1026>

Superintendencia de Banca y Seguros. (30 de Noviembre de 2019). *Información por tipo de*

Institución Financiera. Recuperado el 15 de Febrero de 2020, de Estadísticas y

Publicaciones: <https://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-financiero>

Superintendencia de Banca, Seguros y Administradora de Fondo de Pensiones (SBS). (21 de

Agosto de 2015). *Resolución SBS N° 4798-2015*. Recuperado el 15 de marzo del

2020, de

https://intranet2.sbs.gob.pe/intranet/INT_CN/DV_INT_CN/1576/v2.0/Adjuntos/4798-2015.pdf

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2008). *Resolución SBS N° 11356 2008*.

Recuperado el 20 de junio del 2020, de

https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pfrpv_normatividad/20160719_Res-11356-2008.pdf

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2016). *Portal de Inclusión Financiera*.

Recuperado el 15 de marzo del 2020, de [https://www.sbs.gob.pe/inclusion-](https://www.sbs.gob.pe/inclusion-financiera/Inclusion-Financiera)

[financiera/Inclusion-Financiera](https://www.sbs.gob.pe/inclusion-financiera/Inclusion-Financiera)

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2019). *Reporte de Indicadores de inclusión*

Financiera del Sistema Financiero, Seguros y de Pensiones. Lima. Recuperado el 15

de marzo del 2020, de

<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Diciembre/CIIF-0001-di2019.PDF>

The Economist Intelligence Unit. (2019). *El Microscopio Global del 2019: El entorno propicio para la inclusión financiera*. Nueva York. Recuperado el 15 de marzo del 2020, de <https://digital-iadb.lpages.co/bid-invest-microscopio-global-2019-gracias/>

Urbiola, P. (2018). *El poder de los ecosistemas digitales*. Recuperado el 15 de marzo del 2020, de <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/el-poder-de-los-ecosistemas-digitales/>

Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de administración financiera* (13 ed.). México: PEARSON.

Zamalloa, J. (2017). *Inclusión Financiera En Peru: Desarrollo Bajo Una Perspectiva Multidimensional*. Lima: PUCP. Recuperado el 15 de marzo del 2020, de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/9400>

Apéndices

Apéndice A: Estados Financieros de Caja Cusco 2018, 2019 y 2020

ACTIVO	2018		2019		Oct-20	
		%		%		%
DISPONIBLE	564,286	17.27%	646,540	17.13%	645,463	13.51%
Caja	90,602	16.06%	97,687	15.11%	106,960	16.57%
Bancos y Corresponsales	472,960	83.82%	548,036	84.76%	537,808	83.32%
Canje	358	0.06%	325	0.05%	272	0.04%
Otros	365	0.06%	492	0.08%	423	0.07%
FONDOS INTERBANCARIOS	0		0		0	
INVERSIONES NETAS DE PROVISIONES	36,835	1.13%	61,751	1.64%	116,509	2.44%
Inversiones a Valor Razonable con Cambios en Resultados	0		0		0	
Inversiones Disponibles para la Venta	35,028		61,110		115,949	
Inversiones a Vencimiento	0		0		0	
Inversiones en Subsidiarias, Asociadas y Negocios Conjuntos	1,807		1,549		1,549	
Provisiones	0		-908		-990	
CRÉDITOS NETOS DE PROVISIONES Y DE INGRESOS NO DEVENGADOS	2,528,830	77.40%	2,890,106	76.56%	3,724,001	77.97%
Vigentes*	2,558,998	94.28%	2,919,803	94.16%	3,806,933	96.03%
Descuentos	0		0		0	
Factoring	0		0		0	
Préstamos	2,436,261	95.20%	2,772,585	94.96%	3,663,938	96.24%
Arrendamiento Financiero	4,258	0.17%	2,577	0.09%	1,932	0.05%
Hipotecarios para Vivienda	116,285	4.54%	142,458	4.88%	139,382	3.66%
Créditos por Liquidar	0		0		0	
Otros	2,195	0.09%	2,183	0.07%	1,680	0.04%
Refinanciados y Reestructurados*	34,918	1.29%	40,361	1.30%	46,450	1.17%
Atrasados*	120,404	4.44%	140,697	4.54%	110,989	2.80%
Vencidos	61,772	51.3%	74,204	52.7%	53,554	48.3%
En Cobranza Judicial	58,631	48.7%	66,493	47.3%	57,435	51.7%
Provisiones	-182,081	-6.71%	-208,568	-6.73%	-238,305	-6.01%
Intereses y Comisiones no Devengados	-3,409	-0.13%	-2,187	-0.07%	-2,066	-0.05%
CUENTAS POR COBRAR NETAS DE PROVISIONES	9,889	0.30%	31,989	0.85%	19,035	0.40%
RENDIMIENTOS POR COBRAR	26,847	0.82%	29,906	0.79%	128,823	2.70%
Disponible	4,212		5,200		2,086	
Fondos Interbancarios	0		0		0	
Inversiones	0		0		0	
Créditos	22,635		24,706		126,738	
Cuentas por Cobrar	0		0		0	
BIENES REALIZABLES, RECIBIDOS EN PAGO Y ADJUDICADOS NETOS	23	0.00%	10	0.00%	639	0.01%
INMUEBLE, MOBILIARIO Y EQUIPO NETO	69,734	2.13%	70,699	1.87%	73,832	1.55%
OTROS ACTIVOS	30,866	0.94%	44,149	1.17%	67,718	1.42%
TOTAL, ACTIVO	3,267,310	100.00%	3,775,149	100.00%	4,776,291	99.99%

(continúa)

PASIVO	2018		2019		Oct-20	
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	2,557,330	91.72%	3,046,615	94.27%	3,208,932	75.98%
Depósitos a la Vista	0		0		0	
Depósitos de Ahorro	765,640	29.94%	795,407	26.11%	978,828	30.50%
Depósitos a Plazo	1,700,898	66.51%	2,123,244	69.69%	2,111,745	65.81%
Certificados Bancarios y de Depósitos	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Cuentas a Plazo	1,310,906	77.07%	1,619,301	76.27%	1,609,090	76.20%
C.T.S.	389,992	22.93%	503,943	23.73%	502,655	23.80%
Otros	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Depósitos Restringidos	90,657	3.55%	127,784	4.19%	118,028	3.68%
Otras Obligaciones	135	0.01%	179	0.01%	331	0.01%
A la Vista	135		179		331	
Relacionadas con Inversiones	0		0		0	
DEPÓSITOS DEL SISTEMA FINANCIERO Y ORGANISMOS INTERNACIONALES	50,232		235		7,803	
Depósitos de Ahorro	432	1.80%	235	0.01%	7,803	0.18%
Depósitos a Plazo	49,800		0		0	
FONDOS INTERBANCARIOS	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
ADEUDOS Y OBLIGACIONES FINANCIERAS	82,821	2.97%	50,395	1.56%	181,195	4.29%
Instituciones del País	82,821		50,395		181,195	
Instituciones del Exterior y Organismos Internacionales	0		0		0	
OBLIGACIONES EN CIRCULACIÓN NO SUBORDINADAS	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Bonos de Arrendamiento Financiero	0		0		0	
Instrumentos Hipotecarios	0		0		0	
Otros Instrumentos de Deuda	0		0		0	
CUENTAS POR PAGAR	45,980	1.65%	70,220	2.17%	737,670	17.47%
INTERESES Y OTROS GASTOS POR PAGAR	41,592	1.49%	51,321	1.59%	61,206	1.45%
Obligaciones con el Público	40,883		51,319		60,261	
Depósitos del Sistema Financiero y Organismos Internacionales	55		0		0	
Fondos Interbancarios	0		0		0	
Adeudos y Obligaciones Financieras	654		1		297	
Obligaciones en Circulación no Subordinadas	0		0		0	
Cuentas por Pagar	0		0		648	
OTROS PASIVOS	9,725	0.35%	11,751	0.36%	23,255	0.55%
PROVISIONES	550	0.02%	1,333	0.04%	3,227	0.08%
Créditos Indirectos	6		385		337	
Otras Provisiones	544		948		2,890	
OBLIGACIONES EN CIRCULACIÓN SUBORDINADAS	0		0		0	
TOTAL, PASIVO	2,788,231	85.34%	3,231,870	85.61%	4,223,288	88.42%
PATRIMONIO	479,079	14.66%	543,279	14.39%	553,003	11.58%
Capital Social	306,400	63.96%	354,930	65.33%	357,376	64.62%
Capital Adicional	171	0.04%	171	0.03%	72,429	13.10%
Reservas	99,587	20.79%	107,260	19.74%	115,827	20.95%
Ajustes al Patrimonio	542	0.11%	93	0.02%	180	0.03%
Resultados Acumulados	0	0.00%	2,713	0.50%	0	0.00%
Resultado Neto del Ejercicio	72,380	15.11%	78,114	14.38%	7,190	1.30%
TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO	3,267,310		3,775,149		4,776,291	

Nota: Adaptado de Superintendencia de Banca Seguros y AFP, 2018-2020, Recuperado de https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#

Apéndice B: Estado de Resultados de Caja Cusco 2018, 2019 y 2020

	2018		2019		Oct-20	
		%		%		%
INGRESOS FINANCIEROS	494,949	100%	567,699		398,196	
Disponible	10,022	2.02%	15,060	2.65%	8,460	2.12%
Fondos Interbancarios	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Inversiones	1,300	0.26%	1,672	0.29%	1,481	0.37%
Créditos Directos	482,954	97.58%	549,196	96.74%	387,906	97.42%
Ganancias por Valorización de Inversiones	0	0.00%	874	0.15%	0	0.00%
Ganancias por Inversiones en Subsidiarias, Asociadas y Negocios Conjuntos	0	0.00%	32	0.01%	0	0.00%
Diferencia de Cambio	672	0.14%	864	0.15%	348	0.09%
Ganancias en Productos Financieros Derivados	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Otros	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
GASTOS FINANCIEROS	112,440	22.72%	138,453	24.39%	129,666	32.56%
Obligaciones con el Público	92,840	82.57%	119,700	86.46%	111,710	86.15%
Depósitos del Sistema Financiero y Organismos Financieros Internacionales	2,479		1,551	1.12%	4	0.00%
Fondos Interbancarios	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Adeudos y Obligaciones Financieras	6,155	5.47%	4,947	3.57%	5,794	4.47%
Obligaciones en Circulación no Subordinadas	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Obligaciones en Circulación Subordinadas	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Pérdida por Valorización de Inversiones	325	0.29%	0	0.00%	0	0.00%
Pérdida por Inversiones en Subsidiarias, Asociadas y Negocios Conjuntos	661	0.59%	0	0.00%	0	0.00%
Primas al Fondo de Seguro de Depósitos	9,979	8.88%	12,254	8.85%	12,158	9.38%
Diferencia de Cambio	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Pérdidas en Productos Financieros Derivados	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Otros	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
MARGEN FINANCIERO BRUTO	382,509	77.28%	429,246	75.61%	268,530	67.44%
PROVISIONES PARA CRÉDITOS DIRECTOS	60,130	12.15%	69,683	12.27%	68,562	17.22%
MARGEN FINANCIERO NETO	322,379	65.13%	359,563	63.34%	199,969	50.22%
INGRESOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	19,389	3.92%	22,997	4.05%	18,826	4.73%
Cuentas por Cobrar	0		0		0	
Créditos Indirectos	137		114		171	
Fideicomisos y Comisiones de Confianza	0		0		0	
Ingresos Diversos	19,252		22,883		18,655	
GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	9,383	1.90%	10,756	1.89%	9,334	2.34%
Cuentas por Pagar	0		0		648	
Créditos Indirectos	21		25		10	
Fideicomisos y Comisiones de Confianza	29		29		24	
Gastos Diversos	9,334		10,702		8,652	
UTILIDAD (PÉRDIDA) POR VENTA DE CARTERA CREDITICIA	0		0		254	
MARGEN OPERACIONAL	332,384	67.16%	371,804	65.49%	209,715	52.67%

(continúa)

	2018	%	2019	%	2020	%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	219,189	44.29%	248,452	43.76%	180,007	45.21%
Personal	156,566	71.43%	176,746	71.14%	130,786	72.66%
Directorio	1,235	0.56%	1,057	0.43%	729	0.40%
Servicios Recibidos de Terceros	58,522	26.70%	67,286	27.08%	45,842	25.47%
Impuestos y Contribuciones	2,865	1.31%	3,363	1.35%	2,649	1.47%
MARGEN OPERACIONAL NETO	113,195	22.87%	123,352	21.73%	29,709	7.46%
PROVISIONES, DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	9,842	1.99%	11,958	2.11%	15,345	3.85%
Provisiones para Créditos Indirectos	-3	-0.03%	378	3.07%	-48	-0.31%
Provisiones por Pérdida por Deterioro de Inversiones	0		199		82	
Provisiones para Incobrabilidad de Cuentas por Cobrar	28	0.29%	9	0.07%	6,054	39.58%
Provisiones para Bienes Realizados, Recibidos en Pago y Adjudicados	38		28		14	
Otras Provisiones	432	4.39%	905	7.34%	12	0.08%
Depreciación	9,125	92.74%	9,798	79.42%	8,527	55.74%
Amortización	222	2.26%	641	5.19%	703	4.60%
OTROS INGRESOS Y GASTOS	1,033	0.21%	1,132	0.20%	-3,454	-0.87%
RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA	104,387	21.09%	112,526	19.82%	10,910	2.74%
IMPUESTO A LA RENTA	32,007	30.66%	34,413	30.58%	3,719	34.09%
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	72,380	14.62%	78,114	13.76%	7,190	1.81%

Nota: Adaptado de Superintendencia de Banca Seguros y AFP, 2018-2020, Recuperado de https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#

Apéndice C: Evolución de Créditos Directos del Sistema de Cajas Municipales

Créditos Directos (En miles de soles)	Ene-18	Feb-18	Mar-18	Abr-18	May-18	Jun-18	Jul-18	Ago-18	Set-18	Oct-18	Nov-18	Dic-18
CMAC												
Arequipa	4,197,824.16	4,222,408.83	4,266,796.85	4,309,220.33	4,352,488.55	4,391,245.58	4,412,685.84	4,442,238.25	4,493,106.49	4,553,789.75	4,613,035.93	4,699,364.10
CMAC Cusco	2,351,731.04	2,386,792.78	2,407,775.38	2,443,052.17	2,484,746.34	2,504,258.90	2,540,344.19	2,577,441.03	2,597,245.00	2,628,752.78	2,678,757.18	2,714,319.89
CMAC Del Santa	113,763.81	114,105.13	112,922.82	112,649.03	112,697.45	112,280.18	109,607.15	105,378.50	105,402.90	104,385.48	104,486.70	102,448.62
CMAC Huancayo	3,132,902.81	3,175,658.97	3,205,339.93	3,246,289.68	3,293,914.96	3,335,671.05	3,371,879.21	3,404,422.95	3,458,838.77	3,532,458.52	3,651,745.75	3,770,874.16
CMAC Ica	844,043.96	856,017.68	866,088.97	873,652.92	886,298.10	883,766.05	900,930.65	914,098.51	918,601.08	933,378.67	956,752.70	958,970.80
CMAC Maynas	346,540.97	352,601.22	352,047.10	357,759.16	358,894.29	358,625.85	360,376.41	365,026.39	370,130.96	377,978.27	384,250.77	384,899.27
CMAC Paita	135,226.93	135,146.90	135,345.92	135,072.96	134,475.77	130,125.83	128,724.98	128,085.53	127,209.31	127,293.99	122,183.30	121,336.64
CMAC Piura	3,184,920.53	3,233,587.96	3,280,585.75	3,310,207.78	3,342,074.05	3,346,346.43	3,332,700.40	3,386,909.78	3,455,050.27	3,512,932.46	3,558,136.74	3,566,363.74
CMAC Sullana	2,671,759.62	2,645,759.81	2,625,599.19	2,594,554.40	2,531,324.49	2,481,118.44	2,433,665.75	2,395,232.46	2,359,703.50	2,339,304.24	2,285,905.12	2,260,783.01
CMAC Tacna	775,071.48	783,106.51	791,301.23	799,343.29	808,767.73	813,720.11	818,504.82	822,509.96	829,382.85	830,663.03	835,836.79	834,269.77
CMAC Trujillo	1,558,036.72	1,561,459.57	1,557,460.57	1,559,506.03	1,554,504.93	1,551,969.44	1,543,062.69	1,545,199.73	1,553,254.86	1,560,613.58	1,584,612.52	1,582,325.96
CMCP Lima	375,463.51	373,081.09	367,686.23	369,408.44	368,894.87	367,149.65	367,663.61	376,426.04	376,798.82	375,536.48	374,597.09	371,867.07
Total	19,687,285.54	19,839,726.45	19,968,949.94	20,110,716.18	20,229,081.53	20,276,277.52	20,320,145.71	20,462,969.14	20,644,724.82	20,877,087.26	21,150,300.59	21,367,823.03
Tasa de Crecimiento		0.77%	0.65%	0.71%	0.59%	0.23%	0.22%	0.70%	0.89%	1.13%	1.31%	1.03%

(continúa)

Créditos Directos (En miles de soles)	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Ago-19	Set-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19
CMAC Arequipa	4,720,392.20	4,749,759.80	4,787,313.12	4,801,777.51	4,851,382.77	4,884,768.83	4,927,825.71	5,009,855.15	5,072,017.56	5,147,501.57	5,196,969.25	5,276,946.92
CMAC Cusco	2,739,601.31	2,767,947.10	2,800,929.78	2,831,879.75	2,869,218.99	2,893,735.71	2,927,341.50	2,967,235.83	2,998,710.98	3,036,393.29	3,081,710.60	3,100,860.62
CMAC Del Santa	101,371.06	97,070.69	95,318.91	94,051.20	92,929.97	92,522.34	94,097.88	94,999.60	95,467.57	95,473.37	97,017.91	95,311.29
CMAC Huancayo	3,788,374.22	3,836,340.55	3,896,068.94	3,934,945.93	3,984,690.12	4,048,516.31	4,081,403.82	4,127,348.50	4,131,549.47	4,245,716.72	4,380,174.34	4,505,270.28
CMAC Ica	966,893.51	981,559.41	998,621.45	1,006,508.49	1,024,130.38	1,029,905.26	1,038,873.22	1,049,629.61	1,051,167.00	1,067,495.10	1,091,900.25	1,100,634.74
CMAC Maynas	386,059.09	390,533.40	393,306.59	393,530.20	397,932.90	398,157.10	396,094.38	400,340.23	398,233.33	403,587.43	405,686.51	402,327.35
CMAC Paíta	120,587.42	121,405.89	121,872.95	120,353.87	119,236.16	114,584.06	110,391.61	110,420.82	110,501.91	112,326.92	113,956.99	114,644.51
CMAC Piura	3,575,406.27	3,654,695.16	3,701,016.51	3,732,655.81	3,776,060.55	3,751,532.41	3,741,870.04	3,778,022.35	3,791,459.51	3,809,238.91	3,848,793.09	3,860,278.52
CMAC Sullana	2,225,342.75	2,208,047.00	2,201,679.83	2,178,747.08	2,174,230.46	2,181,223.20	2,188,138.97	2,200,728.19	2,213,297.97	2,228,304.82	2,243,875.10	2,238,025.16
CMAC Tacna	832,088.09	832,754.54	838,214.14	830,135.80	832,273.67	831,911.43	825,762.19	825,221.88	826,146.12	821,570.77	822,698.50	810,579.52
CMAC Trujillo	1,588,485.79	1,595,549.47	1,597,081.60	1,598,024.87	1,610,478.39	1,618,334.69	1,629,053.01	1,632,526.03	1,645,580.97	1,661,983.74	1,696,448.27	1,707,025.68
CMCP Lima	372,291.45	374,801.37	372,441.36	374,374.12	377,354.04	377,359.81	376,077.11	372,132.21	363,830.89	364,408.63	365,129.39	364,675.73
Total	21,416,893	21,610,464.4	21,803,865.18	21,896,984.65	22,109,918.39	22,222,551.17	21,960,852.32	22,568,460.39	22,697,963.30	22,994,001.27	23,344,360.20	23,576,580.34
Tasa de Crecimiento	0.23%	0.90%	0.89%	0.43%	0.97%	0.51%	-1.18%	2.77%	0.57%	1.30%	1.52%	0.99%

(continúa)

Créditos Directos (En miles de soles)	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20
CMAC										
Arequipa	5,333,497.63	5,378,529.19	5,208,784.64	5,110,948.66	5,042,094.63	5,008,311.82	5,090,946.08	5,147,988.86	5,427,091.19	5,490,572.77
CMAC Cusco	3,144,812.09	3,177,698.59	3,123,819.33	3,089,119.04	3,161,673.50	3,212,174.64	3,476,492.75	3,722,759.10	3,846,311.98	3,964,371.87
CMAC Del Santa	93,544.89	93,532.30	89,932.14	88,524.93	88,666.97	90,218.62	93,409.17	96,894.84	100,446.35	102,194.13
CMAC Huancayo	4,482,981.51	4,487,086.85	4,389,738.61	4,323,695.51	4,300,529.55	4,291,947.51	4,344,376.29	4,356,744.08	4,531,018.40	4,695,419.62
CMAC Ica	1,103,505.00	1,115,054.43	1,091,984.48	1,068,266.48	1,052,053.91	1,066,596.66	1,121,217.56	1,153,708.19	1,181,121.72	1,222,238.42
CMAC Maynas	404,793.83	404,214.35	394,626.48	387,835.98	384,315.15	390,679.68	403,849.64	408,913.07	413,817.03	420,971.06
CMAC Paita	115,352.25	116,624.37	113,411.86	110,446.95	109,192.67	110,870.35	112,065.18	115,338.08	116,358.80	118,084.15
CMAC Piura	3,863,838.00	3,907,814.51	3,810,624.58	3,748,937.40	3,732,710.54	3,742,788.71	3,826,924.94	3,893,936.16	4,003,065.03	4,095,829.96
CMAC Sullana	2,216,982.51	2,228,341.84	2,168,305.74	2,134,131.19	2,157,083.77	2,226,074.27	2,316,944.70	2,440,065.54	2,476,827.49	2,538,045.61
CMAC Tacna	797,816.38	793,629.62	769,041.62	758,998.84	746,994.41	742,512.67	729,054.45	717,502.94	723,156.89	728,303.21
CMAC Trujillo	1,728,455.81	1,747,074.88	1,709,611.67	1,675,776.29	1,657,272.56	1,637,259.50	1,651,933.33	1,677,967.81	1,699,059.66	1,710,287.00
CMCP Lima	360,141.17	353,723.19	347,990.79	341,314.42	335,779.19	350,346.92	357,410.85	369,774.70	373,447.95	377,877.39
Total	23,645,721.05	23,803,324.14	23,217,871.96	22,837,995.69	22,768,366.85	22,869,781.35	23,524,624.94	24,101,593.37	24,891,722.49	25,464,195.20
Tasa de Crecimiento	0.29%	0.67%	-2.46%	-1.64%	-0.30%	0.45%	2.86%	2.45%	3.28%	2.30%

Apéndice D: Indicadores financieros de Caja Cusco desde enero 2018 a octubre del 2020

	Ene-18	Feb-18	Mar-18	Abr-18	May-18	Jun-18	Jul-18	Ago-18	Set-18	Oct-18	Nov-18	Dic-18
SOLVENCIA												
Ratio de Capital Global	15.62	15.50	15.60	15.60	15.47	15.44	15.37	15.34	15.30	15.13	14.92	14.84
Pasivo Total / Capital Social y Reservas	6.51	6.61	6.43	6.51	6.77	6.91	6.22	6.31	6.46	6.62	6.82	6.87
CALIDAD DE ACTIVOS	Ene-18	Feb-18	Mar-18	Abr-18	May-18	Jun-18	Jul-18	Ago-18	Set-18	Oct-18	Nov-18	Dic-18
Créditos Atrasados (criterio SBS) / Créditos Directos	4.34	4.53	4.61	4.75	4.71	4.53	4.70	4.85	4.71	4.75	4.64	4.44
Créditos Atrasados con más de 90 días de atraso / Créditos Directos	3.71	3.74	3.57	3.65	3.79	3.59	3.72	3.81	3.58	3.92	3.86	3.72
Créditos Atrasados MN (criterio SBS) / Créditos Directos MN	4.20	4.37	4.49	4.62	4.61	4.39	4.52	4.69	4.60	4.65	4.56	4.35
Créditos Atrasados ME (criterio SBS) / Créditos Directos ME	10.76	12.23	10.36	10.65	10.10	11.35	13.59	12.83	10.77	10.19	8.67	8.97
Provisiones / Créditos Atrasados (%)	154.75	148.95	144.40	141.79	145.00	147.60	144.67	142.37	141.45	143.21	143.88	151.23
EFICIENCIA Y GESTIÓN	Ene-18	Feb-18	Mar-18	Abr-18	May-18	Jun-18	Jul-18	Ago-18	Set-18	Oct-18	Nov-18	Dic-18
Gastos de Administración Anualizados/ Créditos Directos e Indirectos Promedio (%)	8.47	8.46	8.40	8.41	8.38	8.36	8.35	8.33	8.32	8.29	8.32	8.22
Gastos de Operación Anualizados / Margen Financiero Total Anualizado (%) - Caja Cusco	60.59	60.44	59.86	59.75	59.47	59.27	59.09	58.84	58.80	58.50	58.85	58.22
Ingresos Financieros Anualizados / Activo Productivo Promedio (%)	17.81	17.77	17.81	17.84	17.86	17.85	17.88	17.86	17.81	17.81	17.74	17.71
Créditos Directos / Empleados (Miles S/)	1,278.11	1,280.47	1,269.25	1,267.14	1,281.46	1,270.55	1,275.91	1,272.18	1,260.80	1,261.40	1,281.09	1,283.37
Créditos Directos / Número de Oficinas (Miles S/)	25,843.2	25,664.4	25,890.0	26,269.3	26,717.7	26,927.5	27,024.9	27,419.5	27,630.2	27,671.0	28,197.4	28,274.1
Depósitos/ Créditos Directos (%)	0	4	6	8	0	2	4	9	7	8	4	7
RENTABILIDAD	Ene-18	Feb-18	Mar-18	Abr-18	May-18	Jun-18	Jul-18	Ago-18	Set-18	Oct-18	Nov-18	Dic-18
Utilidad Neta Anualizada sobre Patrimonio Promedio (%)	16.18	16.31	16.25	16.34	16.47	16.54	16.49	16.52	16.57	16.55	16.16	16.06
Utilidad Neta Anualizada sobre Activo Promedio (%)	2.52	2.53	2.53	2.54	2.55	2.55	2.54	2.54	2.54	2.53	2.45	2.43
LIQUIDEZ	Ene-18	Feb-18	Mar-18	Abr-18	May-18	Jun-18	Jul-18	Ago-18	Set-18	Oct-18	Nov-18	Dic-18
Ratio de Liquidez en M.N. (%) (promedio del mes)	18.82	18.87	20.48	18.35	18.54	20.04	19.53	19.32	19.70	25.92	25.31	26.15
Ratio de Liquidez en M.E. (%) (promedio del mes)	94.67	93.51	91.37	91.99	93.05	93.78	95.01	90.73	94.12	94.01	92.27	95.51

(continúa)

	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Ago-19	Set-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19
SOLVENCIA												
Ratio de Capital Global	14.77	14.74	14.79	14.77	14.74	14.78	14.72	14.74	14.62	14.49	14.31	14.14
Pasivo Total / Capital Social y Reservas (N.º de veces)	6.84	6.85	6.96	6.89	7.05	7.11	7.16	7.30	7.43	6.71	6.91	6.99
CALIDAD DE ACTIVOS	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Ago-19	Set-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19
Créditos Atrasados (criterio SBS) / Créditos Directos	4.42	4.64	4.61	4.88	4.91	4.72	4.97	5.09	4.96	4.92	4.82	4.54
Créditos Atrasados con más de 90 días de atraso / Créditos Directos	3.67	3.78	3.82	4.00	4.14	4.02	4.16	4.27	4.22	4.18	4.04	3.78
Créditos Atrasados MN (criterio SBS) / Créditos Directos MN	4.34	4.56	4.54	4.73	4.79	4.66	4.92	5.05	4.92	4.88	4.77	4.49
Créditos Atrasados ME (criterio SBS) / Créditos Directos ME	8.64	8.90	8.52	14.26	12.52	8.41	8.00	7.49	7.26	7.52	7.58	7.55
Provisiones / Créditos Atrasados (%)	151.40	146.96	148.04	142.06	144.13	148.24	144.27	143.75	144.72	144.42	145.25	148.24
EFICIENCIA Y GESTIÓN	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Ago-19	Set-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19
Gastos de Administración Anualizados/ Créditos Directos e Indirectos Promedio (%)	8.22	8.19	8.22	8.22	8.23	8.20	8.16	8.14	8.15	8.14	8.12	8.03
Gastos de Operación Anualizados / Margen Financiero Total Anualizado (%) - Caja Cusco	58.10	58.08	58.33	58.39	58.43	58.40	58.21	58.31	58.59	58.79	58.91	58.64
Ingresos Financieros Anualizados / Activo Productivo Promedio (%)	17.68	17.65	17.61	17.57	17.59	17.58	17.56	17.53	17.50	17.47	17.43	17.36
Créditos Directos / Empleados (Miles S/)	1,308.94	1,306.87	1,307.01	1,312.27	1,319.79	1,318.93	1,317.44	1,319.36	1,297.58	1,299.83	1,307.47	1,301.24
Créditos Directos / Número de Oficinas (Miles S/)	28,537.51	28,535.54	28,875.56	29,194.64	29,579.58	29,832.33	30,178.78	30,590.06	30,914.55	30,670.64	30,817.11	30,400.59
Depósitos/ Créditos Directos (%)	94.98	94.48	95.07	94.55	95.37	95.06	95.26	95.31	95.81	95.35	96.88	98.25
RENTABILIDAD	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Ago-19	Set-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19
Utilidad Neta Anualizada sobre Patrimonio Promedio (%)	16.01	15.88	15.79	15.72	15.73	15.51	15.40	15.09	14.84	14.68	14.73	15.29
Utilidad Neta Anualizada sobre Activo Promedio (%)	2.41	2.39	2.37	2.35	2.34	2.30	2.28	2.23	2.19	2.16	2.16	2.24
LIQUIDEZ	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Ago-19	Set-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19
Ratio de Liquidez en M.N. (%) (promedio del mes)	24.68	24.19	24.89	24.64	27.32	28.24	26.38	26.22	27.66	29.92	32.21	32.49
Ratio de Liquidez en M.E. (%) (promedio del mes)	96.34	94.87	94.82	96.80	95.47	95.87	96.12	95.12	93.76	94.93	92.50	81.69

(continúa)

	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20
SOLVENCIA										
Ratio de Capital Global	14.14	14.14	14.36	14.40	14.51	15.32	15.26	15.26	15.05	14.45
Pasivo Total / Capital Social y Reservas (N.º de veces)	7.24	7.27	7.06	7.04	7.39	7.12	8.08	8.57	8.51	8.92
CALIDAD DE ACTIVOS	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20
Créditos Atrasados (criterio SBS) / Créditos Directos	4.81	4.73	4.61	4.60	4.49	4.37	3.36	3.19	3.16	2.80
Créditos Atrasados con más de 90 días de atraso / Créditos Directos	3.95	3.84	3.86	3.91	3.90	3.72	2.81	2.61	2.81	2.63
Créditos Atrasados MN (criterio SBS) / Créditos Directos MN	4.70	4.63	4.56	4.57	4.45	4.32	3.31	3.14	3.11	2.74
Créditos Atrasados ME (criterio SBS) / Créditos Directos ME	11.07	10.31	7.08	6.57	6.58	6.64	6.44	6.52	6.60	6.68
Provisiones / Créditos Atrasados (%)	143.24	143.12	153.40	162.54	164.53	173.57	196.56	201.93	202.89	214.71
EFICIENCIA Y GESTIÓN	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20
Gastos de Administración Anualizados/ Créditos Directos e Indirectos Promedio (%)	7.97	7.98	7.86	7.61	7.33	7.08	6.84	6.66	6.46	6.38
Gastos de Operación Anualizados / Margen Financiero Total Anualizado (%) - Caja Cusco	58.62	58.94	59.53	62.17	62.65	61.68	62.98	63.79	64.85	66.71
Ingresos Financieros Anualizados / Activo Productivo Promedio (%)	17.25	17.19	16.88	15.95	15.41	15.20	14.52	14.03	13.51	13.01
Créditos Directos / Empleados (Miles S/)	1,320.24	1,314.18	1,281.83	1,271.77	1,309.18	1,336.18	1,450.96	1,559.60	1,603.30	1,652.51
Créditos Directos / Número de Oficinas (Miles S/)	30,831.49	30,554.79	29,750.66	29,420.18	30,111.18	30,592.14	32,797.10	35,120.37	36,285.96	37,399.73
Depósitos/ Créditos Directos (%)	100.58	100.58	99.54	98.97	101.15	97.62	94.57	87.26	83.58	81.13
RENTABILIDAD	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20
Utilidad Neta Anualizada sobre Patrimonio Promedio (%)	15.00	14.62	13.80	10.32	9.01	8.16	6.99	5.89	4.77	3.84
Utilidad Neta Anualizada sobre Activo Promedio (%)	2.19	2.12	2.00	1.49	1.30	1.17	0.99	0.82	0.65	0.52
LIQUIDEZ	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20
Ratio de Liquidez en M.N. (%) (promedio del mes)	36.76	37.81	35.86	34.48	37.42	33.70	29.61	0.00	29.68	25.83
Ratio de Liquidez en M.E. (%) (promedio del mes)	77.38	76.44	76.32	76.95	76.64	76.04	77.53	0.00	81.75	81.77

Apéndice E: Valor Económico Agregado de Caja Cusco desde 2018, 2019 y 2020

<i>Capital Invertido</i>	2016	2017	2018	2019	2020
DISPONIBLE	314,653	423,696	564,286	646,540	592,489
OTROS ACTIVOS	23,260	27,997	30,866	44,149	61,932
Total 1	337,913	451,693	595,151	690,689	654,421
Cuentas por Pagar	27,645	34,735	45,980	70,220	747,304
Otras Cuentas por Pagar	7,429	3,707	9,725	11,751	12,062
Total 2	35,074	38,442	55,705	81,971	759,365
Capital de Trabajo	302,839	413,251	539,446	608,717	-104,944
Activos Fijos Netos	56,756	59,451	69,734	70,699	74,096
Capital Invertido	359,595	472,702	609,180	679,416	-30,848
<i>Costo Promedio Ponderado (CPPC)</i>					
%Deuda = Pasivo/Activo	83.91%	84.68%	85.34%	85.61%	88.55%
Costo de la Deuda (Kd)	2.80%	2.80%	2.80%	2.80%	2.80%
Tasa Impuesto a la Renta	0.00%	0.00%	30.66%	30.58%	28.15%
Costo de la Deuda después de impuestos	2.35%	2.37%	1.66%	1.66%	1.78%
%Patrimonio = Patrimonio/Activos	16.09%	15.32%	14.66%	14.39%	11.45%
Costo de Capital (Ke)	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
Costo Patrimonio	0.80%	0.77%	0.73%	0.72%	0.57%
Costo Promedio Ponderado (CPPC)	3.15%	3.14%	2.39%	2.38%	2.35%
<i>Cálculo del UOII Y ROI</i>					
Ingresos Financieros	354,237	418,384	494,949	567,699	442,676
Gastos Financieros	79,028	94,135	112,440	138,453	141,674
Margen Financiero Bruto	275,210	324,249	382,509	429,246	301,002
Provisiones Créditos Directos	35,981	41,740	60,130	69,683	77,862
Margen Financiero Neto	239,229	282,508	322,379	359,563	223,140
Ingresos por Servicios Financieros	13,949	17,627	19,389	22,997	21,001
Gastos por Servicios Financieros	6,981	8,131	9,383	10,756	10,708
Utilidad (Pérdida) por Venta de Cartera Crediticia	0	0	0	0	254
Margen Operacional (Utilidad Operativa)	246,197	292,004	332,384	371,804	233,688
Gastos Administrativos	160,231	194,041	219,189	248,452	201,878
Margen Operacional Neto	85,965	97,963	113,195	123,352	31,810
Provisiones, Depreciación y Amortización	7,844	8,826	9,842	11,958	16,809
Otros Ingresos y Gastos	880	1,876	1,033	1,132	-3,553
Utilidad Antes de Impuestos e Intereses (UAI)	79,002	91,013	104,387	112,526	11,447
Capital Invertido	359,595	472,702	609,180	679,416	-30,848
ROI	21.97%	19.25%	17.14%	16.56%	-37.11%
<i>Cálculo EVA</i>					
ROI	21.97%	19.25%	17.14%	16.56%	-37.11%
CPPC	3.15%	3.14%	2.39%	2.38%	2.35%
ROI-CPPC	18.82%	16.12%	14.75%	14.18%	-39.46%
Capital Invertido	359,595	472,702	609,180	679,416	-30,848
EVA=(ROI-CPPC) x Capital Invertido	67,660	76,184	89,828	96,332	12,173
Incremento Anual EVA		12.60%	17.91%	7.24%	-87.36%

Apéndice F: Presupuesto para la Implementación de Estrategia 2021-2023

Perspectiva	Objetivo de Largo Plazo	Meta	Recursos Estimados	Presupuesto Estimado (soles)
Financiera	Incremento del Valor Económico Agregado	Incremento el Valor Económico Agregado en un 8%.	Consultoría	50,000.00
		Incremento la tasa promedio mensual de crecimiento de captaciones en un 35%.	Consultoría	50,000.00
Clientes y Mercado	Incrementar la participación de créditos directos	Incremento de colocaciones en un 15%.	Consultoría	50,000.00
		Tener 3 nuevas fuentes alternas de fondeo.	Consultoría	50,000.00
		Incrementar la tasa de crecimiento de agencias en zonas no bancarizadas en un 15%.	Costo de Nueva Agencia x Nro. de Agencias	15,800,000.00
Procesos internos del negocio	Mejorar los procesos core del negocio.	Alcanzar un nivel 3 de madurez en procesos de Captaciones.	Consultoría especializada BPM. + Personal + Implementación	40,000.00
		Alcanzar un nivel 3 de madurez en procesos de Colocaciones.	Consultoría especializada BPM. + Personal + Implementación	40,000.00
		Alcanzar un nivel 3 de madurez en procesos Administrativos.	Consultoría especializada BPM. + Personal + Implementación	40,000.00
Aprendizaje y crecimiento	Retener talento, y mejorar capacidades del personal.	Alcanzar un desempeño en el indicador de Great place to Work de un 98%.	Consultoría Great Place to Work.	30,000.00
		Incrementar la tasa de crecimiento de personal en un 15%.	Número de Personal (Sueldo promedio x Nro. Personal)	3,250,000.00
		Crear unidad de Inteligencia Financiera.	(Sueldo Promedio x Nro. Personal)	17,500.00
		Implementar el nuevo core de negocio.	Costo promedio de Nuevo Core	1,000,000.00
Total, Presupuesto				20,417,500.00