

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Business Consulting para Caja Municipal de Ahorro y Crédito
de Trujillo S.A**

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

PRESENTADA POR

Sharom Marisol Casanova Mejía, DNI: 72670204

Miguel Fernando Miranda Zelada, DNI: 44453374

Alexandra Marlene Reyes Luna Victoria, DNI: 47980135

Roger Edmundo Reyes Luna Victoria, DNI: 45572346

ASESOR

Pablo José Arana Barbier, DNI: 44614140

ORCID 0000-0002-4449-0086

JURADO

Carlos Armando Bazán Tejada

Kelly Rojas Valdez

Pablo José Arana Barbier

Surco, junio 2021

Agradecimientos

Agradecemos de forma especial al equipo de Caja Trujillo, quienes nos brindaron su apoyo con la información, su tiempo y buena receptividad para el desarrollo de la presente consultoría.

Sharom, Miguel, Roger y Alexandra.



Dedicatorias

A mi padre Hugo Casanova Herrera, quien desde el cielo guía mis pasos. A mi madre y hermanos por su apoyo incondicional; y a mi novio por siempre ser mi soporte.

Sharom Casanova

A mi madre, por ser mi ejemplo de constante esfuerzo y perseverancia. A mi novia por su comprensión y apoyo incondicional.

Miguel Miranda.

A mis padres, a mis hermanos y hermanas, a mis abuelos en vida y en el cielo, a mis sobrinos – mis alegrías – y a todos los que me acompañaron en este proceso. Gracias por motivarme, empujarme, alentarme y sostenerme.

Alexandra Reyes.

A mis adorados padres Roger y Marlene, por forjarme desde pequeño en base a su ejemplo, a mis hermanos a quienes quiero mucho. A mi amada Andrea, mi fiel compañera de batallas, a mis hijos Roger Valentino y María Paz, quienes además de ser mi motivación de vida, supieron ser pacientes en este proceso. A mi pequeñito, Santiago Enrique, quien viene en camino y estará en el colofón de esta etapa que es el inicio de otras tantas.

Roger Reyes.

Resumen Ejecutivo

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo, conocida como Caja Trujillo, es una microfinanciera peruana que inició sus operaciones en el año 1984 teniendo como fin el otorgar servicios financieros a una porción de la población desatendida por la banca tradicional, y de esa forma fomentar la inclusión financiera para los pequeños y microempresarios del país. La finalidad de esta consultoría fue el de identificar el problema clave que padece Caja Trujillo, no permitiéndole cumplir sus objetivos estratégicos, y a la vez analizar sus causas principales. Se desarrollaron diferentes metodologías y herramientas que ayudaron a identificar el problema clave, considerando como tal: “La baja participación de la cartera de créditos del tipo microempresa”. Asimismo, se participó en diversas reuniones con personal clave de la institución, pudiendo identificar las principales causas al problema, siendo la causa raíz: “La falta de estrategias de marketing y ventas con enfoque a la microempresa”.

La consultoría realizada, se enfoca en proponer un plan de solución ante el problema identificado, donde se detalla la alternativa más idónea, siendo ésta la de “Rediseñar y ejecutar el Plan Comercial para el segmento microempresa”, para el cual se contempla una inversión de S/733,500 anual por los dos primeros años, teniendo una tasa de retorno de inversión de 5.984% y un VAN de S/566,028; dado los bajos costos de los canales digitales y de marketing a implementar. Con ello se espera lograr el aumento de la participación de la cartera de créditos microempresa y permitir a Caja Trujillo focalizarse en su modelo de negocio, generar mayor inclusión financiera desarrollando un mercado poco atendido, y por ende obtener mayor rentabilidad.

Abstract

The Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo, known as Caja Trujillo, is a Peruvian microfinance company that began operations in 1984 with the purpose of providing financial services to an underserved portion of the population by traditional banking, and promote financial inclusion for small and micro entrepreneurs in the country. The purpose of this consultancy was to identify the key problem that Caja Trujillo suffers from, not allowing to fulfill its strategic objectives, and at the same time analyze its main causes. Different methodologies and tools were developed that helped to identify the key problem, which is "The low participation of the micro-enterprise loan portfolio", in addition to various meetings with employees of the institution, being able to identify the main causes of the problem, the root cause being: "The lack of marketing and sales strategies with a focus on micro-enterprises." The consultancy carried out focuses on proposing a solution plan for the identified problem, where the most suitable alternative solution is the "Redesign and execute the Commercial Plan for the micro-enterprise segment", contemplating an annual investment of S/733,500.00 for the first two years and having an investment return rate of 6.268% and a net present value of S/566,090.00; due the low costs of the digital channels and marketing strategies to be implemented. With this, it is expected to increase the participation of the micro-enterprise loan portfolio, allow Caja Trujillo to focus on its core business, and generate financial inclusion by developing an underserved market and generate greater profitability.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras.....	x
Capítulo I: Situación General.....	1
1.1. Presentación de la Compañía	1
1.2. Modelo de Negocio.....	1
1.3 Misión, Visión y Valores de la Compañía	2
1.3.1 Misión.....	2
1.3.2 Visión.....	2
1.3.3 Valores y cultura.....	2
1.4 Objetivo de Largo Plazo.....	4
1.5 Conclusiones	4
Capítulo II: Análisis del Contexto.....	6
2.1. Análisis Externo	6
2.1.1. Análisis PESTE de Caja Trujillo	6
2.1.2. Las cinco fuerzas de Porter.....	10
2.1.3. Oportunidades y amenazas	20
2.2 Análisis Interno de Caja Trujillo (AMOFHIT).....	21
2.2.1 Administración y gerencia (A)	22
2.2.2 Marketing y ventas (M)	24
2.2.3 Operaciones y logística (O)	27
2.2.4 Finanzas y contabilidad (F)	29
2.2.5 Recursos humanos (H).....	35
2.2.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	38
2.2.7 Tecnología e investigación de desarrollo (T)	38

Fortalezas y debilidades	40
2.3 Conclusiones	42
Capítulo III: Problema Clave	43
3.1. Metodología de Trabajo	43
3.1.1 Diagnóstico de problemas	44
3.1.2 Problemas Identificados	50
3.2. Identificación del Problema Clave	53
Capítulo IV: Revisión de la Literatura	59
4.1. Regulación SBS	59
4.1.1 Tipos de créditos.....	59
4.1.2 Tasa de interés	62
4.2. Microfinanzas.....	63
4.2.1 Micro y pequeña empresa.....	65
4.2.2. Inclusión financiera	66
4.2.3. Educación financiera	68
4.3. Cajas Municipales	69
4.4. Marketing y Ventas	70
4.4.1 Competidores.....	71
4.4.2. Ticket medio o promedio.....	71
4.4.3. Participación de mercado	71
4.4.4 Cartera de créditos	72
4.4.5. Gastos administrativos.....	73
4.5. Indicadores Financieros y Riesgos.....	73
4.5.1. Rentabilidad.....	73
4.5.2. Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE).....	74

4.5.3. Rentabilidad sobre el activo (ROA)	74
4.5.4. Ratio de capital global (RCG)	75
4.5.5. Tasa de morosidad	75
4.5.6. Cartera de alto riesgo (CAR)	76
4.5.7. Riesgo operacional	77
4.5.8. Riesgo de crédito	78
4.5.9. Riesgo de mercado	80
4.5.10. Diversificación de productos	80
4.6. Transformación Digital en el Sector Financiero	81
4.7. Buenas Prácticas de Empresas Financieras	82
4.7.1 Diseño de un plan estratégico	82
4.7.2 Reducción de la Tasa de castigo de incobrables	84
4.7.3. Rentabilidad y modelo de negocio	84
4.7.4. Gobierno Corporativo	87
4.7.5. Reducción de la tasa de rotación del personal	87
Capítulo V: Análisis de Causa Raíz	89
5.1. Administración y Gerencia	89
5.1.1. Falta de apertura del accionariado a socios estratégicos e independientes	89
5.1.2. Falta de cumplimiento de la estrategia basada en los segmentos más rentables ..	90
5.2. Marketing y Ventas	91
5.2.1. Falta de estrategias de marketing y ventas con enfoque a la microempresa	91
5.2.2. Altos gastos en acciones de marketing de bajo impacto en el segmento microempresa	92
5.2.3. Planes de educación e inclusión financiera no orientadas a la microempresa	92
5.3. Operaciones y Logística	93

5.3.1. Poco aprovechamiento de su posición en la Macro Región Norte para convertirse en un referente del sector microempresa	93
5.3.2. Falta de estudios para la apertura de nuevas agencias.....	94
5.3.3. Operaciones diseñadas por áreas y no por procesos.....	94
5.4. Finanzas y Contabilidad	95
5.4.1. Falta de estudios de rentabilidad e inversión en el sector microempresa.....	95
5.5. Recursos Humanos.....	95
5.5.1. Falta de indicador de generación de nuevos clientes del sector microempresa en el plan de incentivos del negocio	95
5.5.2. Poca orientación y capacitación a las áreas de negocio sobre el sector microempresa.....	96
5.6. Sistemas de Información y Comunicaciones & Tecnología e Investigación de Desarrollo	97
5.6.1 Falta de objetivos del departamento de Inteligencia de Negocios orientados al desarrollo de nuevos mercados.....	97
5.6.2 Ausencia de innovación para el desarrollo de canales digitales para el sector microempresa.....	97
5.7. Matriz de Priorización: Causa Raíz.....	98
Capítulo VI: Alternativas de Solución	103
6.1 Matriz de Alternativas de Solución Identificadas	103
6.1.1 Rediseñar y ejecutar el plan comercial para el segmento microempresa	103
6.1.2. Desarrollar los productos "Activo Fijo Microempresa" y "Capital de Trabajo Microempresa"	107
6.1.3.Captar nuevos clientes microempresa no bancarizados	109
6.2. Evaluación de las Alternativas de Solución	110

6.3. Solución Propuesta.....	112
Capítulo VII: Plan de Implementación.....	115
7.1 Actividades a Desarrollar.....	115
7.2 Presupuesto	115
7.2.1 Bonificaciones e incentivos.....	119
7.2.2 Investigación de mercado	119
7.2.3 Marketing BTL.....	119
7.2.4 Marketing digital	119
7.2.5 Marketing ATL.....	120
7.2.6 Marketing relacional.....	120
7.3 Factores Clave de Éxito	121
7.3.1 Involucramiento de la alta Gerencia.....	122
7.3.2 Liderazgo y gestión del cambio.....	122
7.3.3 Despliegue de las estrategias	123
7.3.4 Seguimiento y control.....	123
Capítulo VIII: Resultados Esperados	124
8.1 Resultados Cuantitativos.....	124
8.1.1 Factores generales considerados.....	124
8.1.2 Escenarios propuestos	125
8.2 Recuperación de la Inversión	127
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones	132
9.1. Conclusiones	132
9.2. Recomendaciones.....	134
Referencias.....	137
Apéndice A: Carta de Autorización del Uso de Información de Caja Trujillo.....	151

Apéndice B: Ranking de Créditos Directos en la Macro Región Norte..... 152
Apéndice C: Ranking de Depósitos en la Macro Región Norte 153
Apéndice D: Coordinación de Trabajo con las Gerencias de Caja Trujillo..... 154



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Estructura de Fondeo de Caja Trujillo (%)</i>	10
Tabla 2 <i>Nivel de Fondeo Caja Trujillo – Diciembre 2020</i>	11
Tabla 3 <i>Ranking de Cajas Municipales por Créditos a Pequeñas y Microempresas</i>	19
Tabla 4 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos de Caja Trujillo</i>	46
Tabla 5 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos de Caja Trujillo</i>	48
Tabla 6 <i>Regiones y Celdas de la Matriz Interna-Externa</i>	49
Tabla 7 <i>Criterios de Puntuación - Matriz de Vester</i>	54
Tabla 8 <i>Matriz de Vester - Caja Trujillo</i>	54
Tabla 9 <i>Aspectos de Decisión por Cuadrante</i>	55
Tabla 10 <i>Clasificación por Cuadrante de Caja Trujillo</i>	57
Tabla 11 <i>Priorización de Problemas de Caja Trujillo</i>	57
Tabla 12 <i>Matriz de Vester para Priorización de Causas del Problema Clave</i>	99
Tabla 13 <i>Aspectos de Decisión por Cuadrante</i>	101
Tabla 14 <i>Clasificación por Cuadrante de las Causas</i>	102
Tabla 15 <i>Priorización de las Causas</i>	102
Tabla 16 <i>Alternativas de Solución – Caja Trujillo</i>	104
Tabla 17 <i>Matriz de Priorización de Soluciones</i>	111
Tabla 18 <i>Diagrama de Gantt</i>	116
Tabla 19 <i>Presupuesto Asignado a las Actividades</i>	117
Tabla 20 <i>Presupuesto por Categoría</i>	118
Tabla 21 <i>Beneficios y Forma de Medición de la Alternativa de Solución</i>	124
Tabla 22 <i>Proyección de las Colocaciones de Créditos Microempresa al 2030 en Miles de Soles</i>	128
Tabla 23 <i>Estado de Resultados Caja Trujillo Proyectado al 2030 en Miles de Soles</i>	130

Tabla 24 *Proyección del Flujo de Caja Libre al 2030 en Miles de Soles* 131



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Business Model Canvas – Caja Trujillo.	3
<i>Figura 2.</i> Estructura de fondeo Caja Trujillo – diciembre de 2020.	11
<i>Figura 3.</i> Evolución del costo financiero por tipo de fondeo de Caja Trujillo.	13
<i>Figura 4.</i> Ranking de créditos directos (%) a nivel de Cajas Municipales.	16
<i>Figura 5.</i> Depósitos (%) a nivel de Cajas Municipales.	16
<i>Figura 6.</i> Nivel de patrimonio (mill s/) a nivel de cajas Municipales.	17
<i>Figura 7.</i> Ratio de capital global (%) a nivel de Cajas Municipales.	18
<i>Figura 8.</i> Evolución de los niveles del ROA (%) a nivel de Cajas Municipales.	18
<i>Figura 9.</i> Evolución de los niveles del ROE (%) a nivel de Cajas Municipales.	19
<i>Figura 10.</i> Evolución de los niveles de morosidad a nivel de Cajas Municipales.	19
<i>Figura 11.</i> Número de Clientes anuales de Caja Trujillo.	26
<i>Figura 12.</i> Cadena de valor de Caja Trujillo.	28
<i>Figura 13.</i> Mapa de procesos de Caja Trujillo.	29
<i>Figura 14.</i> Evolución de los ingresos de Caja Trujillo (en miles de S/).	30
<i>Figura 15.</i> Evolución de los márgenes de Caja Trujillo.	31
<i>Figura 16.</i> Evolución de la utilidad neta de Caja Trujillo.	31
<i>Figura 17.</i> Evolución del ROE (en porcentaje) de Caja Trujillo.	32
<i>Figura 18.</i> Evolución del ROA (en porcentaje) de Caja Trujillo.	32
<i>Figura 19.</i> Evolución del RCG (en porcentaje) de Caja Trujillo.	33
<i>Figura 20.</i> Evolución del ticket promedio en créditos de Caja Trujillo.	33
<i>Figura 21.</i> Nivel de morosidad (%) de Caja Trujillo.	35
<i>Figura 22.</i> Organigrama actual y sintetizado de Caja Trujillo.	37
<i>Figura 23.</i> Matriz Interna - Externa (MIE) de Caja Trujillo.	50
<i>Figura 24.</i> Evolución de la participación de mercado de Caja Trujillo.	51

<i>Figura 25.</i> Evolución de participación de mercado de Caja Trujillo en créditos microempresa	51
<i>Figura 26.</i> Cuadrantes para la tabulación de problemas.....	56
<i>Figura 27.</i> Tabulación de los problemas según su grado de causalidad.....	56
<i>Figura 28.</i> Mapa general de conceptos.....	59
<i>Figura 29.</i> Mapa de literatura.....	60
<i>Figura 30.</i> Diagrama de Ishikawa de causas del problema clave de Caja Trujillo.....	89
<i>Figura 31.</i> Resultados de la Matriz Vester por cuadrantes.....	101
<i>Figura 32.</i> Esquema del Problema Identificado	105
<i>Figura 33.</i> Composición de la cartera de créditos de Caja Trujillo – 2020.....	113
<i>Figura 34.</i> Ratio de morosidad por tipo de crédito 2019.....	114
<i>Figura 35.</i> Presupuesto por categorías.....	121

Capítulo I: Situación General

1.1. Presentación de la Compañía

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo SA (“CMAC Trujillo” o “Caja Trujillo”) inició operaciones en el año 1984, otorgando créditos con garantía prendaria, para posteriormente incluir la captación de ahorro corriente, depósitos a plazo y créditos a la micro y pequeña empresa (MYPE). Hacia el año 2010, Caja Trujillo tenía 49 oficinas con presencia en el norte del país y su proceso de expansión continuó, con centros de atención en la costa, sierra y selva del país. Actualmente, la organización cuenta con 86 agencias y 7 oficinas informativas. Caja Trujillo es una institución microfinanciera dedicada a captar recursos del público, con el fin de otorgar créditos y otros servicios financieros y no financieros a sus clientes, teniendo como público objetivo a los microempresarios del país, con el fin de ayudar con financiamiento ágil para el crecimiento de sus negocios. La organización es regulada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), ente que regula el buen funcionamiento de la organización con el fin de asegurar los intereses de los depositantes y clientes.

Se debe tener en cuenta que, al cierre del año 2019, existían 2.7 millones de empresas activas en el Perú, de las cuales más del 95% están en el régimen MYPE (Instituto Nacional de Información Estadística [INEI], 2020a). Por lo cual, las necesidades del microempresario peruano crecen cada vez más, por lo que existe un gran desafío y oportunidad para Caja Trujillo de tener que ser cada vez más ágil y flexible ante las necesidades del cliente; para que estos puedan hacer crecer sus negocios y, por ende, tenga un impacto positivo en la economía nacional.

1.2. Modelo de Negocio

El modelo de negocio de Caja Trujillo consiste en captar fondos del público que desea rentabilizar sus excedentes para brindar créditos a las poblaciones de bajos recursos del Perú, sobre todo a emprendedores y microempresas, brindando soluciones financieras ágiles,

seguras, sólidas e innovadoras. Asimismo, la organización promueve acciones de responsabilidad social e inclusión financiera, y así contribuye con el desarrollo de los negocios del país. Caja Trujillo cuenta con 36 años en el mercado microfinanciero, con canales de atención como: red de agencias, agentes corresponsales y canales alternativos. Se ha elaborado el Business Model Canvas, herramienta que permite analizar el modelo de negocio de la compañía de forma práctica, y permite visualizar las bases a través de las cuales la compañía crea valor (ver Figura 1), donde se tuvo en cuenta los siguientes factores:

1. Segmento de Mercado
2. Propuesta de Valor
3. Canales
4. Relación con los clientes
5. Fuentes de Ingresos
6. Recursos clave
7. Actividades clave
8. Socios clave
9. Estructura de costos

1.3 Misión, Visión y Valores de la Compañía

1.3.1 Misión

Somos emprendedores impulsando emprendedores, a través de soluciones financieras integrales a la medida de sus necesidades.

1.3.2 Visión

Ser una microfinanciera ágil, sólida e innovadora, aliada de los emprendedores del país.

1.3.3 Valores y cultura

1. Integridad: “Actuamos dentro de la ética y la legalidad. Asimismo, obramos de

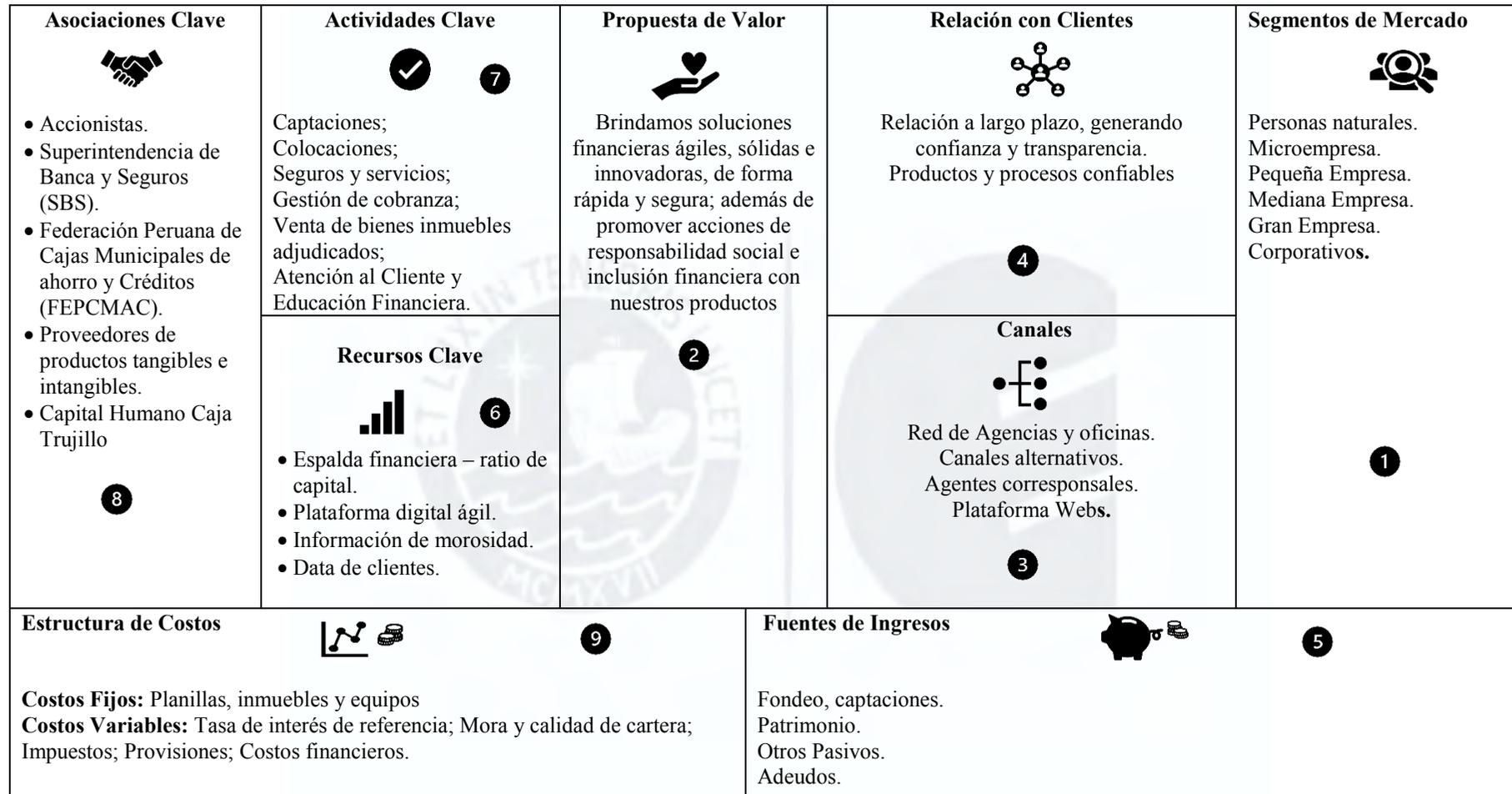


Figura 1. Business Model Canvas – Caja Trujillo.

Adaptado de “Generación de Modelos de Negocio,” por Osterwalder y Pigneur, 2010.

manera correcta, con transparencia, honestidad y respeto” (Caja Trujillo, 2019, 06).

2. Integridad: “Actuamos dentro de la ética y la legalidad. Asimismo, obramos de manera correcta, con transparencia, honestidad y respeto” (Caja Trujillo, 2019, p. 6).
3. Compromiso: “Nos comprometemos con los objetivos de la institución y asumimos retos constantes con el afán de atender las necesidades de nuestros clientes” (Caja Trujillo, 2019, p.6).
4. Servicio: “Ayudamos a los demás con espíritu positivo, calidad de atención y buen trato” (Caja Trujillo, 2019, p.6).
5. Innovación: “Promovemos la mejora continua y generamos soluciones creativas que ayuden al éxito de nuestra empresa” (Caja Trujillo, 2019, p.6).
6. Trabajo en equipo: “Buscamos sinergias y flexibilidad para el logro de los objetivos trazados a través de la comunicación efectiva” (Caja Trujillo, 2019, p.6).

1.4 Objetivo de Largo Plazo

Caja Trujillo no cuenta con un objetivo de largo plazo. Tienen un objetivo social que describe su modelo de negocio y el cual dice textualmente: “El objetivo es captar recursos del público y otorgar créditos, así como prestar diversos servicios financieros y no financieros, preferentemente a las pequeñas y microempresas. (...)” (Caja Trujillo, 2019, p.6). Asimismo, cuentan con objetivos estratégicos los cuales son: (a) lograr clientes fidelizados, (b) lograr colaboradores competentes y motivados, y (c) crecer con rentabilidad y responsabilidad social.

1.5 Conclusiones

- El modelo de negocio de Caja Trujillo consiste en captar fondos de los ahorristas y brindar financiamiento y otros productos financieros especializados para los pequeños y microempresarios del país, contribuyendo a su crecimiento y desarrollo; además de generar un vínculo de confianza a largo plazo con sus clientes.

- Las ventajas competitivas y atributos de la compañía son: Ser ágiles, sólidos y seguros, promotores de acciones de responsabilidad social e inclusión financiera, contando con una amplia red de agencias en el norte de país, donde es uno de los principales referentes.



Capítulo II: Análisis del Contexto

2.1. Análisis Externo

2.1.1. Análisis PESTE de Caja Trujillo

El análisis PESTE consiste en hacer una evaluación externa de los factores: Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico, lo que permite observar el entorno en el que se encuentra determinada organización o sector y determinar las oportunidades y amenazas que el contexto les brinda.

Factores políticos. Las políticas del Gobierno peruano y los entes reguladores con legislaciones para el sector financiero, microfinanciero y de Cajas Municipales, tienen un impacto directo en Caja Trujillo. En primer lugar, se tiene la Ley 30607, Ley que modifica y fortalece el funcionamiento de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), que establece especialmente barreras de entrada altas para la creación de una CMAC, además de estar reguladas por la Ley 26702 - Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. Así, las CMAC también se ven afectadas por los cambios de criterios en la clasificación de deudores que tenga a bien aprobar la SBS, como la Resolución SBS N°11356-2008, que entró en vigor desde el 1 de julio del 2010 y que, en caso se modifique, generaría un cambio en la determinación de los intereses moratorios para los clientes de Caja Trujillo. Además, otro de los factores políticos que influye en las microfinancieras son las políticas normativas tributarias y laborales que permiten la formalización de una empresa, permitiendo así que se promueva la inclusión financiera y mejores tasas al tener menores niveles de riesgo (Portal LP, 2019). Por otro lado, en este año el Congreso de la República promulgó la Ley 31143, a favor de proteger a los consumidores de la usura del sistema, esta ley fija toques a las tasas de interés bancarias, las cuales serán establecidas por el Banco Central de Reserva, y además prohíbe el cobro de penalidades y la capitalización de intereses en caso de atraso en el pago del crédito; para esta

norma la SBS será la encargada de supervisar su cumplimiento. Asimismo, se aprobó la Ley N° 31171, la cual autoriza disponer del 100% de la Compensación por Tiempo de Servicio (CTS) como un estímulo para afrontar las necesidades económicas producto de la pandemia del COVID-19; se debe tener en consideración que los usuarios podrán retirar sus fondos hasta diciembre del 2021, lo cual producirá que los depósitos del sector financiero sean liberados. Por último, es importante tener en cuenta la incertidumbre política y económica actual dado el escenario próximo de las elecciones presidenciales 2021 y los posibles impactos que tendría en un eventual gobierno que atente contra el modelo económico, la inversión privada y debilite la democracia, aunado a la coyuntura de la pandemia mundial por el brote de la COVID-19, viene a generar un escenario aún más incierto en el que se podrían presentar especulaciones que afecten el sector financiero en general.

Factor económico. En el año 2020, se vio un fuerte deterioro de la actividad económica, donde el PBI tuvo una variación porcentual anual del -12%, donde los sectores de construcción y comercio fueron los más afectados; y se prevee una recuperación para el año 2021 con una tasa de crecimiento del 10%, como resultado del estímulo fiscal y la reanudación de las actividades económicas (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2020). El contexto actual impactado por el confinamiento social para evitar los contagios del COVID-19, ha provocado que el Estado promulgue medidas económicas para reducir el impacto de una recesión. Uno de estos proyectos fue el plan Reactiva Perú, que busca inyectar liquidez a las empresas a través de créditos otorgados por bancos y microfinancieras, y, de esa forma, evitar que haya un quiebre en su cadena de pagos, con garantías de hasta el 98% dependiendo del monto del crédito otorgado (“Aprueban el Reglamento Operativo del Programa “Reactiva Perú”, 2020). Por otro lado, la demanda interna se ha debilitado por el menor dinamismo en el consumo privado, por lo que se proyectó que la tasa de inflación anual se ubique alrededor del 2%, con tendencia a disminuir, dentro del rango meta para el

2021 y 2022; asimismo, el Banco Central de Reserva del Perú continúa con su política monetaria expansiva y ha tomado acciones para mantener la tasa de referencia en 0.25% (BCRP, 2021). Como parte de uno de los estímulos del Estado, se encuentra el Programa de Garantía COVID-19, el cual tiene como fin el reprogramar las deudas de créditos para aliviar las deudas de las personas naturales y jurídicas (“El Poder Ejecutivo amplió hasta el 31 de marzo el plazo de acogimiento al Programa de Garantías COVID-19”, 2021).

Factor social. Los efectos que la pandemia está generando son diversos, y uno de ellos es el incremento de la pobreza en el país, debido al aumento del desempleo y a la reducción de ingresos. Según datos del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el incremento del índice de la pobreza se proyecta en 10%, pasando de 20.2% a 30.3%, provocando lo que podría ser un retroceso de casi una década en la reducción de la pobreza (UNICEF, 2020). De la misma manera, se estima que las tasas de desempleo sigan aumentando significativamente, pues, según el informe técnico preparado por el Instituto Nacional de Información Estadística, en el trimestre de junio, julio y agosto 2020, la tasa de desempleo de Lima Metropolitana se ubicó en 15.6%, lo que significa que existen aproximadamente 665 mil personas que buscan empleo activamente. Por otro lado, frente a los diferentes desafíos sociales que se presentan, uno de ellos se trata de la inclusión financiera, la cual ha presentado un incremento en los últimos años, ubicándose en un 33% como porcentaje del número de deudores frente a la población adulta (SBS, 2020a). Existen organismos multilaterales que vienen desarrollando programas para promover la inclusión financiera, como la Corporación Andina de Fomento [CAF] y la Corporación Financiera de Desarrollo [COFIDE], que están desarrollando un aplicativo móvil para facilitar servicios financieros en poblaciones vulnerables (CAF, 2019).

Factor tecnológico. El avance tecnológico ha crecido exponencialmente en los últimos años, y el sector financiero es uno de los que se ha transformado digitalmente. Una de

las tendencias para la banca es la inteligencia artificial y la analítica de datos, las cuales hacen posible que se centralicen datos en beneficio de los clientes, ofreciéndoles productos y servicios según su necesidad; las cuales deben ser garantizadas por otra de las grandes tendencias actuales que es la ciberseguridad (Digital Bank Latam, 2020).)

El uso de las plataformas digitales se ha visto impulsado aún más a raíz del aislamiento social derivado de la pandemia actual en la que se vive, considerando que las transacciones digitales representaron el 70% de las operaciones que se realizan en entidades bancarias (“Transacciones digitales superaron a las operaciones en banco durante la pandemia,” 2020). Entonces, las empresas y las personas naturales se ven en la necesidad de transformar su manera de hacer negocios mediante la utilización de herramientas digitales, ante la coyuntura que ha traído la presencia del COVID-19 (El Economista, 2020). Frente a esto último, las organizaciones tienen que redoblar esfuerzos para prevenir los ciberataques que se han dado en los últimos meses, especialmente las empresas del sector financiero, por la información confidencial y el dinero que manejan. Según Ernst y Young (2020), el confinamiento es una situación ideal para las estafas cibernéticas, pues se envía información falsa con el objetivo de ingresar a la información confidencial de empresas y personas.

La venta de productos de manera digital para el sector financiero ha sido cerca del 40%, valor que podría aumentarse de utilizar mejor los canales digitales (INDECOPI, 2018a). En este sentido, las empresas que pertenecen a la generación digital llevan una gran ventaja, como son las Fintech y el crecimiento de esta industria en América Latina, la cual aumentó un 66% en el 2018 comparado con el año 2017 (“Fintech en America Latina 2018: crecimiento y consolidación,” 2018).

Factor ecológico. En Perú se suscitan muchos eventos naturales que han repercutido en el sector microfinanciero, que suponen situaciones latentes e impredecibles, como fue el caso del Fenómeno del Niño del año 2017, afectando el sector pesquero, agrícola y de las

MYPES según la Asociación Peruana de Economía (2017). Según informe del Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología de diciembre 2019, se mantuvo la alerta a "no activo" respecto al Fenómeno del Niño durante el verano 2020 (SENAMHI, 2019). Es importante considerar que muchos de los cambios climáticos que alteran el ecosistema natural se dan por causa de la contaminación atmosférica. Es por ello, que surgen nuevas tendencias en líneas de financiamiento a raíz de los acuerdos internacionales para reducir el calentamiento global ("Inversiones verdes: ¿qué son estos financiamientos sostenibles?", 2019). Otros efectos de la contaminación y los factores ecológicos son las nuevas enfermedades que puedan surgir o el aumento de la resistencia de anteriores que ya existían. Actualmente, frente a la pandemia del COVID-19, el Ministerio de Salud (MINSA) ha establecido protocolos de seguridad para el personal en el trabajo, protegiendo de esta manera la salud de los clientes y los trabajadores (Plataforma única del Estado peruano, 2020).

2.1.2. Las cinco fuerzas de Porter

Poder de negociación de los proveedores. Para Caja Trujillo, se han identificado dos tipos de proveedores: proveedores de fondos o capital y los que proveen bienes y servicios a la entidad. Los proveedores de fondos son principalmente los clientes de Caja Trujillo, debido a que estos fondos son captados a través de productos de ahorro que generen una rentabilidad para el cliente. A continuación, se muestra la estructura de fondeo de la Caja Trujillo anualmente (ver Tabla 1).

Tabla 1

Estructura de Fondeo de Caja Trujillo (%)

Porcentaje sobre el total de activos	Dic-15	Dic-16	Dic-17	Dic-18	Dic-19	Dic-20
Obligaciones con el Público	71.5	73.5	72.4	75.0	72.9	68.2
Obligaciones a Plazos	53.4	54.4	53.4	56.3	55.6	49.6
Obligaciones Ahorro	15.1	16.5	16.1	15.6	15.5	17.4
Depósitos del sistema financiero y organismos Internacionales	4.6	3.1	5.1	4.1	4.4	3.3

Adeudos y obligaciones financieras	3.0	1.7	0.8	0.5	0.4	2.6
Total, Recursos de Terceros	79.1	78.3	78.3	79.6	77.6	82.0
Patrimonio Neto	19.8	20.3	20.2	19.3	20.0	18.0

Nota: Tomado de “Información Estadística Cajas Municipales” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2020b (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#)

En el año 2020, el fondeo de Caja Trujillo se compuso, en mayor parte, por fondos captados a través del público en un 68.2%, entre depósitos de ahorro y a plazo; seguido por un nivel de patrimonio de 18%, y un 3.3% de depósitos del sistema financiero y organismos internacionales y 2.6% por adeudos y obligaciones financiera (ver Figura 2 y Tabla 2).

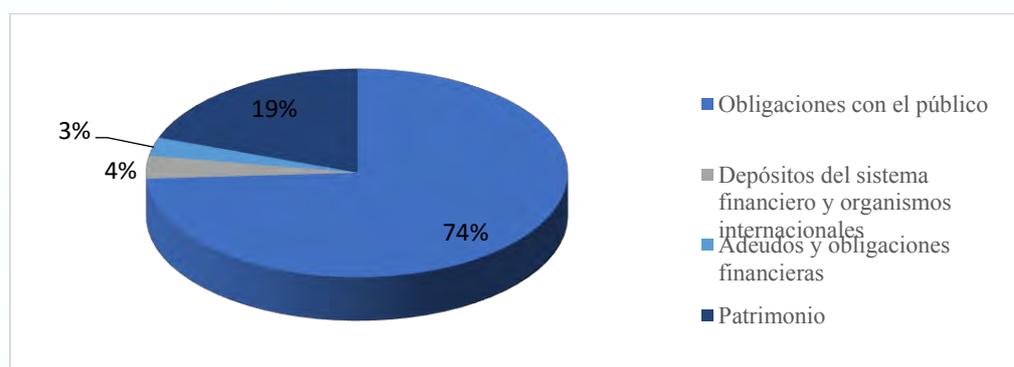


Figura 2. Estructura de fondeo Caja Trujillo – diciembre de 2020.

Adaptado de “Información Estadística Cajas Municipales” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2020b (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

Tabla 2

Nivel de Fondeo Caja Trujillo – Diciembre 2020

PASIVO AL 31 DE DIC 2020	Miles de Soles
Obligaciones con el público	1'861,578
Depósitos a la Vista	-
Depósitos de Ahorro	473,578
Depósitos a Plazo	1'352,582
Certificados Bancarios y de Depósitos	-
Cuentas a Plazo	1'100,024
C.T.S.	252,558
Otros	-
Depósitos Restringidos	32,819
Otras Obligaciones	2,600
A la Vista	2,600
Relacionadas con Inversiones	-
Depósitos del sistema financiero y organismos internacionales	88,809
Depósitos de Ahorro	13,550
Depósitos a Plazo	75,259
Fondos interbancarios	-
Adeudos y obligaciones financieras	71,986
Instituciones del País	71,986
Instituciones del Exterior y Organismos Internacionales	-
Patrimonio	490,551

Nota. Adaptado de “Información Estadística Cajas Municipales” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2020b (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#)

Las principales entidades de donde se capta los fondos por depósitos del sistema financiero son las siguientes:

- Caja Arequipa
- Caja Huancayo
- Caja Cusco
- Caja Ica
- Caja Maynas
- Caja Piura
- Caja Metropolitana de Lima
- Financiera Compartamos
- Financiera Confianza
- Financiera Credinka
- Caja Rural de Ahorro y Crédito (CRAC) Incasur
- CRAC del Centro
- CRAC Los Andes
- CRAC Sipán

Por otro lado, Caja Trujillo a lo largo de los años ha venido reduciendo la participación de los adeudos y aumentando el de los depósitos del público, dado que el poder de maniobra con respecto al costo financiero asumido es bajo; y el costo de la obtención de fondos del público es mucho más bajo que los otros tipos de fondeo (ver Figura 3).

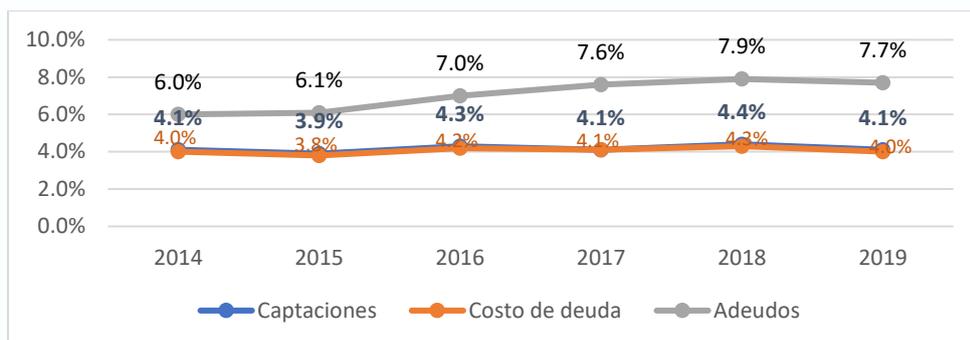


Figura 3. Evolución del costo financiero por tipo de fondeo de Caja Trujillo.

Adaptado de “Memoria Anual Caja Trujillo,” Caja Trujillo, 2019

(https://www.cajatrujillo.com.pe/portalnew/doc/memoria/MEMORIA_CAJA_TRUJILLO%202019.pdf).

Actualmente, Caja Trujillo tiene adeudos sólo con instituciones locales, en este caso, con la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE), con tres líneas distintas: COFIDE Recursos Propios, COFICASA, COFIDE Mi Vivienda, y no capta fondos de organismos internacionales. Para las diferentes fuentes de fondeo, existe un amplio poder de negociación, ya que son pocos y hay una gran competencia en cuanto a captar depósitos del público. Así como se incurre en un alto costo si se desea cambiar de tipo de fondeo.

Asimismo, la gestión de los excedentes diarios por parte del departamento de tesorería ha tenido un perfil conservador, alineada a las políticas de riesgo de la organización. El portafolio de inversiones está destinado sobre todo a depósitos a plazo y overnight, instrumentos de renta fija, papeles comerciales, certificados de depósito del BCR, bonos corporativos, fondos mutuos y bonos del Estado. Así, la entidad tiene poder de negociación de tasas de los instrumentos antes mencionados, cotizando en el mercado local, pero a la vez cumpliendo las políticas internas de invertir en instrumentos con alta calidad crediticia. Los ingresos financieros generados por la tesorería representaron el 8.1% del total de ingresos del año 2019 (Caja Trujillo, 2019).

Poder de negociación de los compradores. Debido a la regulación de la SBS, las tasas activas y pasivas no pueden fluctuar libremente, e incluso la información es totalmente transparente para todos los consumidores, sin embargo, el poder de negociación de los consumidores es mayor, ya que al estar más informados y tener una mayor oferta de

productos financieros, tienen mayor capacidad de decisión. Además, actualmente los clientes, no sólo piden tasas atractivas, sino que también exigen mayor nivel de servicio, lo cual será el punto diferenciador con la competencia. Justamente, dada la regulación de la SBS, en cuanto a las tasas ofrecidas y la gran oferta crediticia, se debe brindar otro valor añadido al consumidor, ya sea nuevos productos personalizados, atención a través de canales digitales o una excelente experiencia del cliente.

Es importante, también, dividir los clientes o compradores de la Caja Trujillo en dos grupos: los clientes que ya pertenecen al sector financiero, y aquellos que aún no están bancarizados. Para el primer grupo, el poder de negociación es alto, debido a que pueden acceder a los productos financieros en otras entidades del sector; sin embargo, el microempresario que aún no está bancarizado, y que tiene la necesidad de optar por un crédito para que su negocio siga funcionando, tiene como prioridad la liquidez, más no el costo de financiamiento, teniendo un bajo poder de negociación. Este último grupo, suele ser la mayoría de los clientes de la Caja Trujillo.

Amenaza de los sustitutos. Dentro de los productos sustitutos a los ofrecidos por Caja Trujillo se encuentran aquellos que son brindados por entidades de microcrédito informales, es decir, no reguladas por la SBS, así como por los prestamistas informales que captan una parte del mercado de la MYPE. Los microempresarios, al tener un capital reducido, optan por financiamiento para cubrir su capital de trabajo; sin embargo, están limitados al acceso al crédito formal por los requisitos que deben cumplir, mientras que el crédito informal es de mayor accesibilidad, pero con un costo financiero mucho mayor, lo cual hace que el microempresario siga teniendo menos capital al final del día, ya que el destino de sus ingresos se enfocará en asumir el costo alto del crédito informal (Rodríguez & Sierralta, 1997). La Asociación de Bancos del Perú (ASBANC, s.f.) sobre el crédito informal, definió los siguientes tipos de créditos informales, que vendrían a ser sustitutos de los productos que

ofrece actualmente Caja Trujillo: (a) préstamos de familiares y amigos, (b) sistema de pandero o juntas, (c) crédito de proveedores, (d) crédito al minorista o el fiado, (e) casas de empeño, (f) ONGs, y (g) prestamistas individuales. Generalmente, la mayoría de los microempresarios que acuden a un crédito informal es para cubrir capital de trabajo y pago de deudas, y las razones principales para no acceder a una entidad formal son: (a) trámites largos, (b) muchos requisitos, (c) altas tasas de interés, (d) tiempo del desembolso, y (e) lejanía a las agencias. Otros sustitutos, pero esta vez, regulados por la SBS, son los productos ofrecidos por instituciones financieras con crédito prendario, como Inversiones la Cruz, que es una empresa que otorga créditos con garantía en joyas de oro y artículos.

Amenaza de los entrantes. Para el caso de las CMAC, desde el año 2015 a la fecha, existen 12 entidades a nivel nacional, debido a que no es un negocio atractivo para los inversionistas privados y tampoco puede hacerse de forma independiente, sino en conjunto con alguna Municipalidad, y de acuerdo con los estatutos de formación de una CMAC según la Ley 30607 y requisitos financieros y contables. Inclusive, desde el año 2017, con la ley antes mencionada, se propone fortalecer el funcionamiento de las CMAC, permitiendo que estas entidades financieras abran su accionariado al capital privado y amplíen sus operaciones; no obstante, únicamente CMAC Huancayo ha gestionado el ingreso del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) como nuevo socio (“BID ingresaría al accionariado de la Caja Huancayo en mayo o junio,” 2019). Por ello, es que la amenaza de nuevos entrantes es baja, debido a las altas barreras de entrada existentes.

Rivalidad de los competidores. Dominantes en el sector microfinanciero, las Cajas Municipales han sabido ganar presencia en el mercado, así como han ido aumentando su gama de productos. En el ranking de créditos directos a nivel de las CMAC al cierre del año 2020, lideró la Caja Arequipa con un 21% de participación, seguida de la Caja Huancayo con un 19%. La Caja Trujillo se encuentra en un sexto lugar con un 7% de participación (ver

Figura 4). Al igual que en la colocación de créditos, en el caso de la participación de mercado en captaciones o nivel de depósitos del público, Caja Arequipa y Caja Piura encabezan el ranking, ambas con el 20% de participación, seguidas por Caja Huancayo con un 17%; mientras que la Caja Trujillo tiene cerca de un 8% de participación (ver Figura 5). En el ranking de patrimonio de las Cajas Municipales a diciembre 2020 se muestra que Caja Arequipa y Huancayo son las entidades que tienen mayor nivel de patrimonio (ver Figura 6).

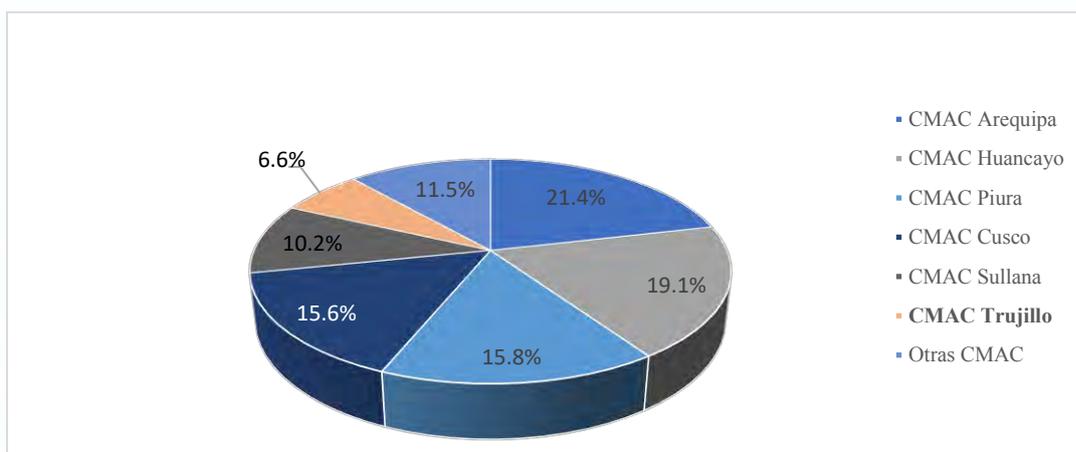


Figura 4. Ranking de créditos directos (%) a nivel de Cajas Municipales. Adaptado de “Información Estadística Cajas Municipales” por SBS, 2020b (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

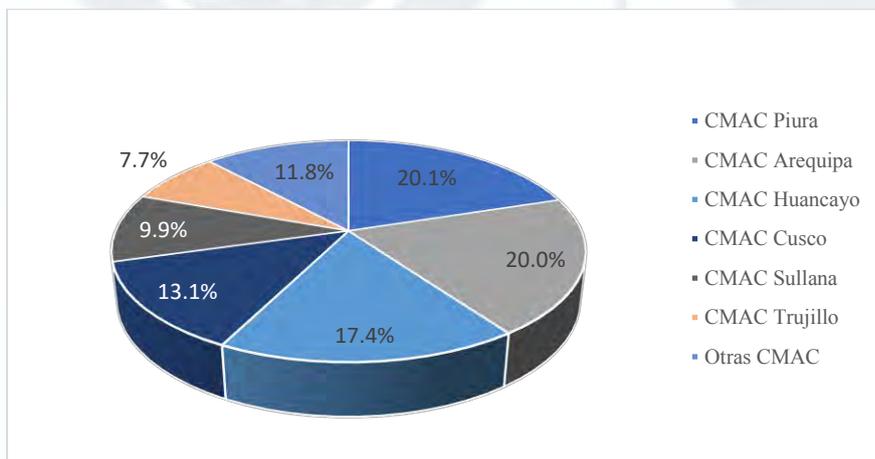


Figura 5. Depósitos (%) a nivel de Cajas Municipales. Adaptado de “Información Estadística Cajas Municipales” por SBS, 2020b (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

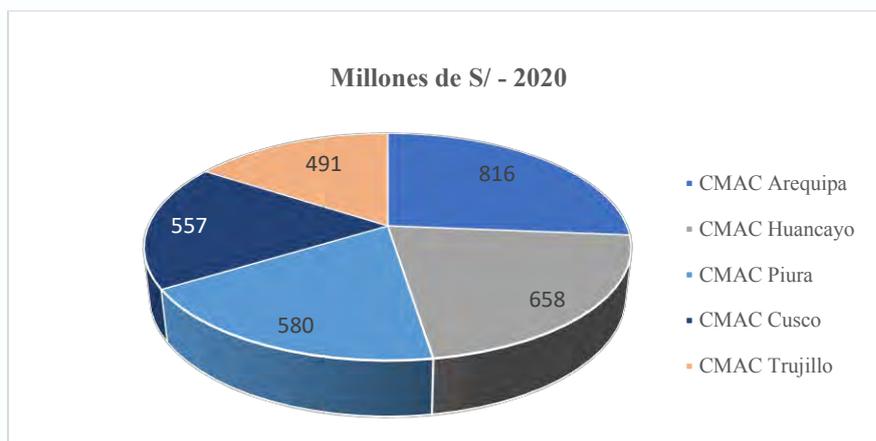


Figura 6. Nivel de patrimonio (mill s/) a nivel de Cajas Municipales.
Adaptado de “Información Estadística Cajas Municipales” por SBS, 2020b
(https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

En cuanto a la solidez de las Cajas Municipales, Caja Lima y Caja Trujillo tuvieron los mejores Ratios de Capital Global (RCG), seguida por la Caja Piura que ha aumentado este ratio en el transcurso del año 2020 (ver Figura 7). La rentabilidad sobre Activos (ROA, por sus siglas en inglés) de las Cajas Municipales ha venido disminuyendo, como se puede observar a continuación, donde figura un ROA negativo para Caja del Santa, Caja Paita, Caja Sullana y Caja Tacna en los últimos años, debido al bajo nivel de utilidades generadas y al impacto negativo que tuvo la pandemia en el año 2020. Caja Trujillo tuvo un ROA de 0.2% al cierre del año 2020, mientras que Caja Huancayo y Caja Arequipa tuvieron 0.6% y 0.5% de ROA respectivamente (ver Figura 8).

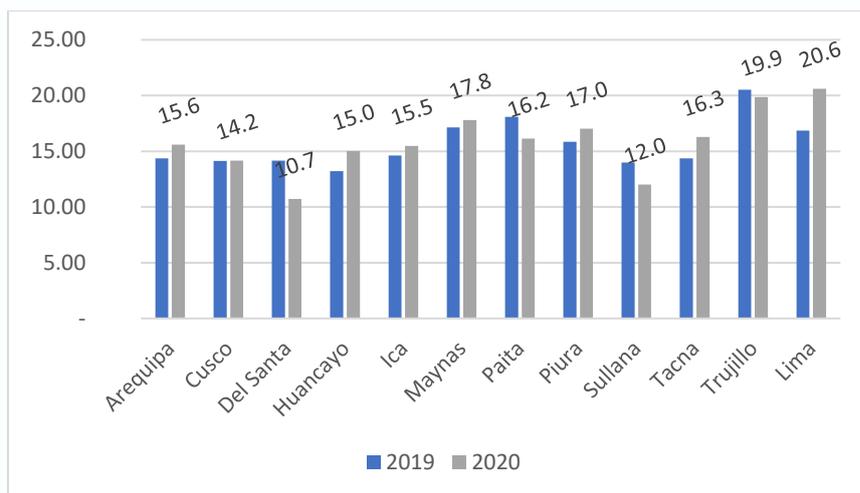


Figura 7. Ratio de capital global (%) a nivel de Cajas Municipales. Adaptado de “Información Estadística Cajas Municipales” por SBS, 2020b (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

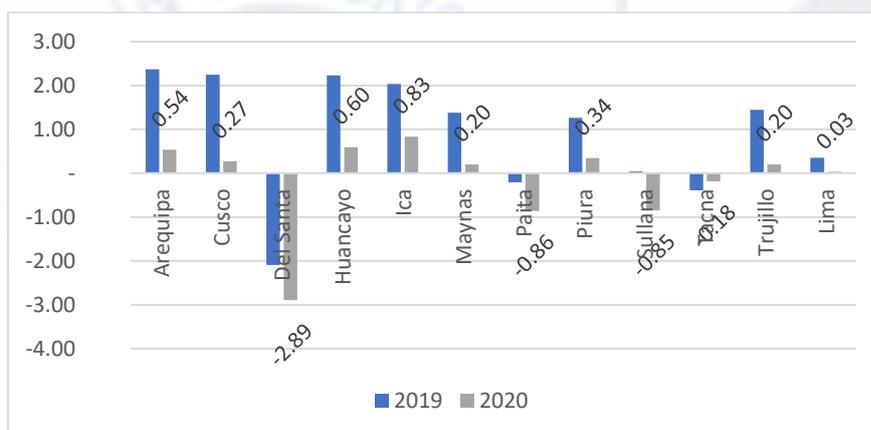


Figura 8. Evolución de los niveles del ROA (%) a nivel de Cajas Municipales. Adaptado de “Información Estadística Cajas Municipales” por SBS, 2020b (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

Por otro lado, las Cajas Paíta, Del Santa, Sullana y Tacna, mostraron un resultado negativo de Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE, por sus siglas en inglés) en el último año, mientras que la Caja Ica presentó un nivel de ROE de 5.5%, situándose en primer lugar al cierre del año, seguida por Caja Huancayo (5.1%) y Caja Arequipa (4.5%). Asimismo, Caja Trujillo tuvo un nivel de ROE de 1.0% al cierre del 2020 (ver Figura 9). Los niveles de morosidad en las Cajas Municipales se han mantenido estables, en términos generales, salvo algunos casos particulares; teniendo el más alto nivel de morosidad la Caja Del Santa, seguidas por la Caja Paíta, Caja Lima y Caja Sullana, las cuales han mantenido niveles similares al año 2019 (ver Figura 10).

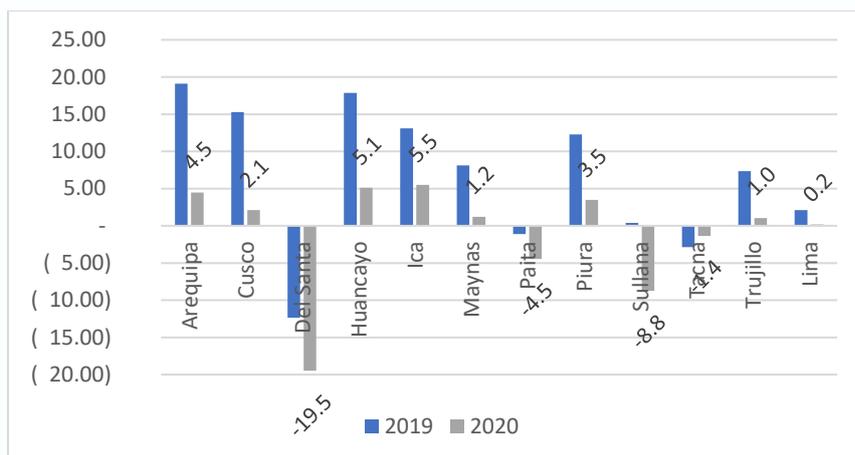


Figura 9. Evolución de los niveles del ROE (%) a nivel de Cajas Municipales. Adaptado de “Información Estadística Cajas Municipales” por SBS, 2020b” (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#)

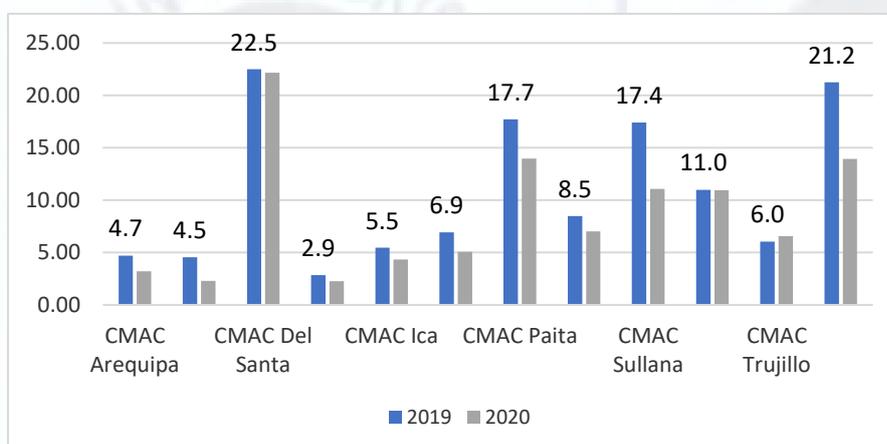


Figura 10. Evolución de los niveles de morosidad a nivel de Cajas Municipales. Adaptado de “Información Estadística Cajas Municipales” por SBS, 2020b” (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#)
Tabla 3

Ranking de Cajas Municipales por Créditos a Pequeñas y Microempresas

EMPRESA	Créditos a Pequeñas Empresas (%)	Créditos a Microempresas (%)
CMAC Arequipa	22.21	22.91
CMAC Huancayo	17.82	22.09
CMAC Piura	15.27	14.32
CMAC Cusco	14.77	15.41
CMAC Sullana	11.89	9.95
CMAC Trujillo	6.91	5.13
CMAC Ica	4.93	4.28
CMAC Tacna	3.03	2.38
CMAC Maynas	1.47	1.46
CMCP Lima	0.96	0.87
CMAC Paita	0.37	0.76
CMAC Del Santa	0.36	0.44

Nota: Adaptado de “Información Estadística Cajas Municipales” por SBS, 2020b (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#)

Actualmente, Caja Trujillo representa el 6.58% de los créditos otorgados a nivel de Cajas Municipales, ocupando el sexto puesto en el ranking global de CMAC para el 2020. Por otro lado, en cuanto a créditos a pequeña empresa, Caja Trujillo se mantiene en el sexto lugar con una participación de mercado del 7%, lo que representa una diferencia de once puntos porcentuales respecto a uno de los referentes en el sistema de Cajas Municipales, como Caja Huancayo, que tiene una participación de mercado del 17.82%. Analizando sólo las colocaciones en microempresas se mostró que las Caja Arequipa, Huancayo y Cusco tienen la mayor participación con 22.91%, 22.09% y 15.41% respectivamente (ver Tabla 3).

2.1.3. Oportunidades y amenazas

Luego de haber realizado el análisis de los factores del entorno que impactan a la organización, se han seleccionado y clasificado como oportunidades aquellos que debe aprovechar la organización; y como amenazas, a aquellos sobre los cuales se debe trabajar y prevenir. Por el lado de las oportunidades se tiene:

1. Barreras de entrada altas para la creación de una CMAC, reduciendo la cantidad de competidores, sumado a una regulación estricta por parte de SBS.
2. Flexibilidad para la formalización de las MYPE.
3. Participación en el “Plan Reactiva Perú”.
4. Estimación de la inflación en el país dentro del rango meta (1% - 3%).
5. Tasa de referencia del 0.25% y tasa de encaje del 4%.
6. Incremento del indicador de inclusión financiera en los últimos años.
7. Necesidad de transformación de los negocios y utilización de herramientas digitales, ante la coyuntura actual del COVID-19.
8. Aumento de ventas por canal digital en el Perú, así como mayores avances en transformación digital en el sector financiero.
9. Uso del *Big Data Analytics* en el proceso de crédito.

10. Crecimiento de la industria Fintech en Latinoamérica y en el país.
11. Nuevas medidas de seguridad en el trabajo ante el COVID-19, para asegurar la salud de trabajadores y clientes.
12. Crecimiento de ‘Créditos Verdes’.

Y, entre las amenazas se encuentran las siguientes:

1. Cambio de criterios para la clasificación de deudores para las microempresas, según la SBS.
2. Inestabilidad política y regulaciones legislativas en confrontación al Ejecutivo (topes de tasas de interés y liberación de CTS)
3. Incertidumbre política y económica producto de las elecciones presidenciales 2021: cambio de modelo económico, inversión privada y debilitamiento de la democracia.
4. Decrecimiento económico del Perú para el año 2020 y 2021 y menor dinamismo del consumo privado y de la demanda interna debido a los efectos del COVID-19.
5. Reprogramación de deudas y refinanciamientos ante los efectos del COVID-19, posibilidad de aumento del ratio de morosidad de todo el sistema bancario.
6. Incremento de la pobreza en el país, efecto de la pandemia mundial.
7. Aumento del desempleo por el debilitamiento económico.
8. Crecimiento de los ciberataques en el Perú (*ransomware*).
9. Peligro latente de fenómenos naturales ambientales que puedan afectar a las MYPE.

2.2 Análisis Interno de Caja Trujillo (AMOFHIT)

Luego de haber realizado entrevistas con los jefes de las distintas áreas de Caja Trujillo, se pudo conocer de forma más detallada la situación actual de la organización, lo que permitió hacer el análisis interno e identificar sus fortalezas y debilidades.

2.2.1 Administración y gerencia (A)

CMAC Trujillo, dada su naturaleza de Caja Municipal, tiene una composición distinta a otro tipo de instituciones financieras. Sus órganos de gobierno, conforme lo dispone el Decreto Supremo N° 157-90-EF modificado por la Ley 30607, son: la Junta General de Accionistas (JGA), el Directorio, y la Gerencia Central Mancomunada.

En el caso de la JGA, mientras no participen terceros, ésta se compone por el Concejo Municipal del territorio en donde se encuentra la sede de la CMAC. Dicha JGA carece de facultades directivas y ejecutivas, donde su rol principal es el de aprobar la Memoria Anual y los estados financieros auditados, aprobar el destino de las utilidades de libre disposición, aprobar aumentos y reducciones de capital, entre otras actividades de carácter societario, principalmente. En el caso de CMAC Trujillo, la JGA la compone el Concejo Municipal de la Municipalidad Provincial de Trujillo.

En adición a ello, el Directorio está compuesto por siete integrantes que representan a la mayoría del Concejo Municipal (2), la minoría del Concejo Municipal (1), COFIDE (1), la Cámara de Comercio (1), el Clero (1) y los pequeños comerciantes y productores del ámbito territorial en la que opera la CMAC, que en el caso de CMAC Trujillo, está representado por la Asociación de Pequeños Industriales y Artesanos de Trujillo (APIAT). Las sesiones de Directorio se desarrollan como máximo dos veces al mes. Asimismo, la participación de los directores se refleja en los diversos comités formados en conjunto con los líderes de la institución, según su especialidad, entre ellos: el Comité de Riesgos, el Comité de Auditoría, el Comité de Buen Gobierno Corporativo, el Comité de Remuneraciones, entre otros.

Por otro lado, CMAC Trujillo no cuenta con Gerente General, sino una Gerencia Central Mancomunada (GCM), compuesta por un Gerente Central de Finanzas, uno de Administración y uno de Negocios. El rol de la GCM es el de planear y coordinar las

actividades administrativas, operativas, financieras y crediticias de las CMAC, además de resolver asuntos que el Directorio delegue.

La Gerencia Central de Finanzas tiene como soporte una Gerencia de División de Finanzas y dentro de su ámbito de autoridad supervisa a los departamentos de Tesorería, Finanzas, Ahorros y Servicios y Atención al Usuario. Por otro lado, la Gerencia Central de Administración se apoya en la Gerencia de División de Administración que supervisa al departamento de Logística y de Seguridad; la Gerencia de División de Personas y Cultura encargada de supervisar a los departamentos de Selección, Capacitación, Planillas y Cultura y, la Gerencia de División de Procesos y Tecnología, responsable de la supervisión de los departamentos de Procesos y Tecnología. El Departamento de Asesoría Jurídica reporta directamente a la Gerencia Central de Administración, sin una línea de autoridad previa como lo sería una Gerencia de División. De la misma manera, la Gerencia Central de Negocios, se subdivide en departamentos estrechamente vinculados al *core business* (colocaciones y recuperaciones) y recuperaciones, comandada por la Gerencia de División de Negocios; y, por otra parte, la Gerencia de División Comercial, la cual supervisa a las jefaturas de cada segmento (microempresa, pequeña empresa y no minorista), además de un nuevo departamento, el de Inteligencia Comercial. Inclusive, hay departamentos que reportan directamente a la GCM como los de Marketing, Fraudes y Conducta de Mercado.

De esta manera, las decisiones de la GCM son tomadas con mayoría simple, a través de un Comité de Gerencia, por lo que no es necesario que los acuerdos tengan unanimidad, basta que dos de tres gerentes centrales opten por una decisión para que ésta se ejecute. Respecto a los objetivos de los distintos departamentos o unidades, además de las funciones de sus colaboradores, estos se encuentran redactados en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y el Manual de Organización y Funciones (MOF).

2.2.2 Marketing y ventas (M)

El departamento de Marketing, en los últimos cinco años, ha sufrido muchos cambios, tanto de personal, como de estrategias. Esto no ha permitido formar y tener un plan comercial de mediano y largo plazo debidamente estructurado y que se alinee a la visión del negocio. El resultado ha sido que el enfoque se vea limitado a uno únicamente de cumplimiento transaccional y de ejecución cortoplacista, perdiendo el foco en el segmento de cliente de CMAC Trujillo. Con respecto a la segmentación de sus canales, el Pareto (80/20) se encuentra en mayor proporción en el canal pequeño de la empresa con un 40% de concentración, desviando el objetivo de Caja Trujillo de acudir al financiamiento de las microempresas. El ticket promedio en el 2020 fue de S/ 13,259.30

En adición a esto, los gastos en marketing representaron el 22% del total de ingresos, lo cual se destina a campañas de marketing ATL (*above the line*) y BTL (*below the line*) que resultan ser muy costosas y poco eficientes, incluso con debilidades como el no contar con un ROI (tasa de retorno de la inversión) de cada campaña, lo cual no permite medir cuantitativamente el impacto de la inversión. Actualmente, con mejores ajustes en los temas de mercadeo, las divisiones comerciales realizan un trabajo sinérgico con el departamento de Marketing, desde la determinación de la necesidad del cliente, el diseño del producto y las evaluaciones en campo (prototipos y pilotos).

Respecto a las ventas, éstas tienen como canal principal el trato directo con los funcionarios de negocios o asesor de créditos. Utilizando las agencias y oficinas de CMAC Trujillo a nivel nacional para la evaluación, contratación y desembolso de los créditos (colocación de créditos). El proceso de colocación de créditos, tradicional y regular es el siguiente: (a) se realiza la visita de campo al potencial cliente (o este busca a su asesor de negocios); (b) se evalúa al cliente, según su nivel de ingresos, perfil de riesgo y objetivo del crédito, esta evaluación la realiza un área distinta: el área de “Aprobación de crédito”, para

evitar conflicto de intereses; (c) con dicha aprobación, se determina el precio del crédito (tasa de interés activa), a través de finanzas; (d) se propone la simulación de crédito al cliente con a través de un cronograma de pagos; (e) de estar conforme, se suscriben los documentos contractuales; y (f) se realiza el desembolso del crédito.

Actualmente, la pandemia COVID-19 ha permitido acelerar la implementación de mejores funcionalidades al canal digital, el mismo que empieza a tener participación en las ventas. El aplicativo móvil permite efectuar transacciones de operaciones pasivas, para quienes cuenten con una cuenta bancaria en CMAC Trujillo; asimismo, actualmente, se pueden abrir cuentas de ahorro o depósito por ese canal. Lo mismo para la plataforma web o el Homebanking (un símil a VIA BCP, del Banco de Crédito del Perú), como lo denomina Caja Trujillo, la cual está siendo adaptada para una posible evaluación y colocación de créditos.

La debilidad del área de marketing y ventas es el poco desarrollo de los segmentos de mercado más importantes, sobre todo el sector de la microempresa. El número de clientes total de Caja Trujillo al año se mantiene en un promedio de 148,000 y se observa que cada año hay una variación inversa al año anterior, esto debido a que un usuario es cliente en varias Cajas Municipales y suele rotar su deuda entre ellas. Ante ello, Caja Trujillo está en la continua búsqueda de un producto personal o empresarial adecuado para atraer a nuevos clientes y gestar una relación a largo plazo. Por otro lado, el nivel de satisfacción de los clientes de Caja Trujillo al cierre del 2020 fue del 84%, según lo reportado por el Departamento de Atención al Usuario.

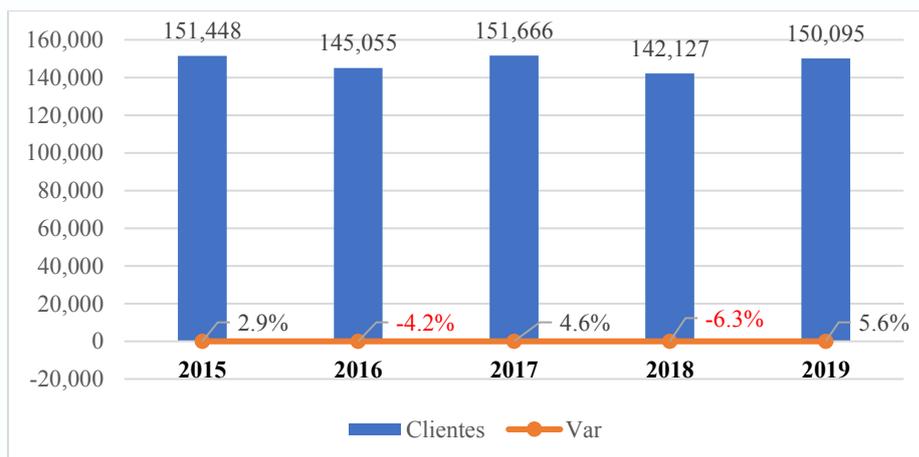


Figura 11. Número de clientes anuales de Caja Trujillo.

Tomado de "Memoria Anual Caja Trujillo," por Caja Trujillo, 2019

(https://www.cajatrujillo.com.pe/portalnew/doc/memoria/MEMORIA_CAJA_TRUJILLO%202019.pdf).

A continuación, la descripción de las 7Ps para Caja Trujillo:

Producto. Caja Trujillo maneja productos bajo dos macrosegmentos o necesidades, "para ti": con productos relacionados a personas (depósitos, créditos de joyas, créditos hipotecarios, créditos personales) y el segmento "para tu negocio", con productos relacionados a micro y pequeña empresa (crédito emprendedor, crédito agro, crédito pecuario, depósitos a corto plazo y operaciones de cambio).

Precio. Los precios de los productos se manejan sobre la base de la evaluación del nivel de riesgo de cada segmento, estos precios (o tasas de interés) pueden variar dependiendo de la conducta crediticia, el monto a otorgar, el perfil del cliente, si el crédito es por campaña o tarifario. En el segmento "para ti" con tasas que varían desde el 19% al 80%; y en el segmento "para tu negocio" con tasas que pueden variar entre 13.5% a 16.15%.

Plaza. Se manejan redes de agencias a nivel nacional en la Costa, Sierra y Selva, contando al cierre del 2019 con 86 agencias, 7 oficinas informativas, y 336 agentes corresponsales propios, teniendo mayor presencia física en la zona nororiente del Perú. Anualmente, CMAC Trujillo planea incrementar la cantidad de agencias en el interior del país, no obstante, la pandemia ha sido un factor importante para que, en el año 2020, el plan de expansión se vea detenido.

Promoción. Se maneja comunicación ATL y BTL a nivel nacional con una fuerte presencia y participación en medios impresos y televisivos, las campañas de créditos o depósitos se realizan de manera personal con la visita de los asesores de crédito.

Personas. Caja Trujillo cuenta con 1851 trabajadores al cierre del 2019.

Procesos. Caja Trujillo viene trabajando en la calidad de la atención al cliente en base al seguimiento de reclamos y la prevención de infracciones, además de capacitar a su personal, tanto en operaciones como en atención al cliente.

Posicionamiento. Su participación de mercado es del 6.6% de los créditos directos a nivel de Cajas Municipales posicionándose en el sexto lugar.

2.2.3 Operaciones y logística (O)

A pesar de que, en el ranking de Cajas Municipales, Caja Trujillo se ubique en el sexto puesto en colocaciones, cabe destacar que en la Macro Región Norte se disputa el segundo lugar con Caja Sullana (ver Anexo C). La cartera de créditos se concentra principalmente en el segmento pequeña empresa, que representa el 47% del total de la cartera. Asimismo, al cierre del año 2019, se tuvieron 86 agencias a nivel nacional. Para el año 2020 se esperaba la apertura de entre tres a cinco agencias más y algunos traslados geográficos, lo que ha quedado paralizado debido al aislamiento y efectos de la crisis sanitaria. En la zona norte del país conjugan la mayoría de las agencias, con un alcance de 58 agencias en la Macro Región Norte.

Por el lado de la gestión logística, el departamento de Logística cuenta con un área de Infraestructura, de Bienes Adjudicados, de Inventario y de Abastecimiento (Compras). Las adquisiciones que realiza Caja Trujillo siguen una normativa interna propia, apartándose de la Ley de Contrataciones del Estado. Los abastecimientos son aprobados de acuerdo al presupuesto de cada departamento o unidad, previo informe técnico y económico. Asimismo, dependiendo del nivel de necesidad del área usuaria y la cantidad de proveedores en el

mercado, el proceso de abastecimiento se divide en: (a) abastecimiento directo, cuando el proveedor es directamente seleccionado por el área usuaria, y (b) abastecimiento ordinario, cuando el proveedor es seleccionado después de un concurso privado con otros postores, donde destaca por su nivel técnico y económico.

No obstante, el ámbito privado de las contrataciones, Caja Trujillo por Ley, al igual que las demás Cajas Municipales, es auditado por el Órgano de Control Interno (OCI) que depende de la Contraloría General de la República. Este tipo de auditoría con perspectiva pública muchas veces genera sobrerregulaciones y procesos poco ágiles.

De esta manera, la cadena de valor muestra las áreas principales de la compañía, las cuales definen el horizonte del negocio, como base y núcleo fundamental se tiene las siguientes áreas: División Comercial, División de Negocios, Departamento de Recuperaciones y Atención al Usuario. Además, como soporte a todas las áreas antes mencionadas se tiene: División de Personas y Cultura, Departamento de Administración y Operaciones, División de Procesos y TI, y Departamento de Finanzas (ver Figura 12).



Figura 12. Cadena de valor de Caja Trujillo.

Asimismo, la representación gráfica de la estructura de procesos muestra la interrelación de actividades que realiza Caja Trujillo para el funcionamiento óptimo de sus operaciones, éstas se dividen en: procesos estratégicos, procesos de creación de valor, y

procesos de soporte. Caja Trujillo cuenta con 17 procesos, de los cuales destacan: la gestión estratégica y presupuestal, gestión integral de riesgos, aseguramiento del cumplimiento institucional, diseño y gestión comercial de productos, servicios y canales, gestión de colocaciones, gestión de captaciones, gestión de seguros, gestión de desarrollo humano, entre otros; alineadas a las necesidades y satisfacción de los grupos de interés (ver Figura 13).

2.2.4 Finanzas y contabilidad (F)

A continuación, se muestran algunos indicadores financieros de la organización, los cuales fueron analizados en base a la información de los Estados Financieros (EEFF) publicados en el portal web de la SBS (SBS, 2020b)

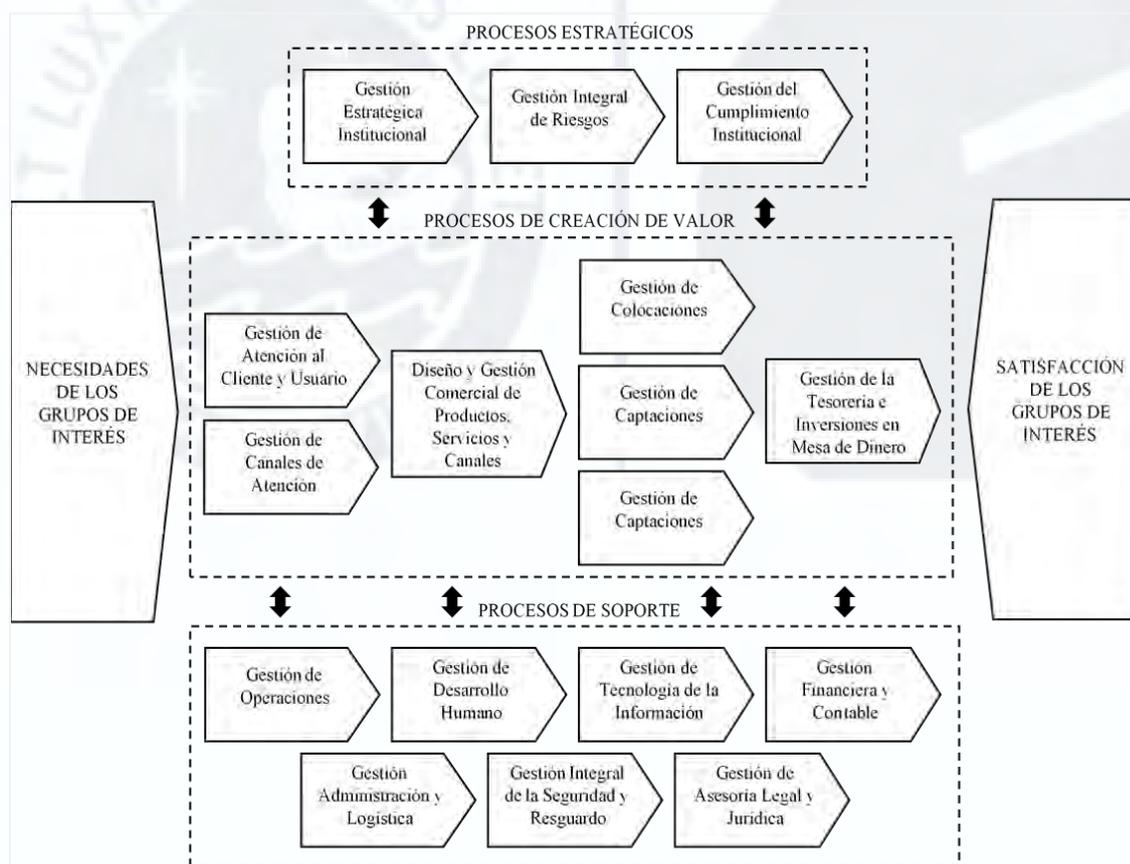


Figura 13. Mapa de procesos de Caja Trujillo.
Adaptado de Intranet de Caja Trujillo, 2019.

Evolución de los ingresos de Caja Trujillo. Los ingresos de la Caja Trujillo han venido creciendo a tasas de 2% y 4% en los últimos años; en el 2019 creció 5.7% respecto al año anterior, debido a un incremento en el número de colocaciones del tipo de crédito

pequeña empresa. A continuación, se muestra la evolución de los ingresos desde el año 2015 al 2020, donde se mostró una reducción de los ingresos en 15% para el año 2020, el cual se considera como un año atípico dada la coyuntura causada por el COVID-19 (ver Figura 14).

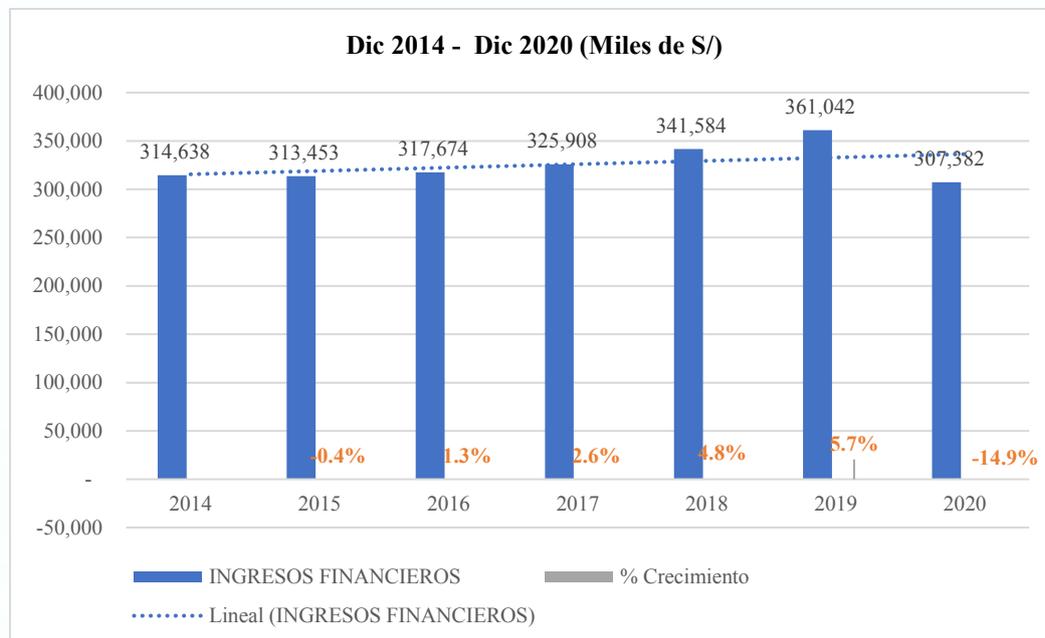


Figura 14. Evolución de los ingresos de Caja Trujillo (en miles de S/). Adaptado de “Información Estadística Cajas Municipales” por SBS, 2020b (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

Evolución de los márgenes de Caja Trujillo. A continuación, se muestra la evolución del margen bruto, margen operativo y margen operativo neto (luego de gastos administrativos) de la Caja Trujillo en los últimos seis años (ver Figura 15). Se puede apreciar que desde el año 2017 hubo una caída en los márgenes, donde el margen bruto llegó a 77%, el margen operativo llegó a 68% y el margen operativo neto a 17% al cierre del año 2019. Al cierre 2020, se evidenció una reducción de los márgenes, debido a los menores ingresos como consecuencia de la reducción de la actividad empresarial debido al COVID-19, donde se obtuvo un margen operativo neto de 6.8%, con 10 puntos porcentuales menos que el año 2019.

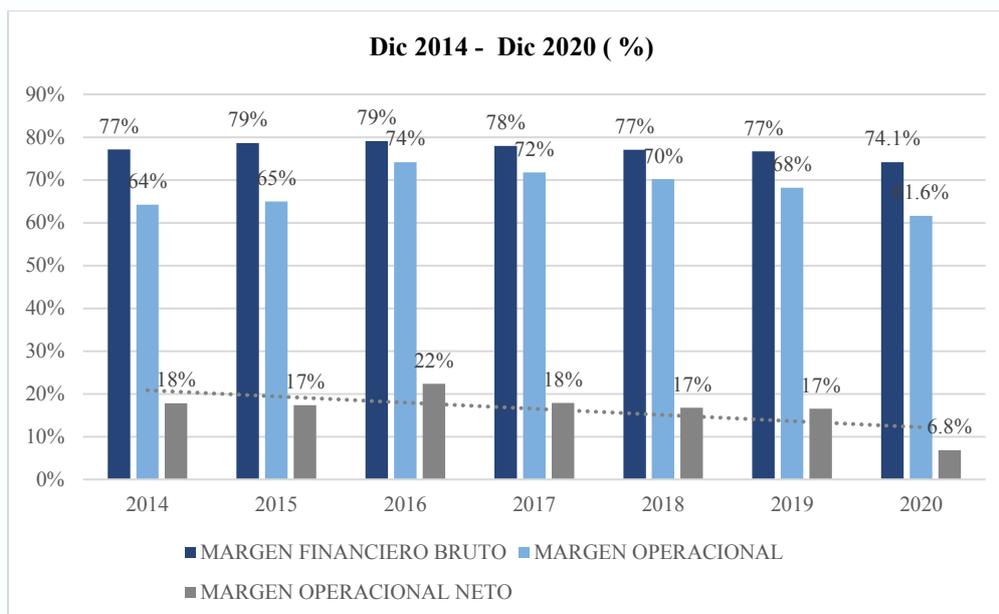


Figura 15. Evolución de los márgenes de Caja Trujillo.

Adaptado de “Información Estadística Cajas Municipales” por SBS, 2020b (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#)

Además, se muestra la evolución de la utilidad neta de Caja Trujillo en los últimos 7 años. En el año 2016, se tuvo la utilidad neta más alta, que representó 13% del total de los ingresos. Sin embargo, disminuyó en 4% para el año 2018 y 2019, al no haber un incremento mayor en los últimos tres años. Adicionalmente, el resultado del 2020, en el contexto de la pandemia, muestra una caída de casi 8 puntos porcentuales (ver Figura 16).

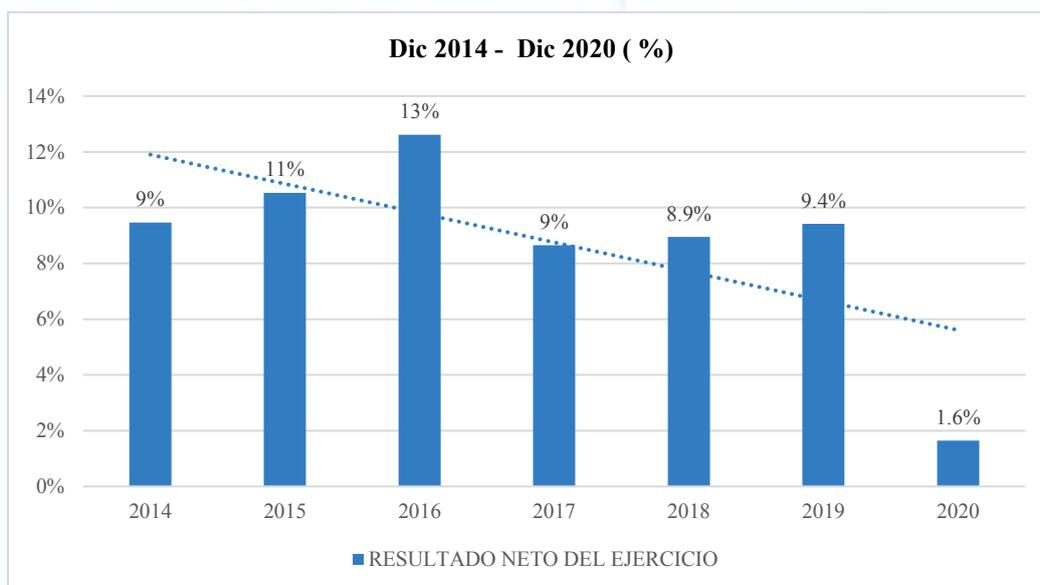


Figura 16. Evolución de la utilidad neta de Caja Trujillo.

Adaptado de “Información Estadística Cajas Municipales” por SBS, 2020b (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

ROE, ROA y RCG. A continuación, se muestra la evolución del ROE de la Caja Trujillo en los últimos 6 años, habiéndose reducido desde el 2016 en 3.3% hasta el 2019, teniendo un ROE de 7.35% en el año 2019. Este efecto es debido al menor nivel de utilidad que ha tenido la organización (ver Figura 17). La misma dinámica sucede para el ROA, ya que a partir del 2017, se ve una reducción debido al menor de nivel de utilidad registrado (ver Figura 18). Para el año 2020, el nivel de ROE llegó a 1.04% y del ROA hasta un 0.20%.

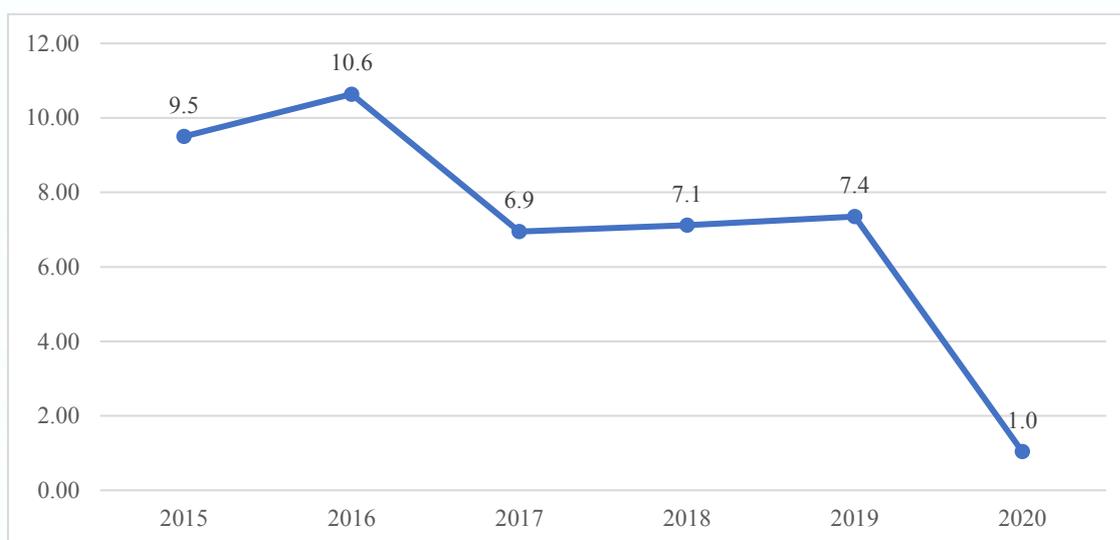


Figura 17. Evolución del ROE (en porcentaje) de Caja Trujillo. Adaptado de “Información Estadística Cajas Municipales” por SBS, 2020b (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

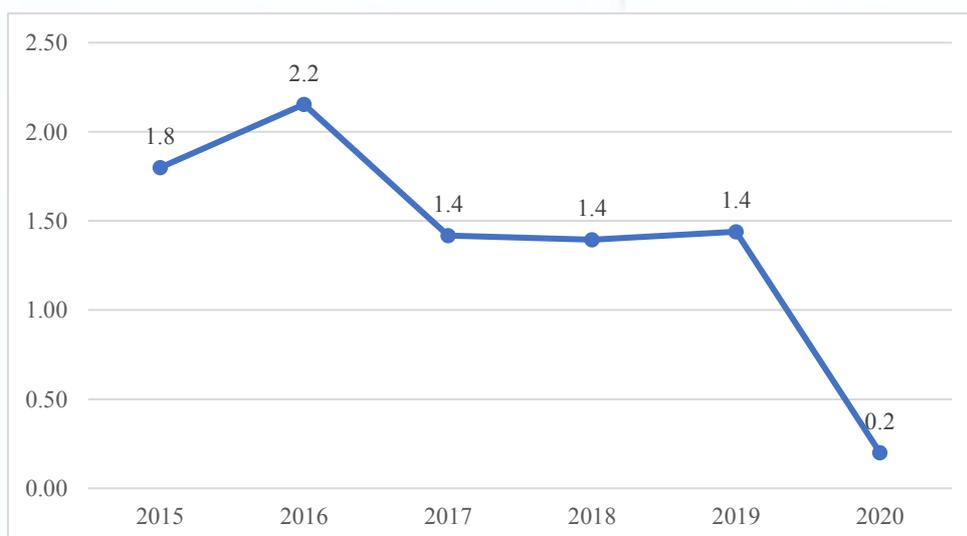


Figura 18. Evolución del ROA (en porcentaje) de Caja Trujillo. Adaptado de “Información Estadística Cajas Municipales” por SBS, 2020b (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

Por otro lado, se muestra el ratio de capital global, que refleja el grado de solvencia de la Caja Trujillo, el cual está en un nivel superior del 10% que exige la SBS. En el año 2020, tuvo un ratio de 19.87% (ver Figura 19). Siguiendo con otros indicadores financieros, se muestra la tendencia del ticket promedio en soles de los créditos otorgados, que ha ido en aumento en los últimos cinco años, y presentó un nivel de S/13,259.00 para el 2020 (ver Figura 20).

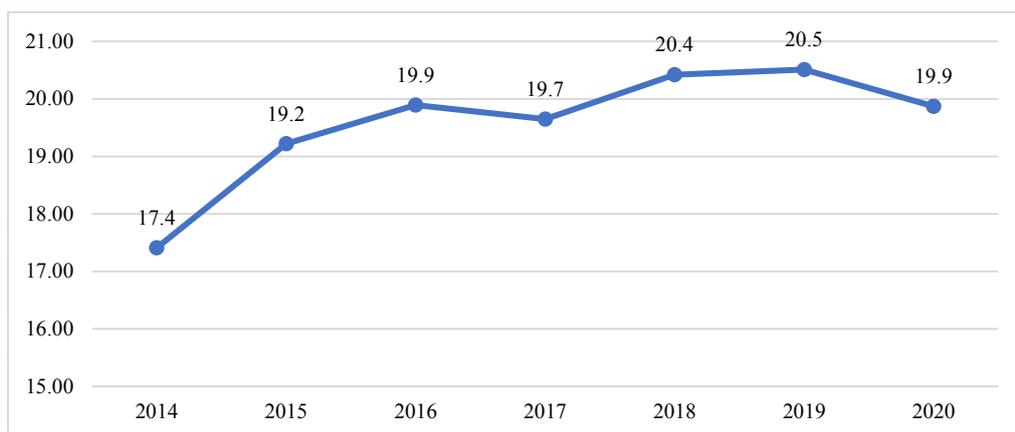


Figura 19. Evolución del RCG (en porcentaje) de Caja Trujillo. Adaptado de “Información Estadística Cajas Municipales” por SBS, 2020b (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).



Figura 20. Evolución del ticket promedio en créditos de Caja Trujillo. Adaptado de “Información Estadística Cajas Municipales” por SBS, 2020b (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

El ROE y ROA es menor en comparación al promedio de las CMAC. Al cierre del 2020, llegó a un ROE de 1.04% y un ROA de 0.20%, lo que evidenció un bajo nivel de utilidad neta con respecto a los activos que posee la organización y a su nivel de patrimonio.

Esto se debe sobre todo al menor margen que se recibe por un crédito a pequeña o mediana empresa, en comparación al margen mayor de un crédito a la microempresa; además de los altos niveles de gastos administrativos que actualmente representan un 54.8% del total de ingresos. Por último, el margen operativo neto de Caja Trujillo, al cierre del 2020, fue de 6.8%, impactado por los altos gastos administrativos, dentro de los cuales mantuvo una fuerte estructura operativa, así como altos gastos de marketing y publicidad, sin evidenciar algún retorno importante en los ingresos de la organización. La utilidad neta se ha reducido de 10.53% en el 2015, a 9.4% en el año 2019 y a 1.6% en el año 2020, debido a la coyuntura que generó el COVID-19.

Caja Trujillo cuenta con fortalezas y debilidades financieras, las cuales son gestionadas por el departamento de Finanzas y Contabilidad. Entre sus fortalezas financieras se tiene el que cuenta con un ratio de capital global de 19.87% al cierre del 2020, el cual es superior al promedio de las CMAC. Además, posee un adecuado índice de cobertura, pues estuvo en 113.9% al cierre del 2018, y se encontró por encima del promedio de las CMAC (95.8%).

El nivel de liquidez de la institución es importante, cuenta con un ratio de liquidez de 42.3% en moneda nacional y 94.6% en moneda extranjera. Además, su área de tesorería administra el portafolio de inversiones de los excedentes de caja, lo que lo hace tener un perfil conservador, alineado a las políticas internas de la Institución. Las inversiones se dan principalmente en depósitos a plazo y overnight, certificados de depósitos, papeles comerciales, bonos corporativos, fondos mutuos y bonos del Estado. Por ejemplo, al cierre del 2019, la gestión de tesorería contribuyó en un 8.1% al total de los ingresos de Caja Trujillo.

Por otro lado, se cuenta con una buena gestión de mora, la cual está alineada a una política preventiva, gestionando los vencimientos antes de convertirse en atrasos mayores de

120 días. Al cierre del 2019, se tuvo un nivel de mora de 6.05%, y, en el año 2020, hubo un ligero aumento de medio punto porcentual, dando como resultado 6.57% al cierre del año (ver Figura 21). Además de la ratio de mora, el departamento de Recuperaciones evalúa constantemente la Cartera de Alto Riesgo (CAR); sin embargo, sus niveles son mayores, lo que evidencia que un porcentaje mayor de la cartera corresponde a créditos de montos superiores (pequeña y mediana empresa); al 2019 este indicador alcanzaba el 7.54% y en el 2020 fue de 9.51%.

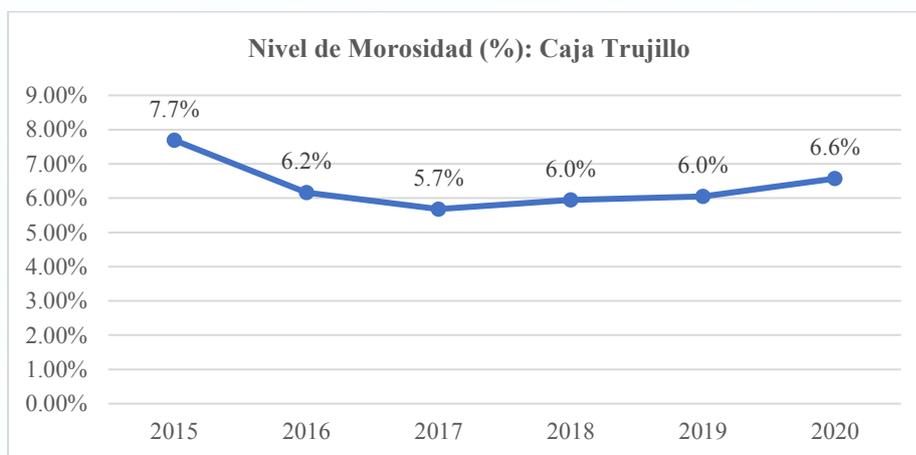


Figura 21. Nivel de morosidad (%) de Caja Trujillo.

Adaptado de “Información Estadística Cajas Municipales” por SBS, 2020b (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#)

2.2.5 Recursos humanos (H)

Todos los empleados de Caja Trujillo, reciben capacitación interna constante de manera presencial o virtual en temas relacionados al negocio, prevención de lavado de activos, seguridad y salud ocupacional, riesgos operacionales y de crédito, y aspectos regulatorios (Datos Personales, Conducta de Mercado, Transparencia de la Información, entre otros). Esta capacitación se realiza en el transcurso de un año y es de responsabilidad de las Jefaturas o Gerencias de División para que se transmita a todos sus equipos. En el 2019 y 2020, el área de Recursos Humanos (División de Personas y Cultura) ejecutó capacitaciones en los programas y sesiones de aprendizaje internos para el 100% de colaboradores. Asimismo, la institución cuenta con un presupuesto de capacitación externa, el cual es

controlado por las Jefaturas o Gerencias de División y revisado de manera previa al despliegue del año próximo. Estas capacitaciones están destinadas a adquirir conocimientos o habilidades con mayor especialización, que dependen de la función que realice algún colaborador, o ante nuevas normas o regulaciones que tengan un sustancial impacto.

En relación a las remuneraciones, los asesores de ventas tienen una remuneración fija y otra variable, esta última depende del rango y nivel del cargo (desde asesor junior a asesor senior) y del crecimiento de sus carteras. El personal administrativo, incluido el personal de ventanilla (captaciones y servicios), tiene una remuneración fija y, de acuerdo a las funciones que realizan, pueden contar con incentivos. Además, anualmente, a todos los colaboradores les corresponde un bono de productividad, el cual mide el cumplimiento de sus objetivos anuales, indicadores de cada departamento o división y el comportamiento del colaborador en relación con los demás compañeros. Respecto a las áreas de soporte, anualmente se realiza una encuesta de satisfacción, que tiene un promedio de 60%, y se realiza una encuesta de clima laboral a toda la organización, que se encontraba en un 72.10% al cierre del 2019 y 71% al cierre del 2020.

Respecto al ratio de rotación del personal, ésta representa un porcentaje alto, del 18.98% a nivel institucional. Al disgregar este porcentaje se puede apreciar que los cargos con mayor rotación corresponden a los asesores de negocio (27.4%), administradores de agencia (13.1%) y personal de operaciones (19.1%). Es decir, están centrados en el personal dedicado al core business de Caja Trujillo (colocaciones y captaciones). Así, la actual estructura de Caja Trujillo está liderada por el Directorio y la Gerencia Central Mancomunada, de allí se desprenden las unidades de control y los distintos departamentos que, en su mayoría, dependen de la Gerencia Central de Finanzas, de Negocios y de Administración. A continuación, se muestra la estructura actual de Caja Trujillo (ver Figura 22).

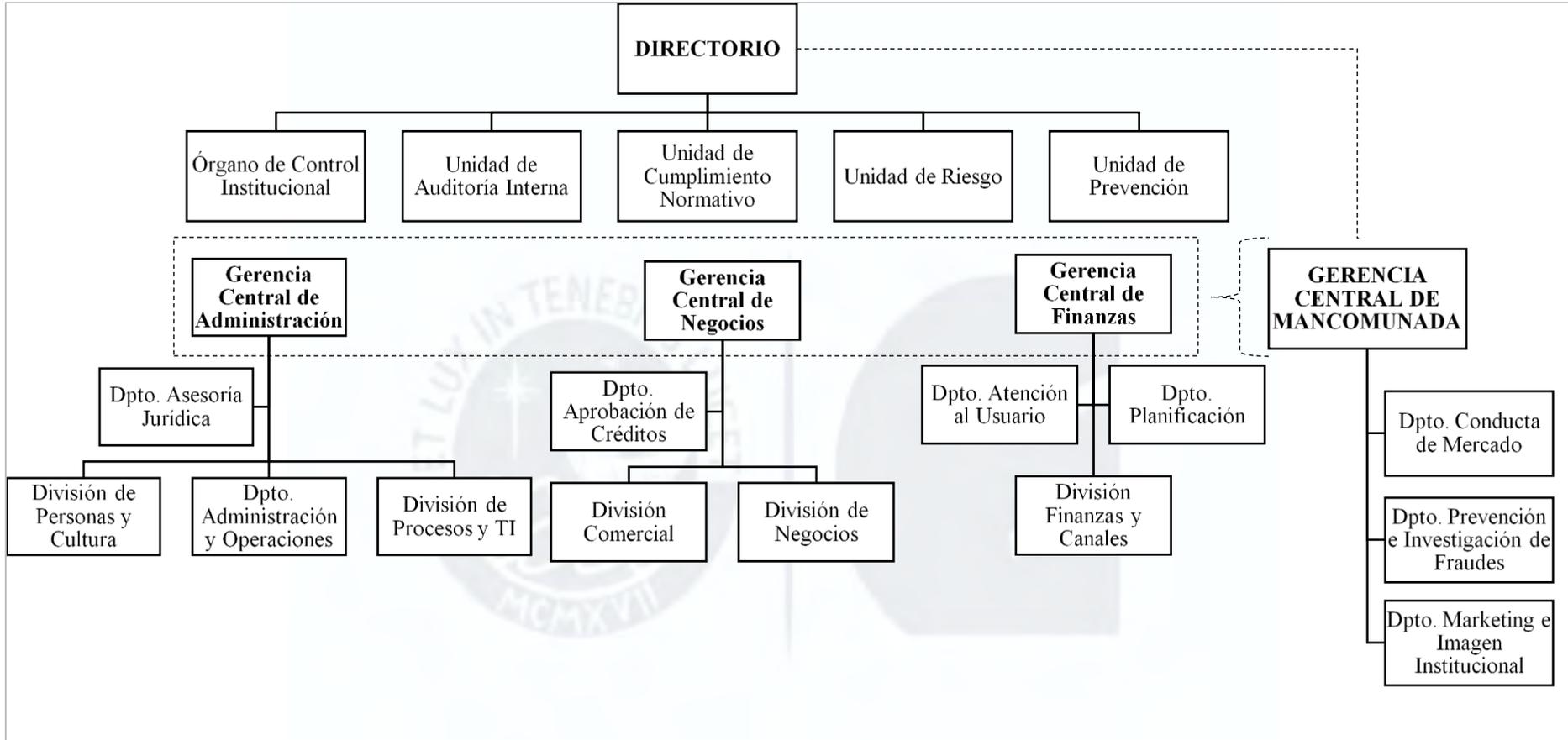


Figura 22. Organigrama actual y sintetizado de Caja Trujillo.
 Adaptado de Intranet de Caja Trujillo, 2019.

2.2.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Caja Trujillo cuenta con un sistema interno denominado SICMACT, desarrollado por la propia institución. Este sistema está integrado por diversos módulos: financiero, créditos, operaciones y administrativo (recursos humanos); todos integrados entre sí. Asimismo, tiene otra plataforma, como el Intranet que permite acceder al sistema de normas internas, a la cadena de abastecimiento y al sistema de reporte de auditoría.

El departamento de sistemas de información es parte de la planilla de trabajadores y no se encuentra tercerizado, considerando el carácter significativo de la información sensible que custodia y trata Caja Trujillo, como entidad financiera. Actualmente, CMAC Trujillo, está en proceso de mejora de su sistema, a través de un nuevo sistema Core, con una unificación de procesos, datos, herramientas con mayor experiencia de usuario y la integración a los canales digitales de Caja Trujillo (aplicativo móvil y *homebanking*).

Los niveles de seguridad de la información que gestiona Caja Trujillo son robustos, incluso cuenta con un Oficial de Seguridad de la Información, que tiene como función principal la de velar por la integridad y seguridad de los datos que custodia, maneja y trata Caja Trujillo. Inclusive, cuenta con un Comité de Protección de Datos Personales, alineando todos sus procesos para que exista un tratamiento de datos personales conforme lo dispone la normativa vigente.

A nivel interno, las comunicaciones son brindadas por las áreas autorizadas y todas se canalizan a través del departamento de Comunicación Interna, mediante correos electrónicos, Intranet y redes sociales oficiales. A nivel externo, las comunicaciones se brindan por el departamento de Marketing, quien cumple un doble rol, Marketing propiamente dicho y Relaciones Públicas.

2.2.7 Tecnología e investigación de desarrollo (T)

Caja Trujillo cuenta con una página web transaccional, a través del denominado

Homebanking, el cual permite diversas operaciones vinculadas a pagos y transferencias. En diciembre del 2019 se lanzó oficialmente la APP Móvil o aplicativo móvil de Caja Trujillo, éste cuenta con las mismas funcionalidades del *Homebanking*, como consultas de saldo, pago de créditos, pago de servicios públicos, pago de tarjetas de créditos de otras entidades, transferencias entre cuentas propias y a cuenta de terceros; al cierre del 2019 y a casi un mes de su lanzamiento, el aplicativo tuvo una demanda de sólo el 1.8% del total de clientes de Caja Trujillo; no obstante, al cierre de 2020 este número subió a 5%. Actualmente, el aplicativo permite la contratación de cuentas de ahorro, el pago de tarjetas de crédito y transferencias a una mayor cantidad de instituciones financieras. Incluso, en el caso del *Homebanking*, se plantea desarrollar la evaluación, aprobación y otorgamiento de créditos por esa vía. No obstante, la brecha se encuentra en la falta de capacitación de los propios colaboradores para la promoción del uso de dichos canales, pero más importante por la falta de conocimiento de parte de los clientes de Caja Trujillo.

Respecto a la investigación y desarrollo, desde el segundo semestre del 2019 se ha creado un nuevo departamento, denominado Inteligencia de Negocios, el cual tiene la función principal de analizar el comportamiento de los clientes de Caja Trujillo en relación a sus distintos productos activos o pasivos y servicios. La actividad se concentra en el manejo de macrodatos o Big Data, la segmentación de la cartera de clientes en pequeños grupos con comportamientos en común, el análisis de la conducta de los clientes y usuarios y, el perfilamiento según cada necesidad, ello con el fin de prospectar los productos activos y pasivos, servicios o campañas que fomente Caja Trujillo. Este departamento tiene interacción constante con el área comercial, y funcionalmente depende de la Gerencia de División Comercial, la cual, a su vez, depende de la Gerencia Central de Negocios. No obstante, dada su naturaleza y funcionalidad, una ubicación mucho más idónea podría ser reportando directamente a la Gerencia Central de Negocios, a fin de que se alineen los objetivos de las

dos Gerencias de División, la Comercial, desde la creación y perfeccionamiento de los productos y la de Negocios propiamente dicha, para la venta y colocación de los créditos.

Dentro de la Institución se plantean concursos de mejora continua, con bonos e incentivos para los departamentos y/o colaboradores con ideas innovadoras que permitan mejorar los procesos de Caja Trujillo. Por otro lado, la pandemia COVID-19 ha acelerado de manera significativa el desarrollo de la tecnología, no solo el de los canales transaccionales como el *Homebanking* y el aplicativo móvil, sino también el uso de aplicativos para las reuniones, para medir los niveles de productividad, para abreviar procesos de contratación, de evaluación de créditos, incluso con alternativas como el *chatbot* para la atención de clientes y contratación mediante *selfies*, estos últimos en evaluación.

Fortalezas y debilidades

Después de realizar el análisis interno de la organización se han identificado sus fortalezas y debilidades. Las fortalezas actuales de Caja Trujillo son:

1. Ratio de capital global superior al promedio de las CMAC 19.87% al cierre del 2020.
2. Gestión de mora a nivel preventivo y contención antes de que pase a atraso mayor de 120 días. Nivel de mora de Caja Trujillo de 6.57% al 2020.
3. Gestión eficiente de la tesorería, en el 2019 contribuyó en un 8.1% del total de los ingresos financieros de la organización.
4. Participación de mercado: Se encuentra disputando el segundo lugar en el Ranking de créditos de la Macro Región Norte.
5. Capacitación constante a trabajadores, generando un mayor soporte a sus clientes, en el 2019 y 2020 el departamento de Recursos Humanos (RR. HH.) ofreció programas y sesiones de aprendizaje, que fueron ejecutados por el 100% de sus empleados.

6. Presencia en red de agencias en el Norte del país. Actualmente tiene 58 agencias vigentes en el norte.

Por el lado de las debilidades, se identificaron las siguientes:

1. Concentración de la cartera de créditos en clientes de pequeña empresa (47%).
2. Gastos administrativos elevados, al cierre del 2020 representaba el 54.8% del total de ingresos.
3. Falta de desarrollo de nuevos mercados, se trabaja sólo con la cartera de clientes vigentes en el sistema de CMAC. No hay variación en la cartera de clientes en los últimos 5 años, tiene un promedio de 148 mil clientes en cartera.
4. Poco conocimiento de estrategias de marketing y ventas. Al cierre del 2020, el negocio posee un margen operativo neto de 6.8%, y el gasto de marketing representa el 22% del total de ingresos.
5. Poca implementación de los canales digitales y de tecnologías de la información. Del total de clientes sólo el 1.8% hace uso de la aplicación móvil al cierre del 2019 y 5% al 2020.
6. Canal digital débil para realizar ventas a través de colocaciones de créditos, seguros, entre otros productos.
7. Clima laboral en 72.10% de nivel de satisfacción de los trabajadores en el año 2019 y 71% en 2020.
8. Falta de gestión para disminuir el indicador de Cartera de Alto Riesgo (CAR = 9.51%).
9. Bajo nivel de Rendimiento sobre el patrimonio (ROE = 7.35%) y Rendimiento sobre activos (ROA = 1.44%), en comparación con el promedio de las CMAC, al cierre del 2019. El año 2020 presentó resultados atípicos por los efectos de la pandemia.

10. Alto nivel de rotación del personal, en el año 2019 tuvo un indicador promedio de 18.98% del total de áreas de Caja Trujillo, dándose la mayor rotación en el cargo de asesor de negocio y operaciones.
11. Ticket promedio elevado a comparación de un referente como Caja Huancayo en 5.3% a diciembre del 2020. Caja Trujillo tiene un ticket promedio de S/13,173.00 a diciembre del 2020, el cual aumentó en un 48% con respecto al año 2015.
12. Nivel de satisfacción del cliente al cierre del 2019 fue de 82%.

2.3 Conclusiones

1. La amenaza con mayor poderación, debido a sus altos impactos negativos, es la incertidumbre política y económica producto de las elecciones presidenciales 2021 ante un eventual gobierno que atente contra el modelo económico, la inversión privada y la democracia, lo que escapa del control de Caja Trujillo.
2. Otras amenazas a considerar son las que han surgido como consecuencia del COVID-19, que produjo el debilitamiento de la economía del país: -12% PBI en el 2020 y se espera un crecimiento del 10% para el 2021, un aumento del índice de morosidad, desempleo y pobreza; lo cual impactará en el corto plazo al negocio de Caja Trujillo.
3. Existen oportunidades en el campo digital, dado que hay una mayor demanda que usan herramientas digitales para contratar servicios y productos en el país.
4. Caja Trujillo tiene como principales fortalezas, un alto Ratio de Capital Global, una buena gestión de mora, importante participación de mercado en la Macro Región Norte y la constante capacitación a su personal.
5. Las principales debilidades identificadas son: la concentración de créditos en el segmento de pequeña empresa, altos niveles de gastos administrativos y la falta de desarrollo de los canales digitales y estrategias de marketing.

Capítulo III: Problema Clave

Luego de haber realizado el análisis del entorno y de los factores internos de Caja Trujillo, y con ello poder identificar las fortalezas y debilidades de la organización; se procedió a identificar los principales problemas existentes. En el presente capítulo, se explicará la metodología utilizada para hallar el problema clave.

3.1. Metodología de Trabajo

Para poder empezar a trabajar en el análisis de los factores internos, así como en la problematización de Caja Trujillo, se procedió a contactar a la Gerencia Central Mancomunada, a quienes se les ofreció una propuesta de poder realizar una consultoría empresarial a efectos de que puedan brindar sus instalaciones para realizar entrevistas con diversos funcionarios. Así, desde diciembre del 2019, se realizaron reuniones con la Gerente de División de Finanzas, el Gerente de División Comercial y Jefe de Marketing, el Jefe de Recuperaciones y Jefe de Tesorería, donde se tomó una serie de apreciaciones sobre la situación actual de la organización, el funcionamiento de las áreas, los problemas existentes y los planes a futuro.

Posteriormente, se desarrollaron entrevistas con la Gerencia de División de Personas y Cultura, la Gerencia de División de TI y Procesos y el Jefe de Logística. Estas reuniones permitieron abordar temas organizacionales, financieros, recursos humanos, comerciales, de abastecimiento y del negocio, que incluyen colocación, captación y recuperación. Además de ello, se anotó las fortalezas y debilidades detectadas por los propios funcionarios, así como se obtuvo el organigrama completo de la empresa para determinar las áreas y roles sobre los cuales se realizarán los próximos pasos de la consultoría. Sin embargo, este procedimiento tuvo que realizarse en una segunda fase, en abril del 2020, debido a la actualización que implica la nueva coyuntura y el impacto del COVID-19.

Para estas reuniones y entrevistas, se tuvo una actitud de escucha activa, lo que

permitió que los funcionarios expliquen sus conocimientos, sus funciones dentro de la organización e incluso determinen cuáles serían los puntos débiles y cómo están gestionando las oportunidades de mejora. La metodología de trabajo usada fue la realización de matrices de evaluación, que sigue el esquema determinado por D'Alessio, el cual expone una serie de matrices que ayudan al proceso de problematización en una organización, así como el modelo secuencial del proceso estratégico (D'Alessio, 2015). Las matrices que se seleccionaron para esta consultoría fueron:

1. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)
2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)
3. Matriz Interna – Externa (MIE)

Luego, para la fase de elección del problema clave, se elaboró la Matriz de Vester, herramienta que ayudó a la priorización de los problemas.

3.1.1 Diagnóstico de problemas

Para el diagnóstico, se hizo uso del análisis preliminar que se obtuvo en el capítulo II, respecto al resultado de las entrevistas realizadas. Asimismo, se siguió una serie de reuniones programadas con las demás áreas a fin de tener diferentes perspectivas de la situación actual y problemas existentes.

Por otro lado, se realizó un análisis de la información pública de la SBS, donde se obtuvo información financiera y de mercado de la Caja Trujillo y de las demás CMAC vigentes a la fecha. Este análisis tuvo como marco temporal los periodos anuales comprendidos desde el año 2014 a diciembre 2020.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE). Se elaboró la matriz EFE, la cual es una herramienta de diagnóstico que permite evaluar toda la información obtenida del PESTE que puede impactar en la organización, cuantificarlo ya sea como oportunidad o amenaza según su importancia, además de valorar la capacidad de respuesta de la

organización ante estos factores (D'Alessio, 2015).

En primer lugar, se han seleccionado 17 factores principales del análisis PESTE, identificándolos como oportunidades y amenazas, los cuales deben ser valorados según el nivel de importancia en el impacto a Caja Trujillo. Se consideró un peso relativo a cada factor desde 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), indicando la importancia de este factor en el éxito para la organización. La suma total de los pesos otorgados a las oportunidades y amenazas debe dar una sumatoria de 1.0. Asimismo, se consideró un valor para cada oportunidad y amenaza, que varía entre 1 y 4, de acuerdo al grado de respuesta que tiene la organización para aprovechar cada oportunidad o neutralizar las amenazas, donde 1: Pobre, 2: Promedio, 3: Por encima del promedio, 4: Superior. La ponderación para cada oportunidad y amenaza es la multiplicación del peso y el valor. Al final la suma de todas las ponderaciones da el valor final de la matriz.

Del MEFE se ha obtenido una ponderación de 2.03; lo cual indica que Caja Trujillo cuenta con una capacidad de respuesta a los factores externos por debajo del promedio del mercado 2.50 (D'Alessio, 2015), mostrando que no está aprovechando correctamente las oportunidades y tomando acciones frente a las amenazas del entorno. Esta ponderación demuestra también, que ante las nuevas amenazas del entorno ocasionadas por el COVID-19, evidencia el alto impacto que éstas tienen en el éxito de la organización, además de la poca capacidad de respuesta que está teniendo ante los nuevos cambios. Aquellas oportunidades y amenazas con valores de 1 y 2 deben ser prioritarias, dado que muestran que Caja Trujillo está haciendo poco o nada para aprovecharlas y/o neutralizarlas (ver Tabla 4).

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI). Otra herramienta utilizada es la matriz MEFI, la cual permite realizar una evaluación a las principales fortalezas y debilidades de todas las áreas de la empresa, así como ponderar y mostrar si posee una posición interna fuerte o débil (D'Alessio, 2015). Para elaborar el MEFI, se han seleccionado

Tabla 4

Matriz de Evaluación de Factores Externos de Caja Trujillo

Factores claves de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Barreras de entrada altas para la creación de una CMAC, reduciendo la cantidad de competidores, sumado a una regulación estricta por parte de SBS.	0.06	4	0.24
2 Flexibilidad para la formalización de las MYPE.	0.06	2	0.12
3 Participación en el “Plan Reactiva Perú”.	0.06	2	0.12
4 Estimación de la inflación controlada para el 2021 dentro del rango meta (1% - 3%).	0.06	2	0.12
5 Tasa de referencia del 0.25% y tasa de encaje del 4%.	0.06	2	0.12
6 Incremento del indicador de inclusión financiera en los últimos años.	0.06	1	0.06
7 Necesidad de transformación de los negocios y utilización de herramientas digitales, ante la coyuntura actual del COVID-19.	0.06	2	0.12
8 Aumento de ventas por canal digital en el Perú, así como mayores avances en transformación digital en el sector financiero.	0.06	2	0.12
9 Crecimiento de la industria Fintech en Latinoamérica y en el país.	0.05	1	0.05
Subtotal	0.53		1.07
Amenazas			
1 Cambio de criterios para la clasificación de deudores para las microempresas, según la SBS.	0.06	1	0.06
2 Inestabilidad política y regulaciones legislativas en confrontación al Ejecutivo (topes de tasas de interés y liberación de CTS)	0.06	2	0.12
3 Incertidumbre política y económica producto de las elecciones presidenciales 2021: cambio de modelo económico, inversión privada y debilitamiento de la democracia.	0.07	1	0.07
4 Decrecimiento económico del Perú para el año 2020 y 2021 y menor dinamismo del consumo privado y de la demanda interna debido a los efectos del COVID-19.	0.06	2	0.12
5 Reprogramación de deudas y refinanciamientos ante los efectos del COVID-19, posibilidad de aumento del ratio de morosidad de todo el sistema bancario.	0.06	2	0.12
6 Aumento del desempleo y del ratio de pobreza por el debilitamiento económico.	0.06	2	0.12
7 Crecimiento de los ciberataques en el Perú (<i>ransomware</i>).	0.05	4	0.2
8 Peligro latente de fenómenos naturales ambientales que puedan afectar a las MYPE.	0.05	3	0.15
Subtotal	0.47		0.96
TOTAL	1.00		2.03

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed. rev., p. 121), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

18 factores principales del análisis AMOFHIT, identificándolos como fortalezas y debilidades, los cuales deben ser valorados según el nivel de importancia para que Caja Trujillo sea exitosa. Se consideró un peso relativo a cada factor desde 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante) y la suma total de los pesos otorgados a todas las fortalezas y debilidades debe dar una sumatoria de 1.0. Asimismo, se consideró un valor para cada fortaleza y debilidad, que varía entre 1 y 4, de acuerdo al grado de respuesta de la estrategia actual de la empresa con respecto al factor, donde 1: Debilidad mayor, 2: Debilidad menor, 3: Fortaleza menor, 4: Fortaleza mayor. La ponderación para cada factor es la multiplicación del peso y el valor. Al final la suma de todas las ponderaciones, dan el valor final de la matriz. Del MEFI se ha obtenido una ponderación de 2.11, por debajo del promedio de 2.50, lo cual indica que Caja Trujillo es débil internamente (D'Alessio, 2015). Con ello, se identifica un número mayor de debilidades, a las cuales se les debe poner mayor atención, diseñando estrategias internas que ayuden a superarlas y a aumentar el número de fortalezas (ver Tabla 5).

Matriz Interna – Externa (MIE). La MIE evalúa a la organización tomando en cuenta los resultados obtenidos de la MEFE y MEFI, cuantificando un índice que ubicará a la empresa dentro de nueve posibles cuadrantes, que darán una mejor visibilidad a través de un gráfico, sobre el tipo de estrategias que son más convenientes realizar.

Esta matriz tiene como eje “y” contiene los rangos de los puntajes totales ponderados obtenidos en la MEFE, los cuales están divididos en tres sectores, débil: de 1.00 a 1.99, promedio: de 2.00 a 2.99 y fuerte: de 3.0 a 4.0, indicando la capacidad de respuesta de la organización para responder a los factores externos; en el caso de Caja Trujillo tiene un puntaje de 2.03. De igual forma, para el eje “x”, que contiene los rangos de los puntajes totales ponderados obtenidos en la MEFI, los cuales están divididos en tres sectores, débil: de 1.00 a 1.99, promedio: de 2.00 a 2.99 y fuerte: de 3.0 a 4.0. Estos indican la capacidad interna

que posee la organización, en el caso de Caja Trujillo tiene un puntaje de 2.11 (D'Alessio, 2015).

Tabla 5

Matriz de Evaluación de Factores Internos de Caja Trujillo

Factores Clave de Éxito				
N°	Fortalezas	Peso	Valor	Ponderación
1	Ratio de capital global superior al promedio de las CMAC, 19.87% al cierre del 2020.	0.06	4	0.24
2	Gestión de mora a nivel preventivo y contención antes de que pase a atraso mayor de 120 días. Ratio del 6.57% al cierre del 2020.	0.05	3	0.15
3	Gestión eficiente de la tesorería, en el 2019 contribuyó con el 8.1% del total de los ingresos financieros de la organización.	0.05	4	0.20
4	Participación de mercado: Se encuentra disputando el segundo lugar en el Ranking de créditos de la Macro Región Norte.	0.06	3	0.18
5	Capacitación constante a trabajadores, generando un mayor soporte a sus clientes, en el 2019 y 2020 el departamento de RR. HH ofreció programas y sesiones de aprendizaje, que fueron ejecutados por el 100% de sus empleados.	0.05	4	0.20
6	Presencia en red de agencias en el Norte del país. Actualmente tiene 58 agencias vigentes en el norte.	0.05	4	0.20
Subtotal		0.32		1.17
Factores Clave de Déficit				
N°	Debilidades	Peso	Valor	Ponderación
1	Concentración de la cartera de créditos en clientes de pequeña empresa (47%).	0.06	1	0.06
2	Gastos administrativos elevados, al cierre del 2020 representaba el 54.8% del total de ingresos.	0.06	1	0.06
3	Falta de desarrollo de nuevos mercados, se trabaja sólo con la cartera de clientes vigentes en el sistema de CMAC. No hay variación en la cartera de clientes en los últimos 5 años, tiene un promedio de 148 mil clientes en cartera.	0.06	1	0.06
4	Poco conocimiento de estrategias de Marketing y ventas. Actualmente el negocio tiene un margen operativo neto del 6.8% en el 2020, y gastos de marketing que representa el 22% del total de ingresos.	0.06	1	0.06
5	Poca implementación de los canales digitales y de tecnologías de la información. Del total de clientes sólo el 1.8% hace uso de la aplicación móvil al cierre del 2019 y 5% al 2020.	0.06	1	0.06
6	Canal digital débil para realizar ventas a través de colocaciones de créditos, seguros, entre otros productos.	0.06	1	0.06
7	Clima laboral en 72.10% de nivel de satisfacción de los trabajadores en el año 2019.	0.05	2	0.1
8	Falta de gestión para disminuir el indicador de Cartera de Alto Riesgo (CAR = 9.51%).	0.06	2	0.12
9	Bajo nivel de Rendimiento sobre el patrimonio (ROE = 7.35%) y Rendimiento sobre activos (ROA = 1.44%), en comparación con el promedio de las CMAC, al cierre del 2019.	0.06	1	0.06
10	Alto nivel de rotación del personal, en el año 2019 tuvo un indicador promedio de 18.98% del total de áreas de Caja Trujillo, dándose la mayor rotación en el cargo de asesor de negocio y operaciones.	0.05	2	0.1
11	Ticket promedio elevado a comparación de un referente como Caja Huancayo en 5.3% a diciembre del 2020. Caja Trujillo tiene un ticket promedio de S/13,259.30 al cierre del 2020, el cual aumentó en un 48% con respecto al año 2015.	0.05	2	0.1
12	Nivel de satisfacción del cliente al cierre del 2019 fue de 82%.	0.05	2	0.1
Subtotal		0.68		0.94
TOTAL		1.00		2.11

Nota: Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed. rev., p. 185), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

Luego de tener los puntajes ponderados de la MEFE y MEFI, el gráfico se ubicará en un cuadrante, el cual señalará el tipo de estrategias que debe seguir la organización según la situación actual en la que se encuentra. A continuación, se detalla los tipos de estrategias por cada cuadrante, donde se observa que Caja Trujillo se ubica en el cuadrante V, como resultado de los puntajes ponderados de la MEFE y MEFI, indicando que se ubica dentro del rango promedio de 2.0 a 2.99, y que debe priorizar realizar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos (ver Tabla 6). Esta evaluación servirá para el diseño de las alternativas de solución. La MIE para Caja Trujillo es la siguiente (ver Figura 23)

Tabla 6

Regiones y Celdas de la Matriz Interna-Externa

Región	Celdas	Prescripción	Estrategias
1	I, II, IV	Crecer y construir	Intensivas. Integración.
2	III, V, VII	Retener y mantener	Penetración en el mercado. Desarrollo de productos.
3	VI, VIII, IX	Cosechar o desinvertir	Defensivas.

Nota: Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed. rev., p. 295), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

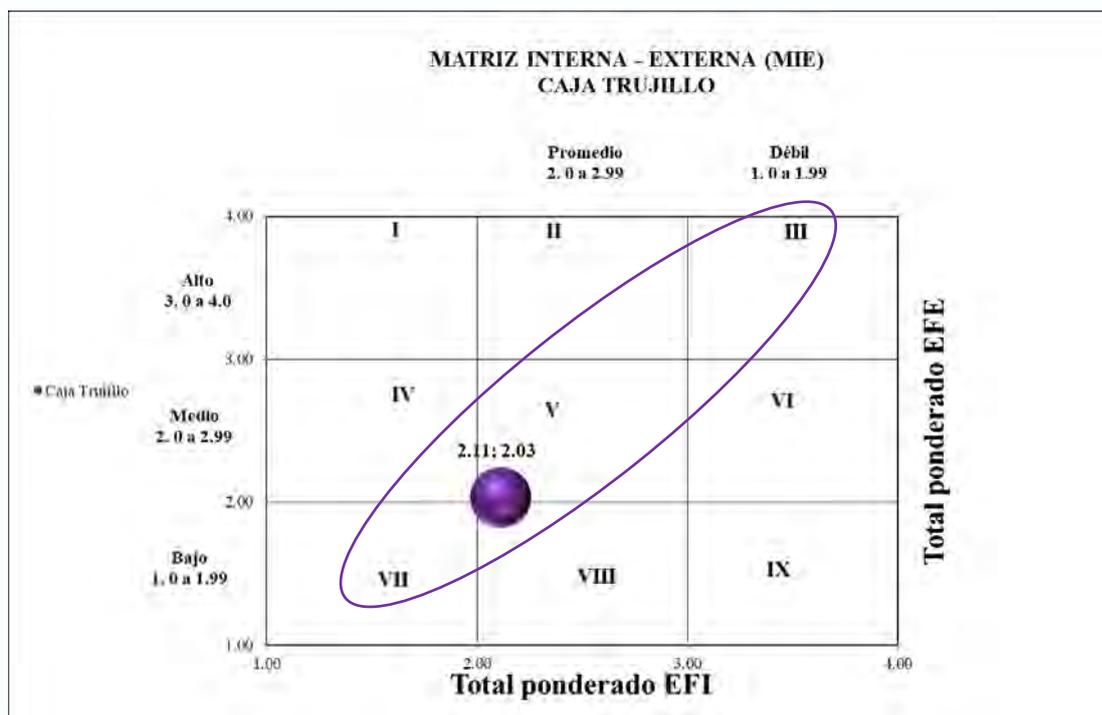


Figura 23. Matriz Interna - Externa (MIE) de Caja Trujillo

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed. rev., p. 295), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

3.1.2 Problemas Identificados

Luego de realizar el diagnóstico de Caja Trujillo empleando las matrices MEFE, MEFI, MIE, así como el análisis interno y del entorno actual, se identificaron los siguientes problemas principales dentro de cada factor de éxito:

- Participación de mercado: Caja Trujillo ha estado perdiendo participación de mercado tanto en los niveles de créditos otorgados, como en las captaciones.

Actualmente ocupa el sexto puesto en participación de mercado de créditos otorgados a nivel de las Cajas Municipales al cierre del año 2020, con un 6.58% de participación equivalente a 1,739 millones de soles en saldos de créditos; y para el caso de los depósitos captados un 7.65% equivalente a 1,947 millones de soles. A continuación, se muestra la evolución de su participación de mercado y, en los últimos 5 años, ha perdido 3% de participación (ver Figura 24).

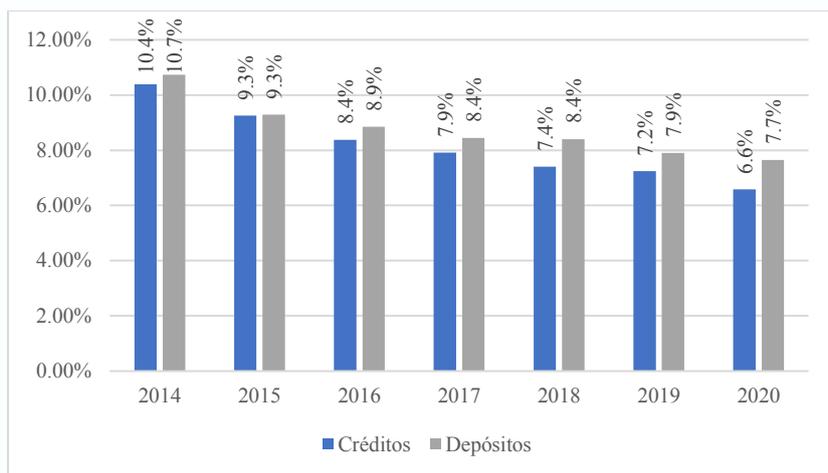


Figura 24. Evolución de la participación de mercado de Caja Trujillo.
Adaptado de “Información Estadística Cajas Municipales” por SBS, 2020b
(https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#)

Se debe precisar, que uno de los segmentos en los que ha caído la participación de mercado, es el de la microempresa. Al cierre del 2020, Caja Trujillo tuvo 5.13% de participación de mercado en este segmento, equivalente a 282 millones de soles, ocupando el 6to lugar. Su participación de mercado en este tipo de créditos ha decrecido 2.63% desde el año 2014 (ver Figura 25).

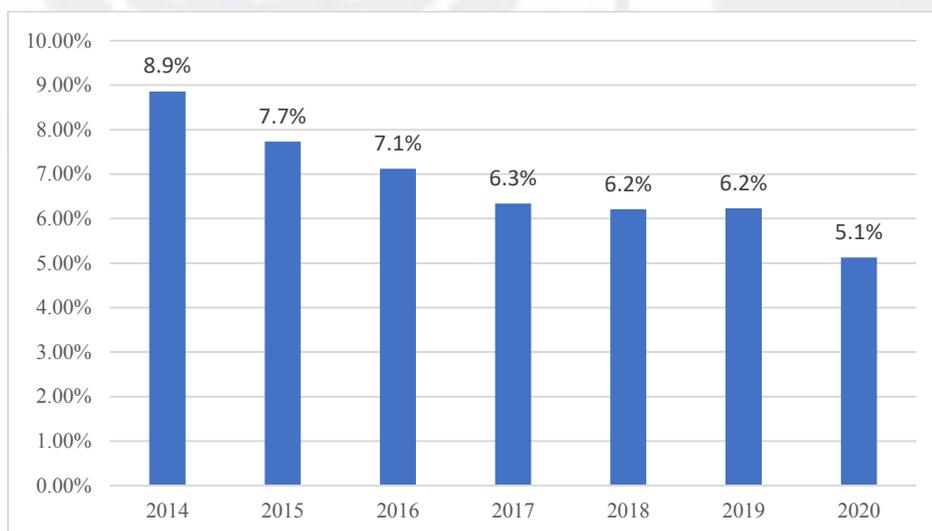


Figura 25. Evolución de participación de mercado de Caja Trujillo en créditos microempresa
Adaptado de “Información Estadística Cajas Municipales” por SBS, 2020b
(https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

- Rentabilidad: El margen operativo neto de Caja Trujillo ha ido disminuyendo llegando a representar el 17% sobre el total de ingresos para el año 2019 y 6.8% al

cierre del 2020, esto debido a los altos gastos de administración y a los menores ingresos en el 2020 debido a la pandemia.

- Cartera de Créditos: Caja Trujillo tiene una alta concentración de sus colocaciones en los créditos del tipo pequeña empresa, según segmentación de la SBS, lo que representa el 44% del total de la cartera. Mientras que los créditos del tipo microempresa sólo representan un 16.5% y han tenido un crecimiento promedio de -1% en los últimos cinco años. Se evidencia una gran oportunidad para desarrollar el portafolio de productos orientados a la microempresa, dado que el margen de ganancia en este rubro es mayor.
- Gastos administrativos elevados, entre los que destacan los gastos del personal, los gastos de marketing y publicidad, los cuales representan un 52% del total de ingresos a diciembre del 2019 y 54.8% al 2020.
- Bajo nivel de ROE y ROA versus sus principales competidores. Al cierre del 2019, Caja Trujillo tiene un ROE de 7.35% y un ROA de 1.44%. Y al 2020, con el de 1.0% y 0.2% respectivamente.
- Poco conocimiento y desarrollo de estrategias de marketing y marketing digital, que genera elevados costos en esta área, que equivalen a un 5% del total de los gastos administrativos al cierre del 2020. Actualmente, no realizan una evaluación del retorno de inversión de los gastos de marketing.
- Capital Humano: Aumento del nivel de rotación del personal, con un indicador promedio de 19% del total de áreas de Caja Trujillo, al 2019, dándose la mayor rotación en el cargo de asesor de negocio y operaciones.
- Transformación Digital: Poca implementación y desarrollo de los canales digitales. Su página web es poco amigable y su aplicativo móvil recién fue lanzado a fines del año 2019 con poca acogida, en el 2020 hubo un incremento del uso del canal

digital debido a las medidas de aislamiento debido al COVID-19. Los clientes pueden realizar operaciones como pago de servicios, consultas y transferencias a través del aplicativo móvil. Sin embargo, aún no se ha desarrollado el canal digital para la evaluación y colocación de créditos. Falta de aplicación de nuevas tecnologías para el proceso de crédito, y con ello lograr aumentar la eficiencia en los filtros de evaluación.

3.2. Identificación del Problema Clave

Para la identificación del problema clave, se ha utilizado la Matriz de Vester, herramienta que sirve para identificar la problemática que tiene mayor impacto, correlacionando los problemas e identificando cuáles de ellos son las causas o efectos. Esta matriz fue desarrollada por Frederic Vester, la cual es utilizada en muchos casos de priorización de problemas (Montañez y Sierra, 2017).

A pesar de que existen diversas herramientas para la identificación de problemas como: el Diagrama de Pareto, el cual muestra gráficamente el orden de los problemas según su nivel de impacto en la organización; y el Design Thinking, herramienta útil que se centra en las personas, basado en el análisis del entorno, identificación de problemas y creación de soluciones. Ambas herramientas no fueron utilizadas debido a que no correlacionan los problemas entre sí, ni los clasifica según su nivel de influencia y dependencia, por lo cual no se tiene mayor visibilidad de aquellos problemas potenciales que pueden volverse críticos, ni aquellos que son causas de otros.

Además, se consideró conveniente utilizar la Matriz de Vester, dado que posee características de evaluación completas que permite identificar el problema más significativo, pues esa es la finalidad de este apartado. La Matriz de Vester analiza la dependencia entre los problemas a través de ponderaciones y los identifica como causas o efectos; para luego segmentarlos en cuadrantes según su criticidad e impacto: indiferentes, pasivos, activos y

críticos; además sirve para hacer seguimiento a los demás problemas, ya que pueden ir moviéndose de un cuadrante a otro.

Esta herramienta fue utilizada considerando los problemas identificados y descritos en el diagnóstico, luego se procedió a dar una puntuación a cada uno y a ordenar los problemas dentro de la matriz, colocando la lista de los 10 problemas identificados en forma horizontal y vertical, para confrontarlos entre sí, colocando una puntuación de acuerdo a su nivel de impacto. A continuación, se muestra los criterios de puntuación (ver Tabla 7). Además, Los puntajes se establecieron en conjunto con los jefes de área de Caja Trujillo, y se obtuvo la siguiente matriz (ver Tabla 8).

El total de activos muestra la suma de los puntajes horizontales mostrando el nivel de influencia en los demás, donde un problema con alto puntaje indica que es causa de varios de los demás problemas; asimismo el total de pasivos es la suma de los puntajes verticales y muestra el grado de dependencia o consecuencia sobre los demás, donde un puntaje alto indica que el problema es causado por muchos otros (Chaparro, 1995).

Tabla 7

Criterios de Puntuación - Matriz de Vester

Puntaje	Criterio	Descripción
0	Ninguna influencia	A no influye en B.
1	Influencia indirecta	A influye en B solamente a través de C
2	Influencia directa débil	A influye en B a través del agravamiento del problema.
3	Influencia directa fuerte	A es causa fuerte de B.

Nota. Adaptado de "Análisis y Priorización de Problemas", por O. Chaparro, 1995
(https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/31788/38735_21375.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Tabla 8

Matriz de Vester - Caja Trujillo

COD	DESCRIPCION	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Total activos
P1	Caída de la Participación de Mercado	0	2	0	0	2	0	0	0	4
P2	Caída del Margen Operativo Neto (17% en el 2019 y 6.8% en el 2020)	0	0	0	0	3	0	0	0	3
P3	Baja participación de la cartera de créditos del tipo microempresa (16.5% del total de la cartera de créditos).	3	3	0	0	3	0	0	0	9
P4	Gastos administrativos elevados	0	3	0	0	2	0	0	0	5

P5	Bajo nivel de ROE y ROA	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P6	Poco conocimiento de estrategias de Marketing y marketing digital.	3	1	3	2	1	0	0	0	10
P7	Aumento del ratio de rotación del personal (19%).	0	3	0	2	1	0	0	0	6
P8	Falta de uso de nuevas tecnologías y desarrollo de los canales digitales.	2	1	0	0	1	0	0	0	4
TOTAL PASIVOS		8	13	3	4	13	0	0	0	

Nota. Adaptado de “Análisis y Priorización de Problemas”, por O. Chaparro, 1995
(https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/31788/38735_21375.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Los puntajes obtenidos se han clasificado en 4 cuadrantes según la puntuación obtenida, donde se señalan cuatro tipos de problemas: críticos, activos, pasivos e indiferentes. Los problemas críticos, son aquellos que tienen un total activo y total pasivo altos, y representan por lo general el problema que es causa representativa de los demás y es causado por el resto. Los problemas activos son aquellos que tienen un puntaje total activo mayor, es decir son mayormente las causas de los demás problemas; los problemas pasivos son los que son consecuencias de otros y no influyen de manera importante en los demás; los problemas indiferentes, son los que tienen puntaje bajo tanto de influencia como de dependencia. Para cada cuadrante, se debe seguir los siguientes aspectos de decisión (ver Tabla 9 y Figura 26). Así, según la puntuación obtenida en la Matriz de Verner, se tabularon los resultados en el siguiente gráfico, considerando los cuadrantes anteriormente señalados (ver Figura 27). De la tabulación se obtuvo la siguiente priorización de los problemas (ver Tabla 10 y 12).

Tabla 9

Aspectos de Decisión por Cuadrante

Cuadrante	Criterios de decisión
Problemas Críticos	Deben ser resueltos lo más pronto.
Problemas Activos	Resolver estos problemas pueden garantizar una mejora considerable en los demás.
Problemas Pasivos	Se debe observar estos problemas y hacerles seguimiento de su evolución.
Problemas Indiferentes	Se recomienda observarlos en caso en el futuro cambien de cuadrante.

Nota: Adaptado de “Análisis y Priorización de Problemas”, por O. Chaparro, 1995
(https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/31788/38735_21375.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

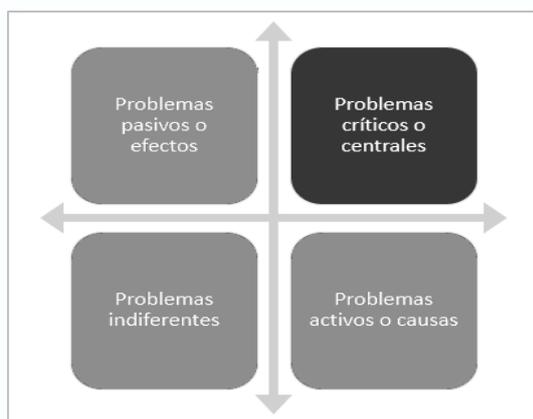


Figura 26. Cuadrantes para la tabulación de problemas.

Adaptado de “Análisis y Priorización de Problemas”, por O. Chaparro, 1995

(https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/31788/38735_21375.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

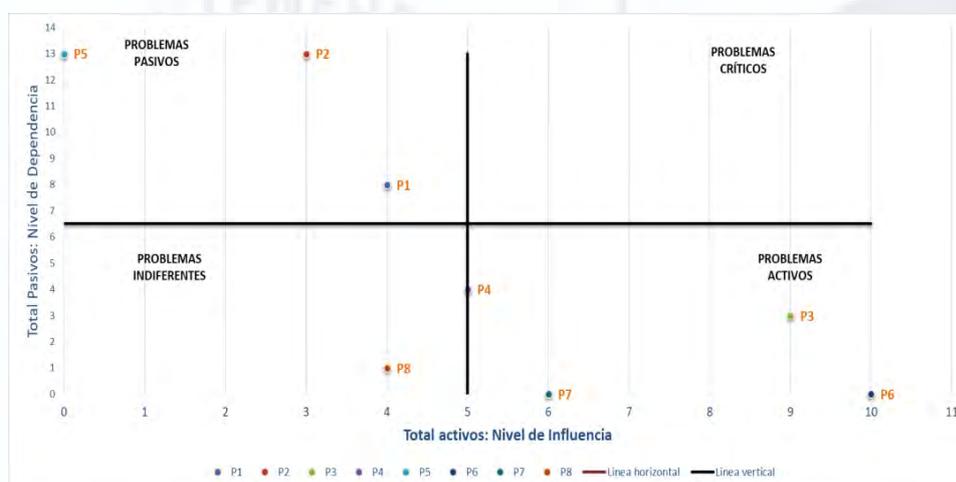


Figura 27. Tabulación de los problemas según su grado de causalidad.

Adaptado de “Análisis y Priorización de Problemas,” por O. Chaparro, 1995

(https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/31788/38735_21375.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

En la Tabla 10 y 11 se muestra que actualmente ninguno de los problemas existentes es crítico, hay seis problemas activos, tres pasivos y un problema indiferente. A partir de ello, se siguió los criterios de decisión para seleccionar el problema clave a solucionar, y se eligió el problema tres (3) que es la “Baja participación de la cartera de créditos del tipo microempresa”, el cual tiene un puntaje horizontal o de influencia de nueve (9) y un puntaje vertical o nivel de dependencia de ocho (3), donde son los puntajes con mayor incidencia a comparación del resto de problemas del cuadrante de problemas activos. Este problema es

importante se preste atención, ya que está próximo en poder convertirse en un problema crítico, y brindar soluciones podría generar un alto impacto en la organización.

Tabla 10

Clasificación por Cuadrante de Caja Trujillo

Cuadrante	Problemas
Problemas Críticos	Ninguno
Problemas Activos	P3, P4, P6, P7, P8, P10
Problemas Pasivos	P1, P2, P5
Problemas Indiferentes	P9

Tabla 11

Priorización de Problemas de Caja Trujillo

COD	Problemas Críticos	Puntaje Horizontal	Puntaje Vertical
	Ninguno	Ninguno	Ninguno
COD	Problemas Activos	Puntaje Horizontal	Puntaje Vertical
P3	Baja participación de la cartera de créditos del tipo microempresa (16.5% del total de la cartera de créditos).	9	3
P4	Gastos administrativos elevados	5	4
P6	Poco conocimiento de estrategias de Marketing y marketing digital.	10	0
P7	Aumento del ratio de rotación del personal (19%).	6	0
COD	Problemas Pasivos	Puntaje Horizontal	Puntaje Vertical
P1	Caída de la Participación de Mercado	4	8
P2	Caída del Margen Operativo Neto (17% en el 2019)	3	13
P5	Bajo nivel de ROE y ROA	0	13
COD	Problemas Indiferentes	Puntaje Horizontal	Puntaje Vertical
P8	Falta de uso de nuevas tecnologías y desarrollo de los canales digitales.	4	0

Se presentó a la gerencia de Caja Trujillo el resultado obtenido por cada problema detallado según la Figura 27 y Tabla 11, y se les planteó la importancia de poder trabajar en aquellos con mayor criticidad y/o mayor puntaje horizontal o de influencia. Una de las razones de la elección del problema tres, además de la evaluación cuantitativa y cualitativa realizada, fue el querer concentrarse en el segmento microempresa y poder diversificar aún más su cartera de créditos, con la intención de desarrollar este mercado a través de estrategias a corto y largo plazo. Asimismo, Caja Trujillo tiene la necesidad de mejorar sus indicadores

financieros, siendo importante el poder aumentar sus colocaciones de créditos a segmentos poco atendidos, y no sólo enfocarse en el de la pequeña empresa, el cual está siendo saturado por las demás CMAC y en algún momento va a evidenciarse un mayor decrecimiento en la utilidad si se sigue trabajando con el mismo círculo de clientes.



Capítulo IV: Revisión de la Literatura

En este capítulo se presentará la revisión de la literatura utilizada para la elaboración de este Business Consulting, en el que se hará uso de fuentes primarias y bases de datos consultadas a través de la biblioteca virtual de CENTRUM Católica, además de utilizar las fuentes ubicadas en Google Académico. A continuación, se muestra el mapa de literatura que permite tener visibilidad de los principales conceptos básicos, que ayudarán a sustentar y a comprender el proceso de problematización, así como las alternativas de solución que se brindaron. A continuación, muestra de forma global y general la agrupación de los principales grupos de conceptos que se desarrollarán. Además, se muestra el Mapa de Literatura completo utilizado (ver Figura 28).



Figura 28. Mapa general de conceptos.

4.1.Regulación SBS

4.1.1 Tipos de créditos

La SBS segmenta los créditos en ocho tipos, establecidos según tres factores, el nivel de ventas anual, nivel de endeudamiento y el destino del crédito. La descripción de cada crédito está publicada en su página web oficial, donde se tiene lo siguiente:

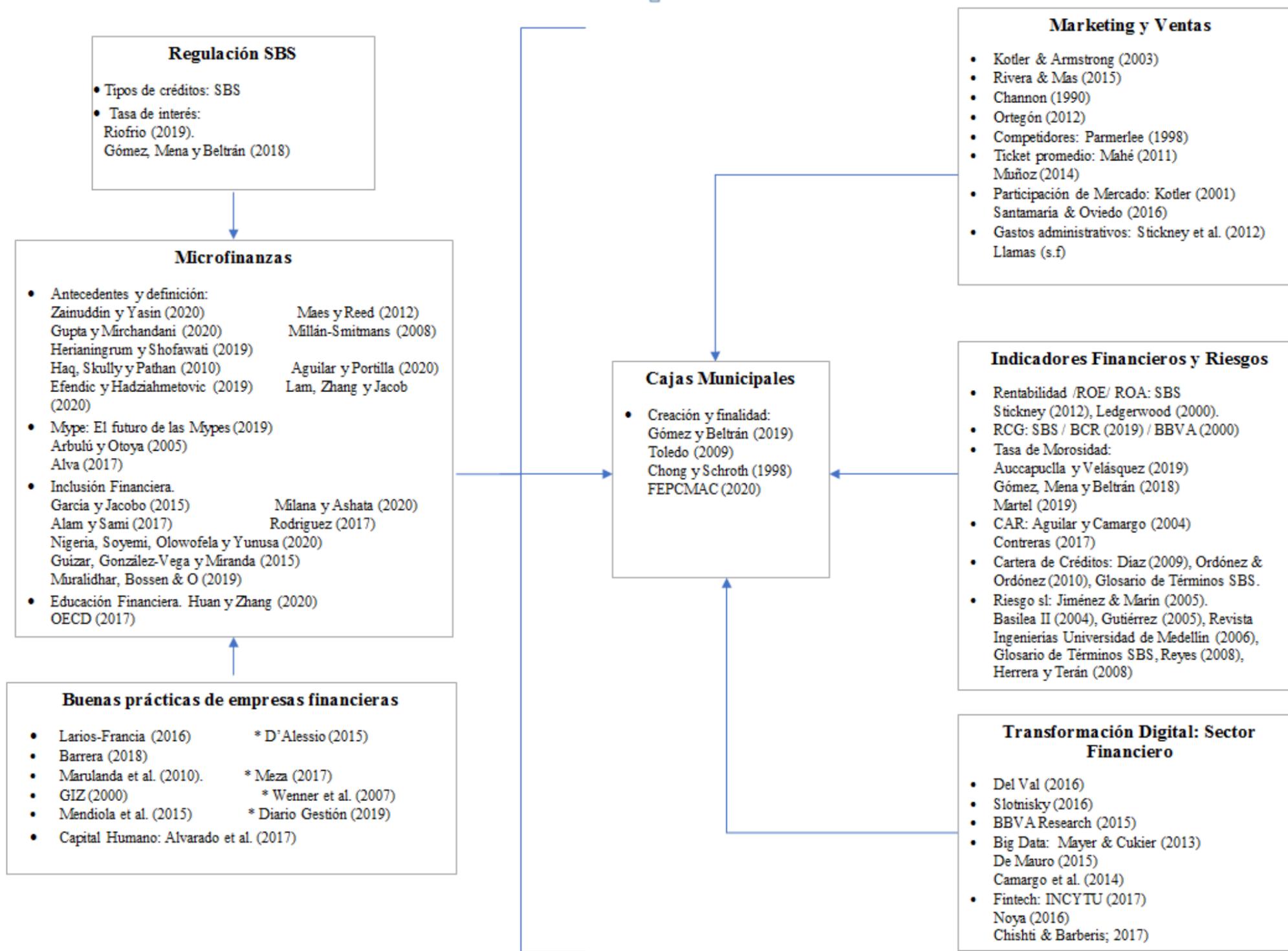


Figura 29. Mapa de literatura.

1. Créditos corporativos: Este tipo de crédito se otorga a empresas con ventas anuales mayores a 200 millones de soles en los dos últimos años, asimismo en este grupo se consideran a los créditos otorgados a los bancos de desarrollo, los créditos soberanos, a entidades del sector público y a empresas del sistema financiero.
2. Créditos a grandes empresas: Este tipo de créditos se otorga a personas jurídicas con un nivel de ventas anual entre 20 millones de soles y 200 millones de soles en los dos últimos años. Además, se otorga a deudores que hayan mantenido emisiones de instrumentos de deuda representativos en el mercado de capitales, durante el último año.
3. Créditos a medianas empresas: Créditos otorgados a personas jurídicas que tienen un endeudamiento total superior a 300 mil soles en los últimos seis meses y no cumplen con las características para ser considerados como corporativos o grandes empresas. Incluye también los créditos otorgados a personas naturales que tengan un endeudamiento total superior a S/. 300 mil, sin contar los créditos hipotecarios, en los últimos seis meses.
4. Créditos a pequeñas empresas: Créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero, sin incluir créditos hipotecarios para vivienda, es superior a 20 mil soles, pero no mayor a 300 mil soles en los últimos seis meses.
5. Créditos a microempresas: Créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento en el sistema financiero, sin incluir créditos hipotecarios, es no mayor a 20 mil soles en los últimos seis meses.
6. Créditos de consumo: Créditos otorgados a personas naturales con la finalidad de

atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial. Este tipo de créditos tiene dos modalidades: créditos de consumo revolvente, que son aquellos que permite que el saldo fluctúe en función de las decisiones del deudor; y los créditos de consumo no revolvente, los cuales son reembolsables por cuotas, siempre que los montos pagados no puedan ser reutilizables por el deudor. Esta última modalidad no permite que los saldos pendientes fluctúen en función de las propias decisiones del deudor.

7. Créditos hipotecarios: Créditos otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de vivienda propia, siempre que tales créditos se otorguen amparados con hipotecas debidamente inscritas. También incluyen los créditos para la adquisición o construcción de vivienda propia que, por tratarse de bienes futuros, bienes en proceso de independización o inscripción, no es posible constituir sobre ellos la hipoteca individualizada.

4.1.2 Tasa de interés

La tasa de interés es equivalente a una cantidad proporcional al dinero que una institución brinda como préstamo, determinados según el lapso de tiempo de dicho préstamo (Riofrio, 2019). Gómez, Mena y Beltrán (2018), definen a la tasa de interés como la representación del costo de oportunidad que una entidad financiera le entrega a un deudor y representa el riesgo que asume la institución para recuperar ese dinero.

Por otro lado, Riofrio (2019), agrega que las instituciones financieras utilizan dos tipos de tasas: activa y pasiva, la primera se refiere a los intereses que las instituciones bancarias cobran a sus clientes por las colocaciones, mientras que la tasa pasiva hace referencia a la tasa que las financieras deben pagar a sus clientes por la captación de su dinero, el cual se realiza mediante depósitos. Además, según Gómez, Mena y Beltrán (2018),

las CMAC tienen tasas de interés más elevadas que otras instituciones financieras, puesto que dirigen sus préstamos generalmente sin una garantía que resguarde estos préstamos, además de ello, tienen mayores costos de operación al momento de captar depósitos y colocar créditos. Así, si los créditos son recuperados en las condiciones que se han pactado entre la entidad y los clientes, el flujo de caja que se obtiene como ganancia es representado por la tasa de interés, entonces, si esta tasa se eleva, se deduce un mayor ingreso financiero y un mayor crecimiento para la CMAC (Gómez, Mena & Beltrán, 2018).

4.2. Microfinanzas

En 1990 se acuñó por primera vez el término de microfinanzas, relacionado a la provisión de servicios, sea de microcrédito y microahorro a los sectores más vulnerables de la población (Seibel en Zainuddin & Yasin, 2020). Sin embargo, como lo refiere Zainuddin y Yasin (2020) la dinámica de las microfinanzas, tal como se conocen hoy en día, tiene su origen en la década del setenta en una aldea de Bangladesh, con la promoción de microcréditos a un porcentaje significativo de clientes pobres, particularmente mujeres, liderado por Instituciones como Grameen Bank encabezado por Muhamma Yunus, Bangla Desh Rural Advancement Committee (BRAC) y ASA. Las microfinanzas como una variedad de servicios financieros entre créditos, ahorros e incluso seguros (Bogan en Gupta & Mirchandani, 2020), son un instrumento potente para el combate de la pobreza, fomentando el desarrollo de activos propios que reducen la vulnerabilidad de las crisis económicas, una mejor planificación del futuro, la mejora de condiciones de vida y la inversión en una mejor educación y salud para la familia (Millán-Smitmans, 2008).

Así entonces, la utilidad de las microfinanzas es la de abrir oportunidades de financiamiento a sectores difícilmente atendidos por la banca tradicional, regularmente por su perfil de riesgo, como las microempresas. Éstas, dentro de la variedad de problemas que la aquejan, enfrentan la falta de financiamiento como factor que impide la continuidad del

negocio y la sostenibilidad de sus actividades comerciales (Herianingrum & Shofawati, 2019). En ese sentido, el rol de las instituciones microfinancieras (IMF) es relevante dado que llevan una gama de servicios financieros a los hogares pobres (Haq, Skully & Pathan, 2010), atendiendo a más de 200 millones de clientes en todo el mundo (Maes & Reed, 2012).

Se debe entender que el propósito dual de las instituciones microfinancieras se basa en: la sostenibilidad financiera y la responsabilidad social. Sobre este aspecto híbrido, Lam, Zhang, Ang y Jacob (2020) en un estudio de 852 IMF en 96 países entre el 2005 y el 2012 pudieron determinar que las instituciones microfinancieras sin fines de lucro traducen mejor el impacto social sobre el éxito financiero, a diferencia de las instituciones microfinancieras con fines de lucro, en las cuales el impacto social está supeditado al desempeño financiero.

No hay duda que, las microfinanzas han evolucionado en los últimos años y han aportado en mejorar la vida de varios micro y pequeños empresarios del país, a través del acceso al crédito mediante mecanismos más ágiles que el de la banca tradicional, pues es bueno saber, que este el segmento de la Mype genera casi el 40% del Producto Bruto Interno (PBI) y cerca del 80% del empleo en el Perú (ASBANC, 2019). Justamente por la importancia de las Mype en el país, es que el avance de la inclusión financiera y de las microfinanzas son claves para poder llegar a los sectores de la población con menores recursos económicos. Según un estudio de Goldberg (2005), demuestra que el avance de las microfinanzas y el acceso al crédito impactan en el aumento de ingresos y en la reducción de la pobreza, a través de revisión de casos alrededor del mundo donde los principales efectos positivos se dieron en los siguientes aspectos: empoderamiento, generación de empleo, mejor nivel de nutrición, educación financiera.

Se debe resaltar el crecimiento de las microfinanzas dentro del sector financiero, al cierre de junio 2020, las empresas especializadas en créditos Mype tenían un 11.7% de participación del total de créditos otorgados en todo el sistema financiero, y un 10.9% del

total de depósitos; con un nivel de activos del 10.1% del total (SBS, 2020c). Además, debido a los programas otorgados por el Estado para la reactivación económica 2020, tales como: Reactiva Perú y el Fondo de Apoyo Empresarial a la Mype (FAE-Mype); los créditos Mype en soles tuvieron el mayor crecimiento en el mes de setiembre, donde fue un 36.5% mayor que el del año pasado, el cual es un segmento importante de abarcar para todas las empresas del sector microfinanciero.

Finalmente, ya sea teniendo como prioridad el aspecto social o la sostenibilidad financiera, es innegable la importancia de las IMF a nivel global para impulsar la economía, las mismas que, para ser sostenibles, deben enfocarse en mejorar su tecnología (Efendić, V., & Hadžiahmetović, 2019), una mayor eficiencia de costos y un mejor rendimiento de las utilidades (Aguilar & Portilla, 2020).

4.2.1 Micro y pequeña empresa

El artículo 2° de la Ley 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE), las define como la unidad económica constituida por persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, con el objeto de desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. En el caso de la microempresa, las ventas anuales no pueden superar las 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT), para las pequeñas empresas, se contempla como criterio, ingresos mayores de 150 UIT hasta 1700 UIT.

En el Perú existe un aproximado de más de dos millones 332 mil empresas, de las cuales más del 95% se encuentran en el régimen MYPE (“El futuro de las MYPES”, 2019). Su importancia en el aporte al PBI nacional y la creación de empleo hacen que sea un objeto de estudio interesante desde varias perspectivas, sin embargo, el interés también radica a los niveles de informalidad, subempleo y baja productividad que la revisten (Arbulú & Otoya, 2005); donde los principales factores de mortalidad son la falta de publicidad, el contexto

económico del país, la cantidad de competencia ubicada cerca del negocio, la falta de un plan empresarial y de mecanismos de control de efectivo, así como, la dificultad para conseguir buenos trabajadores (Alva, 2017).

Desde el punto de vista financiero, el Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones, aprobado por Resolución SBS N°11356-2008, clasifica a las microempresas y pequeñas empresas, por el crédito otorgado, como deudores minoristas. Asimismo, este reglamento establece que son considerados créditos a pequeñas empresas, los destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas cuyo endeudamiento total en el sistema financiero es superior a S/20,000, pero no mayor a S/300,000, en los últimos seis meses. Por su lado, los créditos a microempresas son los destinados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero no supera los S/20,000 en los últimos seis meses.

4.2.2. Inclusión financiera

La inclusión financiera, también denominada bancarización, está relacionada al uso masivo del sistema financiero formal por parte de la población, no sólo ligada a las tradicionales operaciones de ahorro y crédito, sino también a la transferencia de recursos, uso de servicios y realización de pagos, con una importante disponibilidad, cobertura geográfica, acceso y uso de los servicios financieros (García & Jacobo, 2015). Por su lado, Milana y Ashata (2020) complementan lo manifestado, indicando que la inclusión financiera presenta cuatro tendencias principales: tener una cuenta en un banco o una institución financiera, recibir y enviar pagos, usar tecnología digital y alejarse del efectivo.

Un estudio de la inclusión financiera en la India, demuestra que existe un impacto positivo y significativo en la cantidad de sucursales bancarias y la proporción de depósitos y créditos sobre el PBI, donde es importante la inclusión financiera para la reducción de la

brecha entre la población rica y la pobre, constituyéndose una prioridad sustancial para el crecimiento económico y el avance de la sociedad (Alam & Sami, 2017). De la misma forma, en Nigeria, Soyemi, Olowofela y Yunusa (2020) determinaron que la inclusión financiera tiene impacto en el desarrollo sostenible, por lo que debe ser promovido por el Gobierno para continuar aliviando la pobreza.

Por su lado, Rodríguez (2017) identificó a que existe una correlación bastante alta entre la exclusión de los servicios ofrecidos por el sector financiero formal y la pobreza; sin embargo, dicho autor también concluye que el hecho de contar con un mayor número de puntos de contacto con el público no garantiza la eficiencia de las instituciones financieras; sino que la importancia radica en cómo se aprovecha de mejor forma los distintos canales para atender a los usuarios. De esta manera, si bien la inclusión financiera per se no es capaz de aliviar la pobreza, la promoción de servicios financieros eficientes facilita la adopción de tecnologías de producción avanzadas, las cuales generarán para las personas naturales o jurídicas mayores ingresos (Guízar, González-Vega & Miranda, 2015). En ese sentido, la inclusión financiera debe ser vista como un medio trascendental para un fin más amplio y no como un fin en sí misma (Muralidhar, Bossen & O'Neill, 2019).

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2017) expresó que en el Perú resulta difícil contabilizar las empresas existentes en un determinado periodo de tiempo debido a la gran presencia de empresas que no están registradas dada la informalidad económica. De esta manera, solamente en el segmento de mypes del sector calzado del Distrito El Porvenir en Trujillo, se obtuvo que el 83% son microempresas y que el 57% ha solicitado alguna vez créditos en Cajas Municipales, el estudio también arroja que un 74% de ellas consideran que el crédito ayudó en el crecimiento de su empresa (García, Jiménez & Rubiños, 2018). Este significativo número debería ser capitalizado por estas instituciones microfinancieras para poder apalancarse y llegar a más clientes del segmento.

Esto se puede contrastar a lo concluido por Castro, Ochoa y Torres (2016), que el Lima Norte únicamente el 25% de las mypes están bancarizadas; a un tercio del porcentaje restante los bancos le han negado el financiamiento a mypes que no tienen historial crediticio o la antigüedad suficiente en sus estados financieros; los otros dos tercios no acuden a las instituciones financieras por su falta de cultura financiera que les genera desconfianza.

Arrascue y Villegas (2014) realizaron un estudio de los factores de éxito de cuatro bancas comunales en América Latina: Crecer y Pro-mujer – Bolivia, Finca – Nicaragua, Compartamos – México, cuyo eje principal es el desarrollo del sector microfinanciero de la mano de una fuerte educación financiera que hacen sostenible y rentables este modelo de banca y que a la vez contribuyen en la inclusión financiera y mejora de las sociedades donde participan. Los factores críticos que hallaron son: (a) optimizar tiempos de reuniones y debates, (b) control de morosidad mediante incentivos de tasas de interés, (c) tamaños máximos de créditos y escalera de préstamos, (d) frecuencia de reembolsos semanal o bisemanal, (e) plazo de préstamos ajustado a las necesidades de los clientes y (f) otros servicios financieros y ahorros.

4.2.3. Educación financiera

Un factor importante de la inclusión financiera radica en desarrollar la educación financiera. Existe evidencia concreta de que las diferentes velocidades de expansión de las redes financieras tanto en zonas urbanas y rurales, depende de la escasez de educación financiera en la población rural (Huan & Zhang, 2020). Para ahondar en el concepto de educación financiera es necesario contemplar el tratamiento que la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) viene desarrollando. El Secretario General de este organismo multilateral declaró que la educación financiera es una habilidad esencial para la vida, por lo que la alfabetización financiera puede marcar una diferencia crucial en la vida de las personas, en sus oportunidades y en su éxito (OECD, 2017).

En esa misma línea, la OCDE destaca que la educación financiera es una combinación de conocimientos, habilidades y actitudes. El primero, componente importante y necesario para emprender actividades como seguir noticias sobre la economía y el panorama financiero, comparar productos financieros y servicios y toma de decisiones financieras apropiadas y bien informadas. Las habilidades como acciones y comportamientos de los consumidores como posponer o no los pagos de facturas, elegir productos financieros comparando precios, usar créditos para compensar un déficit en los ingresos, uso de un presupuesto, pagar deudas a tiempo, entre otros. Y, por último, la actitud, ya que incluso si un individuo tiene suficiente conocimiento y capacidad de actuar de una manera particular, su actitud influirá en su decisión (OECD, 2017).

4.3. Cajas Municipales

Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) se crearon bajo el modelo de las cajas de ahorro alemanas o Sparkassen y tienen como único accionista a la Municipalidad Provincial que los creó, por lo que el ahorro que captan del público es su principal fuente de financiamiento para ser colocadas a sus clientes crediticios y así obtener sus ingresos (Gómez, Mena & Beltrán, 2019). Así, reguladas bajo el ámbito de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, las CMAC representan a un grupo importante de instituciones microfinancieras del país, su especialidad consiste en operaciones de financiamiento, de manera preferencial a las pequeñas y microempresas, descentralizando el sistema financiero en las provincias en las que operan y en los lugares que ocupan a nivel nacional (Toledo, 2009). Su funcionamiento cumple tres principios (Chong & Schroth, 1998): (a) el principio de gestión, por el cual las CMAC se encuentran dirigidas por un comité de gerencia, liderado por la Gerencia Central Mancomunada (tres integrantes) y no por una sola persona; (b) el principio de supervisión, por el que el comité de gerencia es supervisado por un comité de vigilancia, a través de unidades que reportan directamente al Directorio, como la Unidad de

Auditoría Interna (UAI) y la Unidad de Riesgos; y, (c) el principio de autonomía, buscando eliminar las influencias políticas o conflictos de intereses.

Actualmente, en el Perú hay 11 CMAC: Arequipa, Cusco, Del Santa, Ica, Maynas, Paíta, Sullana, Tacna y Trujillo, representadas por la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito al amparo del Decreto Supremo N° 157-90-EF que norma el funcionamiento en el país de las CMAC, modificado por la Ley 30607, Ley que modifica y fortalece el funcionamiento de las CMAC (FEPCMAC, 2020).

4.4. Marketing y Ventas

Toda organización tiene necesidad de dar a conocer los bienes o servicios que oferta, es por ello que es importante el uso de técnicas que ayuden a comercializar sus productos. Tal como mencionó Kotler & Armstrong (2003), “el marketing es un proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros” (p. 5). El concepto de marketing está ligado a las necesidades de los individuos, es por ello por lo que es importante conocer el público objetivo y las preferencias que tienen, para así crear vínculos a largo plazo. Dentro del sector financiero, el marketing tiene un papel importante, ya que será clave para generar relaciones con las clientes basadas en la confianza; debido a la característica de este sector que es el de mantener una comunicación diaria con sus clientes, donde la información es uno de los activos comerciales más relevantes, así como la seguridad financiera y tecnológica que se pueda brindar (Rivera & Mas, 2015).

En toda compañía el control de las principales actividades es vital para poder gestionar de manera eficiente; en la actualidad se manejan instrumentos o indicadores claves de rendimiento (KPIs) que permiten cuantificar el estado de muchas áreas, procesos claves, entre otros puntos que se quiera evaluar, esto para realizar correcciones, tomar mejores decisiones y de alguna forma contar una historia breve de la conducta de la compañía

(Channon, 1990). Los indicadores comerciales permiten analizar no sólo de manera interna la conducta de la compañía, si no que brinda un panorama de correlación entre la conducta del consumidor y en la aceptación de la empresa, es decir en el valor de la marca (Ortegón, 2012)

4.4.1 Competidores

Son aquellas empresas que manejan el mismo producto, público objetivo y o demografía, los competidores suelen diferenciarse o explotar sus ventas en costos, sumado a brindar un servicio que les permita ganar mayor participación de mercado (Channon, 1990). La base del éxito de toda compañía es saber identificar la cantidad de competidores que tiene en su entorno, ya sean competidores directos, complementarios o suplementarios, así como tener claridad del tamaño éstos, y de las estrategias que usan para captar parte del mercado. Es importante identificar el tipo de producto que ofrece la competencia, así como cualquier análisis relevante extraído de una investigación previa, esto para evitar que se pueda ocasionar una guerra comercial, la cual sería perjudicial para ambas partes, impactando en los costos y márgenes; es por ello que los competidores son parte fundamental de la estrategia de todas las compañías (Parmerlee, 1998).

4.4.2. Ticket medio o promedio

El ticket promedio es un indicador que se calcula al sumar las transacciones totales en valor nominal y en un periodo de tiempo determinado, entre la cantidad total de transacciones; suele analizarse por tipo de cliente, canal o categoría; el cual permite tener un panorama sobre el crecimiento o decrecimiento de clientes y productos (Mahé, 2011). Una variación en el ticket promedio genera que se cuestione y se pueda evaluar alternativas para buscar diferenciarse, optar por nuevas propuestas comerciales y generar estrategias de fidelización de clientes (Muñoz, 2014).

4.4.3. Participación de mercado

Según Kotler (2001) la participación de mercado es un indicador que analiza el

posicionamiento de las ventas propias y de la competencia directa con respecto al mercado objetivo que comparten, se mide de manera porcentual y es una forma de evaluar cómo va desarrollándose la compañía. Muchas empresas consolidadas ven este indicador como prioritario para su desarrollo, de este desprenden las estrategias para el crecimiento y fortalecimiento de sus negocios por otro lado, otras empresas en vía de desarrollo o mal encaminadas generan una aversión al riesgo la cual no les permite tener un panorama claro del potencial del mercado y de esta forma afectan la participación y desarrollo que puedan tener ya sea por no contar con estrategias claras o en su defecto tenerlas y emplearlas de manera ineficiente, conllevando a tener una baja rentabilidad (Santamaría & Oviedo; 2016).

Con respecto a la sostenibilidad de las CMAC en el Perú y el crecimiento de su participación de mercado a través de los años, en un estudio de Mendiola et.al (2015), se mencionó que las CMAC deberían realizar estudios de mercado más profundos identificando los mercados de alta y baja de concentración crediticia, además de poder enfocarse en aquellos mercados desatendidos y buscar buenas estrategias de desarrollo e introducción, que podrían servir en incrementar la participación y rentabilidad para la organización.

Finalmente, Gomez et.al (2020) concluyeron que la concentración de mercado es uno de los factores determinantes en la rentabilidad de las IMF en el Perú, por lo que tienen una relación negativa, dado la poca concentración existente en el segmento de los microcréditos, al ser una gran oportunidad el ingresar en los sectores rurales y el de la microempresa, los cuales tienen potencial de expansión.

4.4.4 Cartera de créditos

Tomando como referencia la definición de la SBS respecto a los tipos de cartera de créditos (2015) puede definirse a esta como a la suma de los créditos que posee una institución financiera en base a sus operaciones activas o préstamos, la cual puede clasificarse y subclasificarse según su condición, segmento o características comunes. Al respecto,

Ordóñez y Ordóñez (2011) mencionaron que la cartera de créditos es el rubro de mayor porcentaje de participación dentro del total de activos y que genera mayor rentabilidad de ingresos para las instituciones financieras. Por otro lado, Díaz Quevedo estableció que, en una fase expansiva del ciclo económico, la cartera crediticia suele expandirse de manera acelerada y los niveles de morosidad tienden a reducirse junto con la expansión; en sentido contrario, cuando hay contracción de préstamos, se reduce la cartera de créditos y, a su vez, incrementa la morosidad; sugiriendo que, la supervisión bancaria, debería considerar el seguimiento del crecimiento de la cartera como indicador de alerta temprana como un indicador importante.

4.4.5. Gastos administrativos

Según Stickney, Weil, Schipper, Francis y Avolio (2012) los gastos aluden a la salida o disminución de activos o, en su defecto, al aumento de los pasivos. Sobre los gastos administrativos y de ventas se añade que miden el efectivo pagado por concepto de servicios de venta y administrativos recibidos durante un periodo (Stickney et. al., 2012). Estos gastos son necesarios para ejecutar el funcionamiento y organización del negocio, es decir, para el correcto funcionamiento de la empresa, algunos de estos gastos reflejan los costes de alta dirección, contratación y contabilidad; son generalmente de tipología fija, no varían al nivel de la variación de ventas y, respecto a los ratios de rentabilidad, suelen ser más difíciles de justificar pues no participan en la producción o venta directa. (Llamas, s.f.).

4.5. Indicadores Financieros y Riesgos

4.5.1. Rentabilidad

Los índices de rentabilidad son importantes a la hora de medir la gestión realizada, ya que refleja la capacidad que tiene la empresa en generar utilidades a través de las inversiones realizadas. Según Stickney et al.(2012), “la rentabilidad es el retorno sobre la inversión, es decir, una relación de dos variables: cuánto se obtiene y cuánto se invierte” (p.709).

Es necesario medir si los fondos invertidos en una IMF son rentables, además de saber si la gestión realizada es la esperada; para ello la medición y uso de los índices de rentabilidad son necesarios, ya que miden la relación de los ingresos netos de una IMF con respecto a la estructura de su balance. (Ledgerwood, 2000).

4.5.2. Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)

Este indicador mide la rentabilidad que obtienen los accionistas por el patrimonio invertido, además de mostrar la capacidad que tiene la empresa para autofinanciarse por medio de capitalización de utilidades (SBS). Este indicador se calcula teniendo en cuenta la utilidad neta del año sobre el patrimonio promedio del año y debe ser comparado con los ratios de la industria ya que varía según el giro de negocio (Stickney et al., 2012). El nivel de ROE va a depender de la estructura de capital y del grado de apalancamiento que tiene la IMF, además, este indicador evalúa el rendimiento de los recursos propios que tiene la IMF, que es un indicador importante para los inversionistas, ya que permite comparar el rendimiento entre una institución y otra (Ledgerwood, 2000).

4.5.3. Rentabilidad sobre el activo (ROA)

Es un indicador que muestra la eficiencia del uso de los activos para generar ganancias, el cual debe ser comparado con el resto de la industria (Stickney et al., 2012). Se calcula a través de la utilidad neta del año sobre el activo total promedio anual (SBS). El ROA promedio de las CMAC para el periodo 2005 y 2013 tuvo una reducción de 2.76 puntos porcentuales, ubicándose en 1.7% en el 2013, el cual se vió afectado principalmente por la reducción del margen neto, explicado por el incremento del nivel de provisiones y gastos de personal; además del incremento del promedio del plazo de los créditos (Mendiola et.al, 2015).

Tal como menciona Ledgerwood (2000), “La proporción del rendimiento del activo es un indicador importante que habrá que analizar al cambiar las estructuras de fijación de

precios o de los plazos de los préstamos” (p. 253), ya que los factores que afectan al ROA son los plazos variables, las tasas de interés y cambios en el nivel de pagos morosos. En países en desarrollo, la mayoría de las instituciones financieras generan niveles de ROA inferiores al dos por ciento (Ledgerwood, 2000).

4.5.4. Ratio de capital global (RCG)

El RCG es un indicador que mide la solvencia de una organización, evaluando la capacidad que tiene para hacer frente a sus obligaciones de pago. Según el glosario de términos e indicadores financieros de la SBS, el RCG resulta de la división del patrimonio efectivo sobre los activos y contingentes ponderados por riesgos totales (riesgo de crédito, riesgo de mercado y riesgo operacional).

Según el Reporte de Estabilidad Financiera del BCR, las entidades no bancarias requieren mayores niveles de capital global, debido a que atienden a públicos de mayor riesgo como la MYPE, además de ser uno de los desafíos constantes el de mantener un adecuado nivel de patrimonio (BCR, 2019).

Por otro lado, es importante la regulación a las entidades del sector financiero, ya que gracias a las instituciones reguladoras se protege a los depositantes y se salvaguarda el sistema de pagos, a través de exigir a las entidades financieras mantener un capital mínimo, y evitar una situación de insolvencia (BBVA, 2000).

4.5.5. Tasa de morosidad

La morosidad hace referencia al incumplimiento de pago o de una obligación que no haya sido pagada en el plazo correspondiente y que genera gastos adicionales; representa un factor importante en la medición del riesgo crediticio, además de otros factores (Auccapuella & Velásquez, 2019). La morosidad tiene consecuencias que fluctúan desde una disminución en la liquidez de las microfinancieras hasta que estas asuman pérdidas económicas al no existir una recuperación de los préstamos, lo que puede conllevar a la quiebra a algunas de

ellas. (Gómez, Mena & Beltrán, 2018)

Según Martel (2019), el tipo de cambio es una de las variables que ha tenido mayores consecuencias dentro del sistema financiero peruano, como el caso del dólar que en los últimos tres años ha ganado valor frente a la moneda nacional, lo que ha provocado que los créditos que operan con monedas extranjeras pierdan dinamismo, esto también hace que la capacidad de pago de familias y empresas peruanas se vean perjudicadas, puesto que pierden liquidez para cumplir con sus obligaciones. Esta variable cambiaria afecta a la tasa de morosidad del sistema Financiero, pues se incrementa y como consecuencia, debilita el desempeño del sistema financiero.

Auccapuella y Velásquez (2019) afirmaron que medir una cartera crediticia es elemental para conseguir resultados para las financieras, teniendo un índice de morosidad que se mantenga dentro de estándares prudentes, apoyando de esta manera el desarrollo de un país. Gómez, Mena y Beltrán, 2018, Aucaapuella y Velásquez (2019) coincidieron en que una tasa de morosidad alta se puede considerar como una alerta temprana antes de quebrar, por ello la importancia de contar con modelos que puedan prever y predecir la morosidad para diseñar las políticas crediticias, estableciendo distintos planes y plazos clasificar a los clientes por tipos y siguiendo estrategias diferenciadas para cada grupo.

Martel (2019) refirió que una mayor cantidad de oficinas podría causar algunas dificultades en el monitoreo y control de la empresa al abarcar un mercado diverso, y que esto pueda mellar en la capacidad de evaluación y recuperación de créditos, que es un agravante el hecho de operar en zonas donde los índices de morosidad son elevados. No obstante, para las Cajas Municipales, esto resulta una característica casi innata de la razón por la que fueron creadas y corresponde hacer un trabajo arduo en temas de educación financiera.

4.5.6. Cartera de alto riesgo (CAR)

Uno de los indicadores que mide la calidad de la cartera es el CAR, el cual es usado

por las entidades financieras para poder medir el porcentaje de aquellos activos que son de mayor riesgo. El CAR es un ratio obtenido de la suma de los créditos reestructurados, refinanciados, vencidos y en cobranza judicial, sobre el total de créditos otorgados (Aguilar & Camargo, 2004), el cual debe estar en constante monitoreo debido a que el tener un CAR alto, afectaría a los resultados de rentabilidad de la organización. Por otro lado, existen algunas limitaciones de los ratios que miden la calidad de la cartera de créditos, dado que la información que usa es contable, es decir; aquella que se encuentra dentro del balance financiero; y cada vez que se realice ventas de la cartera más deteriorada a otra entidad, el indicador se ve beneficiado (Aguilar & Camargo, 2004).

En la misma línea, es importante que cada entidad financiera defina en sus políticas internas los límites y controles para cada indicador de morosidad o calidad de cartera. Según un estudio realizado por Contreras (2017) realizado a la institución financiera Mibanco, se halla una alta relación entre su política de crédito con el CAR, donde se evidenció fallas dentro de sus políticas y falta de medidas preventivas, lo cual impactaba negativamente en el CAR. Además, se sabe que la variación de los indicadores CAR entre las IMF se debe también a las ineficiencias existentes dentro de su gestión, la geografía de sus agencias y deudores, y su tecnología crediticia (Aguilar & Camargo, 2004).

4.5.7. Riesgo operacional

Los avances tecnológicos y la globalización han realizado constantes cambios en el sector financiero, al ser uno de ellos la modificación de sus perfiles de riesgo; además del incremento en pérdidas por fallas operacionales. Según Jiménez & Marín (2005), algunas de las causas que obligan a dar una mayor importancia al control del riesgo operacional dentro del sector financiero son las siguientes: el mayor uso de la tecnología, el crecimiento del comercio electrónico, las fusiones a gran escala y el desarrollo del outsourcing; las cuales pueden traer mayores riesgos operativos tanto en fallas de sistemas, como en fallas humanas

al no saber usar las tecnologías.

Jiménez y Marín (2005) señalaron que el Comité de Basilea determinó en el Nuevo Acuerdo de Capital o Basilea II, como uno de sus pilares al riesgo operacional, proponiendo métodos para su cálculo y lo definió como: “el riesgo de pérdida resultante de una falla de adecuación o un fallo de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien de acontecimientos externos. Incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y el de reputación” (p. 6). Esta definición es establecida a partir de cuatro orígenes: procesos internos, recursos humanos, sistemas y eventos externos. La gestión del riesgo operacional exige algunos retos para las instituciones financieras, tal como mencionó Gutiérrez (2005) en la revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), el riesgo operacional es difícil de prever por medio de datos históricos, está más vinculado a los procesos que al producto, no siempre se refleja en la cuenta de resultados, en muchos casos la diversificación no es útil para reducir este riesgo, ni es asignado a una línea de negocio específica. Por lo cual, la identificación y medición del riesgo operacional debe estar incluido dentro del mapa de riesgos de toda institución financiera.

Según recomendaciones otorgadas por el Comité de Basilea, el riesgo operacional debe ser gestionado dentro de las unidades o áreas de riesgos, y donde auditoría interna tenga una participación de verificar la adecuación del marco de gestión y su aplicación en los procesos (Jiménez & Marín, 2005).

Por otro lado, en la Revista Ingenierías Universidad de Medellín (2006) se definió siete categorías de riesgo operacional las cuales son: “fraude interno, fraude externo, daños en activos físicos, prácticas de los empleados, prácticas del negocio, interrupción del negocio y gestión del proceso” (p. 2).

4.5.8. Riesgo de crédito

El avance de la bancarización y las diferentes modalidades de financiamiento que

tienen los agentes, así como la reducción de las tasas de interés han ocasionado que se tenga una mayor consideración a la gestión del riesgo de crédito. Según el Glosario de Términos de la SBS (2015), este riesgo se define como la “posibilidad de pérdidas por la incapacidad o falta de voluntad de los deudores, emisores, contrapartes, o terceros obligados para cumplir sus obligaciones contractuales” (p. 10); que básicamente constituye la probabilidad de impago por parte del deudor en el plazo fijado. Por otro lado, uno de los factores que influyen en este riesgo, es el cambio de la calidad crediticia de los agentes, la cual es determinada por agencias de rating, donde se considera una puntuación sobre la capacidad del agente para hacer frente a sus obligaciones financieras y se va actualizando según el comportamiento que tiene en el tiempo (Samaniego, 2008).

La medición del riesgo de crédito, según Samaniego (2008), se puede realizar a través del modelo Value at Risk (VaR) que es “la pérdida máxima en la que podemos incurrir, durante toda la vida de una operación con un determinado nivel de confianza, debido al incumplimiento de la contrapartida” (p. 23), teniendo en consideración los siguientes factores: la probabilidad de incumplimiento, exposición (condiciones del mercado), y la tasa de recuperación (garantías, colaterales). Es importante mencionar el cambio que se ha dado en cuanto a la medición del riesgo de crédito ante la aparición de los derivados de crédito, con los cuales es más difícil cuantificar la exposición total del crédito y las pérdidas potenciales (Samaniego, 2008). Asimismo, dentro de los estándares que menciona el Comité de Basilea dentro de Basilea II, contempla dentro de su primer pilar que es el requerimiento mínimo de capital, que debe cubrir todos los riesgos de la entidad: riesgo de crédito, riesgo de mercado y el riesgo operativo; para lo cual el Comité propone varias opciones para la gestión de riesgos a través de la metodología estándar y metodología avanzada (Gutiérrez, 2005).

A lo largo de los años se han evidenciado grandes pérdidas por falta de control del riesgo de crédito, el cual últimamente ha ido ganando importancia debido a los cambios

dentro de la industria financiera y a la necesidad de poder tener mayor control y prevención dentro de las organizaciones, además de poder cumplir las regulaciones vigentes.

4.5.9. Riesgo de mercado

El riesgo de mercado es un riesgo sistemático que afecta a varios activos de un mismo mercado, ya que depende de las tendencias del mismo, Samaniego (2008) mencionó que el riesgo de mercado es “el riesgo de pérdidas a consecuencia de los cambios que se producen en los mercados financieros en los que se desenvuelve una empresa, debido a movimientos adversos en las variables financieras tales como tipos de interés, tipos de cambio y precios de las acciones y commodities” (p. 13). Por otro lado, la SBS (2015) definió a este riesgo como “la posibilidad de pérdidas en posiciones dentro y fuera de balance derivadas de fluctuaciones de los precios de mercado. Se incluye los riesgos de tasas de interés, de precio, cambiario y de commodities” (p. 10).

Al ser un riesgo sistémico, es de gran preocupación para todas las empresas la forma de poder prevenirlo y medirlo, ya que puede traer grandes consecuencias y fluctuaciones. Debido a su naturaleza incierta y a que es equivalente a lo que sucede en el ambiente macroeconómico, es necesario su inclusión dentro de la gestión de riesgos, utilizando variables como las tasas de interés, tipo de cambio y precios; y su comportamiento a lo largo del tiempo; permitiendo determinar la máxima pérdida esperada (Herrera & Terán, 2008).

4.5.10. Diversificación de productos

Una de las teorías financieras más utilizadas para sustentar la diversificación de los productos o selección de carteras y con ello generar mayor rentabilidad y a la vez disminuir el riesgo, es la teoría de Markowitz. Romero (2010) señaló que es preferible un portafolio diversificado por sobre portafolios no diversificados, señalando que esto no debe conllevar como dependiente del número de activos en el portafolio, pues si este número corresponde a empresas de la misma industria el portafolio no obtendrá los beneficios de la diversificación.

Esta teoría ha sido validada por Mendizábal, Miera y Zubia (2002) quienes determinaron que este modelo teórico, en el campo de la teoría de selección de carteras, puede resultar de gran utilidad en la práctica. Estos autores concluyeron que el modelo Markowitz es capaz de proporcionar carteras con mayor rentabilidad y menor riesgo frente a las del mercado de referencia. Por su parte, Banda, González y Gómez (2014) quienes utilizaron este esquema para proponer el incremento de recursos de los trabajadores mexicanos al momento de su retiro, determinaron que el modelo es seguro para la toma de decisiones a la vez que se obtiene un rendimiento mayor. No cabe duda de las ventajas de la aplicación del modelo y que puede ser de gran utilidad para instituciones microfinancieras quienes manejan diversos productos agrupados en los segmentos diferentes a los que llegan.

4.6. Transformación Digital en el Sector Financiero

Es el cambio que origina el avance de las tecnologías de la información dentro de la sociedad, industrias, comercio, entre otros; estos cambios se dan en Informática y Software (Del Val, 2016). Además, según Slotnisky (2016) la transformación digital se trata de una necesidad actual para todas las empresas que quieran competir en el mercado, la cual no sólo abarca la incorporación de nuevas tecnologías, sino que toda la compañía debe estar involucrada en esta transformación sin importar el tamaño del negocio o industria; ya que las que no puedan acoplarse serán superadas por otras. Sin embargo, la transformación digital no sólo abarca a los negocios, sino también a las personas, ya que involucra a todos en el proceso de cambio. Es importante mencionar que la transformación ha beneficiado a los negocios actuales, ya que como mencionó Slotnisky (2016) “la transformación aprovecha al máximo los datos para convertirlos en información o conocimiento; centrándose en la experiencia del cliente, los procesos operativos y los modelos de negocio” (p. 8).

La globalización y el avance tecnológico han ido revolucionando no sólo el sector industrial si no también el sector financiero, dado que, para satisfacer las nuevas necesidades

del consumidor, las instituciones financieras han tenido que empezar su digitalización, transformando los canales de compra tradicional a plataformas digitales. Un informe de BBVA Research (2016) indicó que la transformación hacia la banca digital comprende de tres etapas: la reacción ante la nueva demanda y oferta de servicios financieros digitales, la adaptación tecnológica y el posicionamiento estratégico; en las cuales tiene como eje central al nuevo consumidor digital. En esa línea, uno de los primeros cambios que se observará ante la digitalización en el sector financiero es la menor cantidad de agencias físicas, y el crecimiento del uso de los canales digitales como: aplicativos móviles, páginas web, banca por internet, entre otros; además de tener en cuenta las nuevas formas de relacionarse y atender al cliente.

4.7. Buenas Prácticas de Empresas Financieras

4.7.1 Diseño de un plan estratégico

Larios-Francia (2016) realizó un análisis de diferentes modelos para un proceso estratégico, en primer lugar, analiza el modelo de Fred David, el cual se compone de tres fases: formulación, implantación y evaluación de la estrategia; se establece una interacción entre los diferentes niveles de la organización conjugando los conocimientos que se tienen en toda la jerarquía, donde tiene una característica fuertemente marcada de retroalimentación constante y la independencia del entorno.

Otro de los modelos comentados es el de Kaplan y Norton, conocidos por diseñar el Cuadro de Mando Integral (*Balance Score Card*), este modelo establece que solo los a los niveles jerárquicos son los encargados de definir los objetivos estratégicos y plantea un sistema de información que debe divulgar los objetivos junto con sus indicadores para la medición del plan estratégico (Larios-Francia, 2016).

Además, Larios-Francia (2016) también evaluó un tercer modelo diseñado por Goodstein, Nolan y Pfeiffer, llamado Modelo de Planificación Estratégica Aplicada, en este

modelo se especifican las conexiones e interacciones de las áreas respecto a la organización en su conjunto, se realiza un análisis de brechas mediante la comparación de los resultados obtenidos con lo esperado, que es determinado con el establecimiento de la misión y la determinación de estrategias; este modelo considera la dependencia del entorno a través de factores internos y externos, y cómo estos factores influyen en el cumplimiento del plan.

Por otro lado, D'Alessio (2015) consideró que el proceso estratégico es una secuencia de actividades que se desarrollan para llegar a una visión trazada, lo cual permite que la organización se proyecte en el futuro. D'Alessio (2015) indicó que este proceso es “iterativo, retroalimentado, interactivo, y factible de ser revisado en todo momento” (p. 8), debe ser elaborado con el aporte de todas las personas clave en la organización. El modelo secuencial del proceso estratégico propuesto por D'Alessio (2013), el cual se compone de tres grandes etapas y estas son: (a) formulación, (b) implementación, y (c) evaluación, donde la primera etapa de formulación es en la cual se desarrolla el planeamiento estratégico.

La etapa de formulación del modelo secuencial está compuesta a su vez de otras subetapas, como son: (a) establecimiento de visión, misión, intereses organizacionales y valores; (b) evaluación de factores externos e internos que influyen en la organización; (c) identificación de los factores clave de éxito y análisis de los competidores; (d) determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo; y, (e) planteamiento y selección de estrategias. Cada subetapa está compuesta de matrices de comparación y/o valoración que permiten la identificación de las mejores estrategias a implementarse para alcanzar la visión trazada (D'Alessio, 2015). Larios-Francia (2016) concluyó que el modelo secuencial propuesto por Fernando D'Alessio se podría considerar un híbrido que aprovecha las distintas herramientas establecidas por diferentes investigadores para ser mejor evaluados en cada etapa, y provee de un orden lógico que busca como resultado mejorar la productividad de la organización.

4.7.2 Reducción de la Tasa de castigo de incobrables

Según un estudio de Barrera (2018) realizado en Chile acerca de un benchmarking de estrategias de varias IMF a nivel mundial para reducir la cartera de créditos incobrables, se rescata la importancia de la gestión de mora para evitar un impacto negativo en la rentabilidad y solvencia de la organización. No obstante, algunas de las buenas prácticas realizada fue el realizar reportes diarios y mensuales de la cartera de créditos segmentados y analizados por días de atraso: créditos con atraso de 30 a 90 días, créditos con atraso de más de 90 días, créditos refinanciados, excepciones y riesgos, el cual se reportaba a la Gerencia semanalmente. Además, es común en varias instituciones financieras el solicitar garantías según el riesgo del cliente, o algún pagaré en caso el riesgo sea muy alto. Una buena iniciativa de una de las instituciones del estudio fue el solicitar un ahorro obligatorio equivalente a un porcentaje del préstamo a otorgar, el cual tendrá una rentabilidad para el cliente, y a la vez aseguraba parte del pago de crédito dentro de la institución. Otra buena práctica, fue el de dar incentivos a los clientes en determinados productos, ofreciendo un porcentaje de devolución de los intereses para aquellos clientes que tienen un buen comportamiento de pago (Barrera, 2018). Es vital para la institución que la gestión de cobranzas sea de forma anticipada y preventiva, además de tener controles para cada plazo de atraso; no obstante, uno de los procesos más importantes que influye en la gestión de mora, es el de la evaluación de crédito, por lo que debe implementar controles desde esta etapa, para poder reducir el riesgo de un futuro incobrable.

4.7.3. Rentabilidad y modelo de negocio

Tal como mencionaron Marulanda, Fajury, Paredes y Gomez (2010), en una investigación realizada sobre las fallas típicas y las lecciones aprendidas en las microfinanzas dentro de América Latina, uno de los factores que debe controlarse dentro de cualquier IMF es la pérdida del foco del negocio, dado que ha habido casos anteriores donde la institución

financiera se centró en el otorgamiento de créditos de vivienda, consumo, agropecuarios, e incluso implementaron nuevas líneas de negocio; que al final les hicieron exceder su capacidad patrimonial y empresarial, y perder el foco central que era el otorgamiento de créditos del tipo microempresa, ocasionando que su rentabilidad se vea afectada e incluso lleguen a la quiebra. Además, se puede rescatar otros factores a los cuales se les debe poner atención, para poder evitar fallas e impactos negativos en la rentabilidad de la institución, tales como las fallas metodológicas en el proceso de crédito, el riesgo de crédito y la morosidad, el riesgo operacional y la intervención del Estado (Marulanda et.al, 2010). Es importante la gestión del riesgo de crédito y las políticas que norman el seguimiento y control del mismo, acompañado de una buena tecnología de crédito y un plan de incentivos que no sólo tenga en cuenta el volumen de la cartera, sino también la calidad de la misma, permitiendo que el proceso sea más eficiente. Un estudio realizado por Meza (2017), sostiene que una de las variables que más afecta a la rentabilidad de las Cajas Municipales de forma negativa son los gastos administrativos, dado que, por cada punto porcentual de incremento en estos, ocasionaba una reducción del 1.53% de la rentabilidad dentro del periodo del 2007-2016; así como el indicador de morosidad, el cual, por cada punto porcentual de incremento, reducía la rentabilidad en 0.42%. Por otro lado, el indicador de intermediación financiera, que se refiere a la capacidad de captación de fondos para el otorgamiento de los créditos al sector objetivo de las Cajas Municipales, tiene como resultado que el correcto manejo de este indicador impacta de manera positiva en la rentabilidad; por ende, es importante que su foco sea crecer más en créditos a la microempresa que en la pequeña o mediana empresa, lo cual generaría mayores márgenes de ganancia (Meza, 2017).

Tal como se ha mencionado, es necesario tener políticas que regulen el riesgo de crédito dentro de la institución con la finalidad de asegurar la rentabilidad de la misma. Según la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), que es la Corporación

Alemana para la Cooperación Internacional (2000), se deben seguir algunos de los siguientes lineamientos: deben estar involucrados todos los trabajadores dentro del proceso de gestión de riesgo, determinando responsabilidades desde el directorio; los objetivos de gestión de riesgos deben ser incluidos en los objetivos individuales; revisión y actualización periódica de las políticas internas; y la inclusión de los indicadores de riesgo dentro de los sistemas u otros procesos. Como bien se sabe, el uso de nuevas tecnologías en la calificación crediticia o también conocido como “scoring o rating”, permiten tener mejores filtros a la hora de la evaluación del cliente; sin embargo, muchas veces para las IMF que atienden el sector microfinanciero, estos sistemas no predicen eficazmente dado la información escasa de los clientes que conforman este sector. Para ello, según una investigación realizada sobre el manejo de riesgo crediticio en instituciones financieras rurales en América Latina, Wenner, Navajas, Trivelli & Tarazona (2007) expusieron la importancia de transferir el riesgo hacia un tercero, a través de seguros para aquellos clientes más riesgosos; además emplear estrategias de diversificación de cartera, así como un plan de incentivos adecuado para los asesores de crédito, que no sólo depende del volumen de colocaciones, sino también de la calidad de la misma.

Así, las CMAC enfrentan actualmente altos costos operativos, debido al sector objetivo al que prestan financiamiento, además del número de agencias, empleados y nivel de gastos administrativos que poseen, por lo que pierden eficiencia en el control de éstos; como por ejemplo la expansión en agencias físicas sólo en zonas urbanas provocando una saturación en el mercado y la atención de los mismos clientes. Para ello, es necesario que las CMAC realicen estudios de mercado con mayor profundidad para abarcar mercados desatendidos, teniendo buenas estrategias de entrada a través del rediseño de sus productos o el ofrecimiento de incentivos que sean atractivos a la microempresa, así como el de mejorar su tecnología crediticia orientada a este sector (Mendiola et.al, 2015).

4.7.4. Gobierno Corporativo

Actualmente, las partes que conforman el directorio de una CMAC son: tres representantes del Concejo Provincial (dos de la mayoría del gobierno municipal y uno de la minoría), uno del clero, uno de la Cámara de Comercio, un representante de los microempresarios y uno de COFIDE, lo cual indica que es posible que exista poca experiencia técnica y consultiva sobre el modelo de negocio. Mendiola et al. (2015) sugiere que el directorio de una CMAC tenga apertura a nuevos accionistas, con capacidades técnicas y consultivas, además que puedan evaluar opciones de alianzas o fusiones, con la finalidad de fortalecer el patrimonio y solvencia de las instituciones. Asimismo, sería importante exista cambios en la Ley 23039 sobre la elección de los miembros del directorio, donde sean asignados en base a un concurso de competencias, habilidades en el sector y solvencia moral (Mendiola et al., 2015).

En línea a lo anteriormente mencionado, desde el año 2017, según la Ley 30607 que propone fortalecer el funcionamiento de las CMAC, permite la apertura del accionariado hacia nuevos inversionistas y así puedan ampliar el horizonte del negocio. Caja Huancayo, es una de las primeras instituciones que ha permitido el ingreso del BID como su nuevo socio, quien invertirá 15 millones de dólares al patrimonio representando un 8% del capital social, e incluso podrán poner un miembro dentro del directorio (“BID ingresaría al accionariado de la Caja Huancayo en mayo o junio”, 2019). Esta buena práctica y nueva alianza permitirá que Caja Huancayo tenga una mayor solvencia financiera, además de la experiencia y el conocimiento de su nuevo socio, con la cual podrá redirigir sus estrategias en el otorgamiento de créditos a la microempresa dentro del país.

4.7.5. Reducción de la tasa de rotación del personal.

Uno de los mayores retos que enfrentan los departamentos de Recursos Humanos es la retención del talento, en el cual se encuentran involucrados todos los responsables de la

institución, desde Gerentes hasta jefes o supervisores, quienes serán los encargados de motivar a su personal a cargo. Dentro de las entidades microfinancieras, el reto es el de retener a los asesores de negocio, los cuales son el mayor porcentaje de trabajadores, ya que en la mayoría de los casos la tasa de rotación se puede elevar por salidas de este cargo en particular y ocasionar mayores costos y baja productividad. Alvarado, Campos y Varillas (2017) sugirieron implementar un programa de retención para los asesores de negocios que comprendan planes de seguro de salud, flexibilidad en horarios y actividades que incluyan a la familia del asesor; debido a que son tres aspectos bien valorados por el trabajador. Por otro lado, el elaborar una evaluación de desempeño con indicadores claros, a los cuales se les haga seguimiento y tengan un incentivo para aquellos que llegaron al 100% o lo superaron; o incluso permitir que hagan línea de carrera a través de ascensos y promociones a los más destacados (Alvarado et al., 2017).

Capítulo V: Análisis de Causa Raíz

En el presente capítulo se realizará un análisis de las causas que estarían originando el problema central “Baja participación de la cartera de créditos del tipo microempresa”, las cuales fueron identificadas haciendo uso del Diagrama de Ishikawa, para así describir cada una de ellas y proceder a priorizarlas, con la finalidad de encontrar la causa raíz. El Diagrama de Ishikawa o diagrama de causa efecto, busca la relación entre el problema o efecto con sus posibles causas mediante un esquema gráfico, haciendo una categorización de las mismas para poder buscar causas primarias (Carro & González, s.f). A continuación, se muestra el diagrama elaborado para encontrar las causas del problema central definido para Caja Trujillo (ver Figura 30).

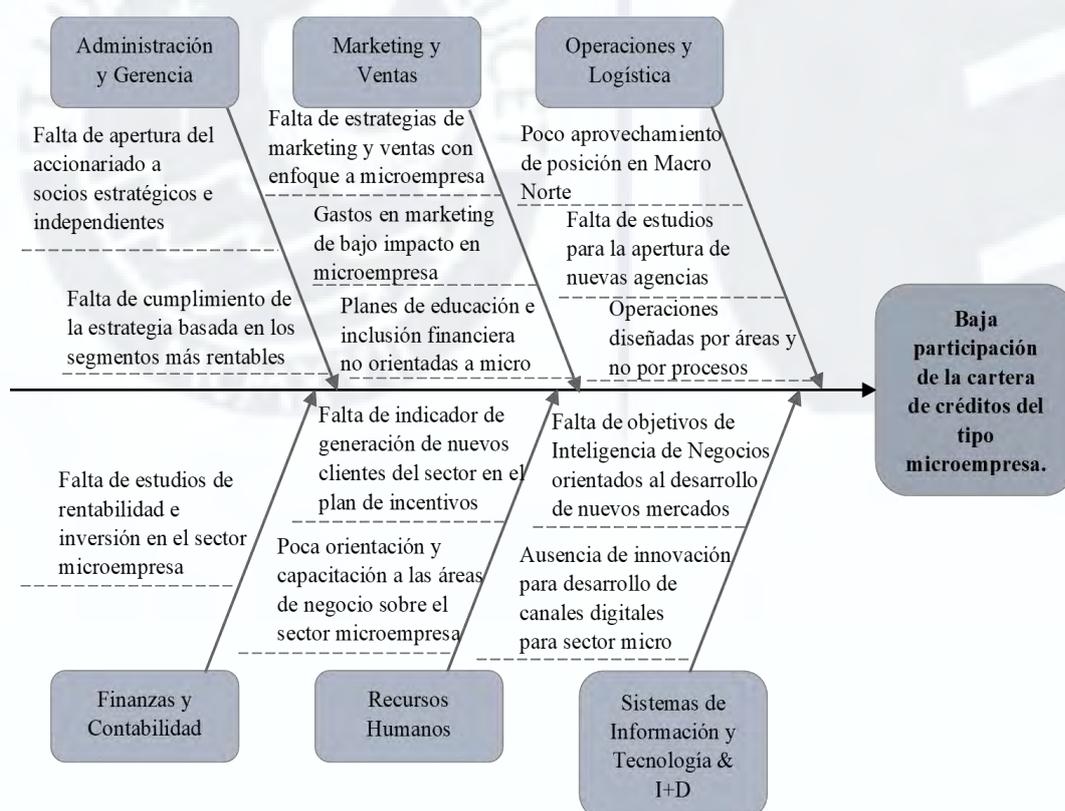


Figura 30. Diagrama de Ishikawa de causas del problema clave de Caja Trujillo.

5.1. Administración y Gerencia

5.1.1. Falta de apertura del accionariado a socios estratégicos e independientes

Conforme se mencionó en el AMOFHIT, la Junta General de Accionistas de Caja

Trujillo está compuesta –en su totalidad– por el Concejo Municipal de la Municipalidad Provincial de Trujillo. Esto es que no existe participación ninguna por parte de alguna entidad privada y concedora del sector microfinanciero. Al no existir un socio estratégico e independiente, la planificación se sujeta al campo de un contexto político y con una visión pública. Ello aunado a que tres de los siete directores son nombrados por el Concejo Municipal y uno por el Clero, instituciones que no cuentan con la experiencia y el respaldo técnico idóneo que sugiera una visión enfocada en el camino correcto del negocio. No obstante, la decisión de incluir un accionista privado cuenta con un marco legal vigente, mediante Ley 30607, la cual permite la adhesión de cualquier persona natural o jurídica y/o ente jurídico distinto de las municipalidades; esto generaría la designación de directores con un perfil mucho más acorde al que requiere una institución microfinanciera.

5.1.2. Falta de cumplimiento de la estrategia basada en los segmentos más rentables

Los objetivos institucionales para el período 2019-2021 están enfocados en: (a) Crecer con emprendedores fidelizados, (b) lograr colaboradores competentes y comprometidos, (c) contar con procesos eficientes orientados al cliente y (d) crecer con rentabilidad y responsabilidad social. Así entonces, se tiene como estrategia institucional, crecer de manera sostenible en segmentos rentables, para ello se ha consignado en el enfoque de mercado a la microempresa, pequeña empresa y personas.

Bajo ese lineamiento, el mapa estratégico señala, en la Perspectiva de Clientes, que se deben potenciar los créditos Microempresa, Pequeña Empresa y Consumo; sin embargo, al momento de la ejecución o el cumplimiento de la estrategia no se cumple con ponerle el foco a la microempresa. Lamentablemente, el darle un tratamiento de “MYPE” y no separarla de la pequeña empresa, ocasiona que la atención se centre en esta última y se desatienda al segmento microempresa.

5.2. Marketing y Ventas

5.2.1. Falta de estrategias de marketing y ventas con enfoque a la microempresa

El plan actual de Caja Trujillo se enfoca en: (a) la mejora de procesos, optimizando sus canales de atención; (b) en tecnologías con el uso eficiente de nuevos softwares y plataformas online; (c) en productos, diversificando y renovando el portafolio actual; y si bien existe un plan para el sector microempresa este se centra en clientes del sector urbano y periurbano en los cuales hay una fuerte concentración de entidades financieras, dejando de lado el sector rural.

En el año 2018, el crecimiento de las colocaciones de los créditos del tipo microempresa creció 4.6% a comparación del año anterior, al cierre del 2019 tuvo un crecimiento del 12.3%; y en el año 2020, solo un crecimiento del 1.7%; sin embargo, el promedio de crecimiento anual en este tipo de créditos en los últimos 5 años es apenas un 2%, lo cual se refleja en una participación baja del 5% a nivel nacional en el 2020.

El plan actual ha generado muchas estrategias aisladas por cada segmento, su enfoque se presenta desde la visión interior de la compañía hacia el mercado, ello resulta poco conveniente al incrementar tanto los costos, gastos de ejecución y esfuerzos. Esto ha ocasionado que se pierda el horizonte y que los planes y metas no se focalicen en la microempresa, originando la saturación del mercado a través del desarrollo de clientes ya existentes y que tienen deudas en varias financieras, y no desarrollando nuevos mercados. Por otro lado, ha ocasionado que los asesores de ventas redireccionen sus esfuerzos a todos los productos existentes, con la finalidad de lograr el volumen de ventas esperado, pero sin analizar qué segmento requiere mayor impulso. Para la Caja Trujillo, el segmento microempresa representa el 16% de participación del total de la cartera de créditos al año 2020, si bien tienen claro el objetivo en el papel, aún no han puesto énfasis en el cómo lograrlo.

5.2.2. Altos gastos en acciones de marketing de bajo impacto en el segmento microempresa

Se maneja un plan de marketing 360° el cual no contempla un adecuado análisis del retorno de inversión por acción ejecutada en cada segmento, asumiendo altos costos y generando impactos bajos, especialmente en el de microempresa. Además, actualmente se destina un gran porcentaje del presupuesto en campañas orientadas a retener clientes o captarlos en base a algún tipo de incentivo, lo cual ha ocasionado que estos se vuelvan dependientes de premios u otros similares, distorsionando la manera orgánica de captar clientes. De esta manera, Caja Trujillo tiene un nivel de gastos administrativos anual equivalente al 54.8% del total de ingresos, por un monto de 168 millones de soles al cierre del año 2020. Este se distribuye en gastos del personal y directorio (61% del total del gasto), servicios recibidos por terceros (37% del total del gasto) e impuestos (1% del total del gasto). Al momento de analizar el nivel de gastos y compararlo con otras Cajas Municipales se identificó que hay brechas que cubrir hasta en un 5%, esto debido a los altos gastos vinculados a alquileres, publicidad, vigilancia, comunicaciones, honorarios, y otros servicios. Un caso importante son los gastos de publicidad, tales como: los realizados en medios, auspicios, festivales, pinturas, letreros luminosos, entre otros; los cuales representan en promedio 11 millones de soles en el año 2019, y son de bajo impacto sobre su segmento clave.

5.2.3. Planes de educación e inclusión financiera no orientadas a la microempresa

Los planes para inclusión financiera están orientados a los segmentos de personas y empresas, no contemplando el desarrollo paulatino de sectores potenciales, como el no bancarizado. La educación impartida es abocada en zonas periurbanas, las cuales representan una poca muestra del potencial de mercado no bancarizado, donde el número de personas capacitadas fue de 5,528 en el año 2019, distribuidas en toda la macro región, donde el

público objetivo fueron niños, adolescentes, colaboradores de empresas, entre otros.

Los esfuerzos de los asesores se han concentrado en desarrollar zonas urbanas y periurbanas, además de tener una orientación significativa hacia el segmento de la pequeña empresa, la cual representó un 47% de participación del total de la cartera de créditos al cierre del año 2020. Estas zonas se encuentran saturadas por muchas entidades financieras, además se vuelve inevitable la frecuente “guerra de beneficios ofrecidos” ya sea en tasas atractivas que erosionan el margen u otros incentivos como: obsequios, premios, vales, etcétera; en este contexto las estrategias de CMAC Trujillo son poco novedosas u agresivas al no presentar algún enfoque que motive a los asesores a captar y desarrollar el segmento microempresa que se encuentren en zonas rurales.

5.3. Operaciones y Logística

5.3.1. Poco aprovechamiento de su posición en la Macro Región Norte para convertirse en un referente del sector microempresa

La Macro Región Norte está compuesta por las regiones de Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Cajamarca, San Martín y Amazonas. De las 12 Cajas Municipales a nivel nacional, son ocho las que tienen presencia en al menos una de las regiones antes mencionadas, donde son CMAC Arequipa, Huancayo, Paita, Piura y Trujillo, las que tienen presencia en todas las regiones que conforman la macro región. Del total de créditos directos otorgados en estas regiones, es CMAC Piura quien más acapara mercado con un 44%, seguido por Caja Trujillo, con un casi 24% y CMAC Sullana, con un 21% (ver Apéndice B). En el caso de los depósitos, sucede algo similar, pues CMAC Piura cuenta con el 48%, Caja Trujillo 29% y CMAC Sullana 17% (ver Apéndice C). Para Caja Trujillo, los créditos otorgados en la Macro Región Norte representan el 70% y los depósitos el 76%, lo que quiere decir que tiene una presencia importante en esta parte del país, con el 64% de sus agencias ubicadas en esta zona (54 de 85). No obstante, este espacio ganado no es bien aprovechado

por Caja Trujillo para mejorar su nivel de captaciones y colocaciones, sea ampliando el porcentaje de participación de mercado o trabajando en inclusión financiera que permita agrandar el mercado financiero en esta macro región.

5.3.2. Falta de estudios para la apertura de nuevas agencias

La apertura de una agencia sigue un procedimiento que involucra una aprobación previa del Directorio y la gestión a través de áreas como Planificación, Marketing y Logística, entre las principales. Sin embargo, el estudio que desarrollan dichos departamentos no contempla indicadores relacionados al segmento microempresa, de baja bancarización y de informalidad. Únicamente analiza indicadores demográficos, de competidores, nivel socioeconómico, de seguridad y tecnología. Además, la línea de expansión sigue un plan de ampliar las agencias a nivel nacional, pero sin una evaluación minuciosa de los productos que pueden ofrecerse en cada región, teniendo en cuenta la multiculturalidad, las distintas actividades económicas y la cultura de pago.

5.3.3. Operaciones diseñadas por áreas y no por procesos

Las operaciones son diseñadas y distribuidas según el organigrama actual, el cual se ha mantenido estático desde hace algunos años y ha sido elaborado sin un análisis técnico y económico de puestos, por ello existen áreas que tienen más trabajadores de lo que deberían, mientras otras tienen menos personal sobrecargando las funciones. Esta problemática repercute en la manera de relacionarse de las áreas, que operan a modo de isla. Un claro ejemplo son las dificultades de comunicación que tienen áreas claves de la empresa como las áreas de negocio, comercial y marketing, lo que impide lograr objetivos mancomunados y que se trabaje con la agilidad del entorno cambiante en el que opera Caja Trujillo. Algunos de los impactos que las operaciones mal diseñadas y la burocracia que existe son: retrasos en el lanzamiento de nuevos productos, poca realización de estudios de mercados, distintos resultados de las agencias, entre otras. Todo ello perjudica al cliente final y el nivel de

satisfacción en su experiencia con Caja Trujillo.

5.4. Finanzas y Contabilidad

5.4.1. Falta de estudios de rentabilidad e inversión en el sector microempresa

Dentro del área de finanzas no se realizan actualmente estudios de inversión para incrementar la cartera de créditos en el sector microempresa, en el cual se analice los costos asociados y el retorno de la inversión. En muchas otras organizaciones, una buena práctica es el de realizar estudios de casos bajo la información recopilada de estudios de mercado previamente realizados, en los cuales se evalúan los costos asociados, el número de personas necesarias y la rentabilidad promedio esperada de cada caso, para posteriormente tomar una decisión sobre si es conveniente llevar a cabo la implementación, según las prioridades de la organización y el presupuesto disponible.

5.5. Recursos Humanos

5.5.1. Falta de indicador de generación de nuevos clientes del sector microempresa en el plan de incentivos del negocio

El plan de incentivos abarca no solo el Área de Negocio, aunque su mayor impacto se vea en esta área, sino también Recuperaciones, Departamento de Aprobación y el Área de Operaciones. El plan de incentivos del personal de negocios se basa en seis componentes, los cuales son:

1. Segmentar al asesor de negocios MYPE y consumo.
2. Factor fijo, que se refiere a la bolsa de incentivo que puede generar el asesor de negocios.
3. Condiciones mínimas, que se refiere a los indicadores que el asesor debe cumplir para conseguir el incentivo.
4. Variables de evaluación por las que se le paga al asesor de negocios, multiplicado por el factor fijo generado.

5. Incentivos adicionales, los cuales se pagan siempre y cuando tengan un sobrecumplimiento mínimo de 150% sobre la meta asignada.
6. Penalidades que se aplican por créditos que caen en mora.

La conformación del plan de incentivos por un lado promueve el cumplimiento de colocaciones y al mismo tiempo castiga con una penalidad si aquel crédito cae en mora. Y, pese a que la mora en créditos de tipo microempresa no está alejada del promedio general de Caja Trujillo, erróneamente se cree que apostar por la colocación de créditos en este segmento, aumentará el indicador de mora. Otro error identificado en cuanto al plan de incentivos es que clasifican al asesor de negocios como MYPE, agrupando en esta categoría a la micro y a la pequeña empresa, sin asignar un porcentaje de cada uno de ellos, es así que la mayoría de los asesores colocan la mayor cantidad de créditos en la pequeña empresa (con saldos mayores) y solo uno para la microempresa.

5.5.2. Poca orientación y capacitación a las áreas de negocio sobre el sector microempresa

El plan anual de capacitación, específicamente el de las áreas del negocio, se enfoca en que los colaboradores conozcan la diversidad de productos de Caja Trujillo, la gestión de colocaciones y/o venta, los procesos de evaluación y aprobación de créditos y demás temas regulatorios que permitan evitar contingencias legales o reputacionales con los clientes.

Dichas capacitaciones se realizan de preferencia de manera interna y se complementan, según el nivel de especialidad, con capacitación externa.

Para tal fin, en el 2019 se destinó un presupuesto aproximado de dos millones de soles. Sin embargo, el plan anual de capacitaciones no prevé capacitaciones específicas sobre el sector microempresa, no necesariamente de los productos que ofrece Caja Trujillo, sino del perfil del microempresario, su comportamiento, necesidades, riesgos, incluso con las diferenciaciones de acuerdo a cada zona del país. Dicha situación que conlleva a un poco

involucramiento de los asesores del negocio con ese segmento se ve reflejado en su poco crecimiento.

5.6. Sistemas de Información y Comunicaciones & Tecnología e Investigación de Desarrollo

5.6.1 Falta de objetivos del departamento de Inteligencia de Negocios orientados al desarrollo de nuevos mercados

El departamento de Inteligencia de Negocios ha sido diseñado para gestionar la información y administrar el conocimiento de tal forma que sirva para que las áreas del negocio puedan tomar decisiones, según las estrategias diseñadas por la Institución. Bajo ese concepto la información y datos con los que cuenta Caja Trujillo se utilizan para rediseñar productos, hacer perfiles de clientes, detectar patrones de consumo y determinar oportunidades de mejora en los procesos de colocación de créditos. No obstante, la información no está siendo destinada al desarrollo de nuevos mercados, sobre todo con enfoque de atracción al sector informal en donde se reúnen una gran parte de microempresarios, por ende, potenciales clientes, lo cual generaría oportunidades de negocio importantes para captar un novedoso y cautivo segmento, ampliando de esta forma la cartera microempresa.

5.6.2 Ausencia de innovación para el desarrollo de canales digitales para el sector microempresa

La pandemia COVID-19 trajo consigo un cambio acelerado en la forma en cómo se venían realizando diversos procesos. Es por ello que Caja Trujillo ha implementado proyectos que ya otras entidades financieras han venido utilizando, tales como la contratación digital de productos activos y pasivos, optimización del aplicativo móvil, chatbot para la atención de consultas, evaluación de créditos de forma remota y reducción de documentos en la contratación presencial. Sin embargo, todos estos proyectos no dejan de ser adaptaciones

de ideas utilizadas por otras instituciones financieras. De todos los proyectos que Caja Trujillo está implementando no se ha podido identificar alguno que sea consecuencia de un proceso de innovación propio, menos que la innovación se encuentre ligada al sector microempresa, considerando sus particularidades en temas de digitalización y acceso a canales alternativos.

5.7. Matriz de Priorización: Causa Raíz

Dadas las causas anteriormente identificadas, para darle una ponderación se utilizó la Matriz de Vester, la cual también sirve para priorizarlas, ya que analiza la dependencia de una con otra, con la finalidad de encontrar aquellas que son la causa raíz y otras que son el efecto o consecuencia (ver Tabla 12). En el Capítulo III se describe esta herramienta y la forma de utilizarla, por lo cual, se debe tener en cuenta los criterios de puntuación detallados a continuación (ver Tabla 13).

Se procedió a ordenar las 13 causas en la matriz de forma horizontal y vertical, para luego confrontarlas entre sí, colocando una puntuación dependiendo su nivel de impacto. Los puntajes se establecieron en base a la información que describe cada causa y en base a las entrevistas con los funcionarios encargados de Caja Trujillo. Según la puntuación obtenida en la Matriz de Verner, se tabularon los resultados considerando los cuadrantes anteriormente señalados (ver Figura 31).

Así, las Tabla 14 y Tabla 15 muestran que actualmente no hay ninguna causa crítica, hay una causa activa, una causa pasiva y 11 causas indiferentes. A partir de ello, se siguió los criterios de decisión para seleccionar la causa raíz, eligiendo la causa “C3” que es la “Falta de estrategias de marketing y ventas con enfoque a la microempresa”, con el mayor puntaje horizontal de veintidós (22) y un puntaje vertical o nivel de dependencia de cero (0), evidenciando el gran nivel de influencia en las demás, donde la causa raíz del problema clave sería la “Baja participación de la cartera de créditos del tipo microempresa”.

Tabla 12

Matriz de Vester para Priorización de Causas del Problema Clave

COD	DESCRIPCION	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
C1	Falta de apertura del accionariado a socios estratégicos e independientes	0	1	2	0	0	3	1	0
C2	Falta de cumplimiento de la estrategia basada en los segmentos más rentables.	0	0	0	2	0	3	0	0
C3	Falta de estrategias de marketing y ventas con enfoque a la microempresa.	0	2	0	3	3	2	0	1
C4	Altos gastos en acciones de marketing de bajo impacto en el segmento microempresa.	0	0	0	0	2	1	0	1
C5	Planes de educación e inclusión financiera no orientadas a la microempresa.	0	0	0	0	0	3	0	0
C6	Poco aprovechamiento de su posición en la Macro Región Norte para convertirse en un referente del sector microempresa.	0	0	0	0	0	0	0	3
C7	Operaciones diseñadas por áreas y no por procesos	0	0	0	0	0	0	0	0
C8	Falta de un estudio de mercado del segmento microempresa para la apertura de nuevas agencias.	0	0	0	1	0	0	0	0
C9	Falta de estudios de rentabilidad e inversión en el sector microempresa.	0	0	3	0	0	3	0	0
C10	Falta de indicador de generación de nuevos clientes del sector microempresa en el plan de incentivos	0	2	0	0	0	3	0	0
C11	Poca orientación y capacitación a las áreas de negocio sobre el sector microempresa.	0	2	0	0	0	3	0	0
C12	Falta de objetivos del departamento de Inteligencia de Negocios orientados al desarrollo de nuevos mercados.	0	2	0	0	0	3	0	0
C13	Ausencia de innovación para el desarrollo de canales digitales para el sector microempresa.	0	0	0	0	0	3	0	0
TOTAL PASIVOS		0	9	5	6	5	27	1	5

Nota. Adaptado de “Análisis y Priorización de Problemas”, por O. Chaparro, 1995 (https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/31788/38735_21375.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Los puntajes obtenidos en la Según la puntuación obtenida en la Matriz de Verner, se tabularon los resultados considerando los cuadrantes anteriormente señalados (ver Figura 31).

Así, las Tabla 14 y Tabla 15 muestran que actualmente no hay ninguna causa crítica, hay una causa activa, una causa pasiva y 11 causas indiferentes. A partir de ello, se siguió los criterios de decisión para seleccionar la causa raíz, eligiendo la causa “C3” que es la “Falta de estrategias de marketing y ventas con enfoque a la microempresa”, con el mayor puntaje horizontal de veintidós (22) y un puntaje vertical o nivel de dependencia de cero (0), evidenciando el gran nivel de influencia en las demás, donde la causa raíz del problema clave sería la “Baja participación de la cartera de créditos del tipo microempresa”.

Tabla 12 se han clasificado en 4 cuadrantes según la puntuación obtenida y para cada uno de ellos se debe seguir los aspectos de decisión descritos en la Tabla 13, priorizando el cuadrante de los problemas activos o causas, ya que va a mostrar a aquellas con mayor nivel de influencia, es decir las causas raíz.



Tabla 13

Aspectos de Decisión por Cuadrante

Cuadrante	Criterios de decisión
Causas o Problemas Críticos	Evaluar si es más alto el grado de influencia que el de dependencia, para ser resuelto y así poder tener mejoras en el resto.
Causas o Problemas Activos	Alto nivel de influencia: causas raíz. Resolver estas causas pueden garantizar una mejora considerable en el resto.
Causas o Problemas Pasivos	Se debe observar estas causas y hacerles seguimiento de su evolución.
Causas o Problemas Indiferentes	Se recomienda observarlos en caso en el futuro cambien de cuadrante.

Nota. Adaptado de “Análisis y Priorización de Problemas”, por O. Chaparro, 1995
(https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/31788/38735_21375.pdf?sequence=1&isAllowed=y)



Figura 31. Resultados de la Matriz Vester por cuadrantes.

Adaptado de “Análisis y Priorización de Problemas,” por O. Chaparro, 1995

(https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/31788/38735_21375.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Tabla 14

Clasificación por Cuadrante de las Causas

Cuadrante	Problemas
Causas o Problemas Críticos	Ninguno
Causas o Problemas Activos	C3
Causas o Problemas Pasivos	C6
Causas o Problemas Indiferentes	C1, C2, C4, C5, C7, C8, C9, C10, C11, C12, C13

Tabla 15

Priorización de las Causas

COD	Causas o Problemas Críticos	Puntaje Horizontal	Puntaje Vertical
	Ninguno	Ninguno	Ninguno
COD	Causas o Problemas Activos	Puntaje Horizontal	Puntaje Vertical
C3	Falta de estrategias de marketing y ventas con enfoque a la microempresa.	22	5
COD	Causas o Problemas Pasivos	Puntaje Horizontal	Puntaje Vertical
C6	Poco aprovechamiento de su posición en la Macro Región Norte para convertirse en un referente del sector microempresa	8	27
COD	Causas o Problemas Indiferentes	Puntaje Horizontal	Puntaje Vertical
C1	Falta de apertura del accionariado a socios estratégicos e independientes	10	0
C2	Falta de cumplimiento de la estrategia basada en los segmentos más rentables.	5	9
C4	Altos gastos en acciones de marketing de bajo impacto en el segmento microempresa.	5	6
C5	Planes de educación e inclusión financiera no orientadas a la microempresa.	3	5
C7	Operaciones diseñadas por áreas y no por procesos	6	1
C8	Falta de un estudio de mercado del segmento microempresa para la apertura de nuevas agencias.	4	5
C9	Falta de estudios de rentabilidad e inversión en el sector microempresa.	6	10
C10	Falta de indicador de generación de nuevos clientes del sector microempresa en el plan de incentivos	9	6
C11	Poca orientación y capacitación a las áreas de negocio sobre el sector microempresa.	5	5
C12	Falta de objetivos del departamento de Inteligencia de Negocios orientados al desarrollo de nuevos mercados.	6	9
C13	Ausencia de innovación para el desarrollo de canales digitales para el sector microempresa.	3	4

Capítulo VI: Alternativas de Solución

En base al problema clave identificado para Caja Trujillo el cual es la “Baja participación de la cartera de créditos del tipo microempresa”, se identificó la causa raíz, para la cual, en el presente capítulo se brindarán alternativas de solución que puedan tener un impacto positivo para el problema en estudio.

6.1 Matriz de Alternativas de Solución Identificadas

A continuación, se describen las alternativas de solución y en la Tabla 18 se puede observar el consolidado de las actividades que cada una requiere.

6.1.1 Rediseñar y ejecutar el plan comercial para el segmento microempresa

Esta alternativa de solución pretende atacar directamente la causa raíz identificada en el área Marketing y ventas, que es la falta de estrategias con enfoque a la microempresa. Esta ha impactado en otro problema identificado que es el de los elevados costos de marketing, ya que, al no tener estrategias oportunas y eficientes, se ve reflejado en los altos costos actuales asociados. Sobre la base de la identificación de que el Plan Comercial actual no tiene un enfoque completo hacia el segmento microempresa, con falta de metas independientes y acciones claras, se propone el rediseño del plan, a uno que oriente todas las acciones a poder incrementar la participación de la cartera de créditos del tipo microempresa. Como punto de partida se deben considerar los resultados obtenidos del estudio de mercado: clientes potenciales bancarizados, no bancarizados, ubicación geográfica, competidores, productos, entre otros aspectos relevantes, así como data histórica de base de datos (externa e interna) sobre el mercado objetivo. Se propone realizar un análisis previo de los productos existentes y de los márgenes de contribución, así como de la cartera de clientes por zona geográfica.

Tabla 16

Alternativas de Solución – Caja Trujillo

Alternativas de Solución	Actividades
Rediseñar y ejecutar el Plan Comercial para el Segmento Microempresa.	<p>Contratar servicio de investigación de mercado enfocado en conocer el potencial real del segmento microempresa: usuarios no bancarizados, clientes de otras financieras, preferencias y necesidades de los microempresarios.</p> <p>Analizar los productos actuales, márgenes y cartera de clientes microempresa (indicadores de morosidad y niveles de riesgo), y ubicación de mapas de calor por zonas geográficas para la generación de estrategias de captación.</p> <p>Rediseño de plan de objetivos e incentivos para el área comercial año 2021, e incorporar el indicador "nuevos clientes microempresa" para la medición de metas.</p> <p>Realizar capacitaciones sobre productos dirigidos a la microempresa y los lineamientos del Plan Comercial para este segmento, a los asesores de ventas.</p> <p>Realizar talleres físicos y virtuales llevados a cabo por los asesores en lugares de interés de los potenciales clientes (páginas de proveedores, capacitaciones tributarias, comerciales, etc).</p> <p>Coordinar actividades de inclusión financiera con entidades como ASBANC, Fundes y Fundación Alemana.</p> <p>Buscar asociaciones de microempresarios en el Perú, para desarrollar alianzas y convenios.</p> <p>Ejecutar los planes de incentivos vinculados al desarrollo del canal Microempresa hacia el cliente (capacitaciones especializadas, convenios de colaboración, ruedas de negocios, entre otros).</p> <p>Ejecutar todas las campañas de marketing: BTL, ATL y de medios digitales para el segmento microempresa (Social media, online, Campañas de posicionamiento Web; Google Ads/SEM).</p> <p>Implementar la Gestión de Auditoría Comercial: Creación del grupo multidisciplinario y definición de KPIs a evaluar.</p>
Desarrollar los productos "Activo Fijo Microempresa" y "Capital de Trabajo Microempresa".	<p>Revisión de ambos productos y las condiciones actuales a través de un benchmark con productos similares de otras microfinancieras.</p> <p>Crear variaciones en dichos productos basadas en las características propias de los microempresarios en cada región (por zona, por sector, por tamaño)</p> <p>Utilizar la modalidad de descuento por planilla en estos productos para reducir el riesgo crediticio</p> <p>Definir una cartera VIP de clientes microempresarios y ofrecerles tasas preferenciales, según el importe del desembolso</p> <p>Fomentar garantías líquidas con depósitos a plazo fijo que generen intereses pasivos importantes para los clientes, pero que avalen el pago puntual del crédito en caso de retraso, a través de la compensación o débito automático</p>
Captar nuevos clientes microempresa no bancarizados.	<p>Segmentar a los clientes del sector microempresa por actividad productiva.</p> <p>Levantar información relevante por segmento para nutrir el conocimiento del comportamiento en el sector.</p> <p>Clasificar a los potenciales clientes de acuerdo a la proximidad que tengan de ser bancarizados y realizar encuestas trimestrales de necesidades para los clientes no bancarizados para (re)diseñar productos atractivos, convenios y promociones de "enganche".</p> <p>Atraer a clientes del sector informal otorgando créditos por montos no mayores a S/2,000.00, con tasas que cubran el riesgo, pero que pueden reducirse sujeto a una formalización.</p>

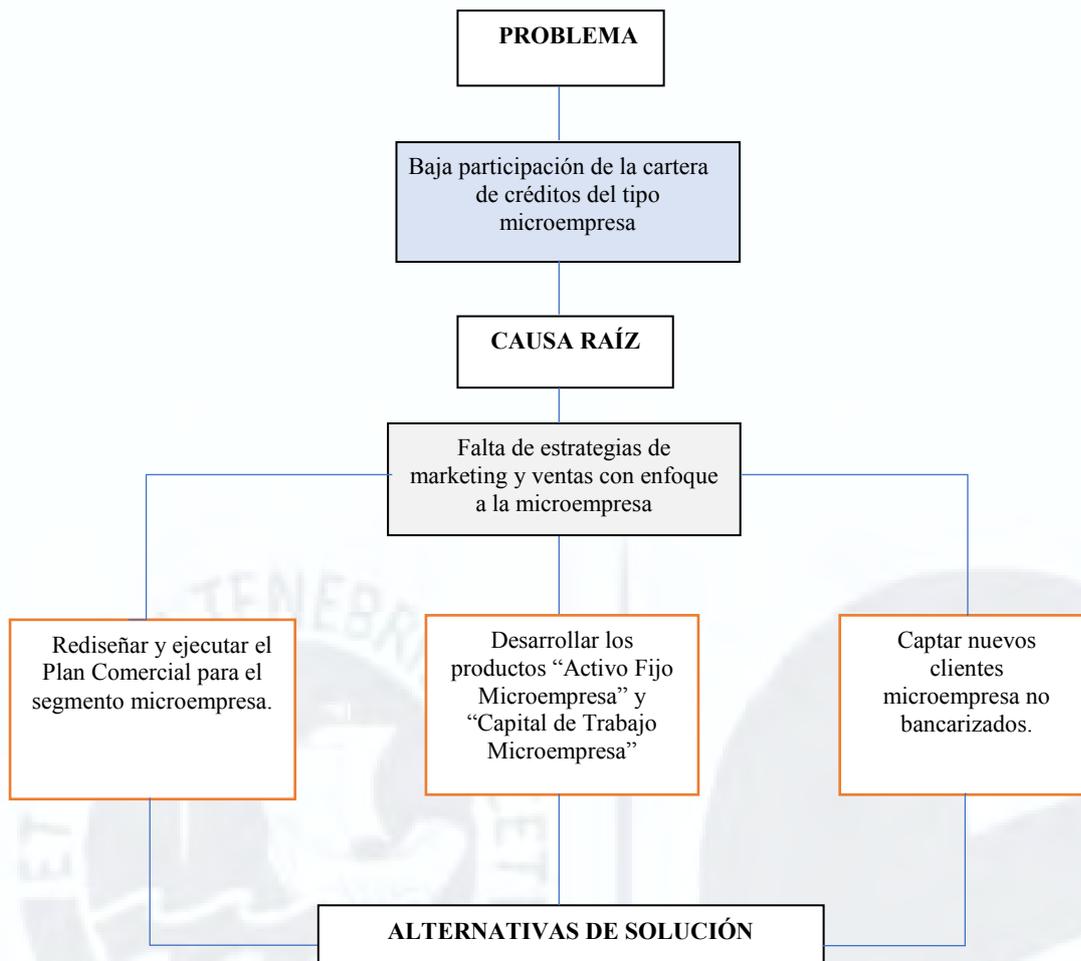


Figura 32. Esquema del Problema Identificado

Una de las variantes que tendrá este nuevo Plan Comercial, sería la inclusión de nuevos indicadores y metas para el equipo de ventas, orientados a la búsqueda, retención y fidelización del cliente microempresa, donde los objetivos sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y oportunos (SMART). Además, se propone identificar todos los canales de venta: presencial, red de agencias, agentes corresponsales, Kasnet, Home Banking, entre otros; y definir metas independientes de las del segmento pequeña empresa, para lograr el cumplimiento y éxito de los objetivos planteados. Por otro lado, se incluirá el rediseño de los incentivos dirigidos a los clientes del segmento microempresa, los cuales se orientarán a ruedas de negocios, convenios y/o capacitaciones, en vez de ofrecer artefactos u otros objetos físicos que no aportan valor a los clientes y terminan elevando los costos para CMAC Trujillo.

Uno de los puntos de alta importancia para el nuevo plan será el desarrollar nuevas iniciativas de inclusión financiera, tanto como talleres virtuales y físicos que sean dirigidos por los propios asesores, las cuales pueden reforzarse llevándose a cabo a través de una alianza o convenio con alguna asociación de microempresarios a lo largo del país. Además, se diseñarán nuevas campañas de marketing (BTL, ATL y medios digitales), las cuales estarán incluidas en un cronograma para su ejecución a lo largo del año, teniendo como finalidad el desarrollo del segmento microempresa.

Un elemento fundamental del éxito del plan son los asesores de negocios, con los cuales se deberá trabajar y reforzar el conocimiento en producto, atención y desarrollo de clientes, enfoque de negocio y liderazgo, y así puedan tener dominio en temas orientados a la captación del segmento microempresa. Justamente, son ellos los que liderarán temas de inclusión financiera y deben tener claro la importancia del desarrollo de este sector.

Finalmente, esta alternativa de solución contempla también el implementar la gestión de auditoría comercial dentro de la organización, para asegurar el cumplimiento del Plan Comercial previamente definido, identificar las desviaciones correspondientes, brindar alertas oportunas, verificar el retorno de la inversión de cada acción ejecutada, y de esta forma ayudar a gestionar eficientemente. Cabe resaltar, que el grupo de auditoría comercial llevará el control del cumplimiento de todo el Plan Comercial para todos los tipos de segmentos de clientes, donde se podrá tener una visibilidad global del avance de cada uno y sobre todo del que es de mayor interés: el segmento microempresa.

Se considera pertinente realizar la auditoría comercial con una frecuencia trimestral, en ella se evaluará los KPIs definidos previamente con la Gerencia Comercial y de Marketing, se realizará evaluaciones de los asesores en campo y de las acciones de Marketing presupuestadas y ejecutadas. Además, se propone considerar la conformación de un equipo multidisciplinario, que pertenezcan a las áreas afines al negocio, quienes aportarán desde sus

distintas perspectivas y experiencias, un mejor análisis en la gestión de auditoría comercial.

La importancia del desarrollo y captación de mercados desatendidos, como el de la microempresa, así como la relevancia del crecimiento que ha ido teniendo este segmento en los últimos años, aportando positivamente en la rentabilidad de las IMF, han sido debidamente sustentadas en el Capítulo IV, por lo cual se ha establecido esta alternativa de solución y se cree pertinente su aplicación para poder mitigar el problema clave de Caja Trujillo.

6.1.2. Desarrollar los productos "Activo Fijo Microempresa" y "Capital de Trabajo Microempresa"

A continuación, se enumeran las distintas actividades que deberá desarrollar Caja Trujillo para desarrollar dos productos del segmento microempresa con los que ya cuentan y que resultan importantes para mejorar el rendimiento de su cartera y reducir el riesgo como lo describe la teoría de Markowitz:

En primer lugar, realizar la revisión de ambos productos y las condiciones actuales a través de un benchmark con productos similares de otras microfinancieras, lo que permitirá hacer un trabajo comparativo entre entidades microfinancieras en las que se incluirán únicamente productos microempresas, determinando factores relevantes como rango de precios (tasas), requisitos de acceso al crédito (riesgo), montos máximos de desembolso y características de los segmentos a los que los productos llegan. Posteriormente se deberá enfocar el análisis en los productos mucho más competitivos del mercado, considerando su impacto en la cartera microempresa tanto en el ingreso como en el índice de morosidad.

Respecto a crear variaciones en dichos productos basadas en las características propias de los microempresarios en cada región (por zona, por sector, por tamaño), una vez identificada la situación de los productos de Caja Trujillo en relación al mercado en el que compete, deberá realizarse un trabajo a nivel interno a fin de adecuar ambos productos de

acuerdo a las características de los microempresarios por el lugar en donde se encuentra la agencia, el sector económico al que pertenecen y el tamaño o crecimiento del microempresario. Unas pequeñas variantes en cada uno de estos puntos permitirán llegar de forma más acorde al microempresario, de acuerdo a su propia necesidad.

Lo siguiente es definir una cartera VIP de clientes microempresarios y ofrecerles tasas preferenciales, según el importe del desembolso. Caja Trujillo cuenta con clientes recurrentes y de perfil de riesgo bajo. Estos clientes pueden ser parte de sus relaciones de largo plazo, a través de precios atractivos, materializados con tasas reducidas y la reducción de requisitos para el acceso al crédito, que dependen también del importe prestado. Esta actividad permitirá conocer cuál es la cantidad de clientes y el importe que se proyectará como ingresos, a través de los productos de este portafolio.

Posteriormente, se debe fomentar garantías líquidas con depósitos a plazo fijo que generen intereses pasivos importantes para los clientes, pero que avalen el pago puntual del crédito en caso de retraso, a través de la compensación o débito automático. Esta actividad tiene como objetivo la reducción de riesgo, que permita que Caja Trujillo brinde mejores tasas que sus competidores, resguardando la recuperación a través de garantías líquidas, pero en cuentas con tasas preferenciales como lo son los depósitos a plazo fijo. Bajo esta modalidad, el cliente microempresario depositará un importe en una cuenta plazo fijo con una tasa preferencial, la cual estará destinada a cubrir todo o parte del crédito ante un posible retraso, permitiendo efectuar la compensación o el débito automático de la cuota correspondiente.

Otra actividad que plantea como objetivo el reducir el riesgo es la utilización de la modalidad de descuento por planilla, utilizada para los créditos de consumo, pero esta vez en el segmento microempresa. Ello considerando que parte de los microempresarios cuentan con ingresos dependientes sea del sector público o privado o también cuentan con familiares con

estas características. En ese sentido, sea el propio titular o un familiar, en calidad de garante, podrían acceder a tasas preferenciales siempre que condicionen que el cobro de sus cuotas se hará bajo la modalidad de descuento por planilla, asegurando de una forma la recuperación del crédito. En función a las actividades anteriores, las nuevas dinámicas de cada producto, la mejora en precios y planes de atenuación en los índices de morosidad, se podrá proyectar un escenario utilizando el modelo de Markowitz, frente al modelo actual, a fin de sustentar la ejecución del plan, considerando la mejora de la rentabilidad con el riesgo disminuido.

6.1.3. Captar nuevos clientes microempresa no bancarizados

Otra alternativa de solución que debe ser evaluada es captar clientes nuevos del sector microempresa que no estén bancarizados. Esta propuesta se sustenta en la rentabilidad del sector vista en el acápite de inclusión financiera y toma consistencia dado el alto porcentaje de microempresas que no poseen créditos formales, por lo que resultaría atractivo ganar a estos clientes potenciales y bancarizarlos antes que otra institución financiera lo haga.

Para el desarrollo de esta propuesta se llevarían a cabo distintas actividades, empezando por segmentar al sector microfinanciero y agruparlos según actividad productiva, puesto que cada segmento tiene un comportamiento distinto al de los otros y, en ese sentido, es necesario levantar la información y proyecciones necesarias sobre las empresas que existen según las zonas geográficas donde Caja Trujillo tiene presencia. Una vez obtenida la primera parte de la segmentación, resulta necesario nutrir una base de datos que permita conocer más al detalle cada una de estas empresas o personas con negocio que no se encuentran bancarizadas. La información que se sugiere considerar para investigar es cantidad de empresas por situación tributaria (formales o informales), tendencias de compra de insumos y servicios: montos aproximados y frecuencia, si son de composición unipersonal, familiar o con personas afines, cantidad de trabajadores, sexo, edad, grado de instrucción, si en paralelo tienen otro trabajo; toda este levantamiento de data permitirá que Caja Trujillo pueda

construir tendencias acordes a cada segmento y replantear los productos, servicios y promociones que se les ofrece de acuerdo a sus expectativas.

Después de recabada la información y a partir de la base de datos construida, se requiere priorizar y establecer calificaciones según ciertos criterios para determinar quiénes serían los más próximos a ser bancarizados y que un grupo de asesores pueda trabajar con ellos en la colocación de créditos y otro grupo de personal que se encargue de completar los requisitos necesarios para que puedan mejorar su calificación; paralelo a ello, se llevarían a cabo actividades de seguimiento trimestral, como mínimo, para mapear las necesidades cambiantes e inquietudes de los clientes potenciales que se deben bancarizar para que el flujo de retroalimentación se mantenga constante y los productos y servicios no queden obsoletos ante la oferta existente en el mercado y que se pueda asegurar la retención de los clientes recién bancarizados.

Para tener un mayor alcance y sostenibilidad en el sector, es importante también ser atractivos para el sector microempresa informal, pues existe una alta demanda por lo que necesario esbozar productos que promuevan su formalización, el cual se propone que sea ofrecerles créditos por montos no mayores a S/ 2,000.00 (dos mil soles) por vez, con tasas que cubran el riesgo y que sean reducibles sujeto a la formalización de estas empresas.

6.2. Evaluación de las Alternativas de Solución

Para la evaluación de las Alternativas de Solución, se realizó una sesión virtual con el Gerente de la División Comercial y jefes de las áreas de Marketing, Recuperaciones y Finanzas, donde se establecieron cuatro factores principales a los que cada solución presentada debe apuntar. Se elaboró una matriz de priorización, considerando puntajes del 1 al 5, los cuales fueron designados en consenso por todos los participantes. Finalmente, aquella alternativa de solución con mayor puntaje total sería la seleccionada para su implementación. Los criterios definidos fueron los siguientes:

- Factibilidad: Este criterio evalúa la capacidad de Caja Trujillo para poder implementar la solución. El puntaje 1 equivale a que es inviable y el de 5 equivale a muy viable.
- Nivel de inversión: Se evalúa si la solución es muy costosa o no. El puntaje 1 equivale a que representa un costo muy elevado, y el 5 representa un costo muy bajo o nulo.
- Impacto en el corto y mediano plazo: Se considera un plazo menor o igual a un año, evaluando el tiempo en el que se podrán evidenciar los beneficios de la solución. El puntaje 1 representa que los beneficios de la solución recién se reflejarán en un plazo mayor a 1 año. El puntaje 5 representa que los beneficios se reflejarán en un periodo igual o menor a 1 mes.
- Impacto en la participación de la cartera microempresa: Se evalúa que tanto impacto tiene en el incremento de la participación de la cartera de créditos microempresa, donde el puntaje 1 es que tiene un impacto muy bajo y el puntaje 5 representa un impacto muy alto.

Luego de haberse definido los criterios de evaluación, se obtuvo la siguiente matriz, según las consideraciones de los participantes (ver Tabla 17).

Tabla 17

Matriz de Priorización de Soluciones

Alternativas de Solución	Factibilidad	Nivel de Inversión	Impacto en el corto y mediano plazo	Impacto en la participación microempresa	Total
Rediseñar y ejecutar el Plan Comercial para el Segmento Microempresa.	5	3	5	5	18
Desarrollar los productos "Activo Fijo Microempresa" y "Capital de Trabajo Microempresa".	3	3	5	3	14
Captar nuevos clientes microempresa no bancarizados.	2	1	2	5	10

Según los resultados mostrados, se obtiene que la alternativa de solución de “Rediseñar y ejecutar el Plan Comercial para el segmento microempresa” tuvo el mayor puntaje, por lo cual tiene un mayor nivel de cumplimiento de los cuatro factores previamente definidos.

6.3.Solución Propuesta

Según los resultados obtenidos de la evaluación de todas las alternativas de solución, se concluyó que la mejor solución a implementar es la de “Rediseñar y ejecutar el Plan Comercial para el segmento microempresa”, debido al alto nivel de factibilidad e impacto que tendría en la participación de la cartera de créditos microempresa. Esta solución se estableció como prioritaria para la institución, debido a que es urgente que puedan tener un Plan Comercial que contemple estrategias dirigidas al objetivo actual de incrementar las colocaciones de créditos microempresa, y se despliegue a todas las áreas de negocio. Actualmente, la cartera de créditos microempresa representa un 16% del total, para lo cual, en conjunto con las áreas que participaron en la elección de la alternativa, se estableció el siguiente objetivo: Incrementar los saldos de créditos microempresa en un 10% para el año 2021, debido a que la actividad empresarial aún no se ha reestablecido al 100% y se espera que el crecimiento económico empiece a recuperarse a mediados del presente año, desarrollándolo con clientes nuevos y vigentes, que estén bancarizados.

Esto no afectaría el riesgo asumido por no tratarse de clientes informales. Para los tres años siguientes hasta el 2024, se proyecta un crecimiento promedio del 21% y recuperar el decrecimiento del año 2020; en adelante se espera un crecimiento de los saldos de este segmento en un 12% anual. Al mismo tiempo, debe mantenerse las colocaciones a la pequeña empresa, debido a que representan el mayor porcentaje de contribución al ingreso actualmente. Con ello, se espera incrementar la participación de los créditos microempresa sobre el total de la cartera en 1% anual, y para el año 2024 represente el 21% del total de créditos.

Una de las razones de la elección de esta alternativa fue su viabilidad, debido a que es de importancia para Caja Trujillo llevarla a cabo en un corto plazo, dado que, mediante el análisis realizado en base a las investigaciones de este estudio, se indica que el segmento

microempresa no ha sido lo suficientemente desarrollado por el mercado microfinanciero, lo cual evidencia una importante oportunidad para Caja Trujillo el poder obtener mayor participación y rentabilidad.

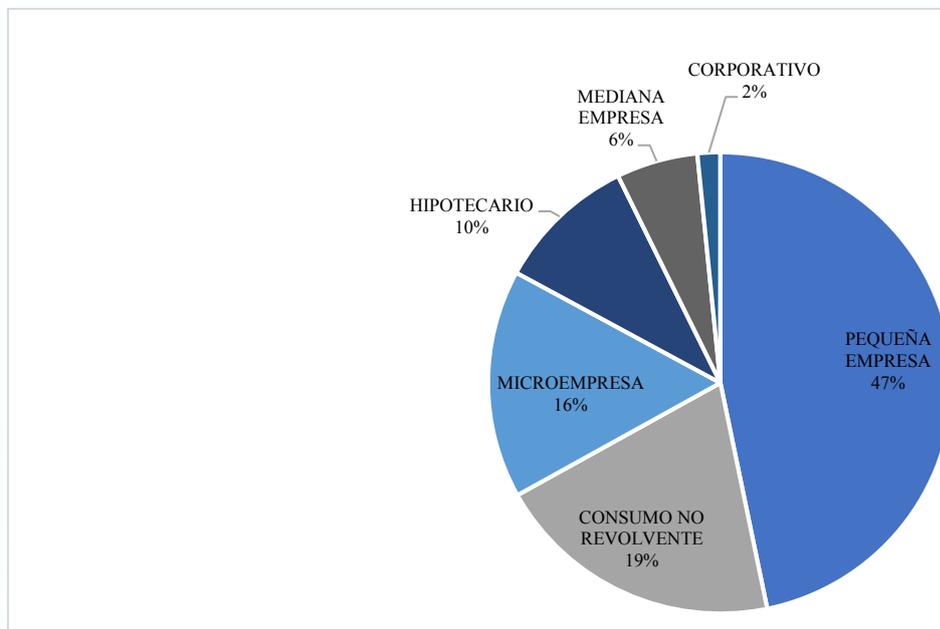


Figura 33. Composición de la cartera de créditos de Caja Trujillo – 2020. Adaptado de “Información Estadística Cajas Municipales” por SBS, 2020b (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

No obstante, el éxito del crecimiento de este segmento y la colocación de sus productos dependerá de la buena gestión interna y del correcto seguimiento de los KPI's asignados según el plan de implementación. Asimismo, un factor importante es el desenvolvimiento de la economía nacional y la esperada reactivación para el actual y los próximos años; así como los niveles de tasas de interés que el BCR estipule y las leyes impuestas por el Estado; para lo cual se espera la activación del consumo y que los microempresarios y todos los sectores afectados por la pandemia tengan la necesidad de financiamiento para seguir desarrollando sus negocios. En adición a la evaluación de la solución propuesta, se concluyó que no afectaría al riesgo crediticio de la compañía, dado el nivel de mora actual de los créditos de este segmento, para lo cual se tiene un eficiente proceso de mora preventiva, y tampoco afectaría a los niveles de mora esperados.

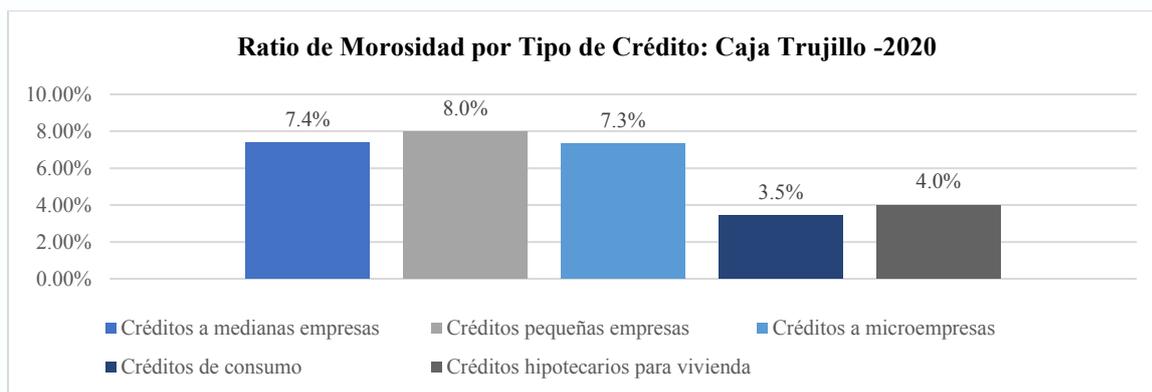


Figura 34. Ratio de morosidad por tipo de crédito 2019.

Adaptado de “Información Estadística Cajas Municipales” por SBS, 2020b

(https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

Algunas de las razones por las cuales las otras dos alternativas fueron descartadas son:

- En el caso de la propuesta de “Desarrollar los productos Activo Fijo Microempresa y Capital de Trabajo Microempresa”, se rechazó esta propuesta principalmente porque ameritaba hacer modificaciones contractuales y análisis de riesgos, sujeto a la aprobación de la SBS, lo cual conlleva a realizar actividades por un tiempo prolongado. Asimismo, el equipo que evaluó la propuesta cree que esta alternativa no tendría un impacto significativo en los resultados de Caja Trujillo, debido a que son productos que vienen siendo utilizados regularmente.

- La propuesta de “Captar nuevos clientes microempresa no bancarizados” fue descartada porque se considera poco viable, pues requiere de mucho trabajo de campo que, debido a las circunstancias y a las prioridades resulta dificultoso.

Además, implica una mayor inversión, puesto que se tiene que contar con equipos de trabajo para el levantamiento de información y los resultados de esta propuesta se empezarían a reflejar en el largo plazo, ya que es necesario trabajar con los datos levantados, correlacionando y analizando la data obtenida para que pueda ser utilizada por la empresa. Además, el riesgo de asumir nuevos mercados no desarrollados actualmente es alto, dado que podría impactar en el nivel de mora de la institución.

Capítulo VII: Plan de Implementación

Después de haber identificado la alternativa de solución más adecuada para resolver la problemática encontrada, en el presente capítulo se detallan las actividades a realizar, los tiempos establecidos y el presupuesto asignado para implementar la alternativa: Rediseñar y ejecutar el Plan Comercial para el Segmento Microempresa.

7.1 Actividades a Desarrollar

A continuación, se detallan las actividades que deben realizarse para empezar con la implementación y dar solución al problema de Caja Trujillo. Para ello, se elaboró el diagrama de Gantt, que permite distinguir las actividades, las áreas responsables, así como los plazos establecidos para implementar adecuadamente el rediseño y la ejecución del Plan Comercial para el segmento microempresa. Se estima una duración total de 12 semanas, en las que será necesario el compromiso y liderazgo de cada área a cargo (ver Tabla 18).

7.2 Presupuesto

El siguiente presupuesto tiene como objetivo mostrar los gastos derivados de la ejecución del nuevo Plan Comercial para el segmento microempresa, establecido para el año 2021. Se ha realizado tomando en cuenta los precios de mercado de los proveedores de publicidad, mercadeo y consultoría, así como precios ya establecidos para Caja Trujillo con sus proveedores vigentes.

Entendiendo las necesidades del directorio de Caja Trujillo y considerando las acciones que deben ejecutarse, se determinó un presupuesto para cada actividad planificada, las cuales se clasificaron en categorías y otras no van a requerir incurrir en costos (ver Tabla 19). Además, se muestra el detalle del porcentaje asignado del presupuesto para cada categoría, dando un total de S/733,500.00 como inversión total anual para los dos primeros años (ver Tabla 20).

A continuación, se detalla cada categoría considerada:

Tabla 18

Diagrama de Gantt

ACTIVIDADES	Área Responsable	Duración en semanas	PERIODO EN SEMANAS																			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Contratar y ejecutar el servicio de investigación de mercado enfocado en conocer el potencial real del segmento microempresa: usuarios no bancarizados, clientes de otras financieras, preferencias y necesidades de los microempresarios.	Logística Gerencia Comercial	4	1	1	1	1																
Analizar los productos actuales, márgenes y cartera de clientes microempresa (indicadores de morosidad y niveles de riesgo), y ubicación de mapas de calor por zonas geográficas para la generación de estrategias de captación.	Gerencia de Finanzas Gerencia Comercial / Marketing	1					1															
Rediseño de plan de objetivos e incentivos para el área comercial año 2021, e incorporar el indicador "nuevos clientes microempresa" para la medición de metas.	Gerencia Comercial / Gerencia de Personas	4					1	1	1	1												
Realizar capacitaciones sobre productos dirigidos a la microempresa y los lineamientos del Plan Comercial para este segmento, a los asesores de ventas.	Gerencia Comercial / Gerencia de Personas	3						1	1	1												
Realizar talleres físicos y virtuales llevados a cabo por los asesores en lugares de interés de los potenciales clientes (redes sociales de proveedores, capacitaciones tributarias, comerciales, etc).	Gerencia Comercial / Marketing	4						1					1								1	
Coordinar actividades de inclusión financiera con entidades como ASBANC, Fundes y Fundación Alemana.	Gerencia Comercial / Marketing	4							1	1	1	1										
Buscar asociaciones de microempresarios en el Perú, para desarrollar alianzas y convenios.	Gerencia Comercial / Marketing	4								1	1	1	1									
Ejecutar los planes de incentivos vinculados al desarrollo del canal Microempresa hacia el cliente (capacitaciones especializadas, convenios de colaboración, ruedas de negocios, entre otros).	Marketing	4									1	1	1	1								
Ejecutar todas las campañas de marketing: BTL, ATL y de medios digitales para el segmento microempresa (Social media, online, Campañas de posicionamiento Web; Google Ads/SEM).	Marketing	12									1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Implementar la Gestión de Auditoría Comercial: Creación del grupo multidisciplinario y definición de KPIs a evaluar.	Gerencia Central Mancomunada, Planeamiento y Auditoría Interna	7										1	1	1	1	1					1	1

Tabla 19

Presupuesto Asignado a las Actividades

Alternativa de Solución	Actividades	Categoría	Inversión (S/)
Rediseñar el Plan Comercial para el Segmento Microempresa y ponerlo en marcha.	Contratar servicio de investigación de mercado enfocado en conocer el potencial real del segmento microempresa: usuarios no bancarizados, clientes de otras financieras, preferencias y necesidades de los microempresarios.	Investigación de Mercado	107,800
	Analizar los productos actuales, márgenes y cartera de clientes microempresa (indicadores de morosidad y niveles de riesgo), y ubicación de mapas de calor por zonas geográficas para la generación de estrategias de captación.	No requiere inversión	-
	Rediseño de plan de objetivos e incentivos para el área comercial año 2021, e incorporar el indicador "nuevos clientes microempresa" para la medición de metas.	Bonificaciones e incentivos	245,000
	Realizar capacitaciones sobre productos dirigidos a la microempresa y los lineamientos del Plan Comercial para este segmento, a los asesores de ventas.	No requiere inversión	-
	Realizar talleres físicos y virtuales llevados a cabo por los asesores en lugares de interés de los potenciales clientes (páginas de proveedores, capacitaciones tributarias, comerciales, etc).	Marketing Relacional	68,250
	Coordinar actividades de inclusión financiera con entidades como ASBANC, Fundes y Fundación Alemana.	Marketing Relacional	36,750
	Buscar asociaciones de microempresarios en el Perú, para desarrollar alianzas y convenios.	No requiere inversión	-
	Ejecutar los planes de incentivos para el cliente, vinculados al desarrollo del canal Microempresa (capacitaciones especializadas, convenios de colaboración, ruedas de negocios, entre otros).	Marketing Relacional	33,500
	Ejecutar todas las campañas de marketing: BTL, ATL y de medios digitales para el segmento microempresa (Social media, online, Campañas de posicionamiento Web; Google Ads/SEM).	Marketing Digital Marketing BTL Marketing ATL	242,200
	Implementar la Gestión de Auditoría Comercial: Creación del grupo multidisciplinario y definición de KPIs a evaluar.	No requiere inversión	-
		Total	S/ 733,500

Tabla 20

Presupuesto por Categoría

CATEGORÍA	% de Inversión por Categoría	PRESUPUESTO ANUAL	
		INVERSIÓN ECONÓMICA	% INVERSIÓN
BONIFICACIONES E INCENTIVOS	33%	S/245,000.00	100%
Incentivos cumplimiento de Kpis Asesores (Vales, bonos, reconocimientos)		S/245,000.00	100%
INVESTIGACIÓN DE MERCADO	15%	S/107,800.00	100%
MARKETING BTL	12%	S/88,200.00	100%
Campañas BTL		S/88,200.00	100%
MARKETING DIGITAL	11%	S/84,000.00	100%
Campañas de branding		S/17,640.00	21%
Promoción para lanzamientos		S/11,760.00	14%
Producción de videos: casos de éxito de clientes		S/29,400.00	35%
Campañas con influencers		S/25,200.00	30%
MARKETING ATL	10%	S/70,000.00	100%
Campañas de Radio y Televisión		S/70,000.00	100%
MARKETING RELACIONAL	19%	S/138,500.00	100%
Capacitaciones en campo de asesores a clientes.		S/0.00	0%
Eventos con clientes.		S/39,900.00	29%
Notas de prensa destacando las actividades en el sector, agencia de relaciones públicas.		S/28,350.00	20%
Eventos dirigidos y en cooperación con organizaciones que promuevan la inclusión financiera.		S/36,750.00	27%
Planes de incentivos a clientes.		S/33,500.00	24%
TOTAL	100%	S/733,500.00	

7.2.1 Bonificaciones e incentivos

El 35% del presupuesto está asignado a acciones de marketing interno, equivalentes a S/ 245,000.00, y está compuesto por los incentivos a los asesores del área de negocio, según el cumplimiento de sus metas mensuales, por lo que tendrían bonificaciones trimestrales y comisiones mensuales según sus resultados.

7.2.2 Investigación de mercado

Se destinará el 15% del presupuesto total, equivalente a S/107,800.00 para el desarrollo del segmento microempresa, donde esta acción permitirá tener una mejor visión del mercado y las alternativas de cambio que se puedan realizar de manera oportuna.

7.2.3 Marketing BTL

Las campañas BTL permitirán dar una exposición focalizada a la compañía en el segmento microempresa, además servirá para medir la efectividad de las estrategias comerciales. Se ha destinado el 12% del total del presupuesto, equivalente a S/88,200.00.

7.2.4 Marketing digital

Se busca el posicionamiento de la marca y oportunidades de venta a través de campañas masivas en el segmento microempresa, orientado al consumidor tecnológico, con propuestas y soluciones para la captación de nichos. La distribución del presupuesto es de S/84,000.00 representando el 112% del presupuesto total, distribuido en cuatro acciones:

1. Campañas de branding: Se ejecutarán de manera mensual y se ha considerado un gasto anual de S/ 17,640.00.
2. Promoción para lanzamientos: Se ejecutará una vez cada semestre y se ha considerado un gasto anual de S/ 11,760.00.
3. Producción de videos: Videos de casos de éxitos de clientes, el cual se llevará a cabo dos veces por trimestre y equivale a un gasto anual de S/29,400.00.
4. Campañas con influencers: Aprovechando la alta influencia de las redes sociales,

se establecerán campañas con influencers representativos para el segmento microempresa, el cual se ejecutará una vez por trimestre. El gasto anual es de S/ 25,200.00.

7.2.5 Marketing ATL

Representando el 10% del presupuesto total con S/ 70,000.00, busca la captación y generación de necesidades en aquellos futuros clientes, además de reforzar la comunicación con aquellos que ya pertenecen a la cartera de Caja Trujillo. Contempla las campañas de radio y televisión, las cuales se llevarán a cabo una vez por trimestre, equivalente a un gasto anual de S/70,000.00.

7.2.6 Marketing relacional

Esta categoría tiene asignado el 195% del presupuesto total, equivalente a S/13805,5000.00, la cual busca la asociación y el relacionamiento a largo plazo tanto con entidades privadas, públicas y potenciales clientes no bancarizados, y a su vez reforzar la comunicación en base al compromiso de la Caja Trujillo. Esta categoría contempla cincouatro acciones:

1. Capacitaciones en campo: Actividad que será llevada a cabo por los asesores hacia los clientes, que está contemplada de manera semanal y no maneja un presupuesto, ya que estará dentro de las actividades en campo de los asesores.
2. Eventos con clientes: Actividad contemplada una vez por trimestre con un gasto de S/ 39,900.00 anuales. Esta actividad contempla realizar capacitaciones especializadas, convenios de colaboración, ruedas de negocios, entre otros.
3. Notas de prensa destacando las actividades en el sector, agencia de relaciones públicas, entre otras. Actividad contemplada dos veces por trimestre con un gasto anual de S/ 28,350.00.
4. Eventos dirigidos y en cooperación con organizaciones que promuevan la inclusión

financiera. Actividad contemplada una vez por trimestre con un gasto anual de S/ 36,750.00.

- Planes de incentivos a clientes, los cuales tendrán un presupuesto anual asignado de S/ 33,500.00 y se emplearán a realizar ruedas de negocio, capacitaciones financieras, convenios y descuentos para los clientes, entre otros.

A continuación, se puede visualizar el porcentaje asignado del presupuesto a cada categoría según las actividades a realizar, donde el 33% del presupuesto será asignado a bonificaciones e incentivos, el 15% a la investigación de mercado, el 12% a actividades de marketing BTL, el 11% a marketing digital, 10% marketing ATL y 19% a marketing relacional (ver Figura 35).

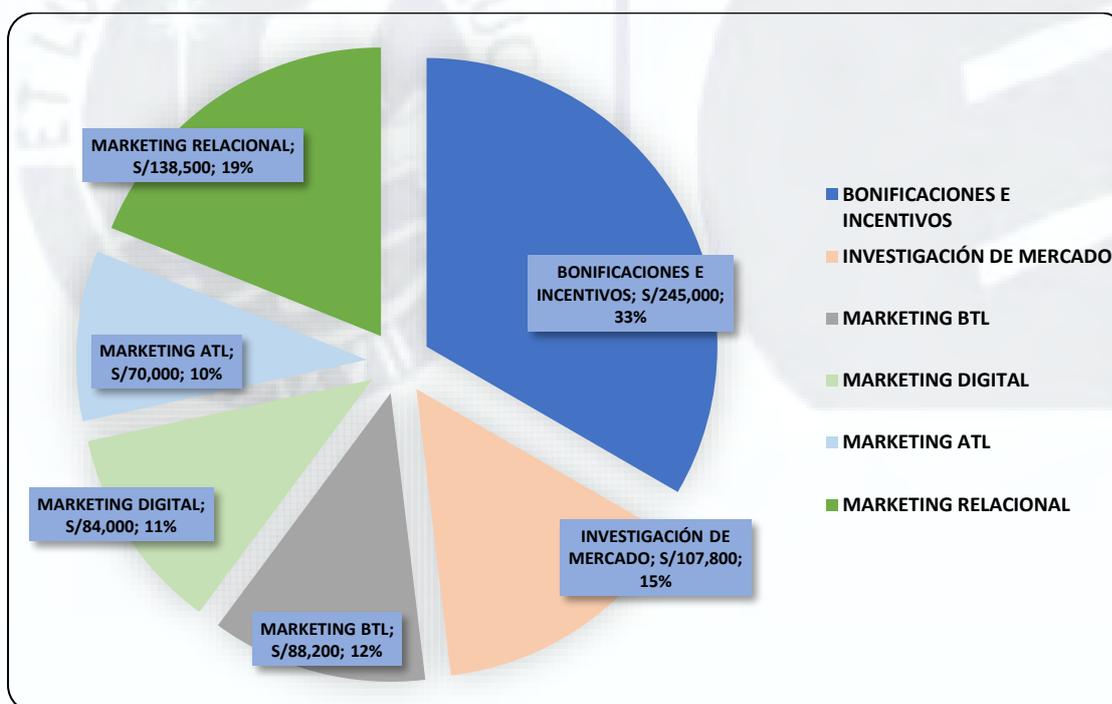


Figura 35. Presupuesto por categorías.

7.3 Factores Clave de Éxito

Con la finalidad de asegurar el cumplimiento del plan de implementación, es necesario tener en cuenta los siguientes factores de éxito, que son elementos cualitativos importantes para llevar a cabo la solución en toda la organización.

7.3.1 Involucramiento de la alta Gerencia

Si bien para el plan de implementación predomina la labor del departamento comercial, el éxito dependerá del involucramiento de la Alta Dirección, conformada por el Directorio y la Gerencia Central Mancomunada. Dicho involucramiento deberá materializarse en la dotación de recursos y la sincera delegación de responsabilidades a la división Comercial y al departamento de Marketing, como líderes del plan.

Por su parte, el Directorio deberá brindar las directrices para que la Unidad de Auditoría Interna que depende funcionalmente de ellos pueda ser partícipe activamente de la Gestión de Auditoría Comercial, proceso bastante importante para la medición del avance del plan. Del lado de la Gerencia Central Mancomunada, se requiere del traslado correcto y necesario del presupuesto para cumplir con el Plan, de manera prioritaria, y la labor específica de sus tres frentes: la gestión de administración, la cual tendrá participación en el proceso de contratación del servicio de Investigación de Mercado y los incentivos laborales; la gestión de finanzas, al analizar financieramente los márgenes de los productos actuales; y, la gestión de negocios, con su división comercial, como líder del plan.

7.3.2 Liderazgo y gestión del cambio

Dependerá la implementación de cómo asuma el liderazgo la división comercial, a través de su Gerente de División Comercial y el departamento de Marketing, liderado por su Jefe de Marketing, respaldados ambos por la Alta Dirección. Serán estas dos áreas las que asuman el liderazgo del plan de implementación y las que coordinen con las áreas de soporte necesarias para cumplir con el objetivo, asimismo, serán responsables de informar periódicamente los avances de las actividades y de recibir asertivamente las observaciones que realice la unidad de auditoría comercial respecto al cumplimiento de los KPI's.

A su vez, se requerirán que los procesos, los colaboradores y la tecnología de Caja Trujillo se alineen al objetivo del plan de implementación, dado que de nada serviría destinar

los recursos y distribuir adecuadamente las actividades si la normativa interna no aporta a hacer los procesos más ágiles, o si los colaboradores se siguen enfocando en los segmentos de siempre, o si la tecnología no coadyuva a integrar la información que sea necesaria para tomar decisiones adecuadas para el segmento microempresa. Esta nueva integración de los procesos, de los recursos humanos y la tecnología devienen en una gestión de cambio que impactará positivamente en el logro del objetivo y el cumplimiento eficiente del plan.

7.3.3 Despliegue de las estrategias

Además del involucramiento de la alta Gerencia, es importante que todo el personal de Caja Trujillo involucrado en el proceso tenga conocimiento del objetivo y de las principales acciones que deben llevarse a cabo. Es por ello, que todas las áreas involucradas en la ejecución del Plan Comercial deben tener un rol protagónico, donde los líderes de cada área serán los responsables de trasladar todas las estrategias de forma correcta a sus equipos de trabajo, con la finalidad de asegurar buenos resultados.

7.3.4 Seguimiento y control

El seguimiento y control consiste en supervisar a través de responsables e indicadores establecidos, el correcto cumplimiento de todo el plan de implementación, teniendo en cuenta los plazos para cada acción e identificando posibles demoras o problemas que puedan surgir en el camino. Justamente, una de las acciones es la implementación de la auditoría comercial, la cual será responsable del seguimiento de todos los Planes Comerciales que la compañía elabore y ejecute.

Capítulo VIII: Resultados Esperados

En el presente capítulo, se estimarán los beneficios económicos para Caja Trujillo que se obtendrán luego de la implementación de la solución propuesta en el capítulo anterior, donde el principal beneficio va a consistir en el aumento de la participación del segmento microempresa con respecto del total de la cartera de créditos de Caja Trujillo.

8.1 Resultados Cuantitativos

A continuación, se presenta la Tabla 21 donde se detallan los principales beneficios de la solución propuesta y la forma de medición:

Tabla 21

Beneficios y Forma de Medición de la Alternativa de Solución

Alternativa propuesta	Beneficios	Forma de medición
Rediseñar y ejecutar el Plan Comercial para el segmento Microempresa	Incremento de colocaciones de los créditos microempresa.	Variación % de los saldos de créditos directos a la microempresa.
	Crecimiento de la participación de la cartera microempresa.	Variación % de la participación del segmento microempresa con respecto al total de la cartera de créditos.

Los resultados cuantitativos que se esperan conseguir al finalizar la implementación del Plan Comercial para el segmento microempresa se muestran en la Tabla 23. Para ello se realizaron supuestos, considerando algunos factores generales para las proyecciones y tres escenarios: pesimista, moderado y optimista.

8.1.1 Factores generales considerados

- A. Proyección del PBI anual del 8.5% para el año 2021 según el FMI.
- B. El 2020 fue un año atípico para las colocaciones de créditos, por lo cual se consideró que en el año 2021 se recuperaría el decrecimiento del 2% del año anterior, teniendo un crecimiento del 8% para este segmento, relacionado al crecimiento estimado del país, así como resultado de las acciones a implementarse en el año actual.

C. Se consideró una reducción en la relación de gastos administrativos versus ingresos, para el año 2021 los gastos administrativos representarán un 51%, en adelante un 50% hasta un 49% al 2030. Esto será el reflejo de las acciones del plan comercial a través del canal digital, las cuales se espera sigan innovándose año a año.

8.1.2 Escenarios propuestos

A. Escenario pesimista

- Los efectos colaterales de la pandemia siguen acentuándose en el año 2021 y 2022, por lo que el pronóstico de reactivación económica no se realiza a la magnitud esperada. En el año 2022 no se ve mejoras en el consumo y reactivación de la demanda agregada, así como se empeora la capacidad de pago de los usuarios, por lo que el crecimiento será levemente mayor al del 2021.
- Debido a la lenta recuperación económica del país, se da un menor crecimiento anual en las colocaciones del segmento microempresa, considerándose un 8% para el año 2021 y 10% para el 2022; en adelante se tendría un crecimiento promedio del 12%.
- Para el año 2021 y 2022, la participación del segmento microempresa con respecto al total de la cartera de créditos de Caja Trujillo se mantendría en un 16%, debido al bajo crecimiento económico; a partir del año 2023 el crecimiento de la participación será de 1% anual.
- Aumento de la tasa de morosidad hasta el año 2023, el nivel de provisiones bordea el 20% sobre el total de ingresos.

B. Escenario moderado

- Se considera que para el año 2022, según pronósticos del MEF la actividad económica deberá reactivarse y el dinamismo de los diversos sectores del país

volverán a recuperarse. Para ello, se ha considerado un mayor impacto de la solución planteada en este año, donde se considera la recuperación del empleo, consumo, actividad empresarial e inversión privada.

- Se consideró una leve recuperación de las colocaciones microempresa para el año 2021 a partir de julio del presente año, dado que aún se observan los rezagos de la pandemia existente. Para el año 2022, se consideró un crecimiento del 22% como consecuencia de la reactivación económica para ese año, y en adelante se consideró una tasa de crecimiento promedio del 12% y 13%. Para los ingresos de los demás segmentos de créditos y los ingresos por otras comisiones y servicios, se consideró un crecimiento promedio anual del 5%.
- Para el año 2021, se proyectó que la participación del segmento microempresa con respecto al total de la cartera de créditos de Caja Trujillo se mantendrá en un 16%, dado la coyuntura actual, sin embargo, a partir del año 2022 se estimó un crecimiento del 1% anual hasta llegar a representar un 28% del total de la cartera para el año 2030.
- Se consideró un aumento de la tasa de morosidad del segmento microempresa para el año 2021, y del año 2022 en adelante una regularización y control de esta, debido a las consecuencias de la pandemia existente y la crisis económica que ha venido impactando directamente en el microempresario del país.
- Para el año 2021, se consideró un nivel de provisiones del 17% con respecto al total de ingresos, debido al aumento de la mora que se espera en el presente año. Para los demás años, se consideró un nivel del 13% en provisiones.

C. Escenario optimista

- De julio 2021 hacia fines de año, la economía se recupera, debido a nuevas acciones por parte del Gobierno frente a la pandemia. Para el año 2022, se espera

un crecimiento económico por encima del 10% y se dan medidas de reducir la tasa de referencia para reactivar aún más la economía

- Se espera un crecimiento de las colocaciones del segmento microempresa del 12% para el 2021, y para el 2022 un 25%. En adelante se espera un crecimiento anual promedio del 15%.
- Para el año 2021, crece la participación del segmento microempresa con respecto al total de la cartera de créditos de Caja Trujillo en 1%, debido al aumento de las colocaciones, por necesidad de créditos de los microempresarios y las bajas tasas de interés.

En la Tabla 22 se muestra la proyección a 10 años de las colocaciones de créditos del tipo microempresa, la proyección de ingresos y la participación de este segmento; considerando los factores generales anteriormente descritos y los supuestos del escenario moderado, como resultado de la implementación de la solución propuesta.

8.2 Recuperación de la Inversión

El incremento de las colocaciones de los créditos del tipo microempresa a través del desarrollo de este segmento, así como el aumento de su participación con respecto al total de la cartera como producto de la implementación del nuevo Plan Comercial, generarán un impacto positivo en las utilidades de la compañía, dado que el ingreso que se obtiene en este segmento es mayor al de la pequeña y mediana empresa debido a las mayores tasas de interés que se cobran. Por otro lado, al sustituir varias acciones de marketing y publicidad que se realizaban por el canal tradicional y físico, por acciones de marketing digital y orientados al público objetivo, se podrá observar una reducción de los gastos administrativos, lo que permitirá que los márgenes aumenten.

Tabla 22

Proyección de las Colocaciones de Créditos Microempresa al 2030 en Miles de Soles

Colocaciones Microempresa	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Créditos Directos (Miles S/)	282,950	311,245	379,718	455,662	555,908	622,617	697,331	781,011	874,732	979,700	1'097,264
Tasa Crecimiento Anual (%)	-2	10	22	20	22	12	12	12	12	12	12
Tasa de Morosidad (%)	7.32	7.80	7.50	6.80	6.50	6.50	6.50	6.50	6.50	6.50	6.50
Ingresos Anuales	61,352	67,487	82,334	92,214	103,280	115,674	130,711	147,704	166,905	188,603	213,121
Contribución % al Ingreso total	21	23	24	25	27	28	29	31	33	34	36
%Participación de la Cartera Total de Créditos	16	16	17	18	21	22	23	24	25	27	28

En la Tabla 23 se muestra el Estado de Resultados proyectado de Caja Trujillo por 10 años, para el cual se espera tener un margen financiero bruto promedio de 79%, debido al crecimiento del ingreso del segmento microempresa, un margen operacional neto promedio de 21%, el cual ve su incremento dado a la reducción anual de los gastos administrativos por el ahorro en las acciones de marketing, y una utilidad neta del 6% para el 2021 y en adelante un promedio del 13%. Se evidenció un incremento importante en la rentabilidad de la compañía, como consecuencia de la implementación del nuevo plan comercial propuesto, el cual tiene un foco importante en el segmento microempresa.

A continuación, se muestra el cálculo de la tasa de retorno de la inversión (TIR), así como el Valor Actual Neto (VAN), a partir de la proyección de los flujos de efectivo hasta el año 2030 y teniendo en cuenta una tasa de descuento del 7.96%.

La Tabla 24 muestra el flujo de caja libre proyectado al 2030 para Caja Trujillo, teniendo en cuenta que la inversión de la implementación del Plan comercial será de S/733,500.00 anuales hasta el año 2022, considerando todas las acciones detalladas del presupuesto. Para el año 2023 en adelante, se consideró una inversión anual de S/ 500,000.00.

Se obtuvo un VAN de S/ 566,028.00.00 y un TIR de 5.984%, lo que refleja que la inversión, la cual es menor debido a que son acciones estratégicas y de marketing digital, generarán un incremento en la rentabilidad de Caja Trujillo, y permitirán que el retorno de la inversión se refleje desde el primer año de la implementación.

Tabla 23

Estado de Resultados Caja Trujillo Proyectado al 2030 en Miles de Soles

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
INGRESOS FINANCIEROS	307,382	318,438	365,419	389,453	415,381	443,379	474,802	508,999	546,265	586,931	631,366
Ingresos Créditos Directos	287,581	298,240	340,778	363,580	388,214	414,854	444,851	477,550	513,244	552,259	594,960
Créditos Microempresa	61,352	67,487	82,334	92,214	103,280	115,674	130,711	147,704	166,905	188,603	213,121
%		10	22	12	12	12	13	13	13	13	13
Otros	226,229	230,753	258,444	271,366	284,934	299,181	314,140	329,847	346,339	363,656	381,839
Ingresos Otros	19,801	20,197	24,641	25,873	27,166	28,525	29,951	31,448	33,021	34,672	36,406
GASTOS FINANCIEROS	79,475	70,056	80,392	83,732	89,307	90,893	97,334	104,345	111,984	120,321	129,430
MARGEN FINANCIERO BRUTO	227,907	248,381	285,026	305,721	326,074	352,486	377,468	404,654	434,281	466,610	501,936
Provisiones para créditos directos	52,229	54,134	47,504	50,629	53,999	57,639	61,724	66,170	71,014	76,301	82,078
MARGEN FINANCIERO NETO	175,678	194,247	237,522	255,092	272,074	294,847	315,743	338,484	363,266	390,309	419,858
INGRESOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	17,980	19,418	21,360	23,069	24,914	26,907	29,060	31,385	33,895	36,607	39,536
GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	4,288	3,184	3,654	3,895	4,154	4,434	4,748	5,090	5,463	5,869	6,314
MARGEN OPERACIONAL	189,369	210,481	255,228	274,266	292,835	317,321	340,055	364,779	391,699	421,047	453,080
GASTOS ADMINISTRATIVOS	168,373	162,403	182,709	194,726	207,690	217,256	232,653	249,410	267,670	287,596	309,369
Personal y Directorio	103,420	99,753	118,761	126,572	134,999	141,216	151,224	162,116	173,985	186,937	201,090
Servicios recibidos por terceros	62,504	60,288	61,291	65,322	69,671	72,880	78,045	83,666	89,792	96,476	103,780
Impuestos y Contribuciones	2,449	2,362	2,657	2,832	3,021	3,160	3,384	3,627	3,893	4,183	4,499
MARGEN OPERACIONAL NETO	20,996	48,077	72,518	79,539	85,144	100,065	107,402	115,369	124,029	133,451	143,711
Provisiones	3,801	3,848	3,896	3,944	3,993	4,042	4,092	4,142	4,194	4,246	4,298
Depreciación y Amortización	11,040	11,177	11,315	11,455	11,596	11,740	11,885	12,032	12,181	12,331	12,484
OTROS INGRESOS Y GASTOS	632	655	752	801	854	912	976	1,047	1,123	1,207	1,298
RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA	6,787	33,708	58,060	64,942	70,410	85,195	92,402	100,242	108,778	118,081	128,228
Impuesto a la Renta	1,745	12,738	14,617	15,578	16,615	17,735	18,992	20,360	21,851	23,477	25,255
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	5,042	20,970	43,443	49,364	53,795	67,460	73,410	79,882	86,928	94,604	102,973

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

Al haber finalizado la consultoría a Caja Trujillo donde se encontró y se analizó uno de sus problemas centrales, así como las causas respectivas, y para el cual se propuso el rediseño y la implementación de un Plan Comercial para el segmento microempresa, se pudo evidenciar la viabilidad de este, así como los beneficios esperados. Ante todo el estudio realizado, se extraen las siguientes conclusiones y recomendaciones.

9.1. Conclusiones

1. Caja Trujillo cuenta con atributos que enfocan sus actividades en ser ágiles, sólidos y seguros, siendo promotores de responsabilidad social e inclusión financiera, contando con una amplia red de agencias en el norte del país, donde además es uno de los principales referentes. Estos principios han servido como base para enfocar el Business Consulting en una solución que trascienda más allá del modelo de negocio de la intermediación microfinanciera y que aporte a la inclusión financiera que requiere el país, dándole sostenibilidad a la institución.
2. El principal problema que tiene actualmente Caja Trujillo es la concentración de la cartera de créditos en la pequeña empresa, la cual representó al cierre del 2020 el 47% del total de créditos otorgados; faltando desarrollar el segmento de la microempresa, el cual representa el 16% del total. Para este último segmento, que sería el core business de la organización, el crecimiento promedio anual fue de 1% y la participación de mercado ha ido decreciendo, ocupando el sexto lugar a nivel de las CMAC con una participación del 5% en el 2020.
3. El nivel de ingresos financieros de Caja Trujillo creció un 5.7% en el año 2019 a comparación del año anterior, con un margen operativo neto del 17%, el cual se ha mantenido desde el año 2017, un ROE del 7.4% y un ROA del 1.4%. Sin embargo, para el año 2020, los ingresos decrecieron en un 15%, con un margen operativo

neto de 7%, un ROE de 1.04% y un ROA del 0.2%; que se vio afectado principalmente por la menor actividad empresarial como efecto de las medidas impuestas ante el COVID-19. Su margen operativo neto se ha visto principalmente afectado anualmente por el nivel de sus gastos administrativos, los cuales representan un 55% del total de sus ingresos, estando en 5% por encima de los niveles de gastos administrativos de algunos competidores como Caja Piura y Caja Huancayo.

4. La falta de estrategias de marketing y ventas orientadas al segmento microempresa, es la causa raíz del problema clave de Caja Trujillo, sobre el que se desprende la necesidad de rediseñar el Plan Comercial anual y lograr su correcta ejecución, a través de un mapeo de actividades, responsables e indicadores, que lograrán medir el éxito del desarrollo del segmento. Además, se evidenció que otro problema que se desprende de esta causa raíz son los elevados gastos de marketing y publicidad, los cuales representan el 5% del total de los gastos, y se componen en su mayoría de acciones de bajo impacto.
5. La solución propuesta para Caja Trujillo fue la de rediseñar el Plan Comercial anual y lograr su correcta ejecución, que debido a los grandes cambios de las actividades a realizar generaría un alto impacto en el crecimiento de las colocaciones al segmento microempresa, además de traer ahorros en los gastos debido al mayor uso del marketing digital que el tradicional. La tasa de retorno de la implementación del nuevo Plan Comercial es de 5.984%, y el VAN de S/566,028.00, lo que evidencia la viabilidad de la solución.
6. El presente Business Consulting se ha desarrollado considerando las políticas macroeconómicas del país en base al modelo económico de libre mercado y un entorno democrático, por lo que ante un eventual gobierno que atente contra este

modelo, la inversión privada y la democracia, haría inviable ejecutar las estrategias y obtener los resultados planteados.

7. El desarrollo del Business Consulting ha requerido de la utilización de una serie de instrumentos o herramientas que han permitido analizar de manera integral a la institución. Sin embargo, un factor determinante en el análisis ha sido la retroalimentación recibida por cada uno de los funcionarios, quienes más allá de los datos recogidos y revisados, han mostrado apertura para brindar información valiosa no solo del desarrollo de sus actividades cotidianas, sino su perspectiva en relación a las fortalezas y oportunidades de mejora en los procesos de la institución, además de las propias propuestas de solución con una mirada específica de sus áreas o departamentos.

9.2. Recomendaciones

1. Si bien la alternativa orientada a la captación de nuevos clientes microempresa no bancarizados tiene un horizonte de largo plazo, resulta ser una propuesta bastante importante y que puede ser implementada en un contexto post-pandemia con el objetivo de ampliar el segmento microempresa con nuevos clientes, sobretodo en circunstancias de recuperación de la economía por la necesidad de capital o activos y, a su vez, contribuir con la bancarización de las microempresas para lograr inclusión financiera, la cual tiene un valor agregado para la sociedad.
2. Es necesaria la reestructuración del organigrama con miras a fortalecer la I+D, considerando que actualmente el departamento de Inteligencia Comercial reporta directamente a una Gerencia de División y no a una Gerencia Central o a la Gerencia Central Mancomunada. Esto se trasladaría como oportunidad importante para que dicho departamento se involucre en todos los procesos y productos de Caja Trujillo, no únicamente en los que corresponden al negocio crediticio.

3. El Directorio de Caja Trujillo tiene que dar apertura a nuevos inversionistas, que sean socios estratégicos que generen un incremento patrimonial y permita el desarrollo de nuevas estrategias comerciales; y a la vez brinden su experiencia sobre el negocio a nivel corporativo.
4. Es importante la realización continúa de talleres multidisciplinarios con los funcionarios de Caja Trujillo para que, a través de herramientas o metodologías, como las utilizadas en el presente trabajo, puedan obtener resultados que permitan identificar problemas, causas y soluciones; de lo contrario, encargarle ese trabajo únicamente a la Gerencia Central Mancomunada y al Departamento de Planificación, no permitirá obtener el diagnóstico real de la organización.
5. Se recomienda dar un mayor impulso al canal digital, a través de estrategias e indicadores que consideren este canal en las metas de ventas, con la finalidad de migrar la atención presencial hacia una virtual, queriendo lograr incluso la autogestión del propio cliente; y generando reducción de tiempos y costos, a la vez que pueda captar la mayor demanda existente que usa cada vez más las nuevas tecnologías.
6. En términos generales, el sector de Cajas Municipales tiene un débil avance en el canal digital en comparación con la banca tradicional, por lo que sería recomendable que se realicen alianzas estratégicas entre éstas y/o sumar esfuerzos con las microfinancieras, que permitan hacer transferencias de montos bajos o pagos de tarjetas de crédito mediante sus aplicativos y de forma inmediata.
7. Se recomienda para futuras investigaciones elaborar un estudio de mercado que permitan determinar las necesidades de temáticas, talleres y programas de educación financiera para clientes y no clientes, con la finalidad de generar

inclusión financiera y, con ello, incrementar el número de clientes y brindarles soporte con soluciones ágiles para el crecimiento de sus negocios.



Referencias

- Aguilar, G., & Portilla, J. (2020). Determinants of Market Power in the Peruvian Regulated Microfinance Sector. *Journal of Industry, Competition and Trade: From Theory to Policy*, 1. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1007/s10842-019-00318-z>
- Aguilar, G. & Camargo, G. (2004). *Análisis de la Morosidad de las instituciones microfinancieras (IMF) en el Perú*. Instituto de Estudios Peruanos. ISSN: 1022-0356. Recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Peru/iep/20190802040639/aguilard.pdf>
- Alam Iqbal, B., & Sami, S. (2017). Role of banks in financial inclusion in India. *Contaduría y Administración*, 62(2), 644–656. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1016/j.cya.2017.01.007>
- Alva, E. (2017). La desaparición de las microempresas en el Perú. Una aproximación a los factores que predisponen a su mortalidad. Caso del Cercado de Lima. *Economía y Desarrollo*, 158(2), 76–90.
- Alvarado, L.; Campos, H., Varillas, R. (2017). *Diseño de un Programa de Retención de Talento Dirigido a los Asesores de Negocios de una Entidad de Microfinanzas*. Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623131/Alvarado_zl.pdf?sequence=24&isAllowed=y
- Amplían plazo para reprogramar deudas. (2021). *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia/114312-amplian-plazo-para-reprogramar-deudas>
- Aprueban el Reglamento Operativo del Programa “Reactiva Perú” - Resolución Ministerial N° 134-2020-EF/15. (2020). *El Peruano*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-el-reglamento-operativo-del-programa-reactiva-peru-resolucion-ministerial-no-134-2020-ef15-1865501-1/>
- Arbulú, J. & Otoya, J. (2005). *La PYME en el Perú*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/el->

arte-de-emprender-y-fallar/2019/01/el-futuro-de-las-mypes.html/?ref=gesr

Arrascue, D. & Villegas, W. (2014). *Propuesta de modelo de banca comunal para la inclusión financiera y el desarrollo de comunidades rurales* (Tesis de Licenciatura).

Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú. Recuperado de

<http://hdl.handle.net/20.500.12423/79>

Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (s.f.). *Costo del crédito bancario Vs. Crédito informal*. Recuperado de

https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ESTUDIO%20CREDITO%20FORMAL%20VS%20%20INFORMAL_20131022090301349.pdf

Asociación Peruana de Economía. (2017). *Impacto del Fenómeno del Niño a la Economía Peruana*. Recuperado de <http://perueconomics.org/wp-content/uploads/2014/01/WP-97.pdf>

Auccapuella, M. & Velásquez, I. (2019). *Morosidad: un alarmante problema financiero*. Recuperado de

https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/2479/Mayra_Trabajo_Bachiller_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2021). *Nota Informativa: Programa monetario de febrero 2021 - BCRP mantuvo la tasa de interés de referencia en 0,25%*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2021/nota-informativa-2021-02-11-1.pdf>

Banda, H., González L., & Gómez, D. (2014). *Una aproximación de la teoría de portafolio a los siefores en México en Pensamiento & Gestión*. Recuperado de

<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n36/n36a02.pdf>

BBVA Bancomer. (2000). *La Regulación y Supervisión Bancaria*. Recuperado de

<https://www.bbvaesearch.com/wp->

content/uploads/mult/0007_SPropuestasMexico_10_tcm346-188193.pdf

BBVA Research. (2016). *Situación Económica Digital*. Recuperado de

https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2016/03/Situacion_ED_Mar16.pdf

BID ingresaría al accionariado de la Caja Huancayo en mayo o junio. (2019, Abril). *Diario*

Gestión. Sitio web <https://gestion.pe/economia/empresas/bid-ingresaria-accionariado-caja-huancayo-mayo-junio-nndc-265290-noticia/?ref=gesr>

Caja Trujillo. (2019). *Memoria Anual*. Recuperado de

https://www.cajatrujillo.com.pe/portalnew/doc/memoria/MEMORIA_CAJA_TRUJILLO%202019.pdf

Carro, R., & Gonzáles, D. (s.f.). *Administración de la calidad total*. Recuperado de

http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf

Castro, U.; Ochoa, P. & Torres, A. (2016). *Nuevo modelo de finanzas colaborativas para impulsar la inclusión financiera de las mypes de Lima Norte* (Tesis de licenciatura).

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú. Recuperado de:

<http://hdl.handle.net/10757/618277>

Chaparro, O. (1995). *Análisis y priorización de problemas*. Recuperado de

https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/31788/38735_21375.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chong, A. & Schroth, E. (1998). Cajas municipales, microcrédito y pobreza en el Perú.

Investigaciones breves 9. Recuperado de:

<https://www.cies.org.pe/sites/default/files/files/investigacionesbreves/archivos/ib-09.pdf>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2017). *Inclusión financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas en el Perú*. Recuperado de

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43157/S1701089_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cómo apoyar el crecimiento de las pymes con herramientas digitales. (2020). *El Economista*.

Recuperado de <https://www.economista.es/opinion-blogs/noticias/10651390/07/20/Como-apoyar-el-crecimiento-de-las-pymes-con-herramientas-digitales.html>

Congreso aprueba por insistencia ley que permite fijar topes a intereses bancarios. (Febrero, 2021). El Peruano. Sitio web <https://elperuano.pe/noticia/115711-congreso-aprueba-por-insistencia-ley-que-permite-fijar-topes-a-intereses-bancarios>

Corporación Andina de Fomento [CAF]. (2019). *Inclusión financiera y tecnología para los más vulnerables en el Perú*. Recuperado de <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2019/03/inclusion-financiera-y-tecnologia-vulnerables-peru/>

Díaz-Quevedo. (2009). *Determinantes del ratio de morosidad en el sistema financiero boliviano*. Banco Central de Bolivia. Recuperado de <https://www.bcb.gob.bo/webdocs/publicacionesbcb/2015/11/51/3.%20Determinantes%20del%20ratio%20de%20morosidad%20en%20el%20sistema%20financiero%20boliviano.pdf>

Digital Bank Latam. (2020). *La Banca de cara al 2021: Tendencias que ayudarán a la industria a enfrentar el próximo año*. Recuperado de <http://www.digitalbankla.com/wp-content/uploads/2020/12/Revista-Digital-Trends-062020.pdf>

D'Alessio, F. (2015). *El proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia* (3a ed.) Lima, Perú: Pearson.

Del Val, J. (2016). *Industria 4.0: La transformación digital de la industria*. Recuperado de <http://coddii.org/wp-content/uploads/2016/10/Informe-CODDII-Industria-4.0.pdf>

Efendić, V., & Hadžiahmetović, N. (2019). Productivity Change of Microfinance Institutions in Bosnia and Herzegovina. *South East European Journal of Economics & Business*

(1840118X), 14(2), 23–33. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.2478/jeb-2019-0011>

El BID y Finnovista publican la segunda edición del mayor informe de innovaciones Fintech en América Latina. (6 de noviembre de 2018). *Finnovista*. Recuperado de <https://www.finnovista.com/informe-fintech-2018/>

El futuro de las MYPES. (enero, 2019). *Diario Gestión*. Sitio web <https://gestion.pe/blog/el-arte-de-emprender-y-fallar/2019/01/el-futuro-de-las-mypes.html/?ref=gesr>

Ernst & Young (2020) ¿Cómo protegerse de las estafas de phishing en medio de la pandemia de COVID-19?. Recuperado de https://www.ey.com/es_pa/cookie-settings?prevurl=/es_pa/forensic-integrity-services/how-to-guard-against-phishing-scams-amid-the-COVID-19-pandemic&refsrc=https%40%2F%2Fwww.google.com%2F

Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito [FEPCMAC]. (2020).

¿Quiénes somos?. Recuperado de <https://www.fpcmac.org.pe/nosotros>

Fintech en America Latina 2018: crecimiento y consolidación. (2018). *Finnovista*.

Recuperado de <https://www.finnovista.com/informe/fintech-america-latina-2018-crecimiento-consolidacion/>

García, F., & Jacobo, A. D. (2015). Una Aproximación a la Inclusión Financiera y a los Determinantes de la Disponibilidad de los Servicios Bancarios en la Provincia de Córdoba. *Ensayos de Política Económica*, 2(3), 10–49.

Gómez, G., Mena, A., & Beltrán, R. (2018). Estudio de los factores determinantes del crecimiento de las cajas municipales de ahorro y crédito del Perú. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1596>

Gómez, G., Mena, A., & Beltrán López, R. (2019). Study of the determinant factors of the growth of municipal savings and credit cooperatives in Peru. *Contaduría y Administración*, 64(3), 1–18. <https://doi->

org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.22201/fca.24488410e.2018.1596

- Guízar, I., González-Vega, C., & Miranda, M. J. (2015). Un análisis numérico de inclusión financiera y pobreza. *EconoQuantum*, 12(2), 7–24. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.18381/eq.v12i2.4857>
- Gupta, N., & Mirchandani, A. (2020). Corporate governance and performance of microfinance institutions: recent global evidences. *Journal of Management and Governance*, 24(2), 307. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1007/s10997-018-9446-4>
- Gutiérrez, C. (2005). Riesgo Operacional: el nuevo reto para el sector financiero. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), *Revista 70*. (pp. 23 - 26). Recuperado de <http://www.aeca1.org/revistaeca/revista70/70.pdf>
- Haq, M., Skully, M., & Pathan, S. (2010). Efficiency of microfinance institutions: A data envelopment analysis. *Asia-Pacific Financial Markets*, 17(1), 63-97.
- Herianingrum, S., & Shofawati, A. (2019). Model for microeconomic empowerment: islamic microfinance institutions (Imis) in East Java. *Utopia y Praxis Latinoamericana*, 24, 317–326
- Herrera, M. & Terán, J. (2008). *Conceptualización del riesgo en los mercados financieros*. *Revista de Derecho, No. 10. UASB-Ecuador*. Recuperado de <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/foro/article/view/359/356>
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI]. (2018a). *Agenda Digital*. Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/1902049/3742118/Agenda+digital+16.05.2018.pdf/4f28e644-deed-b4d9-b4b4-e4eeb6ff09f0>
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad

Intelectual [INDECOPI]. (2018b). *Inteligencia Artificial y Servicios Públicos*.

Recuperado de

https://www.indecopi.gob.pe/documents/51783/3257394/webgraf%C3%ADa_IA.pdf/90cc5f8d-9c5b-3261-5eac-165d97bbce6c

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020a). *Demografía empresarial en el Perú III Trimestre 2020*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia_empresarial.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020b). *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/09-informe-tecnico-mercado-laboral-jun-jul-ago-2020.pdf>

Inversiones verdes: ¿qué son estos financiamientos sostenibles? (12 de junio de 2019). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/especial/businessstyle/inversiones/inversiones-verdes-que-son-estos-financiamientos-sostenibles-noticia-1994351>

Jiménez, E., & Marín, J. (2005). *El nuevo acuerdo de Basilea y la gestión del riesgo operacional*. *Universia Business Review*. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/pdf/433/43300704.pdf>

Jiménez, V.; García, F. & Rubiños, F. (2018). *Impacto de la inclusión financiera en el crecimiento en las micro y pequeñas empresas formales del sector calzado El Porvenir – Trujillo* (Tesis de licenciatura). Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, Perú.

Recuperado de: <http://repositorio.uct.edu.pe/handle/123456789/457>

Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y control*. Recuperado de

http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/403/Kotler_Direccion_de_mercadotecnia.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing* (6ta edición). Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=sLJXV_z8XC4C&oi=fnd&pg=PR19&dq=marketing&ots=IePk7hD1Pm&sig=vuDA5SXlm77v1I5EUsiheoBI9d8#v=onepage&q=marketing&f=false

Lam, S.-S., Zhang, W., Ang, A. X., & Jacob, G. H. (2020). Reciprocity Between Financial and Social Performance in Microfinance Institutions. *Public Performance & Management Review*, 43(1), 206–231. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1080/15309576.2019.1604386>

Larios-Francia, R. (2016). *Una mirada al concepto del Proceso Estratégico*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/302344089_Una_mirada_al_concepto_del_Proceso_Estrategico

Ledgerwood, J. (2000). *Manual de las microfinanzas: Una perspectiva institucional y financiera*. Washington, D.C: Banco Mundial

Ley 26702. Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 08 de setiembre de 2015.

Ley 30607. Ley que modifica y fortalece el funcionamiento de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 12 de julio de 2017.

Ley 31143. Ley que protege de la usura a los consumidores de los servicios. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 18 de marzo de 2021.

Ley 31171. Ley que autoriza la disposición de la compensación por tiempo de servicios a fin de cubrir las necesidades económicas causadas por la pandemia del COVID-19. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 23 de abril de 2021.

- Llamas, J. (s.f.). Gastos Administrativos. *Economipedia*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/gastos-administrativos.html>
- Maes, J. P., & Reed, L. R. (2012). *State of the microcredit summit campaign report 2012*. Recuperado de <http://www.microcreditsummit.org/resource/46/state-of-the-microcredit-summit.html>
- Mahé, B. (2011). *Retail Coaching: La nueva disciplina para aumentar la productividad en el comercio*. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=fUAA8ugKjEUC&oi=fnd&pg=PA43&dq=ticket+medio+en+el+comercio&ots=jhzduQ7IQS&sig=bQS5ON--GyuQ3n7e_kKi7du8FPg#v=onepage&q=ticket%20medio&f=false
- Martel, V. (2019). *El Crédito y la Tasa de Morosidad del Sistema Financiero Peruano, Periodo 2013-2018*. Recuperado de http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3794/B.-TESIS-DEL-SF_2013_2018_REV_ANTIPL%20%283%29%20%281%29-convertido.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mendiola, A., Aguirre, C., Aguilar, J., Chauca, P., Dávila, M., & Palhua, M. (2015). *Sostenibilidad y rentabilidad de las cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC) en el Perú*. Universidad ESAN. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2015/04/22/Cajas%20Municipales%20de%20Ahorro.pdf>
- Mendizábal A., Miera L., & Zubia M. (2002). *El modelo de Markowitz en la gestión de carteras en Cuadernos de Gestión*. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/6565186.pdf>
- Milana, C., & Ashta, A. (2020). Microfinance and financial inclusion: Challenges and opportunities. *Strategic Change*, 29(3), 257–266.

<https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1002/jsc.2339>

Millán-Smitmans, P. (2008). Sistema financiero, Doctrina Social y microfinanzas. (Spanish).

Revista Cultura Económica, 26/27(73/74), 62.

Ministerio de Economía y Finanzas (2020). *Informe Macroeconómico Multianual 2021-2024*.

Recuperado de https://www.mef.gob.pe/pol_econ/marco_macro/MMM_2021_2024.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). Recuperado de

<https://www.gob.pe/institucion/mef/noticias/339862-el-poder-ejecutivo-amplio-hasta-el-31-de-marzo-el-plazo-de-acogimiento-al-programa-de-garantias-COVID-19>

Montañez, D. & Sierra, F (2017). *Desarrollo de una aplicación de apoyo para la ejecución*

de las auditorías en la Alcaldía Municipal de Sogamoso. Universidad Pedagógica y tecnológica de Colombia. Recuperado de

<https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/2230/1/TGT-764.pdf>

Muralidhar, S. H., Bossen, C., & O'Neill, J. (2019). Rethinking Financial Inclusion: from

Access to Autonomy. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW): The Journal of Collaborative Computing and Work Practices*, 28(3–4), 511. [https://doi-](https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1007/s10606-019-09356-x)

[org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1007/s10606-019-09356-x](https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1007/s10606-019-09356-x)

Ordóñez, S., & Ordóñez, X. (2010). *Evaluación de la cartera de crédito en la Cooperativa*

Jardín Azuquo del Cantón Saraguro en el período 2010. Tesis para optar por el título en

Contabilidad y Auditoría. Universidad Nacional de Loja. Ecuador. Revisado en

<http://dspace.unl.edu.ec:9001/jspui/bitstream/123456789/1861/1/EVALUACI%C3%93N%20DE%20LA%20CARTERA%20DE%20CREDITO.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD]. (2017). *G20/OECD*

Infe report on adult financial literacy in G20 countries. Recuperado de

<https://www.oecd.org/daf/fin/financial-education/G20-OECD-INFE-report-adult-financial-literacy-in-G20-countries.pdf>

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. Recuperado de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56508306/osterwalder_INNOVACION-with-cover-page.pdf?Expires=1621835923&Signature=Wada0vzc3puRy1BH9Q4IWwpjYtv2J0QZhg2tsyZNIKC52Bq-P0cT6lswJr6q2WkseB~Ll~4oSxV5tI15MED8lzbDu6eX5Nw~~eNe8xsq8XhBpKTV-rmBat5oSvN5kfGTydzuy6SGBzeVv5Bvia5s3LH5oeMrAv1lj28~fflZi3AtqqIJ8i~rT-cq3T-q8Kteamigq40BggazDrzfZ6mYM13sOTkSUBCNU70o3H1tBERo7VZ-SSE6ie8nO6eXJ-JLtu1C1-7gbrxptSog8TYu8RoDj2CCyrG1pvYk4XD1QAJQGOKj1B6yN3oMDI6PbXnWjy5iYz8YJWoTzwaL~v8-cQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Pérez, Z. (Abril, 2020). *En el Perú hay más de 1.5 millones de hogares en riesgo de volver a la pobreza tras el coronavirus*. Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/en-el-peru-hay-mas-de-15-millones-de-hogares-en-riesgo-de-volver-a-la-pobreza-tras-el-coronavirus-noticia/>
- Plataforma única del Estado Peruano. (2020). *Conoce qué es el Coronavirus COVID 19*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minsa/campa%C3%B1as/699-conoce-que-es-el-coronavirus-COVID-19>
- Portal LP (2019). *¡Atención! Aprueban la Política Nacional de Inclusión Financiera [D.S 255-2019-EF]*. Recuperado de <https://lpderecho.pe/atencion-aprueban-la-politica-nacional-de-inclusion-financiera/>
- Resolución SBS N°11356. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú, Lima, Perú, 19 de noviembre de 2008.
- Riofrio, V. (2019). *Valor del dinero en el tiempo: tasa de interés efectiva óptima para realizar una inversión*. Recuperado de

<http://186.3.32.121/bitstream/48000/14825/1/E->

[7125_RIOFRIO%20VERA%20FRANKLIN%20BLADIMIR.pdf](http://186.3.32.121/bitstream/48000/14825/1/E-7125_RIOFRIO%20VERA%20FRANKLIN%20BLADIMIR.pdf)

Rivera, J. & Mas, C. (2015). *Marketing Financiero: Estrategias y planes de acción para mercados complejos*. Recuperado de

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=nsXXCQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA81&dq=marketing+en+el+sector+financiero&ots=MmX_ZP9j6s&sig=6bsENZ9Oa9dh2W2rlXZFCWhllnw#v=onepage&q=marketing%20en%20el%20sector%20financiero&f=false

Rodríguez, C. E., & Sierralta Patrón, X. (1997). El problema del financiamiento de la

microempresa en el Perú. *IUS ET VERITAS*, 8(15), 323-335. Recuperado a partir de

<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/view/15749>

Rodríguez, G. I. (2017). Eficiencia De La Inclusión Financiera en Colombia, 2014. *Semestre Económico*, 20(44), 67-93.

Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.22395/seec.v20n44a4>

Romero, C. (2010). La teoría moderna del portafolio: un ensayo sobre sus formulaciones originales y sus repercusiones contemporáneas. *Redalyc*. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/pdf/532/53220677003.pdf>

Transacciones digitales superaron a las operaciones en bancos durante la pandemia. (2020).

RPP. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/transacciones-digitales-superan-a-las-operaciones-en-bancos-entidades-financieras-coronavirus-en-peru-COVID-19-noticia-1296817>

Samaniego, R. (2008). *El Riesgo de Crédito en el Marco del Acuerdo de Basilea II*. Delta

Publicaciones Universitarias, Primera edición – Madrid España. Recuperado de

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=YogTTsZZyBoC&oi=fnd&pg=PA1&dq=riesgo+de+cr%C3%A9dito+basilea&ots=B0yqKU0Btb&sig=ni1bShcFTQ8iQ4783HQ36z9TqZk#v=onepage&q&f=false>

- SBS manifiesta “preocupación ante medidas que afecten sostenibilidad de entidades financieras”. (2020, Abril). *Diario Gestión*. Sitio web <https://gestion.pe/economia/sbs-manifiesta-preocupacion-ante-medidas-que-afecten-sostenibilidad-de-entidades-financieras-estado-de-emergencia-noticia/>
- Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú [SENAMHI]. (2019). *Perspectivas para el periodo diciembre 2019 - febrero 2020*. Recuperado de <https://www.senamhi.gob.pe/pdf/informes-tecnicos/Informe-Tecnico-nro018-SENAMHI-clima-prono-2020.pdf>
- Slotnisky, D. (2016). *Transformación Digital*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=9dBJDQAAQBAJ&pg=PT3&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false
- Soyemi, K. A., Olowofela, O. E., & Yunusa, L. A. (2020). Financial inclusion and sustainable development in Nigeria. *Journal of Economics & Management*, 39(1), 105–131. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.22367/jem.2020.39.06>
- Stickney, C., Weil, R., Schipper, K., Francis, J., & Avolio, B. (2012). *Contabilidad financiera: una introducción a conceptos, métodos y usos*. Cengage. Recuperado de <http://www.ebooks724.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=875>
- Superintendencia de Banca y Seguros del Perú [SBS]. (2015). *Glosario de Términos e Indicadores Financieros*. Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Setiembre/SF-0002-se2015.PDF>
- Superintendencia de Banca y Seguros del Perú [SBS]. (2019). *Información Estadística de Cajas Municipales*. Recuperado de https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#
- Superintendencia de Banca y Seguros del Perú [SBS]. (2020a). *Reporte de indicadores de*

- inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones*. Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2020/Junio/CIIF-0001-jn2020.PDF>
- Superintendencia de Banca y Seguros del Perú [SBS]. (2020b). *Información Estadística de Cajas Municipales*. Recuperado de https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#
- Superintendencia de Banca y Seguros del Perú [SBS]. (2020c). *Evolución de Sistema Financiero*. Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2020/Junio/SF-2103-jn2020.PDF>
- Toledo, E. (2009). Microfinanzas: diagnóstico del sector de la micro y pequeña empresa y su tecnología crediticia. *Contabilidad y Negocios*, 4(8), 23–32.
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF]. (2020). *La COVID-19 ha generado mayor pobreza y desigualdad en la niñez y adolescencia*. Recuperado de <https://www.unicef.org/peru/comunicados-prensa/la-COVID-19-ha-generado-mayor-pobreza-y-desigualdad-en-la-ni%C3%B1ez-y-adolescencia-Banco-mundial>
- Zainuddin, M., & Yasin, I. M. (2020). Resurgence of an Ancient Idea? A Study on the History of Microfinance. *FIIB Business Review*, 9(2), 78–84. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1177/2319714520925933>

Apéndice A: Carta de Autorización del Uso de Información de Caja Trujillo

Formato para contar con la Aprobación de Empresa para la utilización de su información pero reemplazando el nombre de la Empresa.

Por la presente, nosotros los estudiantes autorizamos la publicación del Trabajo de Investigación final Tesis.

- | | | |
|----------------------------------|---------------|------------------|
| 1. Casanova Mejía Sharom | Cod. 20184524 | MBA Trujillo XXI |
| 2. Miranda Zelada Miguel | Cod. 20184525 | MBA Trujillo XXI |
| 3. Reyes Luna Victoria Alexandra | Cod. 20184526 | MBA Trujillo XXI |
| 4. Reyes Luna Victoria Roger | Cod. 20184513 | MBA Trujillo XXI |

Para efectos académicos nos comprometemos a brindar la información contenida en el Trabajo de Investigación final Tesis denominado **Business Consulting para Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo S.A**, el cual se titulará de ahora en adelante **BC Caja Trujillo**, el mismo que cuenta con datos fidedignos y con nombres ficticios, para proteger los derechos de confidencialidad. Se podrá hacer uso del mismo para efectos académicos y comerciales.

Aprobado por

Representante Legal de la empresa

Alumno Representante del Grupo de Trabajo
Roger Edmundo Reyes Luna Victoria

Surco, 20 de enero de 2021

Apéndice B: Ranking de Créditos Directos en la Macro Región Norte

Tabla B 1

Estructura de los Créditos Directos en la Macro Región Norte

Estructura de los Créditos Directos por Departamento y Caja Municipal (2020)									
(En porcentaje del total a nivel nacional)									
Empresas	Amazonas	Cajamarca	La Libertad	Lambayeque	Piura	San Martín	Tumbes	TOTAL MACRO REGIÓN NORTE (en miles de soles)	PORCENTAJE DEL TOTAL
CMAC Arequipa	0.12	0.31	0.56	0.77	0.67	1.38	0.11	222,073.58	3.67
CMAC Del Santa	-	-	5.34	-	-	-	-	5,504.20	0.09
CMAC Huancayo	0.41	0.93	1.42	0.74	1.94	0.92	0.56	348,669.41	5.76
CMAC Maynas	-	3.43	-	-	-	14.61	-	78,254.66	1.29
CMAC Paita	9.81	-	6.19	5.78	54.69	12.65	5.46	115,368.26	1.90
CMAC Piura	4.01	10.89	6.35	10.45	18.38	9.20	2.54	2,580,108.16	42.59
CMAC Sullana	-	3.94	7.47	8.63	25.51	-	5.88	1,381,822.46	22.81
CMAC Trujillo	7.30	16.92	35.06	9.76	3.48	2.79	0.89	1,325,832.00	21.89
TOTAL CRÉDITOS DIRECTOS OTORGADOS EN MACRO REGIÓN NORTE								26'454,575	100.00
(en miles de soles)									

Apéndice C: Ranking de Depósitos en la Macro Región Norte

Tabla C 1

Estructura de los Depósitos en la Macro Región Norte

Estructura de los Depósitos por Departamento y Caja Municipal (2020)									
(En porcentaje del total a nivel nacional)									
Empresas	Amazonas	Cajamarca	La Libertad	Lambayeque	Piura	San Martín	Tumbes	TOTAL MACRO REGIÓN NORTE (en miles de soles)	% DEL TOTAL
CMAC Arequipa	0.02	0.04	0.31	0.24	0.13	0.51	0.02	65,094.64	1.25
CMAC Del Santa	-	-	3.38	-	-	-	-	4,848.54	0.09
CMAC Huancayo	0.08	0.19	0.47	0.29	0.77	0.50	0.10	106,125.06	2.04
CMAC Maynas	-	6.03	-	-	-	2.55	-	32,268.60	0.62
CMAC Paíta	3.06	-	1.65	1.44	85.85	4.90	1.00	119,065.74	2.29
CMAC Piura	2.27	8.13	2.14	10.00	20.79	5.96	1.11	2,576,215.05	49.53
CMAC Sullana	-	1.65	5.14	4.13	21.35	-	2.76	885,917.18	17.03
CMAC Trujillo	2.06	5.65	57.96	4.96	1.19	0.30	0.37	1,411,801.56	27.14
TOTAL DEPÓSITOS DIRECTOS OTORGADOS EN MACRO REGIÓN NORTE								5'201,336.37	100
(en miles de soles)									

Apéndice D: Coordinación de Trabajo con las Gerencias de Caja Trujillo

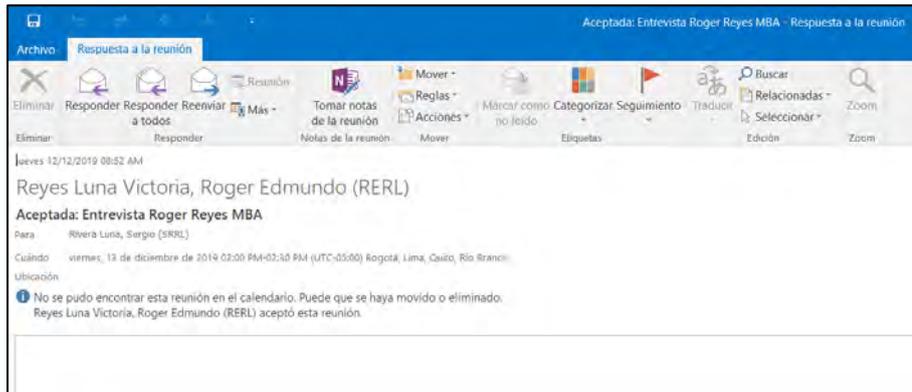


Figura D1. Agendamiento de entrevista

The email is dated 'martes 07/01/2020 07:12 PM' and is addressed to 'Reyes Luna Victoria, Roger Edmundo (RERL)'. The subject is 'RE: APP'. The sender is 'Guevara Barreto, Kelly del Carmen (KCGB)'. The body of the email includes a greeting, a thank you, and a request for information regarding the APP. A table is provided with the following data:

Canal/Servicio	Oct-19	Nov-19	Dic-19	Total Trx 19
APP Caja Trujillo Móvil	43	557	2,600	3200

Contact information for Kelly Guevara Barreto is provided at the bottom, including her title as 'Coordinador de Canales de Atención', address, phone numbers, email, and website. The CAJA TRUJILLO logo and a 35th anniversary banner are also visible.

Figura D2. Intercambio de información con analista de canales



Figura D3. Intercambio de información con jefe de segmento minorista

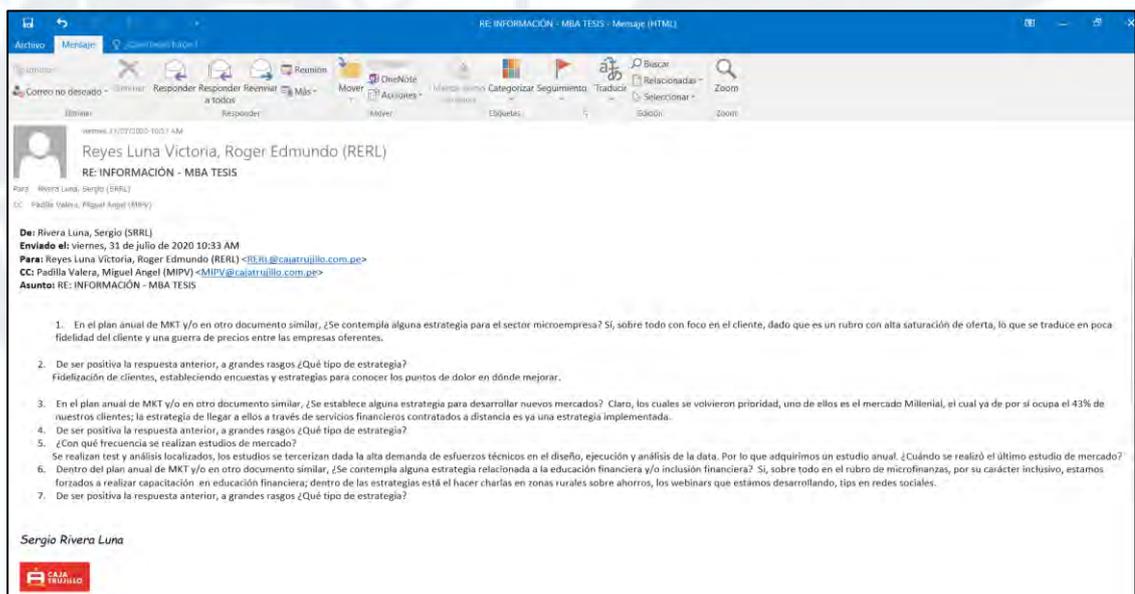


Figura D4. Intercambio de información con gerente comercial y jefe de marketing

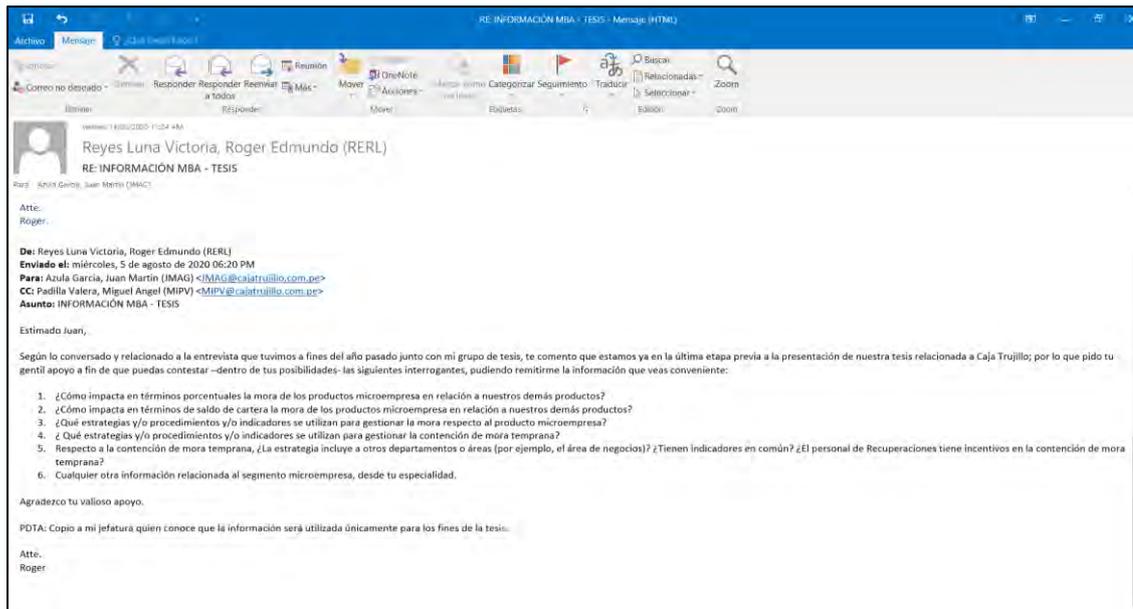


Figura D5. Intercambio de información con jefe de recuperaciones

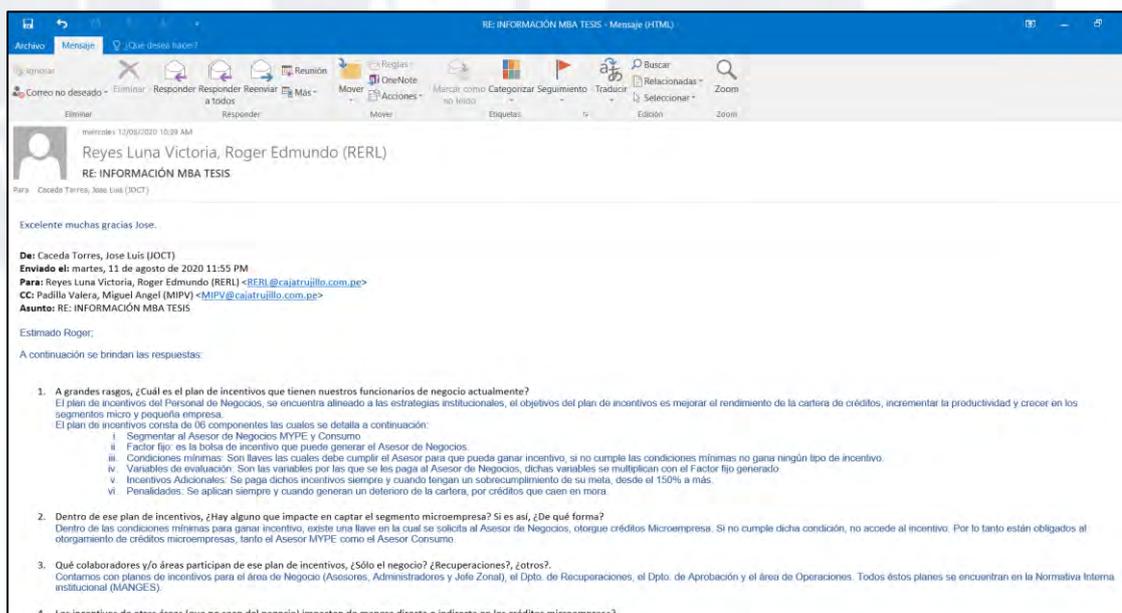


Figura D6. Intercambio de información con analista de recursos humanos

RE: Libro2.xlsx - Mensaje (HTML)

Archivo Mensaje ¿Qué desea hacer?

Ignorar Correo no deseado Eliminar Responder Responder a todos Más... Responder Al jefe Listo Responder y etc... Crear nuevo

Mover Reglas CheNote Asignar directiva Marcar como no leído Categorizar Seguimiento Traducir Buscar Relacionadas Seleccionar Zoom

Eliminar Responder Reusos electrónicos Mover Etiquetas Edición Zoom

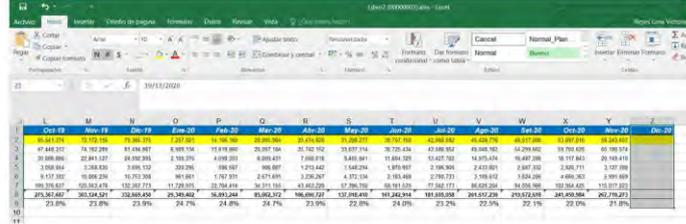
Reyes Luna Victoria, Roger Edmundo (RERL)
RE: Libro2.xlsx

Para: Holguin Mattos, Hermes Alfredo (HAHM)

De: Reyes Luna Victoria, Roger Edmundo (RERL)
Enviado el: jueves, 11 de febrero de 2021 05:09 PM
Para: Holguin Mattos, Hermes Alfredo (HAHM) <HAHM@cajatrujillo.com.pe>
Asunto: RE: Libro2.xlsx

Hola Hermes,

Disculpa la molestia, podrías brindarme el dato de diciembre de 2020. Muchas gracias,



Atte.
Roger E. Reyes Luna Victoria
Jefe de Atención al Cliente

Figura D7. Intercambio de información con jefe de planificación