

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Business Consulting para la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Ica S.A.

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

PRESENTADA POR

Henry Jhonatan Gutiérrez Ubaqui, DNI: 42215784

Andrea Del Rosario Palacios Olaechea, DNI: 21564066

Carlos Alberto Prado Grados, DNI: 42734540

Luis Christian Solís Gómez, DNI: 21534166

ASESOR

Beatrice Elcira Avolio Alecchi, DNI: 09297737

ORCID 0000-0002-1200-7651

JURADO

Igor Leopoldo Loza Geldres

Víctor Miranda Arica

Beatrice Elcira Avolio Alecchi

Surco, junio 2022

Agradecimientos

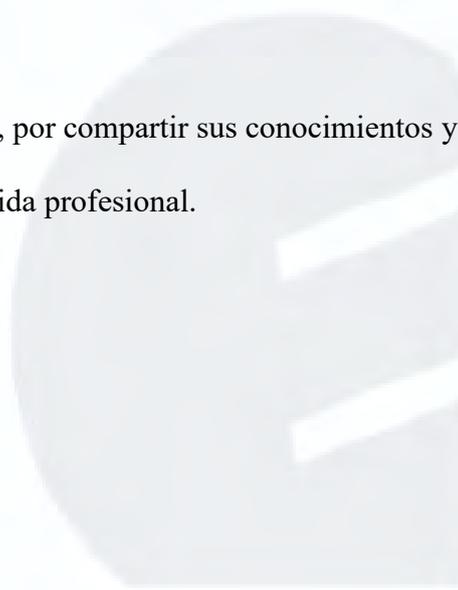
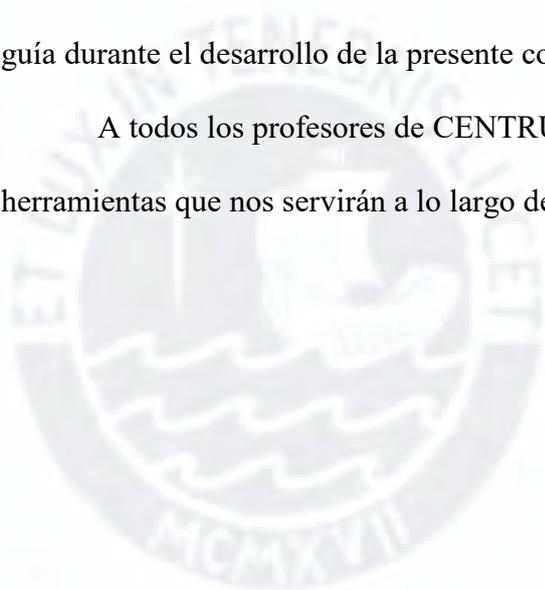
Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio:

A toda la gran familia de la Caja Municipal Ica, y en especial a los directivos por brindarnos la apertura, confianza e información necesaria para contribuir con la mejora de esta prestigiosa institución financiera.

A nuestras respectivas familias, por ser nuestra fuente de inspiración, motivación y soporte constante.

A nuestra asesora Beatrice Avolio, por su tiempo, dedicación, experiencia y constante guía durante el desarrollo de la presente consultoría.

A todos los profesores de CENTRUM PUCP, por compartir sus conocimientos y herramientas que nos servirán a lo largo de nuestra vida profesional.



Dedicatorias

A mi familia y compañeros del grupo de tesis, que han permitido desarrollar y culminar con éxito la presente consultoría, y a los docentes de CENTRUM PUCP, que en cada clase han fortalecido mi crecimiento personal y profesional.

Henry Gutiérrez

A mi familia, porque me dan el estímulo para seguir adelante día a día, porque sin ellos no tendría el empuje que requiero para alcanzar las metas que me he trazado tanto personales como profesionales.

Andrea Palacios

A Dios, mis padres, hermanos e hijas, porque son la fuente de inspiración y el motivo para mi desarrollo personal y profesional.

Carlos Prado

A mi familia, por ser fuente de inspiración en mi vida profesional y académica; a mi organización y equipo de trabajo de la Caja Municipal Ica, por permitirme contribuir con la empresa y el desarrollo profesional de cada uno de los colaboradores.

Luis Solís

Resumen Ejecutivo

La realización de la consultoría para la Caja Municipal de Ahorro y Crédito (CMAC) Ica consistió en identificar el problema principal que afecta su desempeño, así como determinar posibles causas y sugerir una alternativa de solución. La empresa ha alcanzado un crecimiento que le permite expandir sus actividades a diversas regiones del sur del Perú, y opera desde 1989 ofreciendo diversos productos y servicios financieros orientados a emprendedores.

Ahora bien, la propuesta para la CMAC Ica implicó de manera preliminar una revisión del análisis tanto externo como interno, lo cual fue complementado con el análisis del sector al que pertenece el negocio, detectándose varias fortalezas, amenazas, poderes de negociación de actores, entre otros. Igualmente, se identificó el problema principal: el incremento en la tasa de deserción de clientes que califican para crédito, cuyas potenciales causas eran las siguientes: (a) la dispersión de las agencias actuales a los distritos de Ica, (b) la falta de información oportuna en las agencias, (c) la deficiente segmentación de la cartera crediticia, (d) la falta de productos de inclusión competitivos de acuerdo con la ubicación de las agencias, y (e) las demoras en la atención de las operaciones crediticias en las agencias actuales. La tarea llevada a cabo para la CMAC Ica supuso plantear como alternativa de solución la apertura de oficinas informativas y la segmentación de la cartera crediticia en los distritos o zonas de alto desarrollo económico de la provincia de Ica; para ello, se inaugurarán ocho locales que permitirán, al cierre del tercer año, conseguir un crecimiento de cartera equivalente a S/ 20.6 millones y un incremento de 2,010 clientes. Además, el cronograma elaborado al respecto reveló que el planteamiento en cuestión duraría 214 días repartidos en cuatro etapas, lo que fue complementado con la identificación de factores clave de éxito y la especificación de posibles resultados tanto cualitativos como cuantitativos por lograr.

Abstract

The consultancy for the Caja Municipal de Ahorro y Crédito (CMAC) Ica consisted of identifying the main problem that affects its performance, as well as determining possible causes and suggesting an alternative solution. The company has achieving growth that allows it to expand its activities to various regions in the south of the country, which has been operating since 1989 offering various financial products and services aimed at entrepreneurs. Now, the proposal for the CMAC Ica implied in a preliminary way a review of both external and internal analysis, which was complemented with the analysis of the sector to which the business belongs, detecting several strengths, threats, negotiating powers of actors, among others. Likewise, the main problem was identified, establishing that it lay in inaction in the face of the loss of current customers who qualify for credit and that its potential causes were the following five issues: (a) the dispersion of the current agencies to the districts of Ica, (b) lack of timely information in the agencies, (c) poor segmentation of the credit portfolio, (d) lack of competitive inclusion products according to the location of the agencies, and (e) delays in the attention of the credit operations in the current agencies. Finally, the task carried out for the CMAC Ica involved proposing as an alternative solution the opening of information offices and the segmentation of the credit portfolio in the districts or areas of high economic development in the province of Ica, necessitating the inauguration of eight premises that will allow the end of the third year to achieve a growth equivalent to S / 20.6 million and an increase of 2,010 clients. In addition, the schedule prepared in this regard revealed that the approach in question would last 214 days divided into four stages, which was complemented by the identification of key success factors and the specification of possible qualitative and quantitative results to be achieved.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	x
Lista de Figuras.	xiv
Capítulo I: Situación General de la Organización	1
1.1 Presentación de la Organización.....	1
1.2 Productos y Servicios	2
1.3 Misión.....	4
1.4 Visión	4
1.5 Valores.....	4
Capítulo II: Análisis del Contexto	5
2.1 Análisis Externo	5
2.1.1 Factores Políticos, Gubernamentales y Legales (P).....	5
2.1.2 Factores Económicos (E)	11
2.1.3 Factores Sociales, Culturales y Demográficos (S)	17
2.1.4 Factores Tecnológicos (T)	20
2.1.5 Factores Ecológicos y Ambientales (E)	22
2.1.6 Oportunidades y Amenazas	25
2.2 Análisis de la Industria	26
2.2.1 Poder de Negociación de los Compradores.....	26
2.2.2 Poder de negociación de los Proveedores	26
2.2.3 Amenaza de los Sustitutos	27
2.2.4 Amenaza de los Entrantes	27
2.2.5 Rivalidad de los Competidores	28
2.3 Análisis Interno	31
2.3.1 Administración y Gestión (A).....	31

2.3.2 <i>Marketing y Ventas (M)</i>	32
2.3.3 <i>Producción y Operaciones (O)</i>	36
2.3.4 <i>Contabilidad y Finanzas (F)</i>	38
2.3.5 <i>Recursos Humanos (H)</i>	41
2.3.6 <i>Sistemas de Información y Comunicación (I)</i>	42
2.3.7 <i>Tecnología, Investigación y Desarrollo (T)</i>	43
2.3.8 <i>Fortalezas y Debilidades</i>	44
Capítulo III: Problema Clave	45
3.1 Identificación de Problemas	45
3.1.1 <i>Ubicación Estratégica de las Oficinas</i>	45
3.1.2 <i>Demora en la Entrega de Información Oportuna</i>	46
3.1.3 <i>Incremento en la Tasa de Deserción de Clientes que Califican para Crédito</i>	47
3.2 Problema Principal	49
3.2.1 <i>Magnitud</i>	49
3.2.2 <i>Tiempo</i>	50
3.2.3 <i>Localización</i>	51
3.2.4 <i>Propiedad</i>	51
Capítulo IV: Análisis de Causa Raíz del Problema Clave	52
4.1 Análisis por Diagrama de Ishikawa	52
4.2 Causas Identificadas	52
4.2.1 <i>Dispersión de las Agencias Actuales a Distritos de Ica</i>	52
4.2.2 <i>Falta de Información Oportuna en las Agencias</i>	55
4.2.3 <i>Deficiente Segmentación de la Cartera Crediticia</i>	55
4.2.4 <i>Falta de Productos de Inclusión Competitivos de Acuerdo con la Ubicación de las Agencias</i>	56

4.2.5 <i>Demoras en la Atención de las Operaciones Crediticias en las Agencias</i>	
<i>Actuales</i>	56
4.3 Principales Causas del Problema.....	57
Capítulo V: Alternativas de Soluciones Evaluadas	59
5.1 Alternativas de Solución para el Problema.....	59
5.1.1 <i>Apertura de Oficinas Informativas en los Distritos o Zonas de Alto Desarrollo</i>	
<i>Económico de la Provincia de Ica</i>	59
5.1.2 <i>Segmentación de la Cartera Crediticia</i>	59
5.1.3 <i>Sistema de Alerta que Permita al Personal de Negocios Reconocer con</i>	
<i>Facilidad a Clientes Susceptibles de Obtener un Probable Financiamiento</i>	60
5.2 Evaluación de Alternativas.....	61
Capítulo VI: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave	66
6.1 Flujo de Caja y Costos.....	66
6.1.1 <i>Oficina Salas Villacuri</i>	66
6.1.2 <i>Oficina Subtanjalla</i>	69
6.1.3 <i>Oficina San José de Los Molinos</i>	73
6.1.4 <i>Oficina Pachacútec</i>	76
6.1.5 <i>Oficina Pueblo Nuevo</i>	80
6.1.6 <i>Oficina Los Aquijes</i>	84
6.1.7 <i>Oficina San Juan Bautista</i>	87
6.1.8 <i>Oficina Santiago La Venta</i>	91
6.2 Plan de Implementación.....	95
6.3 Factores Clave de Éxito.....	96
Capítulo VII: Resultados Esperados	97
7.1 Resultados Cualitativos.....	97

7.2 Resultados Cuantitativos	97
7.2.1 <i>Resultados Generales</i>	97
7.2.2 <i>Resultados Especificos</i>	98
Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones	100
8.1 Conclusiones.....	100
8.2 Recomendaciones	102
Referencias	104
Lista de Abreviaturas	110



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos de la CMAC Ica</i>	25
Tabla 2	<i>Participación de Mercado de Créditos en la Provincia de Ica</i>	29
Tabla 3	<i>Participación de Mercado de Créditos a Nivel Nacional</i>	29
Tabla 4	<i>Participación de Mercado de Depósitos en la Provincia de Ica</i>	30
Tabla 5	<i>Participación de Mercado de Depósitos a Nivel Nacional</i>	30
Tabla 6	<i>Directorio de la Caja Municipal Ica</i>	31
Tabla 7	<i>Administración de la Caja Municipal Ica</i>	32
Tabla 8	<i>Participación Accionaria de la CMAC Ica</i>	32
Tabla 9	<i>Sucursales de Atención de la CMAC Ica</i>	34
Tabla 10	<i>Desempeño Operativo de la CMAC Ica 2018-2020</i>	37
Tabla 11	<i>Porcentaje por Tipo de Crédito en la CMAC Ica entre el 2018 y 2020</i>	38
Tabla 12	<i>Indicadores Financieros de la CMAC Ica entre el 2018 y 2020 en Miles de Soles</i>	39
Tabla 13	<i>Resultados de Clima Laboral en la CMAC Ica entre el 2018 y 2020</i>	42
Tabla 14	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos de la CMAC Ica</i>	44
Tabla 15	<i>PEA Potencial – Distritos de la Provincia de Ica</i>	45
Tabla 16	<i>Análisis del Ingreso Financiero 2018-2020</i>	48
Tabla 17	<i>Matriz de Identificación del Problema Principal</i>	49
Tabla 18	<i>Total de Clientes que No Renovaron sus Créditos (2018-2020)</i>	49
Tabla 19	<i>Comparativo de Participación de Mercado (Provincia de Ica)</i>	50
Tabla 20	<i>Tiempo Invertido para Traslado de Agencias a Principales Distritos de Ica</i>	54
Tabla 21	<i>Segmentación de la Cartera Crediticia</i>	55
Tabla 22	<i>Matriz de Identificación de Causas Principales</i>	58
Tabla 23	<i>Segmentación de Cartera para Oficinas Informativas</i>	60

Tabla 24	<i>Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución.....</i>	62
Tabla 25	<i>Análisis del Potencial de Oficinas Informativas.....</i>	64
Tabla 26	<i>Indicadores Financieros y Evaluación sobre la Decisión de Apertura de Oficinas Informativas.....</i>	65
Tabla 27	<i>Flujo de Caja de Inversión Proyectado para Oficina Salas Villacurí.....</i>	66
Tabla 28	<i>Proyección de Flujo de Caja con Oficina Salas Villacurí.....</i>	66
Tabla 29	<i>Proyección de Flujo de Caja sin Oficina Salas Villacurí.....</i>	66
Tabla 30	<i>Flujo de Caja Incremental para Oficina Salas Villacurí.....</i>	67
Tabla 31	<i>Estimación de Supuestos con Oficina Informativa Salas Villacurí.....</i>	67
Tabla 32	<i>Estimación de Supuestos sin Oficina Informativa Salas Villacurí.....</i>	67
Tabla 33	<i>Cálculo de Indicadores Comerciales para Oficina Salas Villacurí.....</i>	67
Tabla 34	<i>Principales Indicadores Financieros para Oficina Salas Villacurí.....</i>	68
Tabla 35	<i>Plazas por Puesto en Oficina Salas Villacurí.....</i>	68
Tabla 36	<i>Remuneración Básica en Oficina Salas Villacurí.....</i>	68
Tabla 37	<i>Costo de los Servicios por Unidad para Oficina Salas Villacurí.....</i>	68
Tabla 38	<i>Inversión para la Implementación de Oficina en Salas Villacurí.....</i>	69
Tabla 39	<i>Flujo de Caja de Inversión Proyectado para Oficina Subtanjalla.....</i>	69
Tabla 40	<i>Proyección de Flujo de Caja con Oficina Subtanjalla.....</i>	70
Tabla 41	<i>Proyección de Flujo de Caja sin Oficina Subtanjalla.....</i>	70
Tabla 42	<i>Flujo de Caja Incremental para Oficina Subtanjalla.....</i>	70
Tabla 43	<i>Estimación de Supuestos con Oficina Informativa Subtanjalla.....</i>	70
Tabla 44	<i>Estimación de Supuestos sin Oficina Informativa Subtanjalla.....</i>	71
Tabla 45	<i>Cálculo de Indicadores Comerciales para Oficina Subtanjalla.....</i>	71
Tabla 46	<i>Principales Indicadores Financieros para Oficina Subtanjalla.....</i>	71
Tabla 47	<i>Plazas por Puesto en Oficina Subtanjalla.....</i>	72

Tabla 48	<i>Remuneración Básica en Oficina Subtanjalla.....</i>	72
Tabla 49	<i>Costo de los Servicios por Unidad para Oficina Subtanjalla.....</i>	72
Tabla 50	<i>Inversión para la Implementación de Oficina en Subtanjalla.....</i>	73
Tabla 51	<i>Flujo de Caja de Inversión Proyectado para Oficina San José de Los Molinos... </i>	73
Tabla 52	<i>Proyección de Flujo de Caja con Oficina San José de Los Molinos.....</i>	73
Tabla 53	<i>Proyección de Flujo de Caja sin Oficina San José de Los Molinos.....</i>	74
Tabla 54	<i>Flujo de Caja Incremental para Oficina San José de Los Molinos.....</i>	74
Tabla 55	<i>Estimación de Supuestos con Oficina Informativa San José de Los Molinos....</i>	74
Tabla 56	<i>Estimación de Supuestos sin Oficina Informativa San José de Los Molinos.....</i>	74
Tabla 57	<i>Cálculo de Indicadores Comerciales para Oficina San José de Los Molinos... </i>	75
Tabla 58	<i>Principales Indicadores Financieros para Oficina San José de Los Molinos....</i>	75
Tabla 59	<i>Plazas por Puesto en Oficina San José de Los Molinos.....</i>	75
Tabla 60	<i>Remuneración Básica en Oficina San José de Los Molinos.....</i>	75
Tabla 61	<i>Costo de los Servicios por Unidad para Oficina San José de Los Molinos.....</i>	76
Tabla 62	<i>Inversión para la Implementación de Oficina en San José de Los Molinos.....</i>	76
Tabla 63	<i>Flujo de Caja de Inversión Proyectado para Oficina Pachacútec.....</i>	77
Tabla 64	<i>Proyección de Flujo de Caja con Oficina Pachacútec.....</i>	77
Tabla 65	<i>Proyección de Flujo de Caja sin Oficina Pachacútec.....</i>	77
Tabla 66	<i>Flujo de Caja Incremental para Oficina Pachacútec.....</i>	77
Tabla 67	<i>Estimación de Supuestos con Oficina Informativa Pachacútec.....</i>	78
Tabla 68	<i>Estimación de Supuestos sin Oficina Informativa Pachacútec.....</i>	78
Tabla 69	<i>Cálculo de Indicadores Comerciales para Oficina Pachacútec.....</i>	78
Tabla 70	<i>Principales Indicadores Financieros para Oficina Pachacútec.....</i>	79
Tabla 71	<i>Plazas por Puesto en Oficina Pachacútec.....</i>	79
Tabla 72	<i>Remuneración Básica en Oficina Pachacútec.....</i>	79

Tabla 73	<i>Costo de los Servicios por Unidad para Oficina Pachacútec.....</i>	79
Tabla 74	<i>Inversión para la Implementación de Oficina en Pachacútec.....</i>	80
Tabla 75	<i>Flujo de Caja de Inversión Proyectado para Oficina Pueblo Nuevo.....</i>	80
Tabla 76	<i>Proyección de Flujo de Caja con Oficina Pueblo Nuevo.....</i>	81
Tabla 77	<i>Proyección de Flujo de Caja sin Oficina Pueblo Nuevo.....</i>	81
Tabla 78	<i>Flujo de Caja Incremental para Oficina Pueblo Nuevo.....</i>	81
Tabla 79	<i>Estimación de Supuestos con Oficina Informativa Pueblo Nuevo.....</i>	81
Tabla 80	<i>Estimación de Supuestos sin Oficina Informativa Pueblo Nuevo.....</i>	82
Tabla 81	<i>Cálculo de Indicadores Comerciales para Oficina Pueblo Nuevo.....</i>	82
Tabla 82	<i>Principales Indicadores Financieros para Oficina Pueblo Nuevo.....</i>	82
Tabla 83	<i>Plazas por Puesto en Oficina Pueblo Nuevo.....</i>	83
Tabla 84	<i>Remuneración Básica en Oficina Pueblo Nuevo.....</i>	83
Tabla 85	<i>Costo de los Servicios por Unidad para Oficina Pueblo Nuevo.....</i>	83
Tabla 86	<i>Inversión para la Implementación de Oficina en Pueblo Nuevo.....</i>	84
Tabla 87	<i>Flujo de Caja de Inversión Proyectado para Oficina Los Aquijes.....</i>	84
Tabla 88	<i>Proyección de Flujo de Caja con Oficina Los Aquijes.....</i>	84
Tabla 89	<i>Proyección de Flujo de Caja sin Oficina Los Aquijes.....</i>	85
Tabla 90	<i>Flujo de Caja Incremental para Oficina Los Aquijes.....</i>	85
Tabla 91	<i>Estimación de Supuestos con Oficina Informativa Los Aquijes.....</i>	85
Tabla 92	<i>Estimación de Supuestos sin Oficina Informativa Los Aquijes.....</i>	85
Tabla 93	<i>Cálculo de Indicadores Comerciales para Oficina Los Aquijes.....</i>	86
Tabla 94	<i>Principales Indicadores Financieros para Oficina Los Aquijes.....</i>	86
Tabla 95	<i>Plazas por Puesto en Oficina Los Aquijes.....</i>	86
Tabla 96	<i>Remuneración Básica en Oficina Los Aquijes.....</i>	86
Tabla 97	<i>Costo de los Servicios por Unidad para Oficina Los Aquijes.....</i>	87

Tabla 98	<i>Inversión para la Implementación de Oficina en Los Aquijes.....</i>	87
Tabla 99	<i>Flujo de Caja de Inversión Proyectado para Oficina San Juan Bautista.....</i>	88
Tabla 100	<i>Proyección de Flujo de Caja con Oficina San Juan Bautista.....</i>	88
Tabla 101	<i>Proyección de Flujo de Caja sin Oficina San Juan Bautista.....</i>	88
Tabla 102	<i>Flujo de Caja Incremental para Oficina San Juan Bautista.....</i>	88
Tabla 103	<i>Estimación de Supuestos con Oficina Informativa San Juan Bautista.....</i>	89
Tabla 104	<i>Estimación de Supuestos sin Oficina Informativa San Juan Bautista.....</i>	89
Tabla 105	<i>Cálculo de Indicadores Comerciales para Oficina San Juan Bautista.....</i>	89
Tabla 106	<i>Principales Indicadores Financieros para Oficina San Juan Bautista.....</i>	90
Tabla 107	<i>Plazas por Puesto en Oficina San Juan Bautista.....</i>	90
Tabla 108	<i>Remuneración Básica en Oficina San Juan Bautista.....</i>	90
Tabla 109	<i>Costo de los Servicios por Unidad para Oficina San Juan Bautista.....</i>	90
Tabla 110	<i>Inversión para la Implementación de Oficina en San Juan Bautista.....</i>	91
Tabla 111	<i>Flujo de Caja de Inversión Proyectado para Oficina Santiago La Venta.....</i>	91
Tabla 112	<i>Proyección de Flujo de Caja con Oficina Santiago La Venta.....</i>	92
Tabla 113	<i>Proyección de Flujo de Caja sin Oficina Santiago La Venta.....</i>	92
Tabla 114	<i>Flujo de Caja Incremental para Oficina Santiago La Venta.....</i>	92
Tabla 115	<i>Estimación de Supuestos con Oficina Informativa Santiago La Venta.....</i>	92
Tabla 116	<i>Estimación de Supuestos sin Oficina Informativa Santiago La Venta.....</i>	93
Tabla 117	<i>Cálculo de Indicadores Comerciales para Oficina Santiago La Venta.....</i>	93
Tabla 118	<i>Principales Indicadores Financieros para Oficina Santiago La Venta.....</i>	93
Tabla 119	<i>Plazas por Puesto en Oficina Santiago La Venta.....</i>	94
Tabla 120	<i>Remuneración Básica en Oficina Santiago La Venta.....</i>	94
Tabla 121	<i>Costo de los Servicios por Unidad para Oficina Santiago La Venta.....</i>	94
Tabla 122	<i>Inversión para la Implementación de Oficina en Santiago La Venta.....</i>	95

Lista de Figuras

Figura 1	<i>Productos de Créditos de la Caja Municipal Ica</i>	2
Figura 2	<i>Productos de Depósitos de la Caja Municipal Ica</i>	3
Figura 3	<i>Servicios No Financieros de la Caja Municipal Ica</i>	3
Figura 4	<i>Variación % del PBI Total, 1922-2021</i>	12
Figura 5	<i>Consumo Privado y Público (Variación % Anual) 2018-2021</i>	12
Figura 6	<i>Inversión Privada y Pública (Variación % Anual) 2018-2021</i>	13
Figura 7	<i>Proyección de PBI por Sector Económico 2020-2021 (Variación %)</i>	14
Figura 8	<i>Tasa de Referencia (%) y Tipo de Cambio</i>	15
Figura 9	<i>Expansión de Crédito en el Sector Privado a través del Programa Reactiva</i> ...16	
Figura 10	<i>Crédito al Sector Privado (Crecimiento Anual)</i>	17
Figura 11	<i>Pobreza en el Perú</i>	17
Figura 12	<i>Empleo Informal (Variación % Interanual) / Evolución de la PEA Ocupada</i> ...18	
Figura 13	<i>Ranking de Contagios y Fallecidos por cada 100,000 (al 31 de Oct. de 2020)</i> ... 19	
Figura 14	<i>Casos Nuevos Positivos Covid-19 (al 08 de Nov. 2020)</i>	20
Figura 15	<i>Canales de Atención de CMAC Ica</i>	35
Figura 16	<i>Business Model Canvas – CMAC Ica</i>	37
Figura 17	<i>Ingreso por Tesorería e Inversiones</i>	39
Figura 18	<i>Principales Indicadores Económicos de la CMAC Ica a Diciembre 2020</i>	40
Figura 19	<i>Gestión de Desarrollo Humano</i>	41
Figura 20	<i>Capacitación de los Colaboradores</i>	42
Figura 21	<i>Antecedentes: Análisis de los Últimos Tres Años (2018-2020)</i>	47
Figura 22	<i>Diagrama Causa-Efecto para el Problema de la CMAC Ica</i>	53
Figura 23	<i>Dispersión y Distancias de Agencias Actuales a Distritos de Ica</i>	54
Figura 24	<i>Lienzo de Process BluePrint – Proceso de Atención y Desembolso de Crédito</i> ...57	

Figura 25 *Prototipo de App Móvil para Evaluación de Crédito en Línea*..... 61

Figura 26 *Diagrama de Gantt de la Solución Elegida para la CMAC Ica*..... 95



Capítulo I: Situación General de la Organización

1.1 Presentación de la Organización

Los principales hitos durante los primeros años de existencia de la empresa evidencian una rápida evolución y una búsqueda de protagonismo en su sector, apegándose a las diversas normativas surgidas en la época. La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Ica fue autorizada para realizar operaciones por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) en 1989; en su constitución se estableció que estaría dedicada tanto a la intermediación financiera como al desarrollo microfinanciero (CMAC Ica, 2018). Asimismo, el negocio buscaba alcanzar impacto social dentro de su rubro en el ámbito nacional, contando para esto con la correspondiente autonomía administrativa, así como financiera y económica, la cual estaba supervisada por la SBS (CMAC Ica, 2018). Además, la Municipalidad de Ica, por acuerdo de Concejo, autorizó su conversión en sociedad anónima en 1997, lo cual se ajustaba a lo dispuesto por la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (Ley 26702, 1996).

Por último, cabe anotar que el negocio se somete actualmente a evaluaciones constantes para mejorar su prestigio en el sistema financiero local, ya que posee años en el sector y viene incrementado su presencia en las plazas más destacadas existentes en el país. De acuerdo con la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC, 2019), la CMAC Ica había alcanzado una mejora de su calificación, pasando de C+ a B-, después de afrontar en el 2019 las evaluaciones correspondientes por clasificadoras de riesgo como Class & Asociados o Equilibrium, lo cual permitió conseguir una mejor reputación para afrontar sus obligaciones con base en la fortaleza financiera adquirida. El logro en cuestión se debía a las tres décadas de experiencia obtenida en el rubro y a la presencia en diversas regiones del país, especialmente en Ica, Lima, Ayacucho, Apurímac y Arequipa.

1.2 Productos y Servicios

La institución financiera en cuestión ofrece diversos productos y servicios a los clientes, tanto en su ciudad de origen como en otras localidades. Las actividades de la Caja Municipal Ica eran efectuadas mediante las tres modalidades siguientes: (a) productos de créditos, consistentes en préstamos tanto a personas naturales como jurídicas; (b) productos de depósitos, dirigidos a realizar abonos en cuenta; y (c) servicios no financieros, consistentes en diversos tipos de seguros para personas o negocios (CMAC Ica, 2019). En las Figuras 1, 2 y 3 se ofrecen mayores precisiones al respecto.

Figura 1

Productos de Créditos de la Caja Municipal Ica



Nota. Tomado de “Memoria Anual 2018,” por CMAC Ica, 2019 (https://www.cmacica.com.pe/cmacica/Webcmacica/userfiles/file/nosotros/Memoria_Anual_2018.pdf).

Figura 2

Productos de Depósitos de la Caja Municipal Ica



Nota. Tomado de “Memoria Anual 2018,” por CMAC Ica, 2019 (https://www.cmacica.com.pe/cmacica/Webcmacica/userfiles/file/nosotros/Memoria_Anual_2018.pdf).

Figura 3

Servicios No Financieros de la Caja Municipal Ica



Nota. Tomado de “Memoria Anual 2018,” por CMAC Ica, 2019 (https://www.cmacica.com.pe/cmacica/Webcmacica/userfiles/file/nosotros/Memoria_Anual_2018.pdf).

1.3 Misión

La misión determinada por los encargados de la administración del negocio es la siguiente: “Impulsar el desarrollo de los emprendedores brindando soluciones financieras integrales con Calidad de Servicio” (CMAC Ica, 2021b, párr. 2). Sin embargo, cabe establecer que la misión es limitada porque no especifica con detalle aspectos como los mercados y los productos o servicios de la CMAC Ica, lo cual impide determinar recursos o capacidades por emplear, resultando complicado establecer las áreas de interés o límites que sigue la gerencia.

1.4 Visión

La visión determinada en el presente por los encargados de la administración del negocio es la siguiente: “Ser una institución financiera sostenible reconocida como el principal socio de nuestros clientes por la Excelencia en el Servicio” (CMAC Ica, 2021b, párr. 3). Además, debe destacarse que la visión es adecuada porque resulta simple y comprensible, lo que permite vislumbrar el destino al cual pretende llegar la CMAC Ica en el largo plazo, así como entender la naturaleza del negocio, complementándose esto con el carácter motivador que posee tal declaración para los diversos colaboradores.

1.5 Valores

Los principales valores que rigen en la empresa son los siguientes: (a) vocación de servicio, lo cual implica ofrecer prestaciones de calidad a los clientes tanto internos como externos; (b) integridad, es decir, efectuar labores con honestidad para generar confianza; (c) desarrollo humano, que requiere interés por el desarrollo tanto personal como profesional de los empleados; (d) eficiencia, para cumplir las metas institucionales empleando los recursos disponibles de manera óptima; y (e) orientación a resultados, que implica tener el compromiso suficiente para alcanzar los logros establecidos por el negocio (CMAC Ica, 2021b).

Capítulo II: Análisis del Contexto

2.1 Análisis Externo

2.1.1 Factores Políticos, Gubernamentales y Legales (P)

Para comenzar, es preciso tener en cuenta que el escenario político local atraviesa un constante enfrentamiento entre el Poder Ejecutivo y el Legislativo luego de las últimas elecciones presidenciales. Altives (2019) expresó que Martín Vizcarra disolvió el Congreso el 30 de setiembre del 2019 por la negación implícita de confianza a un gabinete que estaba vinculado a un proyecto de ley que intentaba una mejor elección de magistrados del Tribunal Constitucional debido a los serios problemas de corrupción afrontados por el país, lo cual significó que los últimos cuatro expresidentes del país estuvieran bajo investigación. Sin embargo, aseveró que esta situación fue el término de una difícil relación entre ambos poderes desde el 2016, en que destacaron hechos como una vacancia presidencial, negaciones de confianza a gabinetes y demás, lo cual hizo que el mandatario optase por aplicar el artículo 143 de la Constitución Política del Perú para cesar las funciones de los parlamentarios, creándose de este modo una situación constitucional poco habitual en el país.

Asimismo, se necesita entender que los problemas a nivel político del país trascienden un hecho en particular, dado que reflejan la fragilidad de la democracia existente y la presencia de intereses marcados por un anhelo revanchista y de imposición ideológica de las partes involucradas que parece no terminar. De acuerdo con SIM Macroconsult (2019), la crisis política ocurrida por la disolución del Congreso no debía resumirse como un enfrentamiento entre los fujimoristas y los antifujimoristas, sino que debía observarse como una explícita ausencia de partidos políticos. Además, según la consultora, el mandatario apoyó la legitimidad de su medida contra el poder del Estado aludido en la simpatía popular recibida hacia la misma y en el apoyo simultáneo otorgado por sectores progresistas que tuvieron como aliados con anterioridad a implicados en actos de corrupción como Ollanta Humala y Susana

Villarán. Asimismo, la pugna en curso transcurría en el ámbito ideológico tanto a nivel social como moral, lo cual resultó contraproducente para el país (SIM Macroconsult, 2019).

Ahora bien, se debe considerar que luego de un 2019 destacado por la tensión política, el 2020 presenta un reto sin precedentes: enfrentar una pandemia. Para el Parlamento Andino (s.f.), en un primer momento las principales medidas tomadas por el Gobierno fueron las cuatro siguientes: (a) el 11 de marzo del 2020 declaró la emergencia sanitaria con el Decreto Supremo N° 008-2020-SA por un plazo de 90 días, que estuvo acompañado por varias disposiciones que buscaron contener la propagación del coronavirus; (b) el 11 de marzo buscó, asimismo, reforzar la respuesta sanitaria mediante el Decreto de Urgencia N° 025-2020, para lograr una mayor vigilancia ante la gravedad del covid-19; (c) el 10 de abril intentó reducir el impacto de las medidas de confinamiento mediante el Decreto de Urgencia N° 036-2020, el cual estuvo orientado a brindar estabilidad en el ámbito tanto económico como de saneamiento; y (d) el 10 de abril extendió el estado de emergencia con el Decreto Supremo N° 064-2020-PCM, que busca contener la gravedad que enfrentaba la vida de los habitantes. También, que de forma adicional el virus emergente implicó que fueran requeridos países para realizar movilizaciones, que hubiera horarios restringidos en función de la gravedad de la situación en cada ciudad, que fueran requeridos el empleo de diversos equipos de protección personal, entre otras medidas.

Llegado a este punto, se puede decir que las diversas autoridades del país deben hacer un mayor esfuerzo por gestionar los recursos disponibles, lo cual no sucede, dado que aumentan las denuncias por corrupción. Vega (2020) afirmó que el alcance del caso Lava Jato en el Perú fue el centro de las investigaciones desde el 2017, dado que implicó a diversos gobiernos y candidatos, aunque no podía olvidarse la repercusión que tuvo en su momento el caso Cuellos Blancos. No obstante, precisó que la pandemia afectó los procesos de contrataciones y adquisiciones de la Administración pública, ya que tanto la detección como

la sanción fueron débiles. Asimismo, mencionó que el covid-19 propició que la corrupción encontrara oportunidades para su accionar debido a que el Gobierno dictó normas con la finalidad de hacer contrataciones directas, las cuales fueron aprovechadas a raíz de la situación de emergencia tanto por funcionarios públicos como por proveedores malintencionados; la Procuraduría Anticorrupción detectó un total de 724 casos relacionados con diversas municipalidades, gobiernos regionales, ministerios, entre otros.

Por otro lado, cabe anotar que en medio de la emergencia sanitaria se publica una serie de audios que comprometen al presidente de la república, lo cual es aprovechado por algunos actores políticos para sugerir la vacancia del mandatario. Para Michael Reid, editor senior de la revista *The Economist*, la política atravesaba un momento desfavorable porque evidenciaba la poca fuerza de los partidos políticos, lo cual implicaba la existencia de pugnas internas, resultando decisivas las elecciones próximas para redefinir el rumbo del país (Radio Programas del Perú [RPP], 2020). Por su parte, Ian Vásquez, vicepresidente de Estudios Internacionales en el Cato Institute, comentó que la imagen global de la nación estaba erosionada por los numerosos conflictos políticos que sucedían, percibiéndose a nivel internacional la existencia de un intento de vacancia contra Martín Vizcarra como una muestra más de amenaza para destituir a un presidente (RPP, 2020).

De igual forma, cabe establecer que el accionar de uno de los poderes de Estado fue decisivo para propiciar la ocurrencia de un acontecimiento político que tuvo un fuerte impacto en el país. El Congreso había declarado al presidente como incapaz moral luego del juicio político efectuado en su contra por hechos de corrupción acontecidos entre el 2011 y 2014, alcanzándose 105 votos de apoyo para la iniciativa referida (“Martín Vizcarra: El Congreso de Perú,” 2020). Sin embargo, la decisión tomada parecía llegar en un momento contraproducente porque faltaban solo cinco meses para la realización de elecciones generales en el país y porque ocurrió durante una instancia de fragilidad en el terreno tanto económico

como social debido a la pandemia acontecida; en ese momento, el mando del país quedó a cargo de Manuel Merino (“Martín Vizcarra: El Congreso de Perú,” 2020).

A su vez, es oportuno tener en cuenta que la situación que atravesó el país se desencadenó por las ambiciones políticas existentes en los últimos años. Turkewitz y Kurmanaev (2020) aseveraron que el nombramiento de Manuel Merino originó protestas civiles que propiciaron su renuncia después de seis días en ejercicio, en que aparece la figura de Francisco Sagasti para sustituirlo, lo cual fue una sorpresa, porque hasta ese momento era un personaje desconocido por la población. Asimismo, indicaron que la tarea del nuevo presidente era trabajar con un Congreso inexperto, aunque lo cierto era que durante los últimos cuatro años el balance de la política peruana solo destacó por los tres hechos siguientes: (a) hubo cinco iniciativas para alcanzar la destitución presidencial, (b) se propició la disolución de un Congreso, y (c) fueron designados cuatro presidentes.

Resulta oportuno establecer que el gobierno transitorio tuvo a su cargo realizar el proceso electoral del 2021, el cual en la segunda vuelta presentó dos alternativas antagónicas, resultando ganador el representante de la izquierda. Chillitupa (2021) señaló que durante los primeros 100 días del gobierno de Pedro Castillo resaltaron tres hechos: (a) tanto la inestabilidad como la tensión permanente, lo cual quedaba reflejado en el reiterado cambio de ministros; (b) una fuerte desaprobación, que significaba una de las más altas en los últimos 30 años; y (c) las pugnas internas en la bancada del partido de gobierno, lo cual resultaba un peligro para el mandatario, porque en el caso de una división no tendría cómo mantenerse en el poder. Este analista también manifestó que el gobernante había incumplido sus promesas con relación al enfrentamiento del covid-19, la reactivación económica, el retorno a la educación presencial, y demás que presentó durante el último tramo de la contienda electoral, decepcionando las expectativas de sus votantes.

En síntesis, durante los periodos 2019 y 2020, el Perú se caracterizó por experimentar constantes tensiones y enfrentamientos políticos entre el Poder Ejecutivo y el Legislativo que trajeron consigo un impacto negativo en la economía del país y, a su vez, agravaron la crisis sanitaria dada por la pandemia covid-19. Entre los principales efectos de esta crisis destacan los siguientes: (a) deterioro de la confianza de los inversionistas, dado que las tasas de los bonos soberanos tendieron a subir y, por ende, se debió incrementar su retorno esperado para que los compradores mantengan o incrementen su posición; (b) la baja entrada de capitales, sumada al enfrentamiento político y otros factores (reducción de importaciones, abundante liquidez en soles) generó que el tipo de cambio alcance niveles no observados en más de 15 años; y (c) se elevó el riesgo país, el cual buscó estimar el riesgo político y la posibilidad de incumplimiento de las obligaciones de pago a los acreedores internacionales. Esto generó que el financiamiento de un proyecto o la obtención de un crédito sea más costoso (Gárate, 2020).

De igual forma, el desempleo fue una de las consecuencias más duras de esta crisis política. Según el INEI (citado en Gárate, 2020), el comercio, servicio, construcción y manufactura se vieron muy afectados, que en Lima significaron aproximadamente dos millones de empleos perdidos. Además, los constantes cambios por parte del Congreso, retrasaron la toma de decisiones y gestión de la administración pública, lo cual propició que diversas acciones necesarias no se llevaran a cabo, especialmente en momentos picos de pandemia (Gárate, 2020).

Desde el aspecto legal, el Gobierno peruano aprobó el programa de garantías covid-19 a través del Decreto Supremo N° 341-2020-EF, el Reglamento Operativo según Resolución Ministerial N° 296-2020-EF/15, y la ley que establece disposiciones extraordinarias para la reprogramación y congelamiento de deudas (Ley 31050, 2020). Mediante esta normativa se destinan S/ 5,500 millones con la finalidad de respaldar la reprogramación de créditos de consumo, personales, hipotecarios, vehiculares y mypes. Por otro lado, por intermedio de la

Resolución SBS N° 2448-2020, la SBS estableció modificar las normas para la cobertura, recursos y pago de imposiciones cubiertas del Fondo de Seguro de Depósito. Asimismo, a través de la Resolución SBS N° 877-2020, estableció un nuevo reglamento que busca que las empresas supervisadas puedan desarrollar un sistema de gestión de la continuidad del negocio más sensible y proporcional al tamaño, naturaleza y complejidad de sus operaciones. Dicha normativa entró en vigencia el 1 de enero de 2021; sin embargo, se otorgó plazo de adecuación hasta el 1 de enero de 2022 para el cumplimiento de las disposiciones adicionales aplicables a empresas con concentración de mercado.

Finalmente, la Comisión de Defensa del Consumidor del Congreso aprobó el predictamen de la propuesta de Ley 5904 que planteaba establecer tasas máximas de interés, regular comisiones y gastos cobrados al consumidor de productos financieros. Sin embargo, dicha propuesta fue rechazada por el presidente del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), Julio Velarde, debido a que generaría que las entidades financieras ya no ofrezcan créditos a los segmentos más riesgosos, además de que, según la experiencia chilena, entre 151,000 y 227,000 personas salieron del sistema financiero porque no pudieron acceder a un crédito, después de implementarse dicha ley. Por su parte, la Asociación de Bancos del Perú (Asbanc) criticó la decisión adoptada en esta comisión, puesto que dictaminó sobre un tema importante sin la debida reflexión y debate, así como no se atendieron las opiniones contrarias de las entidades técnicas especializadas como el BCRP y la SBS, ni se escuchó a los gremios que se dedican a la actividad bancaria y financiera (“Congreso avanza,” 2020).

En ese orden de ideas, se planteó la modificación al artículo 52 de la Ley Orgánica del Banco Central de Reserva, la cual menciona que el BCRP tendrá la facultad de fijar tasas de intereses máximos y mínimos, en forma semestral, con el propósito de regular el mercado, competencia que no podrá ser delegada a otra entidad. Asimismo, se planteó la modificación a la Ley General del Sistema Financiero y Sistema de Seguros, que establece que la SBS

vigilará y supervisará el cumplimiento de las tasas máximas, procediendo a sancionar y denunciar ante el órgano competente a las entidades financieras que excedan dicho límite, de acuerdo con sus atribuciones. También que los contratos, hojas resumen, comisiones, tarifas, cargos y gastos que cobren las empresas del sistema financiero, así como las condiciones generales y específicas de las pólizas de las empresas del sistema de seguro, deberán ser aprobados por la SBS mediante resolución (“Congreso avanza,” 2020).

En conclusión, la respuesta y los esfuerzos adoptados por la CMAC Ica frente a todos estos factores estuvieron enfocados en la reprogramación de créditos, así como el otorgamiento de créditos con Fondo FAE-Mype y Agro, otorgamiento de créditos con Fondo Reactiva Perú, retiro del 25% de AFP, para lo cual la CMAC Ica tuvo que adecuar y rediseñar muchos de sus procesos y procedimientos internos utilizando metodologías y herramientas ágiles que facilitaron dicha gestión.

2.1.2 Factores Económicos (E)

La emergencia sanitaria ocasionada por el covid-19 provocó que la economía peruana enfrente la mayor contracción económica anual de los últimos 100 años. Durante el 2020, el PBI pasó el momento más crítico de la crisis en abril, cuando registró una caída de -39.9%, moderándose a -32.7% tras el inicio del plan de reanudación de actividades, y se espera que alcance un -12.7% al cierre del 2020, debido a que la última fase de reactivación comenzaría después de lo esperado. Las medidas de inmovilización aún se mantienen y la inversión pública viene registrando menores niveles de ejecución que los previstos. Para 2021, se espera que la economía siga una gradual recuperación alcanzando un crecimiento de 11.0% (ver Figura 4), en un escenario de preservación de la estabilidad macroeconómica y financiera y un adecuado ambiente de negocios que promueva la recuperación del empleo y la inversión.

Figura 4

Variación % del PBI Total, 1922-2021



Nota. Adaptado de “Reporte de inflación, junio 2020. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2021,” (p. 42), por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2020a (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/junio/reporte-de-inflacion-junio-2020.pdf>).

Por un lado, el consumo privado disminuyó debido a las restricciones implementadas para contener la expansión de la pandemia. Para 2021, se proyectó un crecimiento de 8.0% en un contexto de recuperación del empleo e ingresos, impulsados por la reanudación de actividades y la recuperación de la inversión pública. El consumo público, por otro lado, mostró un incremento por los mayores recursos orientados a contener la expansión del virus y paliar los efectos económicos de la crisis, tal como se aprecia en la Figura 5.

Figura 5

Consumo Privado y Público (Variación % Anual) 2018-2021

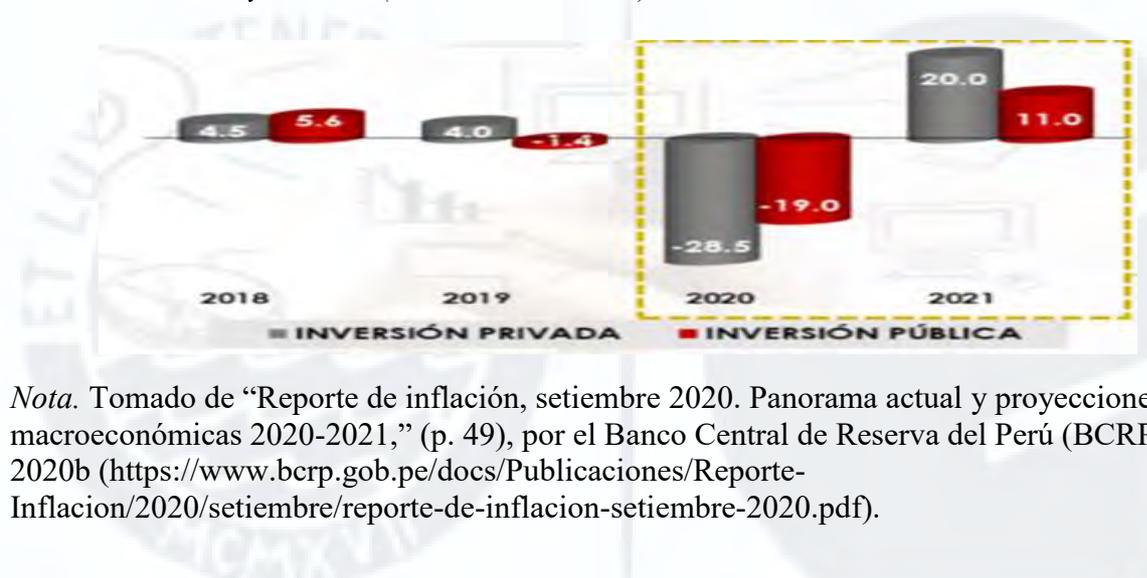


Nota. Tomado de “Reporte de inflación, setiembre 2020. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2021,” (p. 49), por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2020b (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2020.pdf>).

Respecto a la inversión privada, esta se recuperó parcialmente en el 2021; debido a la continuidad de los planes de inversión en infraestructura, se esperó una aceleración de ejecución de grandes proyectos en el sector minero y de infraestructura. Mientras que la inversión pública creció en 2021 (ver Figura 6) como resultado del mayor gasto en obras de reconstrucción, proyectos del Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad, proyectos especiales de inversión pública, el impulso de obras paralizadas, entre otros.

Figura 6

Inversión Privada y Pública (Variación % Anual) 2018-2021



Nota. Tomado de “Reporte de inflación, setiembre 2020. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2021,” (p. 49), por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2020b (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2020.pdf>).

En lo que respecta a los principales sectores económicos (ver Figura 7), el rubro agropecuario no se vería del todo impactado por la pandemia debido a que la exportación de productos no se efectuaba durante los primeros meses del año, y porque la comercialización de productos frescos no estaba restringida para evitar la diseminación del covid-19; la pesca estaba aquejada debido a que su primera temporada de captura de anchoveta era durante abril; la industria minera enfrentaba una desaceleración en la demanda de minerales proveniente de China, en tanto que los hidrocarburos recibirían apoyo para reactivar la exploración. Asimismo, el giro de negocio financiero evidenciaba una reducción en la tasa de interés, pasando de 2.25% a 1.25%, lo cual estaría acompañado de un desempeño negativo debido a la volatilidad generada por la pandemia.

Figura 7

Proyección de PBI por Sector Económico 2020-2021 (Variación %)

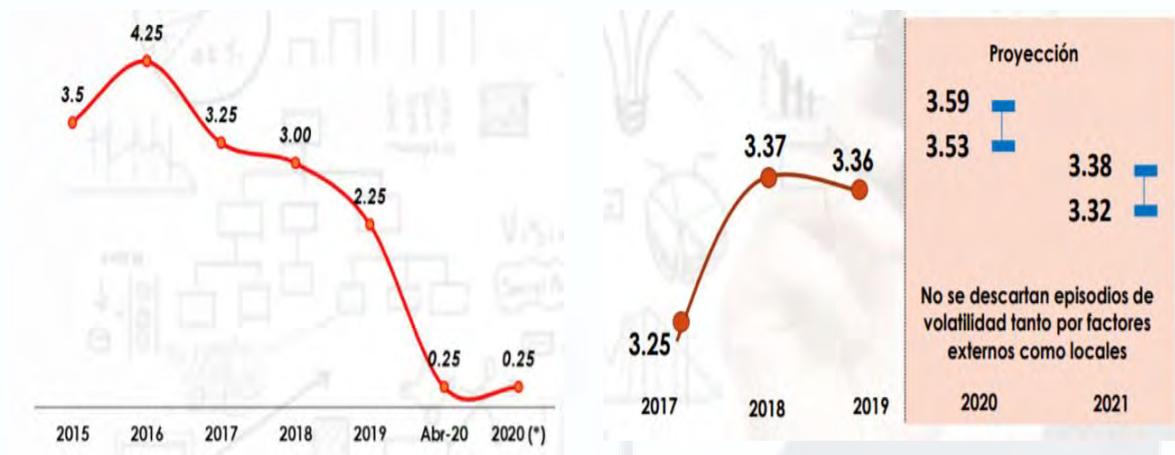


Nota. Tomado de “Reporte de inflación, setiembre 2020. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2021,” (p. 42), por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2020b (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/setiembre/reportes-de-inflacion-setiembre-2020.pdf>).

Resulta importante mencionar que desde marzo de 2020, el BCRP ha tomado medidas monetarias y financieras sin precedentes, enfocadas en la reducción del costo de financiamiento, la provisión de liquidez al sistema financiero y la reducción de la volatilidad de las tasas de interés de largo plazo y del tipo de cambio (ver Figura 8). Tanto es así que desde abril de 2020 se alcanzó una tasa de interés de referencia mínima histórica de 0.25%. Asimismo, el BCRP considera apropiado mantener una postura monetaria fuertemente expansiva por un periodo prolongado y mientras persistan los efectos negativos de la pandemia sobre la inflación y sus determinantes. La entidad bancaria se encuentra atenta para ampliar el estímulo monetario bajo diferentes modalidades (BCRP, 2020b).

Figura 8

Tasa de Referencia (%) y Tipo de Cambio



Nota. Tomado de “Reporte de inflación, setiembre 2020. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2021,” (p. 89), por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2020b (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2020.pdf>) y de “Situación Perú. Primer trimestre 2020,” por BBVA Research Perú, 2020 (https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2020/01/Situaci%C3%B3n_Per%C3%BA_1T20.pdf).

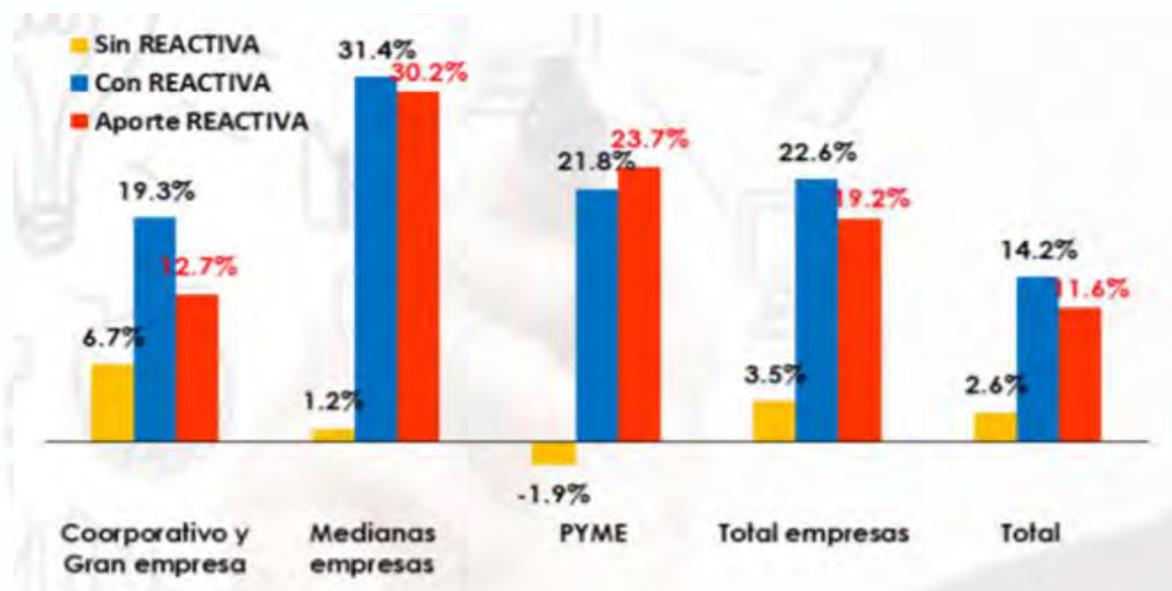
Además de la recesión global y rebrotes del covid-19, factores locales como la tensión entre el Poder Ejecutivo y el Legislativo han afectado la evolución del sol; a pesar de ello, continuó siendo una de las monedas menos volátiles en la región y con tendencia a apreciarse, pero con episodios de volatilidad por incertidumbre electoral y choques externos. Por otro lado, el programa Reactiva Perú ha permitido una mayor expansión del crédito (ver Figura 9). El mayor aporte fue a medianas empresas (30.2%) y pymes (23.7%). Entre los sectores de mayor expansión de crédito se encuentran los más afectados por las medidas de confinamiento social por el covid-19 (comercio= 39.8%, construcción = 37.9%, servicios= 33.5%).

Para 2020-2021, se prevé que el crédito crezca porcentualmente más que el PBI nominal, asumiendo la recuperación de la actividad económica hasta alcanzar su nivel prepandemia en 2022. Finalmente, el crédito al sector privado se aceleró desde una tasa de expansión de 6.9% en 2019 a 14.2% en julio de 2020, impulsado por el programa Reactiva

Perú. Las medidas tomadas por el BCRP, que permiten una flexibilización de las condiciones financieras en distintas modalidades, han provocado que el crédito registre un comportamiento anticíclico, contrarrestando de esta manera los efectos negativos de la pandemia sobre la actividad económica (BCRP, 2020b).

Figura 9

Expansión de Crédito en el Sector Privado a través del Programa Reactiva



Nota. Tomado de “Reporte de inflación, setiembre 2020. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2021,” (p. 110), por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2020b (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2020.pdf>).

En conclusión, la respuesta y los esfuerzos adoptados por la CMAC Ica frente a todos estos factores se enfocaron en la gestión promovida por su gerencia mancomunada y plana directiva, para la obtención de un significativo fondo total por S/ 125 millones mediante los fondos FAE Mype (52 millones) y Reactiva Perú (73 millones) con la finalidad de impulsar la reactivación económica del sector de la micro y pequeña empresa, ante la necesidad de miles de peruanos emprendedores que esperaron tener la oportunidad para retomar la productividad y las ventas de sus negocios, los cuales tuvieron un repunte en julio de 2020, tal como se aprecia en la Figura 10.

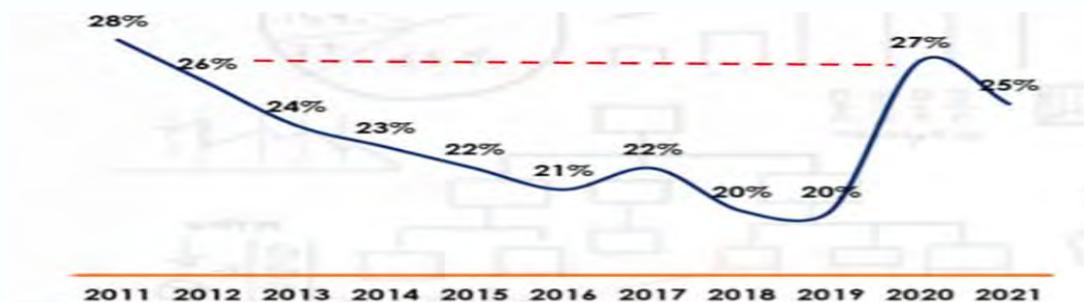
Figura 10*Crédito al Sector Privado (Crecimiento Anual)*

	Dic.18	Dic.19	Mar.20	Jun.20	Jul.20	Tendencia
Crédito a empresas	7.0%	4.2%	7.7%	20.1%	22.6%	
Cooperativo y gran empresa	9.1%	4.4%	11.7%	22.0%	19.3%	
Mediana empresa	3.8%	0.5%	0.6%	21.7%	31.4%	
PYME	5.9%	7.7%	5.5%	13.9%	21.8%	
Crédito a personas	11.5%	11.3%	9.3%	2.8%	1.2%	
Consumo	13.1%	12.8%	10.2%	1.6%	-0.7%	
Vehiculares	-3.5%	11.9%	6.9%	0.9%	-1.2%	
Tarjetas de crédito	11.9%	13.4%	8.9%	-4.8%	-7.6%	
Resto	14.7%	12.6%	11.0%	5.0%	3.0%	
Hipotecario	9.0%	9.0%	8.0%	4.6%	4.0%	
TOTAL	8.7%	6.9%	8.3%	13.3%	14.2%	

Nota. Tomado de “Reporte de inflación, setiembre 2020” (p. 111), por el BCRP, 2020b (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2020.pdf>).

2.1.3 Factores Sociales, Culturales y Demográficos (S)

La tasa de pobreza del Perú subiría de 20% a 27% para el 2020 (ver Figura 11), ante el impacto de la pandemia por covid-19. En el 2021 se espera que la pobreza retroceda a un 25%, niveles similares a los registrados entre el 2012 y el 2013. Los niveles de vulnerabilidad subirían más en las zonas urbanas debido a la pérdida de empleos de aquellas personas que recibían ingresos muy precarios por su labor; por ello, se estima que la población en situación de vulnerabilidad pasará de 15% a 22% durante el 2020. En el 2021 caerá solo a 20%; mientras que en el 2020, en el ámbito rural, la pobreza pasaría de 41% a 45% y continuaría igual durante el 2021 (“Pobreza en el Perú,” 2020).

Figura 11*Pobreza en el Perú*

Nota. Tomado de “Pobreza en el Perú aumentaría abruptamente a 27% este año, 2020” RPP Noticias (<https://rpp.pe/economia/economia/pobreza-en-el-peru-aumentaria-abruptamente-a-27-este-ano-macroconsult-midis-vulnerabilidad-economia-familiar-noticia-1292626>).

Por un lado, las medidas aprobadas para dar soporte económico a las familias vulnerables significan un respaldo de liquidez a los hogares, que les permitirá priorizar gastos de primera necesidad. La entrega de subsidios monetarios de S/ 760 a familias en situación vulnerable buscó beneficiar a 8.5 millones de hogares. Otras medidas de apoyo a familias vulnerables fueron la entrega de canastas de víveres por parte de las municipalidades, implementación de mercados itinerantes y fraccionamiento del pago de los servicios (BCRP, 2020b).

Por otro lado, la paralización de un gran número de sectores económicos afectó directamente a la población ocupada, lo que, sumado a la fuerte inmovilización social, dificultó aún más la búsqueda de empleo y la reincorporación de los desempleados a la fuerza laboral. La población ocupada registró una fuerte contracción de 6.7 millones de personas en junio de 2020, en comparación con el mismo mes del año anterior, así como una reducción significativa en la demanda de trabajo y mayor precariedad del empleo. A medida que las restricciones de confinamiento sean menos estrictas, se proyecta que hacia el final de 2020 la población ocupada alcance 17.1 millones de personas; sin embargo, retornarían principalmente al sector informal (ver Figura 12).

Figura 12

Empleo Informal (Variación % Interanual) / Evolución de la PEA Ocupada



Nota. Tomado de “Reporte de inflación, setiembre 2020” (pp. 51, 61), por el BCRP, 2020b (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/setiembre/report-de-inflacion-setiembre-2020.pdf>).

Respecto de los contagios por covid-19, según un informe de Essalud de noviembre de 2020, se contempla que un segundo brote ocurra entre fines del 2020 y el primer trimestre del

2021, que llegaría a picos similares de mediados de agosto en diversas regiones del país, y se debería a la flexibilización de las restricciones, la reactivación económica y el relajamiento de los hábitos de la población (Departamento de Planeamiento, Presupuestos y Estudios Económicos de la CMAC Ica, 2021). Sin embargo, algunos expertos dudan de ello, pues hay regiones donde hubo tasas altas de contagio (ver Figura 13 y Figura 14); por lo tanto, la segunda ola no podría ser de una magnitud mayor, y esto dependerá de la rápida respuesta del Gobierno, el comportamiento de los individuos y las propias características del virus.

Finalmente, respecto al proceso de vacunación, el Ministerio de Salud estimó que la vacuna llegaría al país entre marzo y mayo de 2021, aunque la OMS anunció que las vacunaciones masivas probablemente se iniciarían en 2022. Con ello, el Gobierno peruano planeó inmunizar gratuitamente a 20 millones de peruanos mayores de 18 años (“Minsa: Vacuna contra el covid-19, 2020”).

Figura 13

Ranking de Contagios y Fallecidos por cada 100,000 (al 31 de Octubre de 2020)

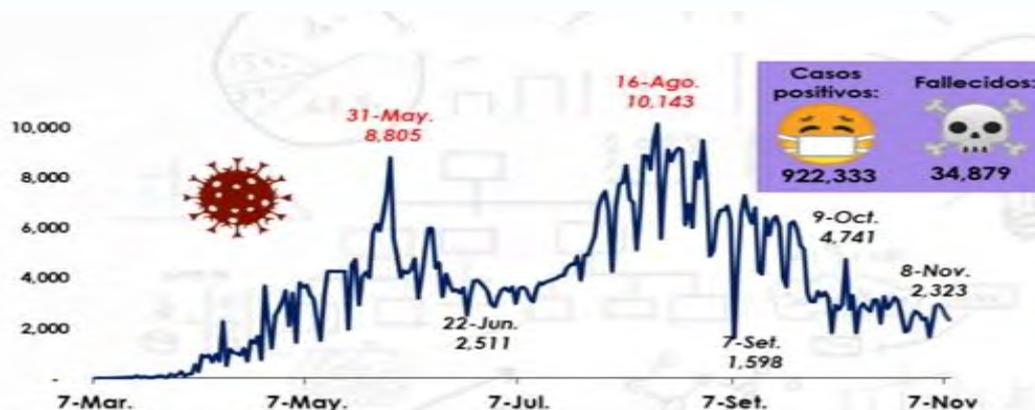


Nota. Tomado de “Sala de Situación Covid 19” (p. 8), por la Dirección Regional de Salud de Ica, 2020

(https://www.diresaica.gob.pe/images/diresaica/4_Oficinas/Epidemiologia/Sala_Situacional/S_S_covid-19/2020/SE44_covid-19_diresaica_31-10-2020.pdf).

Figura 14

Casos Nuevos Positivos Covid-19 (al 08 de Noviembre de 2020)



Nota. Tomado de “Diagnóstico del plan de negocios 2021” (p. 23), por el Departamento de Planeamiento, Presupuestos y Estudios Económicos de la CMAC Ica, 2021, Autor.

En conclusión, la respuesta y los esfuerzos adoptados por la CMAC Ica frente a todos estos factores se enfocaron principalmente en el cuidado y protección de sus colaboradores, clientes y público en general frente a la covid-19, a través del cumplimiento de su Plan de Vigilancia frente a esta pandemia y controles de bioseguridad respectivos, además de la entrega de más de 5,000 canastas de víveres a las familias más necesitadas y de 100 balones de oxígeno para afectados por el covid-19. Asimismo, en el ámbito empresarial se tomaron medidas para contrarrestar el deterioro de la cartera de clientes, para lo que se establecieron políticas flexibles a fin de afrontar el pago y cobro de los créditos de los clientes.

2.1.4 Factores Tecnológicos (T)

Cada vez más son las empresas que esperan la llegada y regulación del 5G en el país, la tecnología que revolucionará la conectividad y permitirá opciones que antes no eran posibles, pues al ser más rápida habilitará una serie de escenarios como la automatización. Para lograr este proceso de transformación digital en las compañías se necesita apostar por cuatro pilares como son el *cloud*, el Internet de las cosas (IoT), la inteligencia artificial, y el pilar transversal que es seguridad informática, porque trae un desafío interesante en integridad y seguridad de los datos.

En ese orden de ideas, resulta importante mencionar que el Internet de las cosas es una de las mayores transformaciones tecnológicas del futuro. Tanto es así que realmente se habla de una segunda revolución digital. La mayor cantidad de datos disponibles en tiempo real permitirá tomar mejores decisiones comerciales basadas en datos de riesgo financiero mucho más precisos. Hay que tener en cuenta que esta información abarcará cuestiones tradicionales como datos financieros y datos sobre propiedades, pero también otro tipo de informaciones sensibles para la elaboración de los perfiles de riesgo. Elementos como los datos de los medios sociales, los hábitos de gasto, los comportamientos de crédito.

Respecto a la banca 100% digital, destaca B89, una fintech orientada a ofrecer “tarjetas con crédito”, que es lo mismo que las tarjetas de crédito, pero no pueden usar ese término porque es exclusivo de los bancos. Actualmente, B89 se encuentra probando el piloto, para lanzar sus tarjetas con crédito, ofreciendo el servicio luego de hacer un análisis crediticio, similar a Nubank de Brasil. Esperan realizar el lanzamiento oficial en enero de 2021 y planean expandirse a Estados Unidos en el segundo trimestre de ese año. Si bien B89 no está respaldada o asociada a ningún banco, el respaldo viene de inversionistas ángeles y su alianza con Visa, y de las grandes empresas tecnológicas de todo el mundo con las que trabajan. La tarjeta puede ser entregada de forma virtual o física, tiene un CVV dinámico para mayor seguridad y disponible desde el primer momento (B89, 2020).

Asimismo, en la actualidad, algunos bancos ya permiten abrir cuentas de ahorro 100% digitales a través de un aplicativo interconectado con Reniec, que identifica a las personas mediante su huella digital; así como el uso de *apps* que permiten realizar compras y pagos de manera rápida y segura, realizar transferencias bancarias sin necesidad de conocer el número de cuenta del destinatario, solo con el número de celular de los contactos o escaneando códigos QR. Actualmente, son dos las cajas municipales (CMAC Piura, CMAC Cusco) que ya están afiliadas al servicio de Yape. Del mismo modo, cada vez son más las cajas

municipales que están ingresando al servicio de compras por Internet (*e-commerce*) como las Cajas Arequipa, Cusco, Huancayo, Trujillo, Piura y Tacna (Departamento de Planeamiento, Presupuestos y Estudios Económicos de la CMAC Ica, 2021).

Respecto a las herramientas digitales para el trabajo remoto destacan Trello y Asana, plataformas que facilitan la planificación y la estructuración del trabajo colaborativo. Asimismo, para la comunicación *online* destacan herramientas como Slack, Zoom, Teams, plataformas que permiten realizar desde videoconferencias y llamadas hasta chats de trabajo y herramientas para almacenamiento de archivos digitales e información en la nube como Google Drive, Dropbox y WeTransfer. Finalmente, destacan las metodologías ágiles que vienen contribuyendo con la gestión y administración de proyectos tales como KanBan, Scrum, XP y OKR (Departamento de Planeamiento, Presupuestos y Estudios Económicos de la CMAC Ica, 2021).

En conclusión, la respuesta y los esfuerzos adoptados por la CMAC Ica frente a todos estos factores se enfocaron en el avance y fomento de transformación digital. Tal es así que para finales del 2020 logra el lanzamiento de tres nuevos canales de atención: (a) agentes corresponsales (para consultas, retiros y depósitos, y pago de créditos y servicios), (b) App Móvil Caja Ica (por medio de la cual el usuario podrá encontrar el detalle de cuentas de ahorros y créditos, conocer su cronograma y pago de créditos, realizar transferencias propias e interbancarias, pago de servicios entre otras operaciones), y (c) chatbot Boty (asistente virtual que contribuirá con el usuario para solicitud de créditos y ahorros, contactar con *call center* o asesor, entre otros). Además, el lanzamiento de tarjetas *contactless*, tarjetas con chip inteligente que brindan mayor seguridad, puesto que los clientes pueden realizar pagos en diversos establecimientos sin tener que entregar su tarjeta y solo acercándola al POS.

2.1.5 Factores Ecológicos y Ambientales (E)

El medio ambiente se presenta como uno de los pocos favorecidos con la llegada de la pandemia, aunque los resultados alcanzados parecen no sostener este punto de vista. Guerrero

(2020) aseveró que debido al confinamiento, los resultados de la calidad del aire conseguidos durante marzo en Lima tuvieron una concentración promedio de 64% menos que en el 2018 y 44% por debajo del 2019. Además, explicó que en abril hubo una disminución en los niveles de CO₂ que fueron emitidos, y el consumo de energía eléctrica disminuyó debido a la limitada operación que tuvieron diversas industrias en todo el país. No obstante, manifestó que la preparación de las diversas medidas de reactivación económica para después de la pandemia debía incorporar tanto factores de orden económico como de tipo ambiental.

El Perú tiene el compromiso de ser un país carbono neutral en el año 2050 y, previo a ello, reducir en 30% su emisión de gases de efecto invernadero (GEI) para el año 2030, iniciativa en la que deben participar todas las organizaciones públicas y privadas para lograr ese objetivo en común. El Ministerio de Ambiente (MINAM) ha otorgado a la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE), el diploma “Huella de Carbono Nivel 2”, debido a la medición y verificación de su huella de carbono institucional, reconocimiento que los ubica como la primera entidad financiera en alcanzar la segunda estrella en el país. Asimismo, como parte de su compromiso con la sostenibilidad, son muchas las entidades financieras que ya se encuentran registradas en el portal Huella de Carbono Perú del Ministerio del Ambiente, por haber cumplido con los requisitos correspondientes al sector financiero en beneficio del medio ambiente.

El I Ciclo Virtual sobre la Huella de Carbono Perú cuenta con el apoyo del Proyecto para la Implementación de las Metas Climáticas del Perú, conocido como NDC Support Programme, que es implementado por el MINAM, con la asistencia técnica del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo y forma parte de la Iniciativa Internacional de Protección del Clima (IKI).

Es importante destacar que, siguiendo una práctica internacional de gestión de riesgos en el 2019, las cajas municipales implementaron el Sistema de Gestión de Riesgos Sociales,

Ambientales y Climáticos (SARAS), en el marco de su política ambiental crediticia, el cual se ejecutó con el apoyo del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) y fue diseñado bajo un enfoque de microfinanzas. El aplicativo móvil será utilizado por los asesores de créditos de las cajas municipales, quienes deberán identificar y evaluar los riesgos ambientales y sociales de sus clientes; cuenta con asistencia técnica de la Fundación Alemana y contribuye al mejoramiento de la competitividad de las instituciones financieras, a capturar nuevos mercados y a posicionarse como organizaciones responsables con el medio ambiente.

Asimismo, resulta importante mencionar la iniciativa Biofin, un estudio que apoya a la estrategia de negocios verdes para las cajas municipales, que tiene como propósito facilitar información nacional e internacional que permita definir lineamientos para un producto financiero incorporando la temática de conservación de la biodiversidad (recursos naturales) para los sectores económicos de pesca, ganadería y agricultura, sectores en los que las cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC) tienen colocaciones por US\$ 364 millones.

Entre algunas de las iniciativas desarrolladas por las principales cajas municipales destacan las siguientes: la organización Kusimayo, Caja Arequipa, logró implementar 24 casas con el equipamiento tecnológico Casa Caliente Limpia, en la provincia de Azángaro-Puno, con lo cual se ha logrado mejorar la calidad de vida de 84 personas. Del mismo modo, Caja Huancayo participó del proyecto corporativo de la FEPCMAC “Ecoahorro, Tu Crédito Inteligente”, con el producto Crediecológico, que ganó el Premio Latinoamérica Verde 2020, en la categoría Finanzas Sostenibles de Perú. Mientras que Caja Sullana realizó las campañas “Recicla en verde” y “#AsiQuieroAMiSullana”, con el objetivo de generar conciencia ambiental y contribuir con la adecuada gestión de los materiales plásticos.

Finalmente, la respuesta y los esfuerzos adoptados por la CMAC Ica frente a todos estos factores se enfocaron en la participación del Sistema de Gestión de Riesgos Sociales, Ambientales y Climáticos (SARAS), en el marco de su política ambiental crediticia.

Asimismo, cabe destacar el desarrollo de campañas de reciclaje de tóneres de impresoras y campañas de arborización en las principales avenidas de la ciudad de Ica.

2.1.6 Oportunidades y Amenazas

En la Tabla 1 se exhibe la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), que para el caso de la CMAC Ica dispuso de 14 factores determinantes de éxito, distribuidos tanto en siete oportunidades como en siete amenazas. Asimismo, el valor total conseguido fue de 2.27, lo que permitió establecer que la firma ofrece una respuesta dentro de la media.

Tabla 1

Matriz de Evaluación de Factores Externos de la CMAC Ica

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. La conservación de un sistema político democrático.	0.06	2	0.12
2. El disímil impacto en los sectores económicos que tendría la pandemia.	0.07	3	0.21
3. Decretos que han dado facilidades de pago a los clientes.	0.10	3	0.30
4. FAE Mype – Reactiva.	0.12	3	0.36
5. Crecimiento del comercio electrónico (<i>e-commerce</i>).	0.10	2	0.20
6. Apertura de nuevos negocios.	0.12	3	0.36
7. Las mejoras alcanzadas a nivel ambiental en diversas ciudades del país.	0.04	2	0.08
Subtotal oportunidades	0.61		1.63
Amenazas			
1. El nivel de corrupción en todas las instancias de la gestión pública nacional.	0.07	2	0.14
2. El prolongado plazo de tiempo que tomará la reactivación económica del país.	0.07	2	0.14
3. La desmejora de las finanzas públicas debido a los gastos incurridos por el covid-19.	0.06	2	0.12
4. La tasa de desempleo de la PEA (8.8%) según BCRP (2020b).	0.05	1	0.05
5. El cierre de los micronegocios (48.8%) según Enaho – INEI, 2020 (citado en COMEX Perú, 2021).	0.05	1	0.05
6. El reducido nivel de infraestructura para telecomunicaciones existentes (Brecha por cubrir de 60%) (MEF, 2019).	0.05	2	0.10
7. La incertidumbre sobre las medidas ambientales incorporadas como parte de la reactivación económica.	0.04	1	0.04
Subtotal amenazas	0.39		0.64
Total	1.00		2.27

Nota. Los valores asignados obedecen a la siguiente escala: 4=la respuesta es superior, 3=la respuesta es por encima del promedio, 2=la respuesta es promedio, 1= la respuesta es pobre. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 121), por F. A. D'Alessio, 2015, Pearson.

2.2 Análisis de la Industria

2.2.1 Poder de Negociación de los Compradores

El deseo por seguir ofreciendo productos o servicios en el mercado para sostener a sus familias genera que los emprendedores busquen alternativas incluso poco confiables de capitalización. Según Infomercado (2021), las mypes acudían con mayor frecuencia a prestamistas informales, lo cual aumentó durante la pandemia, debido a los problemas relacionados con el pago tanto de deudas como de créditos que solían afrontar con las entidades financieras. Además, para este portal, el tipo de negocios en cuestión continuaba necesitando capital de trabajo, lo cual obligaba a buscar alternativas que cobraban entre 100% y 1,000% de intereses. Cabe anotar que esta situación ya causaba estragos, dado que sectores como servicios, comidas y bebidas, alojamiento, salones de belleza, entre otros, habían registrado un incremento en los cierres de operaciones.

En líneas generales, se puede inferir, entonces, que el poder de negociación no es el mismo para todo tipo de cliente, dado que está basado en el riesgo inherente que tiene cada cliente y está medido por la tasa de interés. Es decir, a menor riesgo menor tasa de interés, a mayor riesgo mayor tasa de interés. Por lo tanto, el poder de negociación de los compradores resulta medio.

2.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores

La necesidad de incorporar mayores y mejores prestaciones en sus diversas plataformas obliga a tercerizar servicios informáticos en el sector. Fernando Eguiluz, CEO del BBVA en Perú, mencionó que los bancos locales ya integraban en sus aplicativos móviles funcionalidades como la biometría facial para llevar cabo operaciones, lo cual a nivel local era una innovación importante, buscándose de esta manera fortalecer la presencia digital entre personas, aunque los mayores esfuerzos se orientaban a las empresas de todos los tamaños. Igualmente, expresó el empleo de la inteligencia artificial para predecir el comportamiento de

los clientes y ofrecer mejores soluciones, lo cual era una respuesta al incremento sustantivo en cuanto a la apertura de cuentas (Castro, 2020).

En síntesis, se puede inferir entonces que el poder de negociación con proveedores (fondos, seguros y soluciones digitales) resulta alto, por el nivel de criticidad que existe al solicitar las líneas de crédito. En gran medida, dependerá del nivel de clasificación de riesgo de la entidad y de los estados financieros, así como de los principales ratios financieros que determinan la tasa de interés y el tiempo de financiamiento del crédito.

2.2.3 Amenaza de los Sustitutos

Los negocios basados en tecnología parecen estar apareciendo con más frecuencia en diversos ámbitos y la industria financiera no es una excepción. En el país, las *fintech* empezaron a impulsar la digitalización bancaria a través de la gama de servicios ofertados, ascendiendo a 115 las compañías de este tipo que operan en el mercado local. Los *startups* en cuestión también estaban aprovechando las necesidades de las mypes de manera rápida y novedosa, con la posibilidad de que en el rubro financiero asuman el liderazgo de la recuperación económica esperada para el 2021. Además, la consolidación de las *fintech* desbloquearían US\$ 100 billones en la próxima década, aunque la crisis sanitaria atravesada podía acelerar este plazo (“El futuro son las fintechs,” 2021).

La CMAC Ica enfrenta a los sustitutos con la diversidad de los productos financieros, creando nuevas soluciones crediticias y estando más cerca del cliente. Tanto es así que una de las formas de evitar los sustitutos es llegar a los 14 distritos de la provincia de Ica con una oferta crediticia a la medida de las necesidades del usuario final. En líneas generales, se puede inferir entonces que la amenaza de los sustitutos es alta.

2.2.4 Amenaza de los Entrantes

La posibilidad de ingreso para nuevas firmas viene cambiando debido a las reformas emprendidas por el organismo competente. La SBS, mediante Resolución N° 00211-2021,

aprobó un nuevo reglamento para autorizar el ingreso de nuevas empresas al sistema financiero, lo cual constituye el resultado tanto de la experiencia a nivel local como de la necesidad por adoptar los estándares internacionales, lográndose una mejor vigilancia. Igualmente, la iniciativa en cuestión facilitará la entrada de nuevas entidades y permitirá a los inversores conocer mejor los plazos o las expectativas del ente supervisor; de esta manera, el nuevo reglamento promoverá una mayor competencia y generará una mayor confianza en el mercado (“SBS hará más eficiente,” 2021).

El desarrollo de nuevas plataformas digitales podría afectar el crecimiento en las colocaciones de la CMAC Ica tomando en cuenta que facilitaría el proceso de aprobación de créditos de forma ágil y oportuna. En síntesis, se puede inferir entonces que la amenaza de los entrantes resulta alta, sobre todo cuando hablamos de modelos de negocio digitales de tipo fintech.

2.2.5 Rivalidad de los Competidores

La intervención de las cajas municipales implica la ocurrencia de acciones específicas que pueden demandar la intervención de terceros para salvaguardar la continuidad de sus operaciones. De acuerdo con la SBS, las instituciones financieras en cuestión durante el 2020 redujeron en más del 50% sus ganancias, lo cual implicaba buscar maneras de fortalecer su patrimonio para salvaguardar los intereses de más de ocho millones de clientes. No obstante, el profesor de Pacífico Business School, Jorge Carrillo, señaló que las municipalidades provinciales no estaban en condiciones de ofrecer demasiada ayuda en el actual contexto, ya que no poseían los recursos suficientes para efectuar inversiones como las requeridas, necesitándose el apoyo del Gobierno mediante aportes de capital directo o créditos a largo plazo en las comunas (“Cuatro cajas de ahorro y crédito reportaron pérdidas,” 2021).

En la provincia de Ica, la CMAC Ica lidera la participación de mercado de créditos (ver Tabla 2), con un 39.0%; mientras que a nivel nacional (departamentos donde se tiene presencia) alcanza una participación de 16.0% en diciembre de 2020 (ver Tabla 3).

Tabla 2*Participación de Mercado de Créditos en la Provincia de Ica*

Entidades	Participación de mercado (%)					
	Dic-2018	Dic-2019	Mar-2020	Jun-2020	Set-2020	Dic-2020
CMAC Ica	31.2	35.8	35.5	35.8	37.8	39.0
CMAC Arequipa	12.0	14.3	14.4	14.4	14.8	14.9
Mibanco	8.5	9.3	9.6	10.0	10.3	10.6
CMAC Ica - Ag. Ica	8.0	8.5	8.3	8.3	8.6	9.7
CMAC Huancayo	6.9	8.5	8.2	8.2	8.4	8.9
CMAC Ica - Ag. Cercado Ica	6.2	7.0	6.9	7.0	7.1	7.1
CMAC Ica - Ag. San Isidro	5.6	6.3	6.2	6.1	6.3	6.4
CMAC Ica - Ag. Parcona	5.0	5.3	5.3	5.5	5.9	5.9
CMAC Piura	5.6	5.5	5.3	5.4	5.2	5.0
CMAC Ica - Ag. Libertad	2.8	4.3	4.4	4.3	4.7	4.7
Crediscotia	5.9	6.5	6.6	6.4	5.6	4.7
Financiera Oh	3.7	4.4	4.3	4.0	3.6	3.4
Compartamos Financie	2.3	3.3	3.6	3.6	3.4	3.3
Otros	27.4	17.0	16.8	16.7	16.0	15.5
Total general	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Nota. Adaptado de “Participación del mercado del sistema financiero regulado,” por el Departamento de Planeamiento, Presupuestos y Estudios Económicos de la CMAC Ica, 2020b, Autor.

Tabla 3*Participación de Mercado de Créditos a Nivel Nacional*

Entidades	Participación de mercado (%)					
	Dic-2018	Dic-2019	Mar-2020	Jun-2020	Set-2020	Dic-2020
CMAC Ica	14.7	15.0	14.9	14.8	15.6	16.0
Mibanco	18.2	17.8	18.0	18.9	19.9	20.3
CMAC Arequipa	13.5	14.1	14.3	14.2	14.5	14.6
CMAC Huancayo	8.3	8.7	8.3	8.3	8.5	9.0
CMAC Cusco	5.6	5.6	5.6	5.8	6.7	6.8
Crediscotia	9.1	9.3	9.4	9.1	7.9	6.6
CMAC Sullana	4.7	4.1	4.0	4.1	4.3	4.6
CMAC Piura	4.0	4.0	3.9	4.0	4.0	3.9
Compartamos Financie	2.8	3.3	3.5	3.5	3.5	3.5
Financiera Confianza	2.6	2.7	2.6	2.6	2.7	2.7
Financiera Efectiva	2.6	1.6	1.6	1.6	1.6	1.5
Financiera Oh	1.5	1.7	1.7	1.5	1.4	1.3
Financiera Qapaq	1.8	1.5	1.5	1.3	1.4	1.3
Otros	25.4	25.6	25.4	25.0	23.6	23.8
Total general	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Nota. Adaptado de “Participación del mercado del sistema financiero regulado,” por el Departamento de Planeamiento, Presupuestos y Estudios Económicos de la CMAC Ica, 2020b, Autor.

En la provincia de Ica, la CMAC Ica lidera la participación de mercado de depósitos, donde alcanza un 69.1%; mientras que a nivel nacional (departamentos donde se tiene

presencia) presenta una participación de 16.5% en promedio (diciembre de 2020), tal como se aprecia en las Tablas 4 y 5. Por lo tanto, en líneas generales, se puede inferir que la rivalidad de los competidores es alta.

Tabla 4*Participación de Mercado de Depósitos en la Provincia de Ica*

Entidades	Participación de mercado (%)					
	Dic-2018	Dic-2019	Mar-2020	Jun-2020	Set-2020	Dic-2020
CMAC Ica	69.5	69.7	69.8	69.9	69.1	69.1
CMAC Ica - Ag. Ica	38.4	37.4	37.3	36.6	35.7	35.7
CMAC Ica - Ag. San Isidro	18.4	18.2	18.1	18.1	18.0	18.3
CMAC Arequipa	13.7	12.4	12.8	12.9	13.1	12.6
CMAC Huancayo	4.2	5.9	5.9	5.7	6.0	6.5
CMAC Ica - Ag. Cercado Ica	4.7	5.1	5.1	5.5	5.5	5.2
CMAC Ica - Ag. Parcona	5.1	4.7	4.8	5.0	4.9	4.9
CMAC Ica - Ag. Libertad	2.1	2.6	2.8	2.8	2.9	2.8
CMAC Piura	3.1	3.0	2.7	2.5	2.4	2.3
Mibanco	1.9	2.2	2.0	2.0	2.4	2.2
CMAC Tacna	2.4	2.2	2.2	2.3	2.3	2.2
Compartamos Financiera	0.6	1.4	1.2	1.2	1.4	1.4
Financiera Confianza	1.4	1.3	1.2	1.2	1.1	1.2
Otros	4.1	3.6	3.8	4.1	4.4	4.7
Total general	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Nota. Adaptado de “Participación del mercado del sistema financiero regulado,” por el Departamento de Planeamiento, Presupuestos y Estudios Económicos de la CMAC Ica, 2020b, Autor.

Tabla 5*Participación de Mercado de Depósitos a Nivel Nacional*

Entidades	Participación de mercado (%)					
	Dic-2018	Dic-2019	Mar-2020	Jun-2020	Set-2020	Dic-2020
CMAC Ica	18.8	16.9	16.3	15.4	16.2	16.5
Mibanco	15.0	13.7	13.5	13.3	15.1	14.4
CMAC Piura	17.3	15.5	14.3	13.7	13.8	14.0
Compartamos Financie	0.9	6.7	10.2	15.0	13.8	13.3
CMAC Huancayo	12.9	11.6	11.4	10.4	10.7	11.2
CMAC Cusco S A	7.9	8.1	8.2	7.7	8.1	7.9
CMAC Arequipa	8.6	7.5	7.0	6.8	7.7	7.8
CMAC Ica - Ag. Miraflores	4.6	4.1	3.9	3.6	3.6	3.7
CMAC Ica - Ag. Ica	4.1	3.5	3.4	3.2	3.4	3.4
CMAC Sullana	3.5	2.8	2.7	2.6	2.9	3.1
CRAC Raíz	2.6	2.4	2.6	2.5	2.8	2.9
CMAC Trujillo	2.5	2.0	2.0	1.8	1.8	1.8
CMAC Ica - Ag. San Isidro	2.0	1.7	1.7	1.6	1.7	1.8
Otros	18.0	20.2	19.1	17.9	14.5	14.7
Total general	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Nota. Adaptado de “Participación del mercado del sistema financiero regulado,” por el Departamento de Planeamiento, Presupuestos y Estudios Económicos de la CMAC Ica, 2020b, Autor.

2.3 Análisis Interno

2.3.1 Administración y Gestión (A)

La empresa posee diversas entidades que supervisan su accionar y existen instituciones que participan en la composición del directorio para garantizar su adecuado funcionamiento. Según el reporte de Class & Asociados (2021), la CMAC Ica estaba dotada de autonomía para su gestión y sus operaciones eran controladas por organismos competentes como la SBS, la FEPCMAC, entre otros. Además, la compañía no pertenecía a ningún grupo económico; su directorio estaba conformado por siete miembros designados por las cinco entidades siguientes: (a) el municipio, (b) la Cámara de Comercio, (c) la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE), (d) la Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas, y (e) la Iglesia católica. Igualmente, aseveró que la Municipalidad de Ica no intervenía en el nombramiento del equipo gerencial u otras jefaturas, ya que los nombramientos se realizaban por concurso público en función de la experiencia en otras empresas del rubro financiero (Class & Asociados, 2021). En las Tablas 6 y Tabla 7 se presentan mayores detalles.

Tabla 6

Directorio de la Caja Municipal Ica

Cargo	Nombre	Entidad designante
Presidente	Edmundo Hernández Aparcana	Iglesia católica
Vicepresidente	Julio César Ochoa Maldonado	Municipio
Directores	César Ruiz Lévano	Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas
	Carlos Noda Yamada	COFIDE
	Víctor Chávez Pickman	Municipio
	Samy Calle Rentería	Municipio
	Jaime Quesada Guillén	Cámara de Comercio

Nota. Información financiera auditada al 31 de diciembre del 2020. Tomado de “Fundamentos de clasificación de riesgo: Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Ica S.A.” (p. 4), por Class & Asociados, 2021 (<http://www.classrating.com/informes/cajaica1.pdf>).

Tabla 7*Administración de la Caja Municipal Ica*

Cargo	Nombre
Gerente Central de Administración	Rosa María Higa Yshii
Gerente Central de Operaciones y Finanzas	Walter Leyva Ramírez
Gerente Central de Créditos	Sergio Llerena Zúñiga
Gerente de Riesgos	Armando Giraldo Reyes
Auditoría Interna	Vladimir Muñoz de la Cruz

Nota. Información financiera auditada al 31 de diciembre de 2020. Tomado de “Fundamentos de clasificación de riesgo: Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Ica S.A.” (p. 4), por Class & Asociados, 2021 (<http://www.classrating.com/informes/cajaica1.pdf>).

Para terminar, cabe establecer que la composición accionaria se encuentra dividida entre un reducido grupo de instituciones. Según la CMAC Ica (2020), el negocio era propiedad de la municipalidad provincial respectiva, la cual poseía la mayoría de acciones comunes, mientras que otras organizaciones alcanzaban menos del 20% de participación entre acciones de tipo común y preferente. En la Tabla 8 se ofrecen más alcances.

Tabla 8*Participación Accionaria de la CMAC Ica*

Accionistas	Dic. 2019 (S/)	Participación (%)	Clases de acciones
Municipalidad Provincial de Ica	43'994,218	83.05	Comunes
Municipalidad Provincial de Chíncha	475,185	0.90	Comunes
Fondo de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FOCMAC)	8'499,269	16.05	Preferentes

Nota. Adaptado de “Memoria Anual 2019” (p. 4), por la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Ica (CMAC Ica), 2020 (https://cajaica.pe/wp-content/uploads/2020/09/MEMORIA-ANUAL-CAJA-ICA-2020_rev4_compressed.pdf).

2.3.2 Marketing y Ventas (M)

Producto. La CMAC Ica ofrece a sus clientes y usuarios productos y servicios acordes con cada necesidad, lo cual la hace competitiva frente al mercado financiero de las ciudades donde opera, ya que atiende al micro y pequeño empresario que busca generar mayores ingresos y, por ende, mayor rentabilidad; así como a personas naturales que buscan dinero para satisfacer diversas necesidades.

Los productos crediticios ofrecidos por CMAC Ica son los siguientes:

- Créditos pymes: Crediemprende, Facilito Empresarial y Paga Diario.
- Créditos agropecuarios: AgroCaja, Pecuario y Comercial Agrícola.
- Créditos personales: Credisueldo, personal directo, CrediAhorro Consumo, Jornalito, Facilito Consumo, OroCaja, Crédito con cuenta sueldo, AmpliaCasa.
- Créditos hipotecarios: Caja Casa, Nuevo Crédito Mivivienda, Crédito Techo Propio.

Cada producto ofrecido por la CMAC Ica mantiene requisitos que se adecúan al perfil de cada cliente, ofreciéndolos con rapidez y seguridad.

Precio. Cada producto ofrecido por la CMAC Ica mantiene un tarifario de intereses y comisiones, los mismos que van acorde con el mercado donde opera, tomando en consideración el monto de cada préstamo, la zona del negocio, los riesgos que acarrea, entre otros. Dicho tarifario se actualiza permanentemente en los canales que ofrece la CMAC Ica para sus clientes y usuarios, tales como oficinas de atención o página web.

Plaza. La CMAC Ica ofrece diversos canales de atención para que sus clientes puedan acceder a relizar sus operaciones correspondientes a los distintos productos y servicios, y, de esta manera, estar más cerca de ellos de forma efectiva (ver Figura 15). Los canales de atención son 71 sucursales (entre agencias, oficinas administrativas y oficinas compartidas con el Banco de la Nación), donde la CMAC Ica mantiene un espacio para atender los desembolsos y pago de préstamos en zonas alejadas, principalmente, de la sierra de nuestro país, en la que el traslado a una agencia es difícil por la lejanía o lo agreste de la zona.

Se debe destacar que la CMAC Ica ha enfocado esfuerzos por atender en regiones tanto de la costa central como de la sierra sur, lo cual implicó la apertura de oficinas en las ocho regiones siguientes (ver Tabla 9).

Tabla 9*Sucursales de Atención de la CMAC Ica*

Región	Infraestructura
Áncash	Una oficina
Lima	10 agencias y ocho oficinas
Huancavelica	Una agencia
Ica	14 agencias
Ayacucho	Seis agencias y 10 oficinas
Apurímac	Tres agencias y dos oficinas
Arequipa	Seis agencias y seis oficinas
Cusco	Una agencia

Nota. Adaptado de “Memoria Anual 2019,” por la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Ica (CMAC Ica), 2020 (https://cajaica.pe/wp-content/uploads/2020/09/MEMORIA-ANUAL-CAJA-ICA-2020_rev4_compressed.pdf).

Asimismo, se tienen 8,875 agentes Kasnet, ubicados principalmente en la ciudad de Lima, donde se pueden realizar operaciones de ahorros y créditos, tales como depósitos, retiros y pago de préstamos; 11,655 agentes Multired, ubicados a nivel nacional, donde se pueden realizar pago de préstamos; y 52 agentes Caja Ica, ubicados actualmente en las ciudades de Ica, Lima y Arequipa, en los cuales se pueden realizar operaciones de ahorros y créditos, tales como depósitos, retiros, pago de préstamos y pago de servicios (ver Figura 15).

También, HomeBanking para personas naturales (Caja Web), donde pueden acceder clientes que mantienen ahorros y préstamos, para realizar operaciones de consultas, transferencias, pago de préstamos o servicios con cargo a cuenta de ahorros; App Móvil Caja Ica, en la que clientes de ahorros y préstamos pueden realizar consultas, transferencias, pago de préstamos o servicios con cargo a cuenta de ahorros; Chatbot, canal ubicado a través de Caja Web, donde los clientes y usuarios pueden hacer consultas sobre productos o servicios que ofrece la CMAC Ica; y 1,612 ATM Global Net ubicados a nivel nacional y 13 situados en agencias de la CMAC Ica, para que clientes de ahorros puedan realizar operaciones de consultas y retiro de cuentas de ahorros.

Figura 15

Canales de Atención de CMAC Ica



Nota. Tomado de “Diagnóstico del plan de negocios 2021” (p. 49), por el Departamento de Planeamiento, Presupuestos y Estudios Económicos de la CMAC Ica, 2021, Autor.

Promoción. La CMAC Ica tiene un amplio presupuesto que utiliza para investigación y desarrollo permanentemente, con lo cual ofrece diversas campañas de promoción de sus productos a fin de atraer nuevos clientes y fidelizar a los que se mantienen. A la fecha, ofrece campañas estacionales tales como: (a) Campaña Escolar, (b) Campaña Día de la Madre, (c) Campaña Día del Padre, (d) Campaña Fiestas Patrias, y (e) Campaña Navidad. Asimismo, la CMAC Ica ofrece campañas extraordinarias según la coyuntura, tales como: (a) Campaña Crediactiva, ofrecida a los clientes recurrentes, financiada con el fondo Reactiva; y (b) Campaña Agrícola, ofrecida a clientes nuevos y recurrentes en las zonas rurales que han sufrido estragos por la naturaleza (fenómeno de El Niño).

Finalmente, cabe establecer el comportamiento de la cantidad de clientes obtenidos por el negocio. Según el reporte de Class & Asociados (2021), a junio del 2020, la CMAC Ica tuvo en general 87,625 clientes de créditos, aunque esto representaba una reducción de 7.52% con relación al número de usuarios gestionados a diciembre del 2019, debido a la no renovación de créditos. Además, puntualizó que la empresa contaba con un 40% de

consumidores exclusivos, es decir, clientes que solo tienen productos contratados en la CMAC Ica, por el ingreso a nuevos mercados.

2.3.3 Producción y Operaciones (O)

La CMAC Ica tiene como propuesta de valor atender a los emprendedores y trabajadores dependientes, otorgando oportunamente soluciones crediticias, brindando asesoría y atención personalizada, de manera rápida y permanente. Para ello, CMAC Ica cuenta con sus diversos canales de atención, tales como sus oficinas ubicadas en los departamentos de Ica, Lima, Arequipa, Apurímac, Ayacucho y Ancash; agentes corresponsales a nivel nacional (Kasnet, Multired y Caja Ica). Además, ofrece sus plataformas digitales (Caja Web, *app* móvil) y redes sociales (Facebook, Instagram).

Para ello, tiene como actividades claves la intermediación financiera, captando y colocando dinero del público, con una debida segmentación de la cartera de clientes, buscando la inclusión y educación financiera permanente. Además, sus recursos clave son las diferentes líneas de financiamiento, tales como los depósitos del público y proveedores de líneas de crédito y servicios, contando con una infraestructura física y tecnológica adecuada para dar soporte a estas actividades (ver Figura 16).

Las diversas prestaciones ofrecidas por la firma muestran resultados que deben ser comparados con el desempeño general exhibido por el sector. De acuerdo con la CMAC Ica (2021a), durante el periodo comprendido entre diciembre del 2019 y el mismo mes del 2020, los créditos directos de la empresa aumentaron en 15.4%, lo cual le permitió estar por encima del promedio de las cajas, mientras que los depósitos crecieron en 7.3%, lo que posibilitó superar la media del rubro. Igualmente, a diciembre del 2020, los índices tanto de morosidad como de cartera de alto riesgo del negocio estuvieron por debajo de la media, lo cual ascendía a 4.34% y 6.33% de manera respectiva. También, el último mes del año en cuestión mostró una cobertura de cartera atrasada de 254.6%, en tanto que una cobertura de cartera de alto

riesgo de 174.7% en la organización, lo cual permitió ubicarse por encima del promedio de la industria (CMAC Ica, 2021a). En la Tabla 10 se entregan más detalles.

Figura 16

Business Model Canvas – CMAC Ica

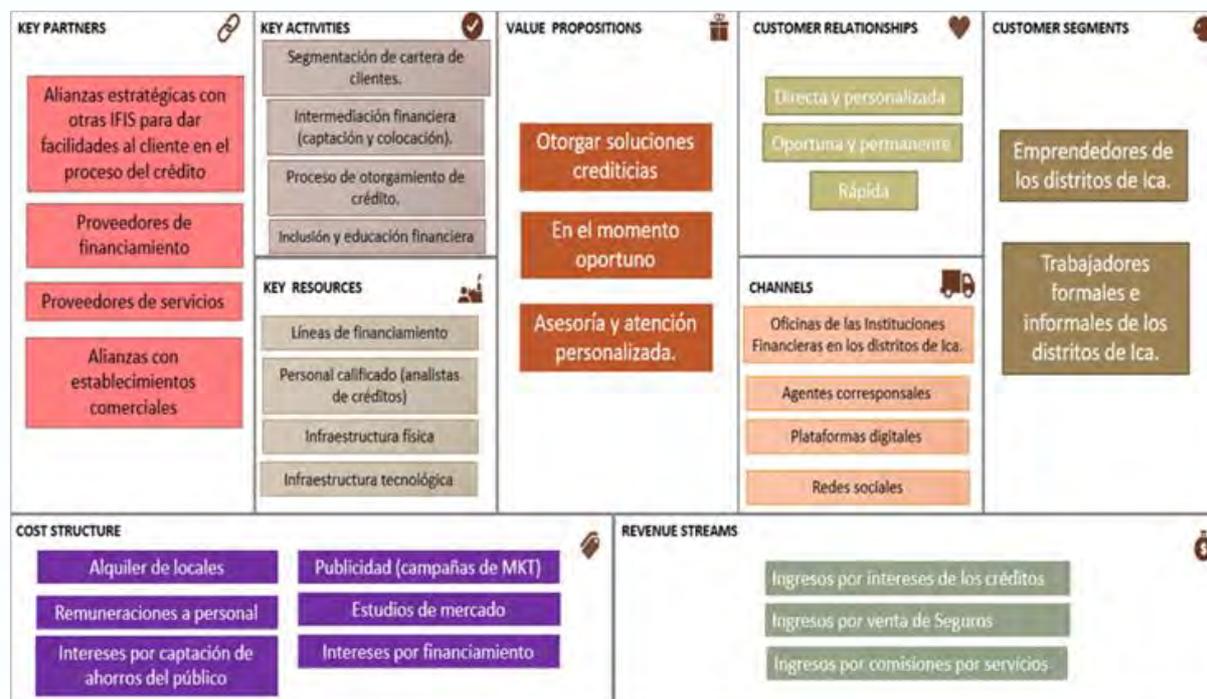


Tabla 10

Desempeño Operativo de la CMAC Ica 2018-2020

Prestación	2018	2019	2020
Créditos directos (miles S/)	959	1,101	1,271
Depósitos (miles S/)	955	1,079	1,158
Índice de morosidad	5.30	5.46	4.34
Índice de cartera de alto riesgo (%)	6.48	6.45	6.33
Cobertura de cartera atrasada (%)	150.3	149.7	254.6
Cobertura de cartera de alto riesgo	122.8	126.7	174.7

Nota. Adaptado de “Memoria Anual 2019,” por CMAC Ica, 2020 (https://cajaica.pe/wp-content/uploads/2020/09/MEMORIA-ANUAL-CAJA-ICA-2020_rev4_compressed.pdf) y de Memoria Anual 2020,” por CMAC Ica, 2021a (<https://cajaica.pe/wp-content/uploads/2021/08/MEMORIA-ANUAL-CAJA-ICA-2020.pdf>).

Para terminar, vale entender las modificaciones presentadas en el último periodo respecto al financiamiento otorgado. Según el reporte de Apoyo & Asociados (2020), las variaciones por tipo de crédito tuvieron un estancamiento, ya que entre diciembre del 2018 y

2019 no hubo cambio en corporaciones y grandes empresas. Además, se precisó que el préstamo financiero presentó retrocesos tanto en mypes como en hipotecas, tal como se aprecia en la Tabla 11.

Tabla 11

Porcentaje por Tipo de Crédito en la CMAC Ica entre el 2018 y 2020

Tipo de crédito	Dic. 2018 (%)	Dic. 2019 (%)	Dic. 2020 (%)
Corporativo	0.3	0.3	0.6
Grandes empresas	0.0	0.0	0.0
Medianas empresas	2.4	3.3	5.2
Pequeñas empresas	47.8	45.0	46.4
Microempresas	18.9	18.6	18.5
Consumo	25.1	27.7	25.0
Hipotecarios	5.5	5.1	4.3
Total	100	100	100

Nota. Información financiera auditada al 31 de diciembre de 2020. Adaptado de “Fundamentos de clasificación de riesgo: Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Ica S.A.”, por Class & Asociados, 2021 (<http://www.classrating.com/informes/cajaica1.pdf>).

2.3.4 Contabilidad y Finanzas (F)

El negocio presenta ligeras variaciones en sus métricas de índole económica durante los dos últimos periodos, aunque es necesario prever los impactos que puede tener la emergencia sanitaria en el futuro desempeño. En el reporte de Class & Asociados (2021), se puntualizó que la estabilidad financiera de la empresa se sustentaba en las seis razones siguientes: (a) la experiencia en el rubro que desarrolló, (b) la gama de créditos ofertados en las zonas donde operaba, (c) la adecuada solvencia patrimonial, (d) la correcta política de control de riesgos implantada, (e) la captación diversificada de fondos, y (f) la elevada cobertura de provisiones conseguida. Sin embargo, se indicó que debía trabajarse en efectuar un mayor control sobre los cinco asuntos siguientes: (a) la contracción de la cartera de créditos, (b) la dificultad de pago que podría experimentar la clientela, (c) la creciente morosidad global, (d) la limitante operativa al tener a la Municipalidad de Ica como accionista mayoritario, y (e) la menor dinámica del negocio como resultado de la pandemia en curso. En la Tabla 12 se alcanzan las precisiones correspondientes.

Tabla 12

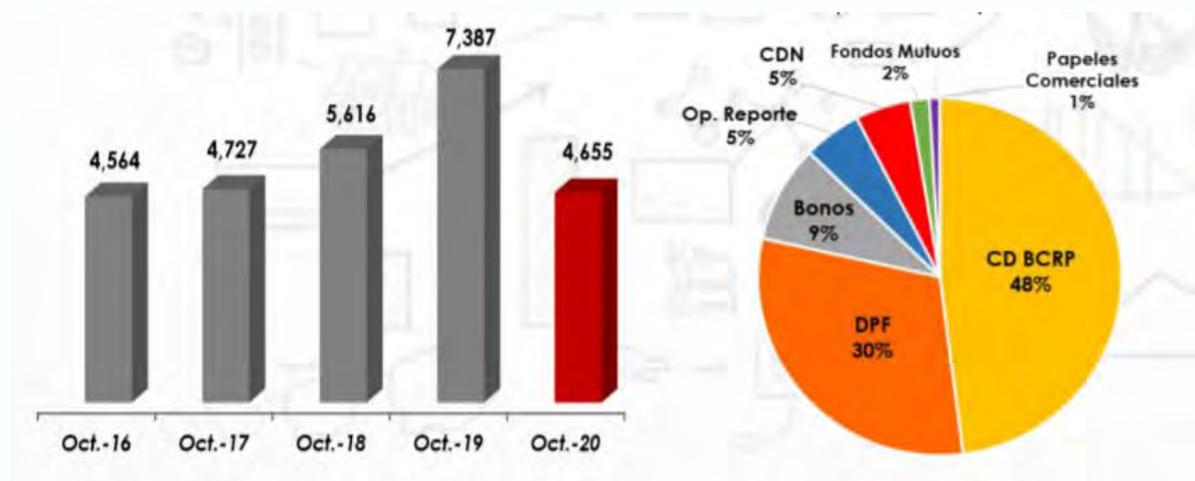
Indicadores Financieros de la CMAC Ica entre el 2018 y 2020 en Miles de Soles

Ratio	Dic. 2018	Dic. 2019	Dic. 2020
Total de activos	1'221,053	1'386,916	1'612,143
Colocaciones brutas	958,971	1'100,635	1'271,335
Inversiones financieras	75,703	101,356	147,416
Pasivos exigibles	1'017,438	1'154,886	1'370,241
Patrimonio	188,805	214,720	226,082
Resultado operacional bruto	157,399	183,325	180,091
Gastos de apoyo y depreciación	-99,305	-110,807	-97,549
Provisiones por colocaciones	-24,737	-32,828	-63,738
Resultado neto	22,922	26,601	12,209
Morosidad global	6.48%	6.45%	6.33%
Cobertura de provisiones vs. patrimonio	-7.57%	-8.83%	-26.59%
Tolerancia a pérdidas	20.17%	20.36%	21.29%
Ratio de capital global	15.31%	14.62%	15.40%
Liquidez básica/pasivos	0.83	0.55	1.21
Posición cambiaria	-0.01	-0.03	-0.02
Resultados operaciones netas/activos productivos	6.72%	7.20%	6.88%
Utilidad neta/activos productivos	2.65%	2.64%	1.02%
Utilidad neta/capital	14.97%	15.10%	5.73%
Gastos de apoyo/activos productivos	11.73%	11.37%	8.27%

Nota. Información financiera auditada al 31 de diciembre de 2020. Adaptado de “Fundamentos de clasificación de riesgo: Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Ica S.A.”, por Class & Asociados, 2021 (<http://www.classrating.com/informes/cajaica1.pdf>).

Figura 17

Ingreso por Tesorería e Inversiones

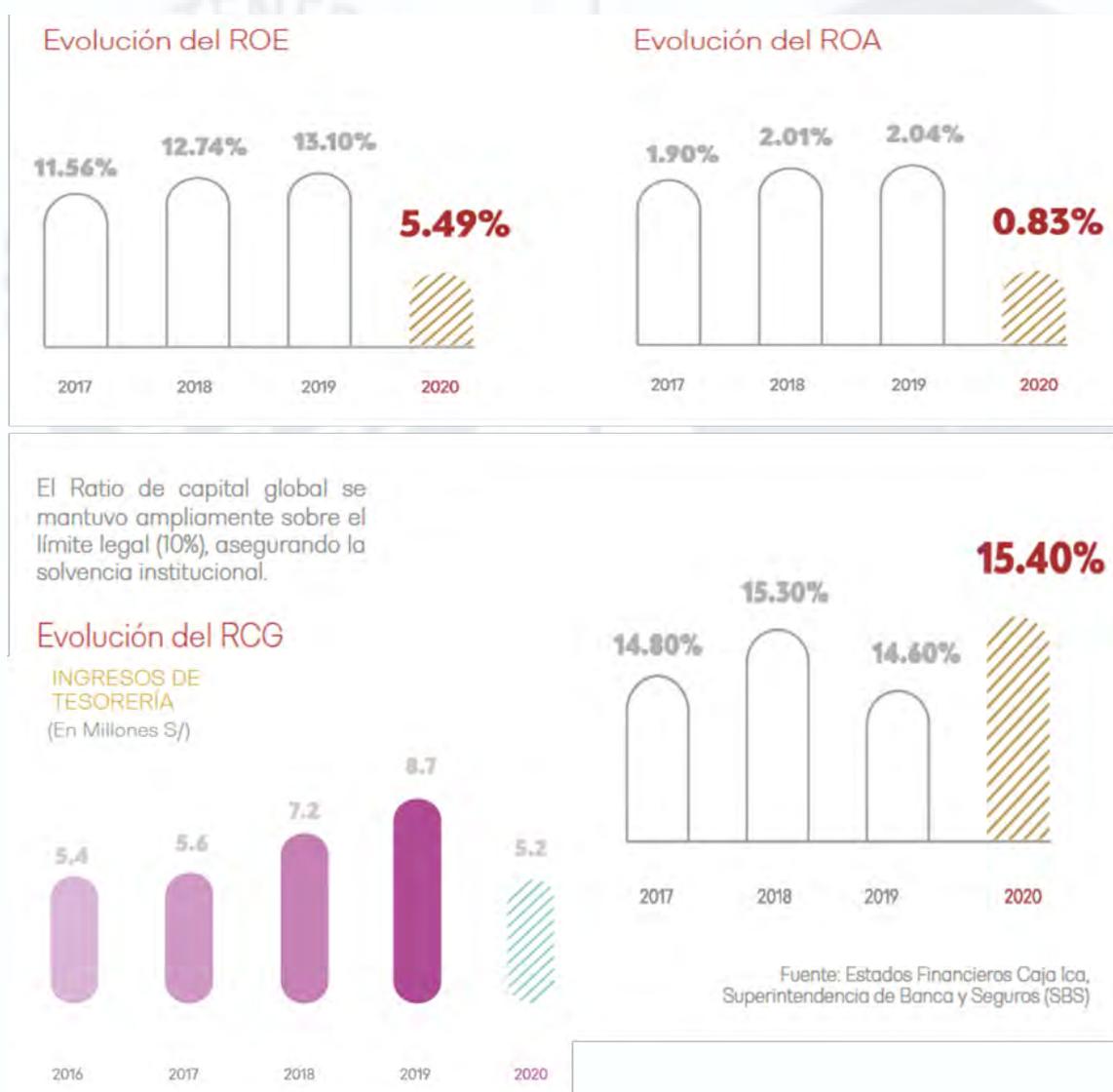


Nota. Tomado de “Diagnóstico del plan de negocios 2021” (p. 51), por el Departamento de Planeamiento, Presupuestos y Estudios Económicos de la CMAC Ica, 2021, Autor.

Los ingresos por tesorería presentan una tendencia decreciente, principalmente con inversiones por certificados de depósitos (48%) y depósitos a plazo fijo (30%), tal como se aprecia en la Figura, 17, alcanzando una tasa promedio ponderada de inversiones de 1.16% en moneda nacional y 1.01% en moneda extranjera en octubre de 2020. Respecto a los adeudos (ver Figura 18), estos se focalizan principalmente en el Fondo de Apoyo Empresarial Mype (56%), seguido del Fondo MiVivienda (nueva Mivivienda, 35%).

Figura 18

Principales Indicadores Económicos de la CMAC Ica a Diciembre 2020



Nota. Adaptado de “Memoria Anual 2020” (p. 40), por CMAC Ica, 2021a (<https://cajaica.pe/wp-content/uploads/2021/08/MEMORIA-ANUAL-CAJA-ICA-2020.pdf>).

2.3.5 Recursos Humanos (H)

La gestión del talento humano parece estar generando bienestar al interior de la institución de manera progresiva. Según el Departamento de Planeamiento, Presupuestos y Estudios Económicos de la CMAC Ica (2021), la empresa disponía al 2020 de 1,123 colaboradores, alcanzándose un equilibrio adecuado en cuanto a géneros. Además, el 45% de los empleados se ubicaba fuera de Ica, aunque estos todavía rotaban en una proporción elevada, ya que la cifra al respecto era de 34%, tal como se aprecia en la Figura 19.

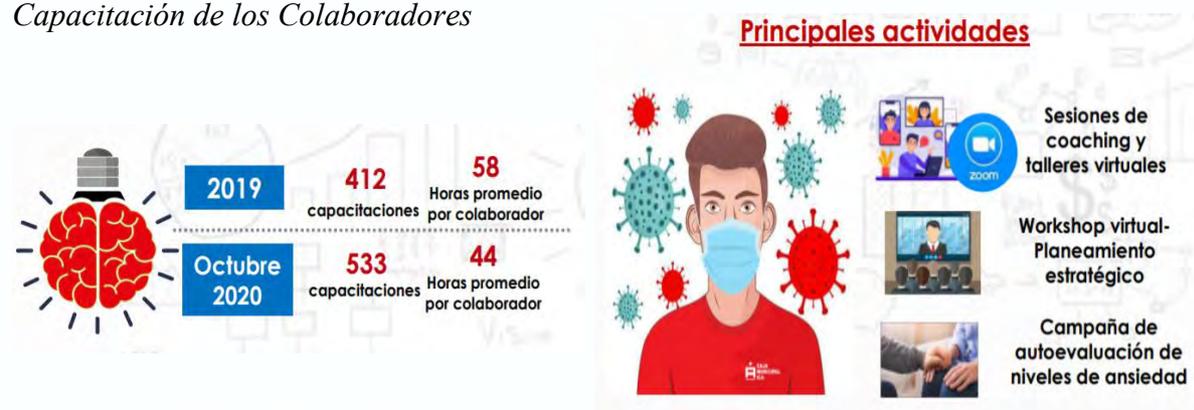
Figura 19

Gestión de Desarrollo Humano



Igualmente, manifestó que el negocio realizó esfuerzos por incrementar la *Nota*. Tomado de “Diagnóstico del plan de negocios 2021” (p. 52), por el Departamento de Planeamiento, Presupuestos y Estudios Económicos de la CMAC Ica, 2021, Autor.

Igualmente, el negocio realizó esfuerzos por incrementar la capacitación (ver Figura 20), en la que destacaron los siguientes hechos: (a) se efectuaron 412 eventos de formación, (b) hubo 58 horas de instrucción promedio por trabajador, (c) se cubrió al 100% de personal, y (d) hubo 82.75% de satisfacción con el proceso de preparación emprendido. En cuanto al clima laboral de la organización, los indicadores habían mostrado mejoras entre el 2018 y 2019, tal como se aprecia en la Tabla 13.

Figura 20*Capacitación de los Colaboradores*

También expresó que los indicadores de clima laboral de la organización habían
Nota. Tomado de “Diagnóstico del plan de negocios 2021” (p. 53), por el Departamento de Planeamiento, Presupuestos y Estudios Económicos de la CMAC Ica, 2021, Autor.

Tabla 13*Resultados de Clima Laboral en la CMAC Ica entre el 2018 y 2020*

Dimensiones	Puntaje 2018	Puntaje 2019	Puntaje 2020
Objetivos, funciones y tareas	14.85	15.28	15.55
Estándares de trabajo	13.98	14.42	14.92
Remuneraciones y beneficios	12.33	13.00	13.17
Estilo de dirección	13.87	14.52	14.73
Desafíos y retos	14.66	15.18	15.50
Responsabilidad y autonomía	14.47	14.94	15.15
Relaciones laborales	15.66	16.16	16.33
Trabajo en equipo	15.13	15.65	15.96
Comunicación	12.77	13.32	13.54
Vinculación	14.61	15.17	15.51
Calidad de servicio	15.73	16.23	16.57
Promedio total	14.17	14.71	14.98

Nota. Adaptado de “Memoria Anual 2019,” por CMAC Ica, 2020 (https://cajaica.pe/wp-content/uploads/2020/09/MEMORIA-ANUAL-CAJA-ICA-2020_rev4_compressed.pdf) y de Memoria Anual 2020,” por CMAC Ica, 2021a (<https://cajaica.pe/wp-content/uploads/2021/08/MEMORIA-ANUAL-CAJA-ICA-2020.pdf>).

2.3.6 Sistemas de Información y Comunicación (I)

Los esfuerzos por incrementar el empleo de sistemas computacionales en el negocio presentan avances destacables que buscan simplificar y dinamizar las actividades de rutina efectuadas en diversas instancias. De acuerdo con la CMAC Ica (2020, 2021a), el negocio está comprometido con la transformación digital, lo cual significó iniciar el desarrollo de los

cuatro proyectos siguientes: (a) Optimus, *core* de créditos que brinda soporte a las actividades del negocio, flexible, fácil de usar, escalable y que interactúa con otras plataforma (web, móvil) sin mucho esfuerzo, con la cual se busca mejorar la calidad de atención a los clientes mediante el rediseño del proceso de evaluación crediticia; (b) Índigo, sistema con una nueva arquitectura que permite la identificación biométrica en ventanillas mediante *software* con la finalidad de ofrecer soporte y optimizar las diversas operaciones realizadas o servicios ofrecidos de cara al cliente; (c) Home Banking, plataforma que permite a los clientes naturales y jurídicos realizar sus transacciones como administrar sus cuentas desde la web; y (d) Aplicativo CrediMóvil, el cual facilita el trabajo de los analistas en sus actividades de campo al momento de realizar registros o consultas.

2.3.7 Tecnología, Investigación y Desarrollo (T)

La incorporación de nuevas tecnologías, como el *cloud computing*, permite a los negocios enfocar sus esfuerzos en actividades clave, que empiezan a tener una acogida favorable en la empresa a medida que los beneficios de las prestaciones disponibles resulten más ventajosos. De acuerdo con Red Hat Consulting (2020), la CMAC Ica había permitido a sus desarrolladores emplear servicios en la nube para enfocar mayores esfuerzos en ofertas digitales innovadoras, lo cual permitiría tanto captar nuevos clientes como conservarlos, reduciendo en el corto plazo los costos operativos en un 3% e incrementando en el largo plazo la disponibilidad de atención hasta en un 60% debido al potencial incremento de las transacciones digitales. Asimismo, permitió experimentar mejoras en la disponibilidad, la confiabilidad y la seguridad. Este cambio fue radical ya que les permitió pasar, en una primera etapa, de su aplicativo móvil y un chatbot a este nuevo ambiente.

Además, Oswaldo Aspilcueta, gerente de TI y comunicaciones en Caja Municipal Ica, mencionó que la infraestructura alcanzada por la compañía facilitaba gestionar más clientes, así como más servicios, y simplificaba el cumplimiento de las disposiciones vigentes

provenientes de la SBS (Red Hat Consulting, 2020). En el futuro todo su *home banking* se encontrará sobre esta plataforma.

2.3.8 Fortalezas y Debilidades

En la Tabla 14 se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), que para el caso de la CMAC Ica dispuso de 10 factores determinantes de éxito, repartidos tanto en seis oportunidades como en cuatro debilidades. Además, el valor total obtenido fue de 2.71, lo que permitió establecer que la firma ofrece una respuesta por encima del promedio.

Tabla 14

Matriz de Evaluación de Factores Internos de la CMAC Ica

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Gestión empresarial transparente.	0.10	4	0.40
2. Liderazgo en participación de mercado tanto dentro (39%) como fuera de Ica (16%).	0.15	4	0.60
3. Desempeño operativo por encima de la media del sector.	0.10	3	0.30
4. Buen clima laboral (incremento anual 1.83%).	0.05	3	0.15
5. Énfasis en la transformación digital.	0.10	4	0.40
6. Empleo de tecnologías innovadoras.	0.10	3	0.30
Subtotal fortalezas	0.60		2.15
Debilidades			
1. Accionariado con alto nivel de concentración en el municipio (83%).	0.12	1	0.12
2. Contracción en el crédito ofrecido a mypes (-3MM) durante el primer semestre 2020.	0.12	1	0.12
3. Afectación en los resultados alcanzados por los principales indicadores financieros.	0.08	2	0.16
4. Tendencia decreciente (-38%) de los ingresos por tesorería.	0.08	2	0.16
Subtotal debilidades	0.40		0.56
Total	1.00		2.71

Nota. 4 = Fortaleza mayor; 3 = Fortaleza menor; 2 = Debilidad menor; y 1 = Debilidad mayor. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 121), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú.

Capítulo III: Problema Clave

3.1 Identificación de Problemas

El funcionamiento de la CMAC Ica se encuentra afectado en su desempeño financiero debido a la ocurrencia de los siguientes problemas: (a) ubicación estratégica de las oficinas, (b) demora en la entrega de información oportuna, y (c) el incremento en la tasa de deserción de clientes que califican para crédito.

3.1.1 Ubicación Estratégica de las Oficinas

En sus primeros 20 años de operaciones, la ubicación estratégica de las oficinas de la CMAC Ica no era un factor determinante en el proceso de colocaciones y en el seguimiento de la cartera atrasada. El mayor porcentaje del mismo se encontraba concentrado en el distrito de Ica (centro de la provincia), dentro del cual se tienen cinco agencias. En los últimos 10 años, el crecimiento de la población económicamente activa (PEA) en la provincia de Ica se refleja especialmente en nueve de los 13 distritos que se encuentran situados en la periferia de la ciudad (ver Tabla 15). El desarrollo de las empresas agroindustriales, sumado al crecimiento demográfico, fue un factor determinante para que las empresas del sistema financiero comiencen a realizar sus operaciones en los distritos de la provincia de Ica.

Tabla 15

PEA Potencial – Distritos de la Provincia de Ica

Provincia Ica	PEA	Nº de clientes CMAC Ica	% Nivel de bancarización CMAC Ica	% Mercado potencial	PEA potencial
Subtanjalla	19,573	1,213	6.2	48	9,348
Los Aquijes	15,714	964	6.1	48	7,515
San Juan Bautista	10,215	301	2.9	51	5,211
Pachacútec	5,344	363	6.8	47	2,520
San José de Los Molinos	5,073	312	6.2	48	2,425
Pueblo Nuevo	4,676	276	5.9	48	2,247
Tate	3,433	238	6.9	47	1,614
Ocucaje	3,218	145	4.5	49	1,591
Yauca del Rosario	948	26	2.8	51	483
Población Total	68,194	3,838			32,954

Nota. Adaptado de “Análisis del mercado potencial de la provincia de Ica” (p. 9), por el Departamento de Planeamiento, Presupuestos y Estudios Económicos de la CMAC Ica, 2020a, Autor.

La distancia que separaba tanto a los clientes y no clientes ubicados en los distritos de la provincia de Ica era alejada del centro financiero de la ciudad, más aún considerando que el 46% de la población se concentra en el lugar referido, generándose un problema complejo puesto que la PEA necesitada de financiamiento para sus proyectos personales o de negocio debía movilizarse de su centro de labores o vivienda para acceder a una entidad financiera.

Por último, al llegar a la CMAC Ica el interesado era abordado por un analista de negocios u otro funcionario similar que atendía su requerimiento y evaluaba la necesidad para brindar una solución, aunque esto implicaba una desventaja para los clientes potenciales, porque debían cerrar sus negocios con las consecuentes pérdidas en sus ingresos que esto propicia, mientras que generaba un perjuicio para la empresa, porque la tolerancia a la espera de los visitantes era tan limitada que terminaban visitando otra entidad financiera cercana.

3.1.2 Demora en la Entrega de Información Oportuna

El cliente potencial, especialmente de los distritos alejados de la provincia de Ica, cuando deseaba acceder a una línea de financiamiento para emprender su negocio o proyecto personal, debido a la demora en la entrega de información oportuna que repercutía en la atención de sus solicitudes de crédito por parte del personal de negocios, buscaba diversas alternativas como prestamistas informales de la zona y casas comerciales, que entregaban dinero en algunas oportunidades con tasas de interés por encima del promedio del mercado, y amedrentaban para hacer las cobranzas o estafaban a clientes potenciales (el proceso de desembolso del crédito demoraba entre cinco a seis días, mientras que en la zona centro de Ica la atención es entre uno a dos días). Además, estos riesgos eran tomados por las personas debido a que valoraban tanto la celeridad como la simplicidad, que evidenciaba una limitada o nula cultura financiera.

Finalmente, la población de los distritos de la provincia de Ica ha manifestado en las agencias de la empresa su incomodidad por la explicación limitada sobre las prestaciones

ofrecidas, lo cual propiciaba sobreestimar sus capacidades de pago, evidenciándose fallas en el acercamiento al sector microempresarial para poner en conocimiento las ventajas ofrecidas a los solicitantes.

3.1.3 Incremento en la Tasa de Deserción de Clientes que Califican para Crédito

La empresa en la provincia de Ica ha registrado pérdidas en los últimos tres años (2018-2020), tal como se aprecia en la Figura 21, debido a la no renovación de 3,860 créditos (que representan a 3,088 clientes), lo cual al cierre del 2020 ha implicado pérdidas en la cartera de colocaciones por un monto que ascendió a S/ 64'384,800 (el ticket promedio correspondiente de cada crédito fue de S/ 16,680). También, esta situación trajo como consecuencia la reducción de los ingresos financieros, puesto que las diversas agencias ubicadas en la provincia ya habían estimado sus costos en función de la cartera que estuvieron manejando, y dejaron de percibir ingresos a partir de una tasa promedio ponderada (TPP) de 22.16% y un *spread* financiero que se ubicó en 18.97%.

Figura 21

Antecedentes: Análisis de los Últimos Tres Años (2018-2020)



Tabla 16*Análisis del Ingreso Financiero 2018-2020*

Monto capital	S/ 64'384,800.00		
	Dic-2018	Dic- 2019	Dic- 2020
TEA ponderada	25.51 %	25.30 %	22.16 %
Tasa activa por utilizar	22.16 %	Tasa más baja del periodo 2018 - 2020	
Factor mensual	1.68%		
Plazo promedio	18		
Intereses generados en 12 meses	S/ 9'362,580.11		

Nota. Adaptado de "Participación del mercado del sistema financiero regulado," por el Departamento de Planeamiento, Presupuestos y Estudios Económicos de la CMAC Ica, 2020b, Autor.

Según se ha mostrado en la Tabla 16, la caída del ingreso financiero en cifras absolutas fue de aproximadamente S/ 9,362,580.11 por año. Ahora bien, la dispersión de los analistas de créditos ha contribuido al agravamiento de la reducción de usuarios en la CMAC Ica, ya que debían trasladarse desde sus agencias hacia los 14 distritos que conforman la provincia de Ica para realizar la promoción, evaluación, seguimiento o recuperación de los créditos, viéndose limitado el accionar de estos analistas, porque los tiempos de traslado estaban calculados entre los 15 y 60 minutos en función de la ubicación del distrito por visitar.

Finalmente, la falta de oficinas en ocho distritos de la provincia de Ica provocó que los clientes no puedan acercarse para recibir una evaluación oportuna de sus solicitudes de crédito, ya que los agentes tardaban entre dos a siete días para emitir una respuesta, generándose descontento y perjuicio porque las oportunidades de negocio para los emprendedores eran inmediatas, lo cual justificaba que migrasen a otras entidades competidoras u optasen por alguna de las varias alternativas paralelas de obtener crédito existentes en el mercado.

3.2 Problema Principal

En la Tabla 17 se exhibe la matriz de identificación del problema principal, que para el caso de la CMAC Ica consideró tres problemas, los cuales fueron evaluados en función de los tres criterios siguientes: (a) gravedad, (b) factibilidad, y (c) beneficio. Se determinó que el asunto que más aquejaba al negocio en este momento era el incremento en la tasa de deserción de clientes que califican para crédito.

Tabla 17

Matriz de Identificación del Problema Principal

Problema	Gravedad	Factibilidad	Beneficio	Total
Ubicación estratégica de las oficinas	0.30	2	2	1.20
Demora en la entrega de información oportuna	0.30	3	2	1.50
Incremento en la tasa de deserción de clientes que califican para crédito	0.40	3	3	2.40

Nota. 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza mayor.

El total de clientes que no renovaron sus créditos durante el periodo 2018-2020 fue de 3,088 (que representó 3,860 créditos), con una tasa promedio de abandono de 4.57% anual, tal como se aprecia en la Tabla 18.

Tabla 18

Total de Clientes que No Renovaron sus Créditos (2018-2020)

Periodo	2018	2019	2020
Número de clientes	21,915	23,888	22,135
Porcentaje de crecimiento	8.82%	9.00%	-7.34%
Clientes que no renovaron	789	823	1476
Churn Rate	3.60%	3.45%	6.67%

3.2.1 Magnitud

Desde el punto de vista financiero, el principal afectado con el problema es la institución misma, porque debió evitar la no renovación de una alta cantidad de créditos,

puesto que el perjuicio fue alto, aunque la mayor desventaja resultó el daño a la imagen de la institución ante clientes que en su mayoría eran dueños de mypes, considerando que estas han significado la fuerza empresarial predominante del país en décadas.

En conclusión, se generó un perjuicio económico reflejado en los ingresos financieros y la participación de mercado (ver Tabla 19), es decir, la CMAC Ica dejó de percibir S/ 9'362,580.11 anual y perdió la oportunidad de incrementar su participación en el mercado de entre 3% y 5% anual.

Tabla 19

Comparativo de Participación de Mercado (Provincia de Ica)

Entidades	Participación de Mercado (%)							
	Nov. 2018	Dic. 2018	Nov. 2019	Dic. 2019	Nov. 2020	Dic. 2020	Nov. 2021	Dic. 2021
CMAC Ica	31.6	31.2	33.5	35.8	39.1	39.0	40.4	39.7
CMAC Arequipa	12.0	12.0	13.3	14.3	14.8	14.9	17.1	17.3
Mibanco	8.6	8.5	8.6	9.3	10.5	10.6	10.2	10.1
CMAC Huancayo	6.7	6.9	7.8	8.5	8.6	8.9	9.5	9.9
CMAC Piura	5.7	5.6	5.2	5.5	5.0	5.0	5.0	5.0
Compartamos Financiera	2.1	2.3	3.0	3.3	3.5	3.3	4.1	4.3
Financiera Oh	3.6	3.7	4.0	4.4	3.4	3.4	2.6	2.7
Crediscotia	5.9	5.9	6.1	6.5	5.0	4.7	2.7	2.7
CMAC Tacna	2.5	2.5	2.5	2.6	2.2	2.3	2.0	2.0
Financiera Efectiva	8.5	8.8	1.7	1.9	1.6	1.6	1.2	1.2
CMAC Trujillo	0.4	0.4	0.6	0.7	0.9	0.9	1.1	1.1
CMAC Cusco	1.5	1.5	1.0	1.0	1.1	1.1	1.0	1.1
Otros	10.9	10.7	12.8	6.2	4.4	4.4	3.1	3.0
Total general	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Nota. Tomado de "Participación del mercado del sistema financiero regulado," por el Departamento de Planeamiento, Presupuesto y Estudios Económicos de la CMAC Ica, 2020b, Autor.

3.2.2 Tiempo

Los últimos tres años para la CMAC Ica no fueron beneficiosos en cuanto a la renovación de créditos, lo cual ha generado no solo la pérdida de clientes, sino de ingresos financieros. Esta situación se mantuvo porque los agentes de la empresa estaban

imposibilitados de responder a las solicitudes de crédito en su momento, por tener una carga laboral que implicaba en algunos casos trasladarse por varias horas al día entre diversas zonas de la provincia de Ica.

3.2.3 Localización

Los clientes que perdió la empresa fueron los que tuvieron que movilizarse al centro financiero de la ciudad, desatendiendo sus negocios para acceder a un crédito, mientras que los no clientes que ha desaprovechado la organización se localizaron en zonas donde no fueron abiertas agencias, lo cual significó que hubo dos fuentes de perjuicio para la caja municipal, brindándose como respuesta demoras de los agentes o movilizaciones de estos a distritos alejados.

3.2.4 Propiedad

La participación del gerente de créditos de la CMAC Ica debió consistir en ofrecer una respuesta luego del primer año de ocurrida una merma en la cantidad de créditos no renovados; por lo que se propició un agravamiento del hecho al tercer año no solo por situaciones internas, como la existencia limitada de agencias, sino por situaciones externas, como la emergencia sanitaria.

Capítulo IV: Análisis de Causa Raíz del Problema Clave

4.1 Análisis por Diagrama de Ishikawa

En la Figura 22 se presenta el diagrama causal para graficar la vinculación del problema con los factores que lo producen. Igualmente, cabe indicar que fue utilizado para la CMAC Ica el método de estratificación, el cual ha servido para enunciar de forma precisa las cinco causas potenciales del problema referido al incremento en la tasa de deserción de clientes que califican para créditos.

4.2 Causas Identificadas

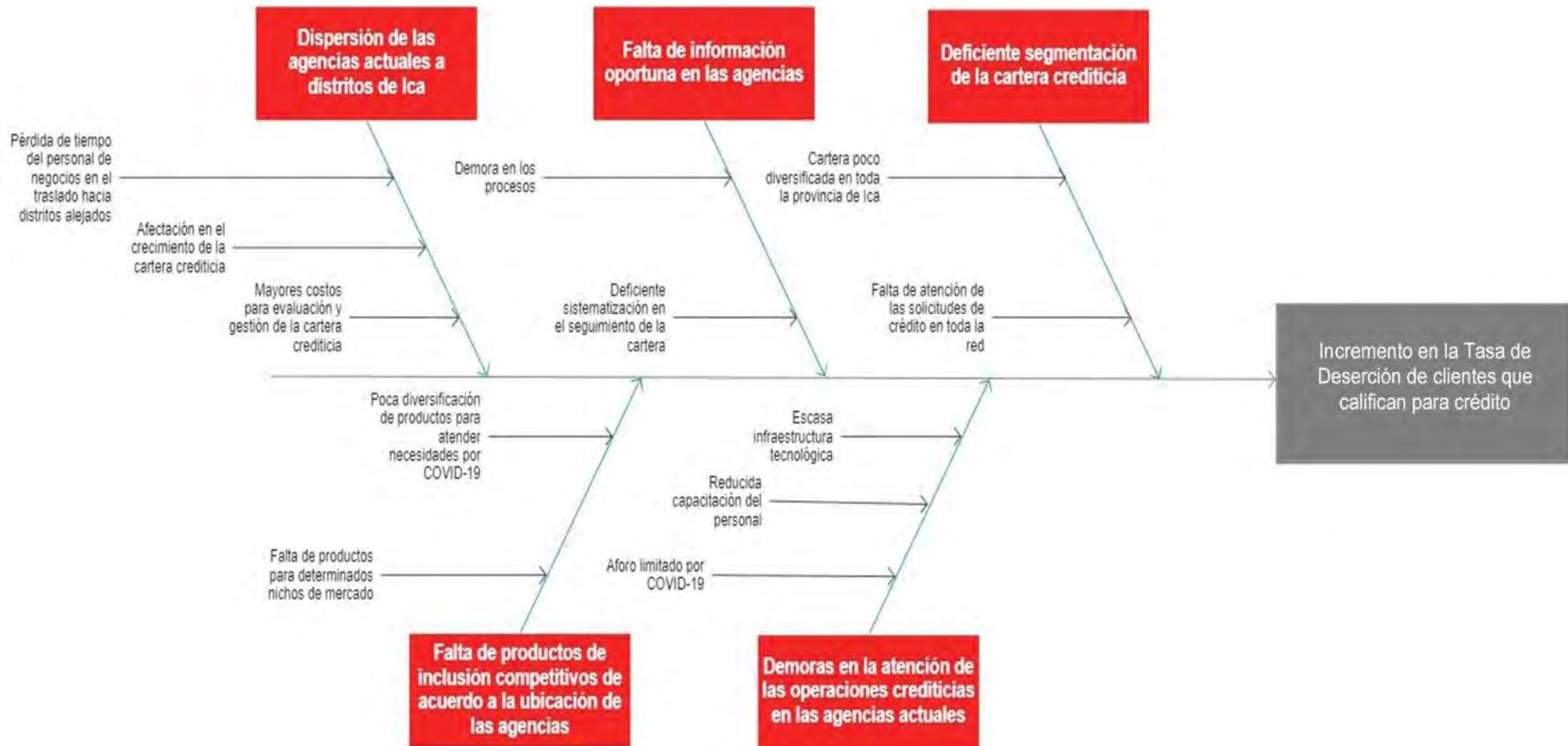
4.2.1 *Dispersión de las Agencias Actuales a Distritos de Ica*

Esta situación implica la pérdida de tiempo significativa del personal de negocios en el traslado hacia distritos alejados (ver Figura 23 y Tabla 20), porque si bien propicia la incorporación de nuevos usuarios que amplían la cartera crediticia como resultado de la promoción llevada a cabo en los diversos sectores económicos ubicados en la provincia de Ica, implica las dos tareas siguientes: (a) la evaluación tanto cuantitativa como cualitativa de los clientes, lo cual demanda visitas presenciales en el negocio o en el domicilio como parte del levantamiento de información para estructurar el perfil que sustente la propuesta de crédito; y (b) el seguimiento, lo cual conlleva monitorear de forma continua el destino de los créditos para determinar el efecto que puedan tener los préstamos otorgados tanto en los negocios como en el mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios.

Además, la causa referida supone una afectación en el crecimiento de la cartera crediticia, porque debe invertirse tiempo en realizar visitas antes del vencimiento de los créditos, para establecer una comunicación en tiempo real con el usuario que garantice el cumplimiento de la obligación financiera y evitar un deterioro del portafolio. Igualmente, el asunto en cuestión acarrea mayores costos para evaluación y gestión de la cartera crediticia, lo cual no es favorable para los resultados financieros de la empresa.

Figura 22

Diagrama Causa-Efecto para el Problema de la CMAC Ica



Nota. Adaptado de *Introduction to Quality Control* (5a ed., p. 97), por K. Ishikawa, 1997, 3A Corporation.

Figura 23

Dispersión y Distancias de Agencias Actuales a Distritos de Ica

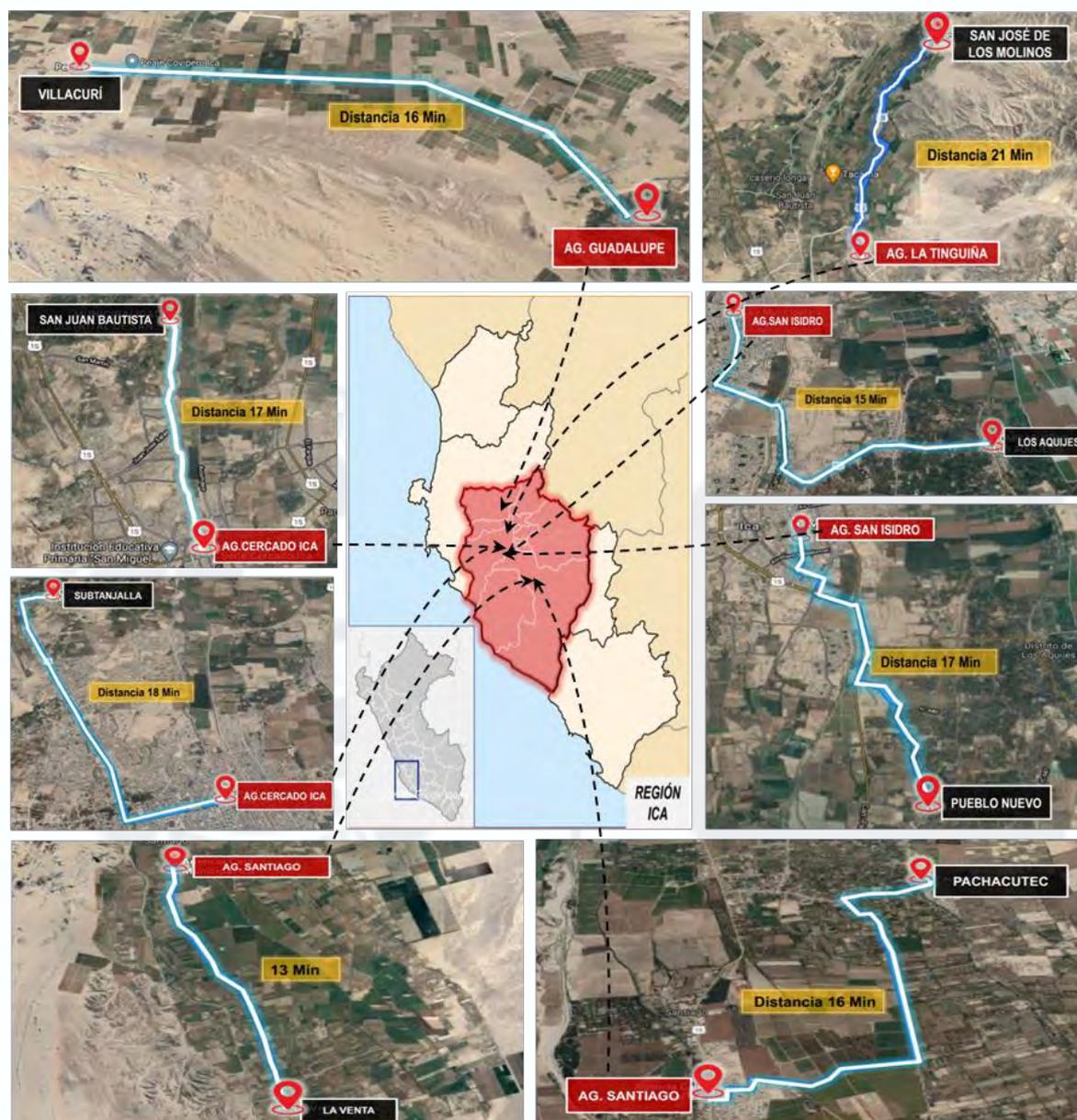


Tabla 20

Tiempo Invertido para Traslado de Agencias a Principales Distritos de Ica

Agencia	Distrito aledaño	Tiempo empleado para traslado
Cercado Ica	San Juan Bautista / Subtanjalla	17 a 18 minutos
San Isidro	Los Aquijes / Pueblo Nuevo	15 a 17 minutos
La Tinguña	San José de Los Molinos	21 minutos
Guadalupe	Villacurí	16 minutos
Santiago	La Venta / Pachacútec	13 a 16 minutos

4.2.2 Falta de Información Oportuna en las Agencias

El tema referido supone una demora en los procesos, porque obliga a los clientes de los distritos alejados de la provincia de Ica a trasladarse al centro financiero para buscar información suficiente que les permita acceder a un crédito o renovarlo, ocasionándoles una pérdida de tiempo, así como el cierre temporal de sus negocios, lo cual propicia mermas económicas en cuanto a ingresos por ventas. Asimismo, esta causa expone una deficiente sistematización en el seguimiento de la cartera, porque la CMAC Ica como parte de la gestión crediticia no recibe las alertas o notificaciones oportunas que permitan al personal de negocios reconocer con facilidad y en tiempo real a los usuarios que califican para obtener el financiamiento que demandan.

4.2.3 Deficiente Segmentación de la Cartera Crediticia

Este asunto evidencia un portafolio con escasa diversificación en toda la provincia de Ica, que ha representado al cierre de 2020 un valor de S/ 368'061,622, lo cual permitió adquirir 22,338 clientes distribuidos en 14 distritos de la provincia de Ica (ver Tabla 21), aunque esto significó mantener un radio de acción entre las agencias localizadas en la zona financiera del centro de la ciudad y los distritos.

Tabla 21

Segmentación de la Cartera Crediticia

Agencias	Saldo de cartera de créditos S/			Número de clientes		
	Calendario 2018	Calendario 2019	Calendario 2020	Calendario 2018	Calendario 2019	Calendario 2020
Cercado Ica	54'287,558	61'567,799	66'536,574	3,335	3,657	3,361
Guadalupe	7'488,092	9'777,270	14'567,029	841	1,103	1,161
Ica	70'364,496	75'185,478	91'169,307	5,254	5,646	4,812
La Tinguiña	8'154,190	10'784,574	14'774,641	964	1,192	1,153
Libertad	24'849,843	37'481,421	44'591,407	2,422	2,760	2,671
Parcona	44'287,492	46'817,619	55'893,789	3,595	3,637	3,440
San Isidro	49'435,007	55'409,867	60'706,901	3,776	4,190	3,949
Santiago	15'677,870	18'785,478	19'821,974	1,920	2,005	1,791
Total	274'544,548	315'809,506	368'061,622	22,107	24,190	22,338

Nota. Tomado de "Análisis del mercado potencial de la provincia de Ica," por el Departamento de Planeamiento, Presupuestos y Estudios Económicos de la CMAC Ica, 2020a, Autor.

Igualmente, esta causa genera falta de atención de las solicitudes de créditos en toda la red de la CMAC Ica, lo cual producía un desgaste en recursos como personas, tiempo, dinero y demás, para ocuparse de manera apropiada de todos los usuarios o potenciales oportunidades de negocio que aparezcan. Esto se debía a que la cartera crediticia todavía no estaba segmentada y motivaba el desplazamiento de los analistas entre distritos.

4.2.4 Falta de Productos de Inclusión Competitivos de Acuerdo con la Ubicación de las Agencias

Esta causa refleja poca diversificación de productos para atender necesidades originadas por la irrupción del covid-19, lo que amplifica el impacto de carácter negativo que ocasiona para el negocio la emergencia sanitaria en curso. Además, la situación referida evidenció la existencia de una falta significativa de productos para atender determinados nichos de mercado que pudieran aprovecharse en una mayor escala, porque se identifica que las diversas operaciones efectuadas por la CMAC Ica en la provincia de Ica no poseen mayor competitividad a nivel de productos.

4.2.5 Demoras en la Atención de las Operaciones Crediticias en las Agencias Actuales

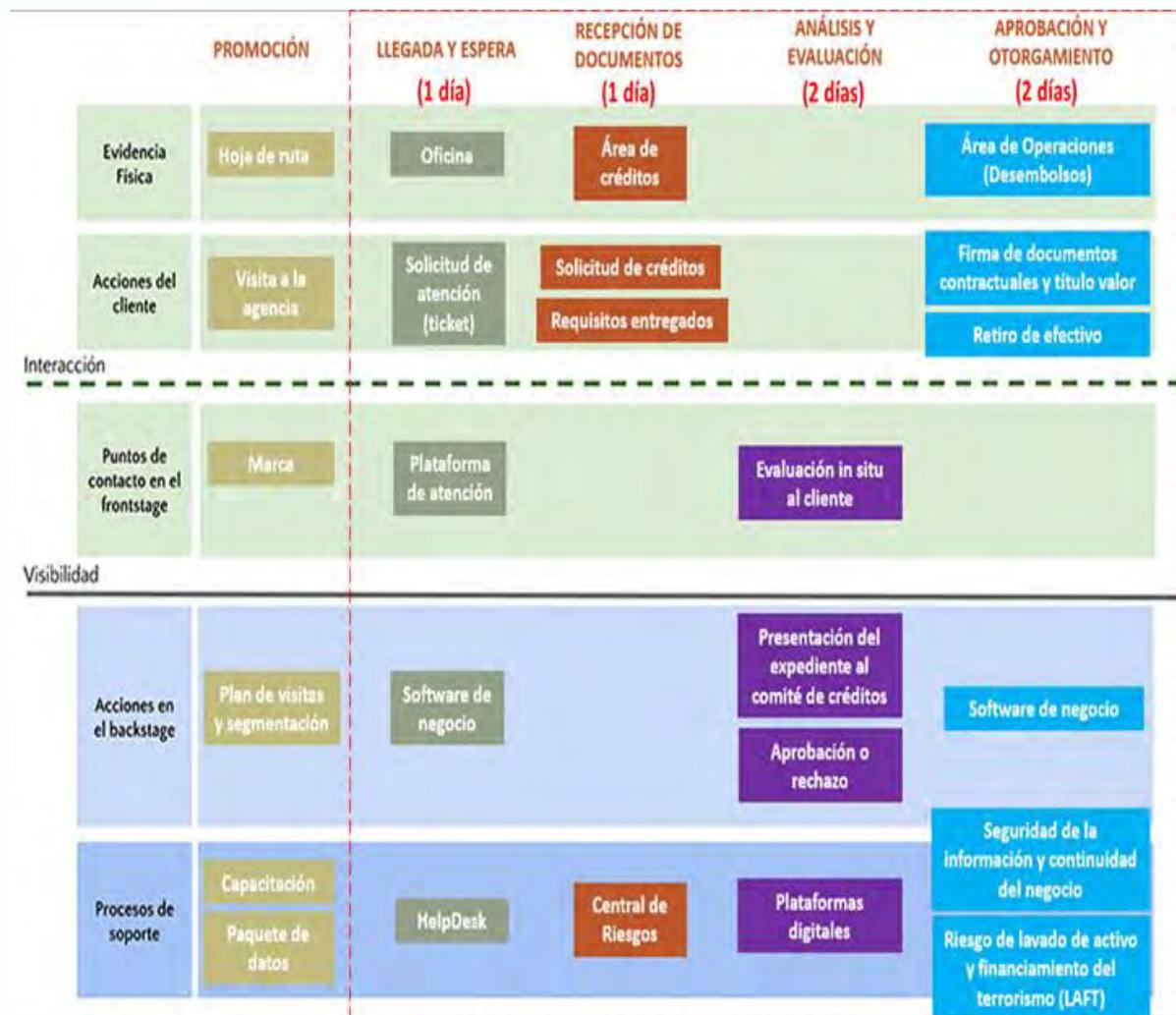
El tema discutido evidencia un escaso grado de infraestructura tecnológica que facilita la reiterada ocurrencia de fallas en el sistema interno, frecuentes caídas de energía, entre otros. Además, se evidencia el limitado grado de capacitación recibido por el personal de la CMAC Ica, requiriéndose mejoras dirigidas a realizar una tarea de incorporación más apropiada para los diversos colaboradores ingresantes con la finalidad de que contribuyan con la gestión de la cartera crediticia de mejor forma, ya que por ahora esta no se encuentra segmentada. Asimismo, implica considerar el aforo limitado por el covid-19 al que fueron sometidas todas las empresas para evitar un incremento más acelerado de contagios.

El proceso normal de atención y desembolso del crédito demora entre cinco y seis días (en los distritos donde no se tiene presencia física de oficinas), siendo las etapas más críticas

el análisis y evaluación, así como la aprobación y otorgamiento del crédito. Mientras que en la zona centro de Ica la atención es entre uno y dos días, tal como se aprecia a continuación en la Figura 24.

Figura 24

Lienzo de Process BluePrint – Proceso de Atención y Desembolso de Crédito



4.3 Principales Causas del Problema

En la Tabla 22 se presenta la matriz de identificación de causas principales, que para el caso de la CMAC Ica considera la revisión de los cuatro factores siguientes: (a) la importancia, (b) la factibilidad, (c) si es medible, y (d) si el costo es manejable. Se determinó que el problema clave se suscitaba debido a las tres causas siguientes: (a) dispersión de las agencias actuales a los distritos de Ica, (b) deficiente segmentación de la cartera crediticia, y

(c) demoras en la atención de las operaciones crediticias en las agencias actuales, en vista de que alcanzaron los puntajes más levados y, por consiguiente, debe brindarse una solución dentro un plazo de tiempo breve.

Tabla 22

Matriz de Identificación de Causas Principales

Causa	Importancia	Factibilidad	Medible	Costo manejable	Total
1. Dispersión de las agencias actuales a los distritos de Ica	0.20	2	3	2	2.40
2. Falta de información oportuna en las agencias	0.10	3	2	1	0.60
3. Deficiente segmentación de la cartera crediticia	0.35	3	3	2	6.30
4. Falta de productos de inclusión competitivos de acuerdo con la ubicación de las agencias	0.15	2	3	2	1.80
5. Demoras en la atención de las operaciones crediticias en las agencias actuales	0.20	2	3	3	3.60

Nota. 1 = bajo, 2 = medio, 3 = alto.

Capítulo V: Alternativas de Soluciones Evaluadas

5.1 Alternativas de Solución para el Problema

5.1.1 Apertura de Oficinas Informativas en los Distritos o Zonas de Alto Desarrollo

Económico de la Provincia de Ica

La CMAC Ica consideró que, por el progreso a nivel económico que muestra la provincia de Ica, es conveniente efectuar la inauguración de oficinas en los ocho lugares siguientes: (a) Salas Villacurí, (b) Subtanjalla, (c) San José de Los Molinos, (d) Pachacútec, (e) Pueblo Nuevo, (f) Los Aquijes, (g) San Juan Bautista, y (h) Santiago La Venta. Además, la empresa estima que la implementación de las sedes referidas permitirá que los tiempos de atención a los usuarios se reduzcan, otorgándole a los analistas un radio de gestión más cercano que facilitará el logro de los cuatro beneficios siguientes: (a) mejorar la productividad, (b) encontrar nuevos nichos de mercado, (c) incrementar la TPP, y (d) agilizar la cartera que posee el negocio.

A su vez, se tiene conocimiento de que las diversas tareas de los analistas —entre las que están la promoción, evaluación, seguimiento, recuperación de los clientes y demás— consumen tiempo, por lo que al aplicarse esta alternativa de solución habrá una gestión más eficiente del tiempo comprendido en la jornada laboral.

Finalmente, el contar con las oficinas informativas en las localidades aludidas no representará mayor inversión ni demoras en los trámites para su funcionamiento y operatividad. Tanto es así que mejorará la gestión del cliente, dándole soporte y asesoría a sus emprendimientos, así como beneficiará a la organización, permitiéndole un mejor posicionamiento que aumente el número de usuarios hasta lograr un impacto significativo en los ingresos financieros.

5.1.2 Segmentación de la Cartera Crediticia

Durante los más de 30 años de operaciones de la CMAC Ica, el modelo de negocio empleado ha consistido en la gestión del portafolio de créditos realizada por los analistas, lo

cual permite una cobertura de los 14 distritos de la provincia de Ica, que hace posible colocaciones tanto de mypes como de consumo en cualquier localidad. Asimismo, el mecanismo de trabajo descrito ha permitido conseguir la administración de S/ 368'061,623 (al cierre de 2020), aunque demanda el traslado de los operarios referidos hacia los distritos en los que aparezcan oportunidades de cerrar acuerdos.

Por último, al realizar una segmentación geográfica de cartera (ver Tabla 23) se revertirá la situación actual, dado que por ahora no se efectúa, permitiendo a los analistas enfocarse solo en sus clientes correspondientes a los distritos de Ica donde está ubicada su oficina, facilitándose la gestión de portafolio porque se evaluarán los créditos de negocios y de consumo con base en la ubicación que tengan.

Tabla 23

Segmentación de Cartera para Oficinas Informativas

Cartera oficinas informativas	Cartera (S/)				Clientes				Crecimiento de clientes		
	Año				Año				Año		
	0	1	2	3	0	1	2	3	1	2	3
Of. San Juan Bautista	2'336,047	2'637,939	2'991,407	3'714,034	263	296	336	418	33	40	82
Of. Subtanjalla	4'262,317	5'114,346	5'838,760	7'172,621	329	423	483	594	94	60	111
Of. Villacurí	3'106,141	3'819,066	4'821,229	5'745,156	158	205	278	388	47	73	110
Of. Los Molinos	3'963,054	4'615,554	4'889,266	5'492,669	292	348	386	455	56	38	69
Of. Los Aquijes	8'574,805	8'917,165	9'484,180	11'304,048	734	763	812	968	29	49	156
Of. Pueblo Nuevo	2'063,689	2'399,574	2'861,773	3'588,429	226	262	313	398	36	51	85
Of. La Venta	8'185,839	8'829,612	10'236,343	11'918,683	698	752	890	1,058	54	138	168
Of. Pachacútec	5'823,214	7'062,864	8'182,572	10'017,654	598	725	840	1,029	127	115	189
Total	38'315,106	43'396,120	49'305,530	58'953,294	3,298	3,774	4,338	5,308	476	564	970

Nota. Tomado de “Análisis del mercado potencial de la provincia de Ica,” por el Departamento de Planeamiento, Presupuestos y Estudios Económicos de la CMAC Ica, 2020a, Autor.

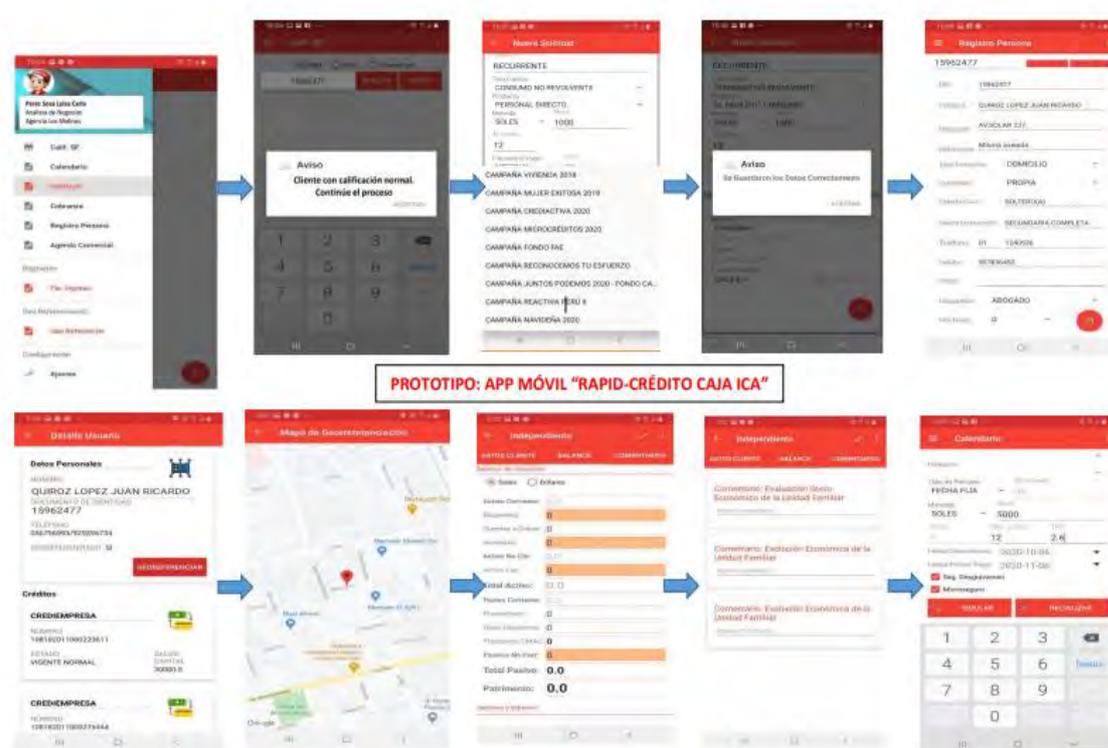
5.1.3 Sistema de Alerta que Permita al Personal de Negocios Reconocer con Facilidad a Clientes Susceptibles de Obtener un Probable Financiamiento

Debido al incremento en el empleo de sistemas informáticos para diversas tareas dentro de la CMAC Ica, se ha pensado desarrollar una aplicación (ver Figura 25) para que, al

momento de efectuar sus evaluaciones en negocios o domicilios, los analistas puedan ingresar la data en sus dispositivos móviles y efectuar las revisiones correspondientes en línea utilizando variables cuantitativas y cualitativas, lo cual ahorraría tiempo porque evita movilizaciones a las oficinas y facilitaría el desembolso de créditos, si el caso amerita.

Figura 25

Prototipo de App Móvil para Evaluación de Crédito en Línea



5.2 Evaluación de Alternativas

En la Tabla 24 se presenta la matriz de evaluación de alternativas de solución, que para el caso de la CMAC Ica incorpora el análisis de los seis aspectos siguientes: (a) el costo, (b) el beneficio, (c) la oportunidad, (d) el impacto, (e) el tiempo, y (f) el riesgo.

Se detectó que para el problema clave, la solución más relevante radica en la apertura de oficinas informativas en los distritos o zonas de alto desarrollo económico de la provincia de Ica (en vista de que logró el mayor puntaje), y se gestionaría la segmentación de la cartera crediticia con la finalidad de ordenar y optimizar el proceso de evaluación para el

otorgamiento de créditos y, en consecuencia, su implementación deberá ejecutarse en el menor tiempo posible.

Tabla 24

Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución

Solución	Costo	Beneficio	Oportunidad	Impacto	Tiempo	Subtotal	% Riesgo	Total
	15%	15%	30%	25%	15%			
Apertura de oficinas informativas en los distritos o zonas de alto desarrollo económico de la provincia de Ica	10	9	9	8	8	8.75	15	7.44
Segmentación de la cartera crediticia	5	7	7	7	6	6.55	15	5.57
Sistema de alerta que permita al personal de negocios reconocer con facilidad a clientes susceptibles de obtener un probable financiamiento	8	6	5	6	9	6.45	20	5.16

Nota. Desde 1 = bajo hasta 10 = alto.

Ahora bien, la decisión escogida se sustenta, por un lado, por el elevado porcentaje de desempleo producido por el covid-19 en el ámbito de acción que posee la CMAC Ica, lo cual puede fomentar la apertura de nuevos negocios en segmentos atendidos que podrían aprovecharse de manera inmediata, ofreciéndose una atención ágil reflejada tanto en la incorporación de nuevos clientes como en el crecimiento de saldos en favor de la organización; y, por otro lado, debido al enfoque en el conocimiento del usuario por emplearse para la gestión de las microfinanzas, lo que puede otorgar una reducción de costos e incrementar la efectividad, facilitándose el logro de un crecimiento sostenido. De igual forma, la solución tomada puede representar el aprovechamiento de las oportunidades de mejora siguientes:

- Posicionamiento de la CMAC Ica en la provincia de Ica al cierre del 2021.
- Aumento de los ingresos financieros.
- Reducción en los tiempos de respuesta a los créditos.
- Mejores decisiones de gestión en áreas clave y de soporte del negocio.
- Descongestionamiento de las agencias principales que mejoren la atención a clientes.
- Inspección minuciosa de los créditos por otorgar.
- Rastreo personalizado a la gestión de las provisiones.
- Identificación de nuevas zonas de inclusión financiera para créditos y ahorros.
- Recuperación de mercado de clientes en la región Ica.
- Incremento de la TPP debido a los mayores créditos de inclusión a mayor tasa de interés.
- Seguimiento de las operaciones de crédito para mejorar la calidad de cartera.
- Mejorar la productividad de los analistas.
- Segmentación del portafolio que engloba todas las agencias de la provincia de Ica.

En síntesis, las opciones elegidas demandan la creación de oficinas informativas (ver Tabla 25) y la segmentación de la cartera crediticia en los ocho siguientes distritos de la provincia de Ica: (a) Salas Villacurí, (b) Subtanjalla, (c) San José de Los Molinos, (d) Pachacútec, (e) Pueblo Nuevo, (f) Los Aquijes, (g) San Juan Bautista, y (h) Santiago La Venta; lo cual implica hacer una reingeniería de agencias que requiere tanto colaboradores como equipos logísticos, considerándose una nueva distribución de recursos utilizando el mismo personal de las agencias, aunque se buscará un portafolio gestionado por analistas de la zona con la finalidad de que el gasto sea bajo para que solo resulte significativo el desembolso por alquiler de locales, así como viable la evaluación financiera (ver Tabla 26). Además, es preciso determinar que la segmentación de la cartera de clientes abarca toda la

provincia de Ica y sus agencias, por lo que se necesita que la cartera posea una nueva organización compuesta por un jefe y dos asistentes a nivel regional, los que luego de seis meses podrán estar en condiciones de administrar una sede o región, fomentándose la capacitación de empleados. Igualmente, debe considerarse que si el portafolio de negocios segmentado por número y saldo compromete a más de cinco analistas, será monitoreado por un coordinador, dependiendo de la oficina informativa de la agencia principal más cercana. Asimismo, se necesita entender que la segmentación de la cartera de créditos tiene que distribuirse por ubicación de negocios y la de consumo por dirección de vivienda, para lo que debe evaluarse el cambio de oficina a agencia en el caso de que el portafolio referido exceda los S/10 millones, aunque para esto se han realizado diversas simulaciones predictivas.

Tabla 25

Análisis del Potencial de Oficinas Informativas

Agencia Dependencia	Oficina informativa	Área de influencia	PEA	Nº cuentas CMAC	Nivel de bancarización CMAC Ica (%)	Mercado potencial (%)	PEA potencial
Ica Cercado	Subtanjalla	Subtanjalla	19,573	1,213	6.2	47.8	9,348
San Isidro	Los Aquijes	Los Aquijes, Yauca	16,657	990	6.0	48.0	7,988
Ica Cercado	San Juan Bautista	San Juan Bautista	10,215	301	2.9	51.0	5,211
Santiago	Pachacútec	Pachacútec, Tate	8,777	601	6.8	47.2	4,140
La Tinguiña	San José de Los Molinos	San José de Los Molinos	5,073	312	6.2	47.8	2,425
San Isidro	Pueblo Nuevo	Pueblo Nuevo	4,676	276	5.9	48.1	2,247
Santiago	Santiago La Venta	Ocucaje, La Joya, La Venta	7,174	385	5.4	48.6	3,486
Guadalupe	Salas Villacurí	Villacurí	3,130	122	3.9	50.1	1,567

Tabla 26*Indicadores Financieros y Evaluación sobre la Decisión de Apertura de Oficinas**Informativas*

Oficina	VAN (S/)	TIR (%)	Evaluación
San Juan Bautista	100,000	95.4	Viable
Subtanjalla	125,678	107.4	Viable
Salas Villacurí	102,629	103.3	Viable
San José de Los Molinos	141,323	138.2	Viable
Los Aquijes	309,193	208.9	Viable
Pueblo Nuevo	44,100	51.9	Viable
Santiago La Venta	307,539	230.7	Viable
Pachacútec	430,371	274.8	Viable

Para obtener estos resultados, se analizó el flujo de caja incremental y los costos asociados a la implementación, con lo que se logró determinar el punto de equilibrio (en el mes cero) y se justificó la apertura por la mejora de productividad en las zonas de atención indicadas, lo cual es corroborado con las proyecciones de flujos realizadas, así como con las estimaciones de supuestos desarrollados en las tablas del capítulo siguiente.

Capítulo VI: Plan de Implementación y Factores Clave de Éxito

6.1 Flujo de Caja y Costos

6.1.1 Oficina Salas Villacurí

Para empezar, en el caso de esta oficina, si bien el portafolio de inicio genera un punto de equilibrio en el mes cero, el flujo incremental justifica la apertura por la mejora de productividad en la zona de atención, lo cual es corroborado con las proyecciones de flujos realizadas, así como con las estimaciones de supuestos desarrollados. En las Tablas 27 a la 32 se detallan estas proyecciones y estimaciones.

Tabla 27

Flujo de Caja de Inversión Proyecto para Oficina Salas Villacurí

	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Flujo de caja de inversión				
Mobiliario y equipos	-40,040			
Valor residual				
Flujo de caja de la inversión	-40,040	0	0	0

Tabla 28

Proyección de Flujo de Caja con Oficina Salas Villacurí

	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Flujo de caja (con oficina informativa)				
Ingresos financieros		652,397	797,107	939,493
(-) Gastos financieros		199,771	250,562	304,630
(-) Gastos administrativos		125,676	130,860	136,168
Gastos de personal		87,156	91,570	96,092
Gastos por terceros		38,520	39,290	40,076
Gastos por servicios financieros		0	0	0
(-) Impuesto a la renta		74,736	90,447	105,125
Flujo de caja operativo		252,214	325,238	393,569

Tabla 29

Proyección de Flujo de Caja sin Oficina Salas Villacurí

	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Flujo de caja (sin oficina informativa)				
Ingresos financieros		580,119	611,596	694,674
(-) Gastos financieros		183,502	204,552	246,466
(-) Gastos administrativos		87,156	91,570	96,092
Gastos de personal		87,156	91,570	96,092
Gastos por terceros		0	0	0
Gastos por servicios financieros		0	0	0
(-) Impuesto a la renta		72,823	69,150	70,127
Flujo de caja operativo		236,638	246,324	281,988

Tabla 30*Flujo de Caja Incremental para Oficina Salas Villacurí*

Flujo de caja incremental	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Flujo de caja	-40,040	15,575	78,914	111,581

Tabla 31*Estimación de Supuestos con Oficina Informativa Salas Villacurí*

Supuesto con oficina informativa	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Cartera (S/)	3'106,141	3'819,066	4'821,229	5'745,156
N° clientes	158	205	278	388
Cartera de alto riesgo (CAR) (%)	3.5	3.2	3.3	3.9
Tasa activa promedio ponderada (TAPP) (%)	21.35	20.80	20.26	19.71
N° analistas	2	2	2	2
N° operaciones por analista de negocio	5	9	14	19
Ticket promedio (S/)	15,301	14,500	13,500	11,500
Desempeño promedio (S/)	149,187	257,375	374,625	434,125

Tabla 32*Estimación de Supuestos sin Oficina Informativa Salas Villacurí*

Supuesto sin oficina informativa	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Cartera (S/)	3'106,141	3'338,289	3'794,871	4'715,917
N° clientes	158	175	206	265
CAR (%)	3.5	3.9	4.3	4.8
TAPP (%)	21.35	20.26	19.16	18.06
N° analistas	2	2	2	2
N° operaciones por analista de negocio	5	7	10	13
Ticket promedio (S/)	15,301	14,801	14,301	13,801
Desempeño promedio (S/)	149,187	203,516	277,852	364,746

A su vez, el cálculo de indicadores tanto comerciales como financieros apoya la decisión tomada sobre la apertura de la oficina en Salas Villacurí, destacando, por un lado, el incremento de cartera; y, por otro lado, los valores de COK, VAN o TIR conseguidos. En la Tabla 33 y Tabla 34 se ofrecen más detalles.

Tabla 33*Cálculo de Indicadores Comerciales para Oficina Salas Villacurí*

Indicadores comerciales	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Incremento cartera (S/)	0	480,778	1'026,359	1'029,239
Incremento clientes	0	30	72	123
Reducción de CAR (%)	0.0	-0.8	-1.0	-0.9

Tabla 34*Principales Indicadores Financieros para Oficina Salas Villacurí*

Indicadores financieros	Valor
COK (%)	16.3
VAN (S/)	102,629
TIR (%)	103.3
Punto de equilibrio	Mes 0
Cartera de equilibrio (S/)	3'106,141

De igual forma, la evaluación y resultados para la oficina de Salas Villacurí relativos a supuestos sobre gastos administrativos incluye la estimación de las plazas por cubrir, así como las remuneraciones básicas para cada trabajador, mientras que los gastos a terceros contemplan una estimación del costo de los servicios implicados en la decisión, el cual asciende a S/ 3,210. En las Tablas 35, 36 y 37 se detallan las plazas y los costos.

Tabla 35*Plazas por Puesto en Oficina Salas Villacurí*

Nº de personal	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Analista de negocios	2	2	2	2

Tabla 36*Remuneración Básica en Oficina Salas Villacurí*

Remuneración básica	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Analista de negocios	2,200	2,200	2,200	2,200

Tabla 37*Costo de los Servicios por Unidad para Oficina Salas Villacurí*

Tipo	Rubros	Informativa (S/)
Seguridad	Seguridad y vigilancia	0
	Servicio limpieza	250
	Energía eléctrica	250
	Servicio Internet / interconexión	600
Servicios varios	Agua	70
	Telefonía fija y celular	100
	Reparación y mantenimiento	200
Alquileres	Alquileres	650
Suministros	Suministros de oficina	500
Mercadeo	Publicidad	150
	Premios para clientes	200
Transportes viáticos	Combustibles	240

Para terminar, la evaluación y resultados de supuestos de inversión de la oficina consideran al detalle aspectos de protección contra el covid-19, como acrílicos, artículos de ventilación y demás, aunque no se consideran las motocicletas que deben asignarse a los analistas, lo que hace un monto de S/ 40,040. En la Tabla 38 se especifican los gastos respectivos.

Tabla 38

Inversión para la Implementación de Oficina en Salas Villacuri

Rubros	Ítems	Costo (S/)
Mejoras en propiedades alquiladas	Obra civil	18,000
Equipo de computación	Red y data	1,500
Mobiliario	Mobiliario y tabiquería	5,000
Equipo de computación	CPUs	620
Equipo de computación	Impresoras	1,800
Otros bienes y equipos de oficina	Detector de humo	1,500
Otros bienes y equipos de oficina	Letrero	5,550
Mobiliario	Extintor, luces de emergencia y señaléticas	760
Otros bienes y equipos de oficina	Otros	5,310
Total inversión		40,040

6.1.2 Oficina Subtanjalla

En el caso de esta oficina, si bien la cartera de inicio genera un punto de equilibrio en el mes cero, el flujo incremental justifica la apertura por la mejora de productividad en la zona de atención, lo cual es corroborado con las proyecciones de flujos realizadas, así como con las estimaciones de supuestos desarrollados. En las Tablas 39 a la 44 se ofrecen ampliaciones.

Tabla 39

Flujo de Caja de Inversión Proyectado para Oficina Subtanjalla

Flujo de caja de inversión	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Mobiliario y equipos	-41,120			
Valor residual				
Flujo de caja de la inversión	-41,120	0	0	0

Tabla 40*Proyección de Flujo de Caja con Oficina Subtanjalla*

Flujo de caja (con oficina informativa)	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Ingresos financieros		926,205	1'040,282	1'206,531
(-) Gastos financieros		269,416	314,167	376,070
(-) Gastos administrativos		250,302	258,178	266,180
Gastos de personal		203,142	210,075	217,115
Gastos por terceros		47,160	48,103	49,065
Gastos por servicios financieros		0	0	0
(-) Impuesto a la renta		86,091	83,390	97,533
Flujo de caja operativo		320,396	384,547	466,748

Tabla 41*Proyección de Flujo de Caja sin Oficina Subtanjalla*

Flujo de caja (sin oficina informativa)	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Ingresos financieros		841,075	838,454	853,883
(-) Gastos financieros		246,019	254,374	269,033
(-) Gastos administrativos		203,142	210,075	217,115
Gastos de personal		203,142	210,075	217,115
Gastos por terceros		0	0	0
Gastos por servicios financieros		0	0	0
(-) Impuesto a la renta		83,652	64,810	59,317
Flujo de caja operativo		308,261	309,195	308,418

Tabla 42*Flujo de Caja Incremental para Oficina Subtanjalla*

Flujo de caja incremental	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Flujo de caja	-41,120	12,135	75,353	158,331

Tabla 43*Estimación de Supuestos con Oficina Informativa Subtanjalla*

Supuesto con oficina informativa	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Cartera (S/)	4'262,317	5'114,346	5'838,760	7'172,621
N° clientes	329	423	483	594
Cartera de alto riesgo (CAR) (%)	4.0	3.7	4.3	4.1
Tasa activa promedio ponderada (TAPP) (%)	22.91	22.15	21.39	20.62
N° analistas	3	3	3	3
N° operaciones por analista de negocio	6	10	14	18
Ticket promedio (S/)	10,736	10,000	10,000	10,000
Desempeño promedio (S/)	187,886	295,000	415,000	535,000

Tabla 44*Estimación de Supuestos sin Oficina Informativa Subtanjalla*

Supuesto sin oficina informativa	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Cartera (S/)	4'262,317	4'411,624	4'553,359	4'887,776
N° clientes	329	340	351	377
CAR (%)	3.8	4.3	4.7	5.1
TAPP (%)	22.91	22.15	21.39	20.62
N° analistas	3	3	3	3
N° operaciones por analista de negocio	6	7	9	10
Ticket promedio (S/)	10,736	10,736	10,736	10,736
Desempeño promedio (S/)	187,886	220,094	302,151	334,360

Ahora bien, el cálculo de indicadores tanto comerciales como financieros apoya la decisión tomada sobre la apertura de la oficina en Subtanjalla, destacando, por un lado, el incremento de portafolio de clientes y, por otro, los valores de COK, VAN o TIR conseguidos. En la Tabla 45 y la Tabla 46 se presentan más detalles al respecto.

Tabla 45*Cálculo de Indicadores Comerciales para Oficina Subtanjalla*

Indicadores comerciales	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Incremento cartera (S/)	0	702,722	1'285,401	2'284,845
Incremento clientes	0	83	132	217
Reducción de CAR (%)	0.2	-0.5	-0.4	-1.0

Tabla 46*Principales Indicadores Financieros para Oficina Subtanjalla*

Indicadores financieros	Valor
COK (%)	16.3
VAN (S/)	125,678
TIR (%)	107.4
Punto de equilibrio	Mes 0
Cartera de equilibrio (S/)	4'262,317

Asimismo, la evaluación y resultados para la oficina de Subtanjalla relativos a supuestos sobre gastos administrativos incluye la estimación de las plazas por cubrir, así como las remuneraciones básicas para cada trabajador, mientras que los gastos a terceros

contemplan una estimación del costo de los servicios implicados en la decisión, el cual asciende a S/ 3,930. En las Tablas 47, 48 y 49 se especifican las plazas y los costos respectivos.

Tabla 47

Plazas por Puesto en Oficina Subtanjalla

Nº de personal	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Analista de negocios	3	3	3	3
Coordinador de negocios	1	1	1	1

Tabla 48

Remuneración Básica en Oficina Subtanjalla

Remuneración básica	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Analista de negocios	2,500	2,500	2,500	2,500
Coordinador de negocios	3,500	3,500	3,500	3,500
Auxiliar de negocios	930	977	1,025	1,077

Tabla 49

Costo de los Servicios por Unidad para Oficina Subtanjalla

Tipo	Rubros	Informativa (S/)
Seguridad	Seguridad y vigilancia	0
	Servicio limpieza	250
	Energía eléctrica	250
	Servicio Internet / interconexión	600
Servicios varios	Agua	70
	Telefonía fija y celular	100
	Reparación y mantenimiento	300
Alquileres	Alquileres	900
Suministros	Suministros de oficina	750
Mercadeo	Publicidad	150
	Premios para clientes	200
Transportes viáticos	Combustibles	360

Finalmente, la evaluación y resultados de supuestos de inversión de la oficina consideran al detalle aspectos de protección contra el covid-19, como acrílicos, artículos de ventilación y demás, aunque no se consideran las motocicletas que deben asignarse a los analistas, alcanzando un monto de S/ 41,120, tal como se detalla en la Tabla 50.

Tabla 50*Inversión para la Implementación de Oficina en Subtanjalla*

Rubros	Ítems	Costo (S/)
Mejoras en propiedades alquiladas	Obra civil	18,000
Equipo de computación	Red y data	1,500
Mobiliario	Mobiliario y tabiquería	5,900
Equipo de computación	CPUs	1,240
Equipo de computación	Impresoras	1,800
Otros bienes y equipos de oficina	Detector de humo	1,500
Otros bienes y equipos de oficina	Letrero	5,500
Mobiliario	Extintor, luces de emergencia y señaléticas	760
Otros bienes y equipos de oficina	Otros	4,920
Total inversión		41,120

6.1.3 Oficina San José de Los Molinos

Para empezar, en el caso de esta oficina, si bien el portafolio de inicio genera un punto de equilibrio en el mes cero, el flujo incremental justifica la apertura por la mejora de productividad en la zona de atención, lo cual es corroborado con las proyecciones de flujos realizadas, así como con las estimaciones de supuestos desarrollados, tal como se aprecia de la Tabla 51 a la Tabla 56.

Tabla 51*Flujo de Caja de Inversión Proyectado para Oficina San José de Los Molinos*

Flujo de caja de inversión	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Mobiliario y equipos	-40,040			
Valor residual				
Flujo de caja de la inversión	-40,040	0	0	0

Tabla 52*Proyección de Flujo de Caja con Oficina San José de Los Molinos*

Flujo de caja (con oficina informativa)	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Ingresos financieros		1'002,207	1'074,752	1'153,137
(-) Gastos financieros		246,203	270,717	297,748
(-) Gastos administrativos		122,676	127,800	133,047
Gastos de personal		87,156	91,570	96,092
Gastos por terceros		35,520	36,230	36,955
Gastos por servicios financieros		0	0	0
(-) Impuesto a la renta		148,929	156,427	154,327
Flujo de caja operativo		484,399	519,808	568,015

Tabla 53*Proyección de Flujo de Caja sin Oficina San José de Los Molinos*

Flujo de caja (sin oficina informativa)	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Ingresos financieros		904,477	880,164	890,750
(-) Gastos financieros		227,718	232,236	246,907
(-) Gastos administrativos		87,156	91,570	96,092
Gastos de personal		87,156	91,570	96,092
Gastos por terceros		0	0	0
Gastos por servicios financieros		0	0	0
(-) Impuesto a la renta		139,022	126,531	114,637
Flujo de caja operativo		450,581	429,827	433,113

Tabla 54*Flujo de Caja Incremental para Oficina San José de Los Molinos*

Flujo de caja incremental	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Flujo de caja	-40,040	33,818	89,981	134,901

Tabla 55*Estimación de Supuestos con Oficina Informativa San José de Los Molinos*

Supuesto con oficina informativa	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Cartera (S/)	3'963,054	4'615,554	4'889,266	5'492,669
N° clientes	292	348	386	455
Cartera de alto riesgo (CAR) (%)	1.4	1.4	1.8	2.1
Tasa activa promedio ponderada (TAPP) (%)	26.58	25.98	25.39	24.79
N° analistas	2	2	2	2
N° operaciones por analista de negocio	10	14	18	22
Ticket promedio (S/)	11,259	11,000	10,500	10,000
Desempeño promedio (S/)	213,915	297,000	367,500	430,000

Tabla 56*Estimación de Supuestos sin Oficina Informativa San José de Los Molinos*

Supuesto sin oficina informativa	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Cartera (S/)	3'963,054	4'067,888	4'127,287	4'509,271
N° clientes	292	299	304	332
CAR (%)	1.4	1.7	2.1	2.4
TAPP (%)	26.58	25.39	24.19	23.00
N° analistas	2	2	2	2
N° operaciones por analista de negocio	10	11	13	15
Ticket promedio (S/)	11,259	11,259	11,259	11,259
Desempeño promedio (S/)	213,915	236,432	302,376	347,411

A su vez, el cálculo de indicadores tanto comerciales como financieros (ver Tablas 57 y 58) apoya la decisión tomada sobre la apertura de la oficina en San José de Los Molinos

destacando, por un lado, el incremento de cartera y, por otro, los valores de COK, VAN o TIR conseguidos.

Tabla 57

Cálculo de Indicadores Comerciales para Oficina San José de Los Molinos

Indicadores comerciales	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Incremento cartera (S/)	0	547,666	761,979	983,398
Incremento clientes	0	49	82	123
Reducción de CAR (%)	0.0	-0.4	-0.3	-0.3

Tabla 58

Principales Indicadores Financieros para Oficina San José de Los Molinos

Indicadores financieros	Valor
COK (%)	16.3
VAN (S/)	141,323
TIR (%)	138.2
Punto de equilibrio	Mes 0
Cartera de equilibrio (S/)	3'963,054

De igual forma, la evaluación y resultados para la oficina de San José de Los Molinos relativos a supuestos sobre gastos administrativos incluyen la estimación de las plazas por cubrir (ver Tabla 59), así como las remuneraciones básicas para cada trabajador (ver Tabla 60), mientras que los gastos a terceros contemplan una estimación del costo de los servicios implicados en la decisión, el cual asciende a S/ 3,060 (ver Tabla 61).

Tabla 59

Plazas por Puesto en Oficina San José de Los Molinos

Nº de personal	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Analista de negocios	2	2	2	2

Tabla 60

Remuneración Básica en Oficina San José de Los Molinos

Remuneración básica	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Analista de negocios	2,200	2,200	2,200	2,200

Tabla 61*Costo de los Servicios por Unidad para Oficina San José de Los Molinos*

Tipo	Rubros	Informativa (S/)
Seguridad	Seguridad y vigilancia	0
	Servicio limpieza	250
	Energía eléctrica	250
	Servicio Internet / interconexión	600
Servicios varios	Agua	70
	Telefonía fija y celular	100
	Reparación y mantenimiento	200
Alquileres	Alquileres	500
Suministros	Suministros de oficina	500
Mercadeo	Publicidad	150
	Premios para clientes	200
Transportes viáticos	Combustibles	240

Para terminar, la evaluación y resultados de supuestos de inversión de la oficina consideran al detalle aspectos de protección contra el covid-19, como acrílicos, artículos de ventilación y demás, aunque no se consideran las motocicletas que deben asignarse a los analistas, alcanzando un monto de S/ 40,040. En la Tabla 62 se detallan estos costos.

Tabla 62*Inversión para la Implementación de Oficina en San José de Los Molinos*

Rubros	Ítems	Costo (S/)
Mejoras en propiedades alquiladas	Obra civil	18,000
Equipo de computación	Red y data	1,500
Mobiliario	Mobiliario y tabiquería	5,000
Equipo de computación	CPUs	620
Equipo de computación	Impresoras	1,800
Otros bienes y equipos de oficina	Detector de humo	1,500
Otros bienes y equipos de oficina	Letrero	5,550
Mobiliario	Extintor, luces de emergencia y señaléticas	760
Otros bienes y equipos de oficina	Otros	5,310
Total inversión		40,040

6.1.4 Oficina Pachacútec

En el caso de esta oficina, si bien la cartera de inicio genera un punto de equilibrio en el mes cero, el flujo incremental justifica la apertura por la mejora de productividad en la zona de atención, lo cual es corroborado con las proyecciones de flujos realizadas, así como con las estimaciones de supuestos desarrollados, tal como se aprecia de las Tablas 63 a la 68.

Tabla 63*Flujo de Caja de Inversión Proyectado para Oficina Pachacútec*

Flujo de caja de inversión	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Mobiliario y equipos	-45,030			
Valor residual				
Flujo de caja de la inversión	-45,030	0	0	0

Tabla 64*Proyección de Flujo de Caja con Oficina Pachacútec*

Flujo de caja (con oficina informativa)	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Ingresos financieros		1'425,714	1'642,152	1'914,390
(-) Gastos financieros		371,052	438,354	526,628
(-) Gastos administrativos		325,454	336,350	347,377
Gastos de personal		269,414	279,189	289,073
Gastos por terceros		56,040	57,161	58,304
Gastos por servicios financieros		0	0	0
(-) Impuesto a la renta		149,290	171,040	173,049
Flujo de caja operativo		579,918	696,408	867,336

Tabla 65*Proyección de Flujo de Caja sin Oficina Pachacútec*

Flujo de caja (sin oficina informativa)	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Ingresos financieros		1'239,577	1'209,834	1'249,235
(-) Gastos financieros		332,447	342,887	375,277
(-) Gastos administrativos		269,414	279,189	289,073
Gastos de personal		269,414	279,189	289,073
Gastos por terceros		0	0	0
Gastos por servicios financieros		0	0	0
(-) Impuesto a la renta		139,898	116,107	92,936
Flujo de caja operativo		497,818	471,652	491,949

Tabla 66*Flujo de Caja Incremental para Oficina Pachacútec*

Flujo de caja incremental	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Flujo de caja	-45,030	82,100	224,756	375,387

Tabla 67*Estimación de Supuestos con Oficina Informativa Pachacútec*

Supuesto con oficina informativa	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Cartera (S/)	5'823,214	7'062,864	8'182,572	10'017,654
N° clientes	598	725	840	1,029
Cartera de alto riesgo (CAR) (%)	3.8	3.8	4.0	4.6
Tasa activa promedio ponderada (TAPP) (%)	25.69	25.05	24.42	23.78
N° analistas	5	5	5	5
N° operaciones por analista de negocio	7	11	15	19
Ticket promedio (S/)	8,439	8,439	8,439	8,439
Desempeño promedio (S/)	286,941	455,730	624,519	793,307

Tabla 68*Estimación de Supuestos sin Oficina Informativa Pachacútec*

Supuesto sin oficina informativa	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Cartera (S/)	5'823,214	5'917,049	6'153,270	6'934,721
N° clientes	598	608	632	712
CAR (%)	3.8	4.5	5.1	5.7
TAPP (%)	25.69	24.42	23.15	21.88
N° analistas	5	5	5	5
N° operaciones por analista de negocio	7	8	10	12
Ticket promedio (S/)	8,439	8,439	8,439	8,439
Desempeño promedio (S/)	286,941	329,138	440,057	524,451

Ahora bien, el cálculo de indicadores tanto comerciales como financieros apoya la decisión tomada sobre la apertura de la oficina en Pachacútec, destacando, por un lado, el incremento de portafolio de clientes y, por otro, los valores de COK, VAN o TIR conseguidos, tal como se detalla en las Tablas 69 y 70.

Tabla 69*Cálculo de Indicadores Comerciales para Oficina Pachacútec*

Indicadores comerciales	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Incremento cartera (S/)	0	1'145,815	2'029,301	3'082,933
Incremento clientes	0	117	208	317
Reducción de CAR (%)	0.0	-0.7	-1.1	-1.1

Tabla 70*Principales Indicadores Financieros para Oficina Pachacútec*

Indicadores financieros	Valor
COK (%)	16.3
VAN (S/)	430,371
TIR (%)	274.8
Punto de equilibrio	Mes 0
Cartera de equilibrio (S/)	5'823,214

Igualmente, la evaluación y resultados para la oficina de Pachacútec relativos a supuestos sobre gastos administrativos incluyen la estimación de las plazas por cubrir (ver Tabla 71), así como las remuneraciones básicas para cada trabajador (ver Tabla 72), mientras que los gastos a terceros contemplan una estimación del costo de los servicios implicados en la decisión (ver Tabla 73), el cual asciende a S/ 4,670.

Tabla 71*Plazas por Puesto en Oficina Pachacútec*

Nº de personal	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Analista de negocios	5	5	5	5
Coordinador de negocios	1	1	1	1

Tabla 72*Remuneración Básica en Oficina Pachacútec*

Remuneración básica	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Analista de negocios	2,500	2,200	2,200	2,200
Coordinador de negocios	3,500	3,500	3,500	3,500

Tabla 73*Costo de los Servicios por Unidad para Oficina Pachacútec*

Tipo	Rubros	Informativa (S/)
Seguridad	Seguridad y vigilancia	0
	Servicio limpieza	250
	Energía eléctrica	250
	Servicio Internet / interconexión	600
Servicios varios	Agua	70
	Telefonía fija y celular	100
	Reparación y mantenimiento	500
Alquileres	Alquileres	700
Suministros	Suministros de oficina	1,250
Mercadeo	Publicidad	150
	Premios para clientes	200
Transportes viáticos	Combustibles	600

Finalmente, la evaluación y resultados de supuestos de inversión de la oficina consideran al detalle aspectos de protección contra el covid-19, como acrílicos, artículos de ventilación y demás, tal como se aprecia en la Tabla 74, aunque no se consideran las motocicletas que deben asignarse a los analistas, alcanzando un monto de S/ 45,030.

Tabla 74

Inversión para la Implementación de Oficina en Pachacútec

Rubros	Ítems	Costo (S/)
Mejoras en propiedades alquiladas	Obra civil	18,000
Equipo de computación	Red y data	1,500
Mobiliario	Mobiliario y tabiquería	9,000
Equipo de computación	CPUs	1,550
Equipo de computación	Impresoras	1,800
Otros bienes y equipos de oficina	Detector de humo	1,500
Otros bienes y equipos de oficina	Letrero	5,550
Mobiliario	Extintor, luces de emergencia y señaléticas	760
Otros bienes y equipos de oficina	Otros	5,370
Total inversión		45,030

6.1.5 Oficina Pueblo Nuevo

Para empezar, en el caso de esta oficina, si bien el portafolio de inicio genera un punto de equilibrio en el mes cero, el flujo incremental justifica la apertura por la mejora de productividad en la zona de atención, lo cual es corroborado con las proyecciones de flujos realizadas, así como con las estimaciones de supuestos desarrollados, tal como se aprecia de las Tablas 75 a la 80.

Tabla 75

Flujo de Caja de Inversión Proyectado para Oficina Pueblo Nuevo

Flujo de caja de inversión	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Mobiliario y equipos	-40,040			
Valor residual				
Flujo de caja de la inversión	-40,040	0	0	0

Tabla 76*Proyección de Flujo de Caja con Oficina Pueblo Nuevo*

Flujo de caja (con oficina informativa)	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Ingresos financieros		503,441	586,202	725,858
(-) Gastos financieros		125,655	149,035	188,063
(-) Gastos administrativos		126,937	132,109	137,405
Gastos de personal		89,017	93,431	97,953
Gastos por terceros		37,920	38,678	39,452
Gastos por servicios financieros		0	0	0
(-) Impuesto a la renta		56,659	66,050	82,414
Flujo de caja operativo		194,191	239,007	317,976

Tabla 77*Proyección de Flujo de Caja sin Oficina Pueblo Nuevo*

Flujo de caja (sin oficina informativa)	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Ingresos financieros		465,714	477,099	516,468
(-) Gastos financieros		118,481	126,234	142,356
(-) Gastos administrativos		89,017	93,431	97,953
Gastos de personal		89,017	93,431	97,953
Gastos por terceros		0	0	0
Gastos por servicios financieros		0	0	0
(-) Impuesto a la renta		58,719	55,163	54,990
Flujo de caja operativo		199,497	202,270	221,169

Tabla 78*Flujo de Caja Incremental para Oficina Pueblo Nuevo*

Flujo de caja incremental	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Flujo de caja	-40,040	-5,306	36,737	96,807

Tabla 79*Estimación de Supuestos con Oficina Informativa Pueblo Nuevo*

Supuesto con oficina informativa	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Cartera (S/)	2'063,689	2'329,271	2'831,427	3'641,709
N° clientes	226	255	310	398
Cartera de alto riesgo (CAR) (%)	2.2	2.3	2.4	2.5
Tasa activa promedio ponderada (TAPP) (%)	26.29	25.79	25.29	24.80
N° analistas	2	2	2	2
N° operaciones por analista de negocio	5	9	14	18
Ticket promedio (S/)	7,907	7,907	7,907	7,907
Desempeño promedio (S/)	83,022	146,277	217,439	288,600

Tabla 80*Estimación de Supuestos sin Oficina Informativa Pueblo Nuevo*

Supuesto sin oficina informativa	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Cartera (S/)	2'063,689	2'117,104	2'306,467	2'652,489
N° clientes	226	231	252	290
CAR (%)	2.2	2.4	2.7	3.0
TAPP (%)	26.29	25.29	24.30	23.30
N° analistas	2	2	2	2
N° operaciones por analista de negocio	5	8	11	13
Ticket promedio (S/)	7,907	7,907	7,907	7,907
Desempeño promedio (S/)	83,022	122,556	166,044	197,671

A su vez, el cálculo de indicadores tanto comerciales como financieros (ver Tablas 81 y 82) apoya la decisión tomada sobre la apertura de la oficina en Pueblo Nuevo, destacando, por un lado, el incremento de cartera y, por otro, los valores de COK, VAN o TIR conseguidos.

Tabla 81*Cálculo de Indicadores Comerciales para Oficina Pueblo Nuevo*

Indicadores comerciales	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Incremento cartera (S/)	0	212,167	524,960	989,219
Incremento clientes	0	24	58	108
Reducción de CAR (%)	0.0	-0.1	-0.3	-0.5

Tabla 82*Principales Indicadores Financieros para Oficina Pueblo Nuevo*

Indicadores financieros	Valor
COK (%)	16.3
VAN (S/)	44,100
TIR	51.9
Punto de equilibrio	Mes 0
Cartera de equilibrio (S/)	2'063,689

De igual forma, la evaluación y resultados para la oficina de Pueblo Nuevo relativos a supuestos sobre gastos administrativos incluyen la estimación de las plazas por cubrir, así como las remuneraciones básicas para cada trabajador, mientras que los gastos a terceros

contemplan una estimación del costo de los servicios implicados en la decisión, el cual asciende a S/ 3,160. En las Tablas 83, 84 y 85 se muestran las plazas y los costos respectivos.

Tabla 83

Plazas por Puesto en Oficina Pueblo Nuevo

Nº de personal	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Analista de negocios	2	2	2	2

Tabla 84

Remuneración Básica en Oficina Pueblo Nuevo

Remuneración básica	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Analista de negocios	2,200	2,200	2,200	2,200

Tabla 85

Costo de los Servicios por Unidad para Oficina Pueblo Nuevo

Tipo	Rubros	Informativa (S/)
Seguridad	Seguridad y vigilancia	0
	Servicio limpieza	250
	Energía eléctrica	250
	Servicio Internet / interconexión	600
Servicios varios	Agua	70
	Telefonía fija y celular	100
	Reparación y mantenimiento	200
Alquileres	Alquileres	600
Suministros	Suministros de oficina	500
Mercadeo	Publicidad	150
	Premios para clientes	200
Transportes viáticos	Combustibles	240

Para terminar, la evaluación y resultados de supuestos de inversión de la oficina consideran al detalle aspectos de protección contra el covid-19, como acrílicos, artículos de ventilación y demás, aunque no se consideran las motocicletas que deben asignarse a los analistas, alcanzando por ello un monto de S/ 40,040. En la Tabla 86 se pormenorizan los costos de inversión.

Tabla 86*Inversión para la Implementación de Oficina en Pueblo Nuevo*

Rubros	Ítems	Costo (S/)
Mejoras en propiedades alquiladas	Obra civil	18,000
Equipo de computación	Red y data	1,500
Mobiliario	Mobiliario y tabiquería	5,000
Equipo de computación	CPUs	620
Equipo de computación	Impresoras	1,800
Otros bienes y equipos de oficina	Detector de humo	1,500
Otros bienes y equipos de oficina	Letrero	5,550
Mobiliario	Extintor, luces de emergencia y señaléticas	760
Otros bienes y equipos de oficina	Otros	5,310
Total inversión		40,040

6.1.6 Oficina Los Aquijes

En el caso de esta oficina, si bien la cartera de inicio genera un punto de equilibrio en el mes cero, el flujo incremental justifica la apertura por la mejora de productividad en la zona de atención, lo cual es corroborado con las proyecciones de flujos realizadas, así como con las estimaciones de supuestos desarrollados, tal como se aprecia de la Tabla 87 a la Tabla 92.

Tabla 87*Flujo de Caja de Inversión Proyecto para Oficina Los Aquijes*

Flujo de caja de inversión	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Mobiliario y equipos	-48,980			
Valor residual				
Flujo de caja de la inversión	-48,980	0	0	0

Tabla 88*Proyección de Flujo de Caja con Oficina Los Aquijes*

Flujo de caja (con oficina informativa)	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Ingresos financieros		1'804,661	1'859,552	2'084,301
(-) Gastos financieros		324,604	342,630	392,097
(-) Gastos administrativos		329,054	340,022	351,122
Gastos de personal		269,414	279,189	289,073
Gastos por terceros		59,640	60,833	62,049
Gastos por servicios financieros		0	0	0
(-) Impuesto a la renta		291,563	292,209	312,874
Flujo de caja operativo		859,441	884,692	1'028,208

Tabla 89*Proyección de Flujo de Caja sin Oficina Los Aquijes*

Flujo de caja (sin oficina informativa)	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Ingresos financieros		1'633,654	1'545,363	1'578,952
(-) Gastos financieros		305,343	307,326	335,578
(-) Gastos administrativos		269,414	279,189	289,073
Gastos de personal		269,414	279,189	289,073
Gastos por terceros		0	0	0
Gastos por servicios financieros		0	0	0
(-) Impuesto a la renta		270,390	229,561	212,832
Flujo de caja operativo		788,507	729,287	741,469

Tabla 90*Flujo de Caja Incremental para Oficina Los Aquijes*

Flujo de caja incremental	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Flujo de caja	-48,980	70,935	155,405	286,739

Tabla 91*Estimación de Supuestos con Oficina Informativa Los Aquijes*

Supuesto con oficina informativa	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Cartera (S/)	8'574,805	8'917,165	9'484,180	11'304,048
N° clientes	734	763	812	968
Cartera de alto riesgo (CAR) (%)	4.8	4.4	4.4	4.1
Tasa activa promedio ponderada (TAPP) (%)	24.36	23.75	23.13	22.51
N° analistas	5	5	5	5
N° operaciones por analista de negocio	6	11	15	19
Ticket promedio (S/)	9,744	9,744	9,744	9,744
Desempeño promedio (S/)	276,732	520,335	715,217	910,099

Tabla 92*Estimación de Supuestos sin Oficina Informativa Los Aquijes*

Supuesto sin oficina informativa	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Cartera (S/)	8'574,805	8'046,271	8'477,675	9'449,231
N° clientes	734	688	726	808
CAR (%)	4.8	5.1	5.3	5.6
TAPP (%)	24.36	22.93	21.50	20.06
N° analistas	5	5	5	5
N° operaciones por analista de negocio	6	9	13	15
Ticket promedio (S/)	9,744	9,744	9,744	9,744
Desempeño promedio (S/)	276,732	422,894	636,150	733,591

Ahora bien, el cálculo de indicadores tanto comerciales como financieros apoya la decisión tomada sobre la apertura de la oficina en Los Aquijes, destacando, por un lado, el

incremento de portafolio de clientes y, por otro lado, los valores de COK, VAN o TIR conseguidos. En la Tabla 93 y la Tabla 94 se ofrecen detalles al respecto.

Tabla 93

Cálculo de Indicadores Comerciales para Oficina Los Aquijes

Indicadores comerciales	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Incremento cartera	0	870,894	1'006,504	1'854,817
Incremento clientes	0	75	86	160
Reducción de CAR (%)	0.0	-0.6	-0.9	-1.6

Tabla 94

Principales Indicadores Financieros para Oficina Los Aquijes

Indicadores financieros	Valor
COK (%)	16.3
VAN (S/)	309,193
TIR (%)	208.9
Punto de equilibrio	Mes 0
Cartera de equilibrio (S/)	8'574,805

Asimismo, la evaluación y resultados para la oficina de Los Aquijes relativos a supuestos sobre gastos administrativos incluyen la estimación de las plazas por cubrir, así como las remuneraciones básicas para cada trabajador, mientras que los gastos a terceros contemplan una estimación del costo de los servicios implicados en la decisión, el cual asciende a S/ 4,970, tal como se observa en las Tablas 95, 96 y 97.

Tabla 95

Plazas por Puesto en Oficina Los Aquijes

Nº de personal	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Analista de negocios	5	5	5	5
Coordinador de negocio	1	1	1	1
Nº colaboradores	6	6	6	6

Tabla 96

Remuneración Básica en Oficina Los Aquijes

Remuneración básica	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Analista de negocios	2,200	2,200	2,200	2,200
Coordinador de negocios	3,500	3,500	3,500	3,500

Tabla 97*Costo de los Servicios por Unidad para Oficina Los Aquijes*

Tipo	Rubros	Informativa (S/)
Seguridad	Seguridad y vigilancia	0
	Servicio limpieza	250
	Energía eléctrica	250
	Servicio Internet / interconexión	600
Servicios varios	Agua	70
	Telefonía fija y celular	100
	Reparación y mantenimiento	500
Alquileres	Alquileres	1,000
Suministros	Suministros de oficina	1,250
Mercadeo	Publicidad	150
	Premios para clientes	200
Transportes viáticos	Combustibles	600

Finalmente, la evaluación y resultados de supuestos de inversión de la oficina consideran al detalle aspectos de protección contra el covid-19, como acrílicos, artículos de ventilación y demás, aunque no se consideran las motocicletas que deben asignarse a los analistas, alcanzando por ello un monto de S/ 48,980. En la Tabla 98 se ofrecen pormenores sobre los costos de inversión.

Tabla 98*Inversión para la Implementación de Oficina en Los Aquijes*

Rubros	Ítems	Costo (S/)
Mejoras en propiedades alquiladas	Obra civil	22,000
Equipo de computación	Red y data	1,500
Mobiliario	Mobiliario y tabiquería	9,000
Equipo de computación	CPUs	1,550
Equipo de computación	Impresoras	1,800
Otros bienes y equipos de oficina	Detector de humo	1,500
Otros bienes y equipos de oficina	Letrero	5,500
Mobiliario	Extintor, luces de emergencia y señaléticas	760
Otros bienes y equipos de oficina	Otros	5,370
Total inversión		48,980

6.1.7 Oficina San Juan Bautista

Para empezar, en el caso de esta oficina, si bien el portafolio de inicio genera un punto de equilibrio en el mes cero, el flujo incremental justifica la apertura por la mejora de

productividad en la zona de atención, lo cual es corroborado con las proyecciones de flujos realizadas, así como con las estimaciones de supuestos desarrollados, tal como se especifica de la Tabla 99 a la Tabla 104.

Tabla 99

Flujo de Caja de Inversión Proyectado para Oficina San Juan Bautista

Flujo de caja de inversión	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Mobiliario y equipos	-40,040			
Valor residual				
Flujo de caja de la inversión	-40,040	0	0	0

Tabla 100

Proyección de Flujo de Caja con Oficina San Juan Bautista

Flujo de caja (con oficina informativa)	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Ingresos financieros		562,835	624,100	733,673
(-) Gastos financieros		142,258	161,525	194,247
(-) Gastos administrativos		125,076	130,248	135,544
Gastos de personal		87,156	91,570	96,092
Gastos por terceros		37,920	38,678	39,452
Gastos por servicios financieros		0	0	0
(-) Impuesto a la renta		62,285	69,014	72,932
Flujo de caja operativo		233,216	263,312	330,950

Tabla 101

Proyección de Flujo de Caja sin Oficina San Juan Bautista

Flujo de caja (sin oficina informativa)	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Ingresos financieros		503,312	485,842	479,980
(-) Gastos financieros		132,707	136,121	143,753
(-) Gastos administrativos		87,156	91,570	96,092
Gastos de personal		87,156	91,570	96,092
Gastos por terceros		0	0	0
Gastos por servicios financieros		0	0	0
(-) Impuesto a la renta		62,975	53,258	44,936
Flujo de caja operativo		220,474	204,893	195,199

Tabla 102

Flujo de Caja Incremental para Oficina San Juan Bautista

Flujo de caja incremental	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Flujo de caja	-40,040	12,742	58,419	135,751

Tabla 103*Estimación de Supuestos con Oficina Informativa San Juan Bautista*

Supuesto con oficina informativa	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Cartera (S/)	2'336,047	2'637,939	2'991,407	3'714,034
N° clientes	263	296	336	418
Cartera de alto riesgo (CAR) (%)	6.7	5.1	4.3	3.3
Tasa activa promedio ponderada (TAPP) (%)	27.18	26.27	25.36	24.45
N° analistas	2	2	2	2
N° operaciones por analista de negocio	5	10	14	19
Ticket promedio (S/)	7,585	7,585	7,585	7,585
Desempeño promedio (S/)	69,778	145,624	213,885	282,146

Tabla 104*Estimación de Supuestos sin Oficina Informativa San Juan Bautista*

Supuesto sin oficina informativa	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Cartera (S/)	2'336,047	2'350,945	2'439,350	2'603,299
N° clientes	263	264	274	293
CAR (%)	6.7	6.1	5.5	4.8
TAPP (%)	27.18	25.36	23.54	21.72
N° analistas	2	2	2	2
N° operaciones por analista de negocio	5	8	11	12
Ticket promedio (S/)	7,585	7,585	7,585	7,585
Desempeño promedio (S/)	69,778	115,285	164,693	179,863

A su vez, el cálculo de indicadores tanto comerciales como financieros (ver Tablas 105 y 106) apoya la decisión tomada sobre la apertura de la oficina en San Juan Bautista, destacando, por un lado, el incremento de cartera y, por otro lado, los valores de COK, VAN o TIR conseguidos.

Tabla 105*Cálculo de Indicadores Comerciales para Oficina San Juan Bautista*

Indicadores comerciales	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Incremento cartera (S/)	0	286,994	552,058	1'110,735
Incremento clientes	0	32	62	125
Reducción de CAR (%)	0.0	-1.0	-1.1	-1.5

Tabla 106*Principales Indicadores Financieros para Oficina San Juan Bautista*

Indicadores financieros	Valor
COK (%)	16.3
VAN (S/)	102,406
TIR (%)	95.4
Punto de equilibrio	Mes 0
Cartera de equilibrio (S/)	2'336,047

De igual forma, la evaluación y resultados para la oficina de San Juan Bautista relativos a supuestos sobre gastos administrativos incluyen la estimación de las plazas por cubrir, así como las remuneraciones básicas para cada trabajador, mientras que los gastos a terceros contemplan una estimación del costo de los servicios implicados en la decisión, el cual asciende a S/ 3,160, tal como se muestra de la Tabla 107 a la 109.

Tabla 107*Plazas por Puesto en Oficina San Juan Bautista*

Nº de personal	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Analista de negocios	2	2	2	2

Tabla 108*Remuneración Básica en Oficina San Juan Bautista*

Remuneración básica	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Analista de negocios	2,200	2,200	2,200	2,200

Tabla 109*Costo de los Servicios por Unidad para Oficina San Juan Bautista*

Tipo	Rubros	Informativa (S/)
Seguridad	Seguridad y vigilancia	0
	Servicio limpieza	250
	Energía eléctrica	250
	Servicio Internet / interconexión	600
Servicios varios	Agua	70
	Telefonía fija y celular	100
	Reparación y mantenimiento	200
Alquileres	Alquileres	600
Suministros	Suministros de oficina	500
Mercadeo	Publicidad	150
	Premios para clientes	200
Transportes viáticos	Combustibles	240

Para terminar, la evaluación y resultados de supuestos de inversión de la oficina consideran al detalle aspectos de protección contra el covid-19, como acrílicos, artículos de ventilación y demás (ver Tabla 110), aunque no se consideran las motocicletas que deben asignarse a los analistas, alcanzando por ello un monto de S/ 40,040.

Tabla 110

Inversión para la Implementación de Oficina en San Juan Bautista

Rubros	Ítems	Costo (S/)
Mejoras en propiedades alquiladas	Obra civil	18,000
Equipo de computación	Red y data	1,500
Mobiliario	Mobiliario y tabiquería	5,000
Equipo de computación	CPUs	620
Equipo de computación	Impresoras	1,800
Otros bienes y equipos de oficina	Detector de humo	1,500
Otros bienes y equipos de oficina	Letrero	5,550
Mobiliario	Extintor, luces de emergencia y señaléticas	760
Otros bienes y equipos de oficina	Otros	5,310
Total inversión		40,040

6.1.8 Oficina Santiago La Venta

En el caso de esta oficina, si bien la cartera de inicio genera un punto de equilibrio en el mes cero, el flujo incremental justifica la apertura por la mejora de productividad en la zona de atención, lo cual es corroborado con las proyecciones de flujos realizadas, así como con las estimaciones de supuestos desarrollados. De la Tabla 111 a la Tabla 116 se detallan estas proyecciones y estimaciones.

Tabla 111

Flujo de Caja de Inversión Proyectado para Oficina Santiago La Venta

Flujo de caja de inversión	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Mobiliario y equipos	-44,980			
Valor residual				
Flujo de caja de la inversión	-44,980	0	0	0

Tabla 112*Proyección de Flujo de Caja con Oficina Santiago La Venta*

Flujo de caja (con oficina informativa)	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Ingresos financieros		1'740,512	1'928,377	2'205,311
(-) Gastos financieros		485,259	547,980	637,140
(-) Gastos administrativos		306,382	316,442	326,633
Gastos de personal		251,542	260,506	269,577
Gastos por terceros		54,840	55,937	57,056
Gastos por servicios financieros		0	0	0
(-) Impuesto a la renta		221,072	241,654	275,064
Flujo de caja operativo		727,799	822,299	966,474

Tabla 113*Proyección de Flujo de Caja sin Oficina Santiago La Venta*

Flujo de caja (sin oficina informativa)	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Ingresos financieros		1'554,597	1'547,817	1'683,566
(-) Gastos financieros		441,017	456,091	515,885
(-) Gastos administrativos		251,542	260,506	269,577
Gastos de personal		251,542	260,506	269,577
Gastos por terceros		0	0	0
Gastos por servicios financieros		0	0	0
(-) Impuesto a la renta		207,286	182,400	185,599
Flujo de caja operativo		654,752	648,821	712,505

Tabla 114*Flujo de Caja Incremental para Oficina Santiago La Venta*

Flujo de caja incremental	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Flujo de caja	-44,980	73,047	173,479	253,970

Tabla 115*Estimación de Supuestos con Oficina Informativa Santiago La Venta*

Supuesto con oficina informativa	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Cartera (S/)	8'185,839	8'829,612	10'236,343	11'918,683
N° clientes	698	752	890	1,058
Cartera de alto riesgo (CAR) (%)	2.2%	2.7%	3.2%	3.4%
Tasa activa promedio ponderada (TAPP) (%)	23.30%	22.94%	22.58%	22.22%
N° analistas	5	5	5	5
N° operaciones por analista de negocio	7	13	15	18
Ticket promedio (S/)	10,415	10,415	10,215	10,000
Desempeño promedio (S/)	377,007	689,443	778,349	911,959

Tabla 116*Estimación de Supuestos sin Oficina Informativa Santiago La Venta*

Supuesto sin oficina informativa	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Cartera (S/)	8'185,839	7'562,212	8'385,669	9'588,666
N° clientes	698	645	715	817
CAR (%)	2.2	3.0	3.8	4.6
TAPP (%)	23.30	22.58	21.86	21.14
N° analistas	5	5	5	5
N° operaciones por analista de negocio	7	10	12	14
Ticket promedio (S/)	10,415	10,415	10,415	10,415
Desempeño promedio (S/)	377,007	533,225	621,898	726,043

Ahora bien, el cálculo de indicadores tanto comerciales como financieros apoya la decisión tomada sobre la apertura de la oficina en Santiago La Venta, destacando, por un lado, el incremento de portafolio de clientes y, por otro, los valores de COK, VAN o TIR conseguidos. En la Tabla 117 y la Tabla 118 se ofrecen detalles al respecto.

Tabla 117*Cálculo de Indicadores Comerciales para Oficina Santiago La Venta*

Indicadores comerciales	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Incremento cartera	0	1'267,400	1'850,674	2'330,017
Incremento clientes	0	107	175	241
Reducción de CAR (%)	0.0	-0.3	-0.6	-1.3

Tabla 118*Principales Indicadores Financieros para Oficina Santiago La Venta*

Indicadores financieros	Valor
COK (%)	16.3
VAN (S/)	307,539
TIR (%)	230.7
Punto de equilibrio	Mes 0
Cartera de equilibrio (S/)	8'185,839

Igualmente, la evaluación y resultados para la oficina de Santiago La Venta relativos a supuestos sobre gastos administrativos incluye la estimación de las plazas por cubrir (ver Tabla 119), así como las remuneraciones básicas para cada trabajador (ver Tabla 120),

mientras que los gastos a terceros contemplan una estimación del costo de los servicios implicados en la decisión (ver Tabla 121), el cual asciende a S/ 4,570.

Tabla 119

Plazas por Puesto en Oficina Santiago La Venta

N° de personal	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Analista de negocios	5	5	5	5
Coordinador de negocios	1	1	1	1
N° de colaboradores	6	6	6	6

Tabla 120

Remuneración Básica en Oficina Santiago La Venta

Remuneración básica	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Analista de negocios	2,000	2,000	2,000	2,000
Coordinador de negocios	3,500	3,500	3,500	3,500

Tabla 121

Costo de los Servicios por Unidad para Oficina Santiago La Venta

Tipo	Rubros	Informativa (S/)
Seguridad	Seguridad y vigilancia	0
	Servicio limpieza	250
	Energía eléctrica	250
	Servicio Internet / interconexión	600
Servicios varios	Agua	70
	Telefonía fija y celular	100
	Reparación y mantenimiento	500
Alquileres	Alquileres	600
Suministros	Suministros de oficina	1,250
Mercadeo	Publicidad	150
	Premios para clientes	200
Transportes viáticos	Combustibles	600

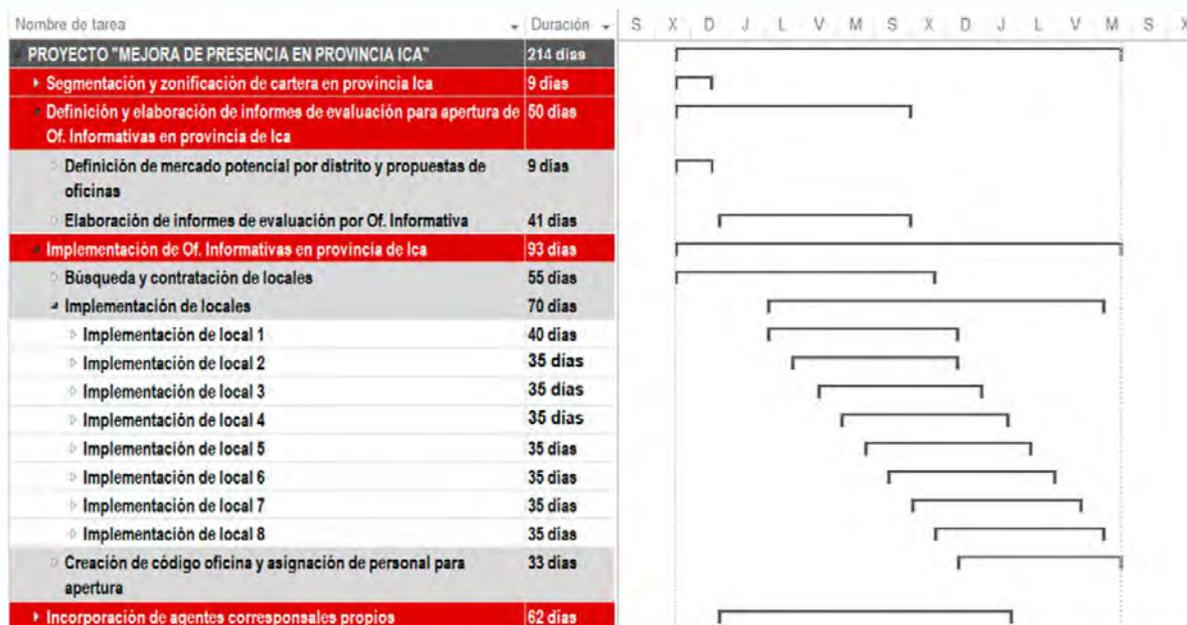
Finalmente, la evaluación y resultados de supuestos de inversión de la oficina consideran al detalle aspectos de protección contra el covid-19, como acrílicos, artículos de ventilación y demás, aunque no se consideran las motocicletas que deben asignarse a los analistas, alcanzando por ello un monto de S/ 44,980. En la Tabla 122 se ofrecen pormenores al respecto.

Tabla 122*Inversión para la Implementación de Oficina en Santiago La Venta*

Rubros	Ítems	Costo (S/)
Mejoras en propiedades alquiladas	Obra civil	18,000
Equipo de computación	Red y data	1,500
Mobiliario	Mobiliario y tabiquería	9,000
Equipo de computación	CPUs	1,550
Equipo de computación	Impresoras	1,800
Otros bienes y equipos de oficina	Detector de humo	1,500
Otros bienes y equipos de oficina	Letrero	5,500
Mobiliario	Extintor, luces de emergencia y señaléticas	760
Otros bienes y equipos de oficina	Otros	5,370
Total inversión		44,980

6.2 Plan de Implementación

La duración total para implementar la apertura de oficinas informativas por la CMAC Ica en la provincia de Ica dura 214 días. Este proyecto se divide en las cuatro etapas siguientes: (a) segmentación y zonificación de cartera en la provincia de Ica, la cual dura nueve días; (b) definición y elaboración de informes de evaluación para apertura de oficinas informativas en la provincia de Ica, que demora 50 días; (c) implementación de oficinas informativas en la provincia de Ica, la cual dura 93 días; y (d) la incorporación de agentes corresponsales propios, que demora 62 días, tal como se detalla en la Figura 26.

Figura 26*Diagrama de Gantt de la Solución Elegida para la CMAC Ica*

6.3 Factores Clave de Éxito

La alternativa seleccionada para resolver el problema de la CMAC Ica posee los factores clave de éxito siguientes:

- Evitar interrupciones en el proyecto debido al covid-19.
- Afrontar la incertidumbre de las medidas dictadas por el Gobierno para la reactivación de la economía del país.
- Atender a tiempo.
- Reducir gradualmente la pérdida de clientes.
- Moderar la afectación de los ingresos financieros en el corto plazo en los distritos de la provincia de Ica.
- Mitigar la situación política, sanitaria, económica y social del país para que no perturbe el avance de la propuesta.
- Fidelizar a los usuarios de los distritos de la provincia de Ica.
- Fomentar la formalidad.
- Lograr la inclusión financiera esperada.
- Conseguir la segmentación de los clientes por distritos.
- Evitar que la cartera continúe dispersa debido a la inadecuada gestión del personal de negocios.

Capítulo VII: Resultados Esperados

7.1 Resultados Cualitativos

Los resultados cualitativos esperados por la CMAC Ica mediante la ejecución de la apertura de oficinas informativas en los distritos o zonas de alto desarrollo económico de la provincia de Ica son los siguientes:

- Posicionamiento de mercado en zonas de inclusión.
- Apertura de nuevos nichos de mercado.
- Crecimiento y desarrollo económico de los distritos de la provincia de Ica.
- Mantenimiento y aumento de la participación del mercado en las zonas más alejadas de la plaza.
- Reducción gradual de la pérdida de clientes.
- Incremento de los ingresos financieros en el corto plazo en los distritos del lugar.
- Fidelización de los usuarios.
- Mejora de la inclusión financiera.

7.2 Resultados Cuantitativos

7.2.1 Resultados Generales

De acuerdo con el estudio realizado, la cartera de las oficinas informativas asciende a S/ 38.3 millones con 3,298 clientes en principio, lo cual representa el 10.41% en saldo capital del portafolio total y el 14.9% en número de clientes. Además, se espera un crecimiento promedio (en los tres primeros años) de S/ 6.8 millones, alcanzando en el tercer año un crecimiento de S/ 9.6 millones, lo cual representa un 15% de crecimiento promedio anual. En relación con el crecimiento de clientes, se espera un aumento promedio (en los primeros años) de 670 clientes, alcanzando en el año tres un crecimiento de 970 clientes, lo cual representa un crecimiento promedio anual de 17%.

7.2.2 Resultados Específicos

Para empezar, en la oficina Salas Villacurí al cierre del 2020, la CMAC Ica tiene un portafolio de créditos de S/ 3.1 millones en el distrito con 158 clientes y una mora de 3.5%; se confía alcanzar los S/ 5.7 millones con 388 clientes al tercer año de la apertura. Igualmente, la evaluación realizada, a través del flujo incremental y los supuestos aplicados, posibilitan la viabilidad del proyecto por el VAN de S/ 102,000 y una TIR de 103.3%, que confirman la rentabilidad desde el principio de las operaciones. De otro lado, en la oficina Subtanjalla al cierre del mismo periodo referido, la empresa tiene un portafolio de créditos de S/ 4.2 millones en el distrito con 329 clientes y una mora de 4.0%; se espera llegar a los S/ 7.1 millones con 594 clientes al tercer año de la apertura. Además, la evaluación realizada, mediante el flujo incremental y los supuestos empleados, sugieren la viabilidad del proyecto por el VAN de S/ 125,000 y una TIR de 107.4%, que garantizan la rentabilidad desde el inicio de las operaciones.

A su vez, en la oficina San José de Los Molinos al cierre del 2020, la CMAC Ica tiene una cartera de créditos de S/ 3.9 millones en el distrito con 292 clientes y una mora de 1.4%; se espera llegar a los S/ 5.4 millones con 455 clientes al tercer año de la apertura. Además, la evaluación realizada, mediante el flujo incremental y los supuestos empleados, sugiere la viabilidad del proyecto por el VAN de S/ 141,000 y una TIR de 138.2%, que garantizan la rentabilidad desde el inicio de las operaciones. Por otro lado, en la oficina Pachacútec, al cierre del mismo periodo referido, la empresa tiene una cartera de créditos de S/ 5.8 millones en el distrito con 598 clientes y una mora de 3.8%; se confía alcanzar los S/ 10 millones con 1,029 clientes al tercer año de la apertura. Igualmente, la evaluación realizada, a través del flujo incremental y los supuestos aplicados, posibilitan la viabilidad del proyecto por el VAN de S/ 430,000 y una TIR de 274%, que confirman la rentabilidad desde el principio de las operaciones.

En igual sentido, en la oficina Pueblo Nuevo al cierre del 2020, la CMAC Ica tiene un portafolio de créditos de S/ 2.0 millones en el distrito con 226 clientes y una mora de 2.2%; se confía alcanzar los S/ 3.6 millones con 398 clientes al tercer año de la apertura. Igualmente, la evaluación realizada, a través del flujo incremental y los supuestos aplicados, posibilitan la viabilidad del proyecto por el VAN de S/ 44,000 y una TIR de 51.9%, que confirman la rentabilidad desde el principio de las operaciones. De otro lado, en la oficina Los Aquijes, al cierre del mismo periodo referido, la empresa tiene un portafolio de créditos de S/ 8.5 millones en el distrito con 734 clientes y una mora de 4.8%; se espera llegar a los S/ 11.3 millones con 968 clientes al tercer año de la apertura. Además, la evaluación realizada, mediante el flujo incremental y los supuestos empleados, sugiere la viabilidad del proyecto por el VAN de S/ 309,000 y una TIR de 208%, que garantizan la rentabilidad desde el inicio de las operaciones.

Para terminar, en la oficina San Juan Bautista al cierre del 2020, la CMAC Ica tiene una cartera de créditos de S/ 2.3 millones en el distrito con 263 clientes y una mora de 6.7%; se espera llegar a los S/ 3.7 millones con 418 clientes al tercer año de la apertura. Además, la evaluación realizada, mediante el flujo incremental y los supuestos empleados, sugiere la viabilidad del proyecto por el VAN de S/ 100,000 y una TIR de 95.4%, que garantizan la rentabilidad desde el inicio de las operaciones. Por otro lado, en la oficina Santiago La Venta al cierre del mismo periodo referido, la empresa tiene una cartera de créditos de S/ 8.2 millones en el distrito con 698 clientes y una mora de 2.2%; se confía alcanzar los S/ 11.9 millones con 1,058 clientes al tercer año de la apertura. Igualmente, la evaluación realizada, a través del flujo incremental y los supuestos aplicados, posibilitan la viabilidad del proyecto por el VAN de S/ 307,000 y una TIR de 230.7%, que confirman la rentabilidad desde el principio de las operaciones.

Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones

8.1 Conclusiones

- La CMAC Ica es una organización que opera en el sistema financiero desde 1989, lo cual ha implicado la obtención de la autoridad competente. Además, durante los últimos años muestra un crecimiento atractivo que le permitió abrir locales en distintas regiones a nivel nacional y mejorar su clasificación de riesgo.
- Del análisis externo pueden identificarse las siete oportunidades siguientes: (a) la conservación de un sistema político democrático, (b) el disímil impacto en los sectores económicos que tendría la pandemia, (c) decretos que han dado facilidades de pago a los clientes, (d) FAE Mype - Reactiva, (e) crecimiento de comercio electrónico (*e-commerce*), (f) apertura de nuevos negocios, y (g) las mejoras alcanzadas a nivel ambiental en diversas ciudades del país.
- Mediante el análisis externo se ubican las siete amenazas siguientes: (a) el nivel de corrupción en todas las instancias de la gestión pública nacional, (b) el prolongado plazo de tiempo que tomará la reactivación económica del país, (c) la desmejora de las finanzas públicas debido a los gastos incurridos por el covid-19, (d) la tasa de desempleo de la PEA, (e) el cierre de los micronegocios, (f) el reducido nivel de infraestructura para telecomunicaciones existente, y (g) la incertidumbre sobre las medidas ambientales incorporadas como parte de la reactivación económica.
- En cuanto al análisis de la industria, es posible establecer las cinco situaciones siguientes: (a) el poder de negociación de los compradores era medio, (b) el poder de negociación de los proveedores resultaba alto, (c) la amenaza de los sustitutos era alta, (d) la amenaza de los entrantes resultaba alta, y (e) la rivalidad de los competidores era alta.

- Del análisis interno pueden detectarse las seis fortalezas siguientes: (a) gestión empresarial transparente, (b) liderazgo en participación de mercado tanto dentro como fuera de Ica, (c) desempeño operativo por encima de la media del sector, (d) buen clima laboral, (e) énfasis en la transformación digital, y (f) empleo de tecnologías innovadoras.
- Mediante el análisis interno se encuentran las cuatro debilidades siguientes: (a) accionariado con alto nivel de concentración en el municipio, (b) contracción en el crédito ofrecido a mypes, (c) afectación en los resultados alcanzados por los principales indicadores financieros, y (d) tendencia decreciente de los ingresos por tesorería.
- A través de la identificación de problemas en la CMAC Ica y la evaluación respectiva fue posible determinar que la principal dificultad que afronta el negocio es el incremento en la tasa de deserción de clientes que califican para crédito, y, en segundo orden, la reducción del ingreso financiero.
- Por intermedio de la identificación de las causas raíz del mayor problema detectado en la CMAC Ica es factible hallar las tres razones siguientes: (a) la dispersión de las agencias actuales a los distritos de Ica, (b) la deficiente segmentación de la cartera crediticia, y (c) las demoras en la atención de las operaciones crediticias en las agencias actuales.
- Sobre la base de la propuesta de soluciones viables para la CMAC Ica y la evaluación correspondiente fue posible apreciar que la mejor respuesta para la organización es la apertura de oficinas informativas y la segmentación de la cartera crediticia en los distritos o zonas de alto desarrollo económico de la provincia de Ica.
- Se considera conveniente que la CMAC Ica ejecute la inauguración de oficinas en los ocho lugares siguientes: (a) Salas Villacurí, (b) Subtanjalla, (c) San José de Los Molinos, (d) Pachacútec, (e) Pueblo Nuevo, (f) Los Aquijes, (g) San Juan Bautista, y

(h) Santiago La Venta, lo cual facilitará el logro de los siguientes cuatro beneficios: (a) mejorar la productividad, (b) encontrar nuevos nichos de mercado, (c) incrementar la TPP, y (d) agilizar la cartera del negocio.

- Sobre la base de las estimaciones realizadas de manera general se espera al cierre del tercer año conseguir un crecimiento de cartera equivalente a S/ 20.6 millones y un incremento de 2,010 clientes.
- Las simulaciones indican que en la oficina Salas Villacurí se espera alcanzar S/ 5.7 millones con 388 clientes al tercer año de la apertura, mientras que en la oficina Subtanjalla se estima llegar a los S/ 7.1 millones con 594 clientes en el mismo periodo. Además, en la oficina San José de Los Molinos se calcula lograr los S/ 5.5 millones con 155 usuarios al tercer año de la apertura, en tanto que en la oficina Pachacútec se estima alcanzar los S/ 10 millones con 1,029 clientes en el periodo referido. Igualmente, en la oficina Pueblo Nuevo se espera alcanzar S/ 3.6 millones con 398 usuarios al tercer año de la apertura, mientras que en la oficina Los Aquijes se estima llegar a los S/ 11.3 millones con 968 clientes en el mismo periodo. Asimismo, en la oficina San Juan Bautista se calcula lograr los S/ 3.7 millones con 418 usuarios al tercer año de la apertura.
- Las cifras del VAN son aceptables para las ocho oficinas informativas, ya que están ubicadas en el rango de S/ 44,000 a S/ 430,000, de las que resalta la sede localizada en Pachacútec. También, los valores del TIR son suficientes para los recintos en cuestión, ya que están ubicados en el espectro de 51.9% a 274%; no se destaca la sucursal ubicada en Pueblo Nuevo.

8.2 Recomendaciones

- Evitar interrupciones en el proyecto debido a la aparición de nuevos imprevistos relacionados con el covid-19.

- Preparar planes de contingencia para afrontar escenarios de incertidumbre ante las medidas dictadas por el Gobierno para la reactivación de la economía del país.
- Considerar potenciales respuestas para mitigar la situación política, sanitaria, económica y social del país, evitando que perturben el avance de la propuesta.
- Realizar esfuerzos por asegurar una atención oportuna.
- Segmentar a los clientes por distritos.
- Introducir promociones en determinadas oficinas para evitar la pérdida de clientes.
- Buscar la fidelización de los usuarios en los distritos de la provincia de Ica.
- Iniciar una campaña en las nuevas oficinas por inaugurar para fomentar la formalidad.
- Procurar el incremento de la inclusión financiera.
- Moderar la afectación de los ingresos financieros en el corto plazo en los distritos de la provincia de Ica.
- Monitorear de forma periódica el portafolio para que no continúe disperso por una inadecuada gestión del personal de negocios.

Referencias

- Altives, E. (2019). El inédito escenario constitucional peruano: Crisis política y salida constitucional. *Journal of Law*, 20(2), 183-186. <https://doi.org/10.18593/ejll.23610>
- Apoyo & Asociados. (2020, junio). *Informe semestral: Caja Municipal de Ahorro y Crédito Ica S.A.* <https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2020/09/CMAC-Ica-Jun-20.pdf>
- B89 Fintech. (2020). *Quiénes somos.* <https://www.b89.io/>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2020a). *Reporte de inflación, junio 2020. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2021.* <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/junio/reporte-de-inflacion-junio-2020.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2020b). *Reporte de inflación, setiembre 2020. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2021.* <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2020.pdf>
- BBVA Research Perú. (2020). *Situación Perú. Primer trimestre 2020.* https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2020/01/Situaci%C3%B3n_Per%C3%BA_1T20.pdf
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito Ica. (2018). *Memoria anual 2017.* https://www.cmacica.com.pe/cmaccica/Webcmaccica/userfiles/file/nosotros/Memoria_A_nual_2017.pdf
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito Ica. (2019). *Memoria anual 2018.* https://www.cmacica.com.pe/cmaccica/Webcmaccica/userfiles/file/nosotros/Memoria_A_nual_2018.pdf
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito Ica. (2020). *Memoria anual 2019.* https://cajaica.pe/wp-content/uploads/2020/09/MEMORIA-ANUAL-CAJA-ICA-2020_rev4_compressed.pdf

Caja Municipal de Ahorro y Crédito Ica. (2021a). *Memoria anual 2020*. <https://cajaica.pe/wp-content/uploads/2021/08/MEMORIA-ANUAL-CAJA-ICA-2020.pdf>

Caja Municipal de Ahorro y Crédito Ica. (2021b). *Misión, visión y valores*.

<https://cajaica.pe/institucional/mision-vision-y-valores/>

Castro, J. A. (2020, 20 de noviembre). Entrevistas CEO's: BBVA, el banco más digital del Perú, aumentó 72% el uso de la banca móvil. (noviembre de 2020). *América Retail*.

<https://www.america-retail.com/transformacion-digital/entrevistas-ceos-bbva-el-banco-mas-digital-del-peru-aumento-72-el-uso-de-la-banca-movil/>

Chillitupa, R. (2021, 05 de noviembre). Gobierno de Pedro Castillo cumple 100 días de falta de liderazgo, tensiones internas y promesas incumplidas. *Caretas*.

<https://caretas.pe/politica/gobierno-de-pedro-castillo-cumple-100-dias-de-falta-de-liderazgo-tensiones-internas-y-promesas-incumplidas/>

Class & Asociados. (2021). *Fundamentos de clasificación de riesgo: Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Ica S.A.* (Información financiera auditada al 31 de diciembre del 2020). <http://www.classrating.com/informes/cajaica1.pdf>

COMEX Perú. (2021, 18 de junio). El número de mypes peruanas se redujo un 48.8% en 2020 y la informalidad pasó al 85% como consecuencia de la pandemia. *Noticias COMEX Perú*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-numero-de-mypes-peruanas-se-redujo-un-488-en-2020-y-la-informalidad-paso-al-85-como-consecuencia-de-la-pandemia>

Congreso avanza en toques a la tasa de interés, pese a rechazo del BCR y SBS. (2020, 07 de octubre). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/aprueban-predictamen-de-proyecto-de-ley-que-pone-topes-a-las-tasas-de-interes-del-sistema-financiero-noticia/>

Cuatro cajas de ahorro y crédito reportaron pérdidas en el 2020 ante la crisis económica.

(2021, 26 de febrero). *RPP Noticias*. <https://rpp.pe/economia/economia/cuatro-cajas->

[de-ahorro-y-credito-reportaron-perdidas-en-el-2020-ante-la-crisis-economica-covid-19-coronavirus-en-peru-entidades-financieras-noticia-1323102](#)

D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed., rev.). Pearson.

Decreto Supremo N° 341-2020-EF. Aprueban otorgamiento de garantía del Gobierno Nacional al Programa de Garantías Covid-19. Presidencia de la República del Perú (2020).

Departamento de Planeamiento, Presupuestos y Estudios Económicos de la Caja Municipal Ica. (2020a). *Análisis del mercado potencial de la provincia de Ica* [Documento interno]. Autor.

Departamento de Planeamiento, Presupuestos y Estudios Económicos de la Caja Municipal Ica. (2020b). *Participación del mercado del sistema financiero regulado* [Documento interno]. Autor.

Departamento de Planeamiento, Presupuestos y Estudios Económicos de la Caja Municipal Ica. (2021). *Diagnóstico del plan de negocios 2021*. [Documento interno]. Autor.

Dirección Regional de Salud de Ica. (2020). *Sala de situación covid 19*.

https://www.diresaica.gob.pe/images/diresaica/4_Oficinas/Epidemiologia/Sala_Situacional/SS_covid-19/2020/SE44_covid-19_diresaica_31-10-2020.pdf

El futuro son las fintechs y estas ya se encuentran en el Perú. (2021, 15 de febrero). *Gestión*.

<https://gestion.pe/publireportaje/el-futuro-son-las-fintechs-y-estas-ya-se-encuentran-en-el-peru-noticia/>

Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito. (2019). *Sistema de cajas municipales de ahorro y crédito*. [https://466abea6-f3dc-4963-87cd-](https://466abea6-f3dc-4963-87cd-bb57ff016097.filesusr.com/ugd/cc6c5e_1f8a94f54df24819b319ec6f30e4eda5.pdf)

[bb57ff016097.filesusr.com/ugd/cc6c5e_1f8a94f54df24819b319ec6f30e4eda5.pdf](https://466abea6-f3dc-4963-87cd-bb57ff016097.filesusr.com/ugd/cc6c5e_1f8a94f54df24819b319ec6f30e4eda5.pdf)

Gárate, C. (2020, 30 de setiembre). El impacto de la crisis política. *Gestión*.

<https://gestion.pe/blog/te-lo-cuento-facil/2020/09/la-tesis-politica-agrava-la-tesis-economica.html?ref=gesr>

Guerrero, G. (2020, 23 de abril). ¿Se pueden mantener los impactos ambientales positivos luego de la crisis del covid-19? *Ernst & Young - 5 Minutos de Lectura*.

https://www.ey.com/es_pe/climate-change-sustainability-services/sostenibilidad-corporativa-impacto-ambiental

Infomercado. (2021, 24 de febrero). Mypes: Incrementa el número de préstamos informales en Lima y regiones. *Infomercado.pe*. <https://infomercado.pe/mypes-incrementa-el-numero-de-prestamos-informales-en-lima-y-regiones/>

Ishikawa, K. (1997). *Introduction to quality control* (5a ed.). 3A Corporation.

Ley 26702. Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguro y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. Congreso de la República del Perú (1996).

Ley 31050. Ley que Establece Disposiciones Extraordinarias para la Reprogramación y Congelamiento de Deudas a fin de Aliviar la Economía de las Personas Naturales y las Mypes como Consecuencia del Covid-19. Congreso de la República del Perú (2020).

Martín Vizcarra: El Congreso de Perú destituye al presidente. (2020, 10 de noviembre). *BBC News*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54882941>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Plan Nacional de infraestructura para la competitividad*.

https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_privada/planes/PNIC_2019.pdf

Minsa: Vacuna contra el covid-19 llegaría al país entre marzo y mayo del 2021. (2020, 17 de agosto). *El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/101283-minsa-vacuna-contra-el-covid-19-llegaria-al-pais-entre-marzo-y-mayo-del-2021>

Parlamento Andino. (s.f.). *Principales medidas adoptadas por el gobierno peruano frente a la emergencia provocada por la covid-19.*

<https://www.parlamentoandino.org/images/actualidad/informes-covid/Peru/Principales-medidas-adoptadas-por-el-gobierno-peruano.pdf>

Radio Programas del Perú. (2020, 19 de setiembre). La imagen del Perú está bastante erosionada: Analistas extranjeros evalúan la crisis política del país. *RPP Noticias.*

<https://rpp.pe/politica/gobierno/martin-vizcarra-vacancia-presidencial-analistas-extranjeros-evaluan-la-tesis-politica-del-pais-noticia-1293541>

Red Hat Consulting. (2020). *Caja Municipal Ica adopta los servicios digitales de la mano de Red Hat OpenShift.*

<https://www.redhat.com/rhdc/managed-files/rh-caja-municipal-ica-case-study-f25320pr-202011-a4-es.pdf>

Resolución Ministerial N° 296-2020-EF/15. Aprueban el Reglamento Operativo del Programa de Garantías Covid-19. Ministerio de Economía y Finanzas (2020).

Resolución SBS N° 2448-2020. Modifica las normas para la cobertura, recursos y pago de imposiciones cubiertas del Fondo de Seguro de Depósito. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2020).

Resolución SBS N° 877-2020. Establece un nuevo reglamento que busca que las empresas supervisadas puedan desarrollar un sistema de gestión de la continuidad del negocio más sensible y proporcional al tamaño, naturaleza y complejidad de sus operaciones. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2020).

SBS hará más eficiente ingreso de nuevas entidades financieras. (2021, 25 de enero). *Más Finanz@s.* <https://masfinanzas.com.pe/finanzas/sbs-hara-mas-eficiente-ingreso-de-nuevas-entidades-financieras/>

SIM Macroconsult. (2019, octubre). *Análisis político mensual: Crisis política.*

<https://sim.macroconsult.pe/wp-content/uploads/2019/10/501-AP-10-2019.pdf>

Turkewitz, J., & Kurmanaev, A. (2020, 17 de noviembre). Perú elige al tercer presidente en una semana en medio de manifestaciones. *The New York Times*.

<https://www.nytimes.com/es/2020/11/17/espanol/Peru-presidente-francisco-Sagasti.html>

Vega, E. (2020, julio). El virus de la corrupción y la pandemia. *Conversaciones PolítiKAS*.

<https://www.kas.de/documents/269552/0/El+virus+de+la+corrupci%C3%B3n+y+la+pandemia.pdf/883c1300-d055-dff1-b9c8-b36b9ecd71d3?version=1.0&t=1595436436302>



Lista de Abreviaturas

CAR	Cartera de Alto Riesgo
COFIDE	Corporación Financiera de Desarrollo
FEPCMAC	Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MEFE	Matriz de Evaluación de Factores Externos
MEFI	Matriz de Evaluación de Factores Internos
PEA	Población Económicamente Activa
PBI	Producto Bruto Interno
SBS	Superintendencia de Banca, Seguros y AFP
TAPP	Tasa Activa Promedio Ponderada
TPP	Tasa Promedio Ponderada