

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Plan Estratégico Sector Microfinanciero en la Región

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Maritza Pimienta Aragón

Lila del Rocío Parhuayo Huanca

Rosalin Quispe Molina

Hugo Sobrino Ardiles

Asesor: Víctor Miranda

Surco, junio 2017

Agradecimientos

El agradecimiento más profundo a nuestros padres, hermanos y familiares, por su comprensión, amor y apoyo en este gran reto profesional.

A nuestros profesores de CENTRUM por su inestimable contribución a nuestro desarrollo personal y profesional.

A nuestros amigos y compañeros de clases, por su compañía, experiencias y aportes durante toda la maestría.

Dedicatorias

A Dios por haberme permitido llegar hasta aquí, a mis queridos padres, Julio y Claudia, por haber hecho el gran esfuerzo de ayudarme y apoyarme en todo momento para alcanzar mis sueños, gracias por ser un magnífico ejemplo de vida.

Lila Parhuayo.

A mis padres, que me han dado todo lo que soy como persona, ayudándome a formar mi carácter, y a ser perseverante para poder lograr mis objetivos. A mis hermanos por estar siempre presentes en los mejores y peores momentos.

Maritza Pimienta.

A Dios, por brindarme las fuerzas divinas y necesarias para seguir adelante. A mis padres, por ser mi ejemplo de perseverancia y humildad, motor y razón de mis días.

Rosalín Quispe.

A Dios, a mis padres, a mi esposa Amparo y a mis hijos Luciana, Hugo y Luana que por un lado me ha apoyado en todo momento y por otro han pasado muchos días solos, gracias por siempre.

Hugo Sobrino Ardiles.

Resumen Ejecutivo

El plan estratégico presentado, permitirá impulsar el desarrollo del sector microfinanciero en la región Cusco en un periodo de diez años, tema crucial dado que en la actualidad existe un bajo nivel de bancarización en la región, correspondiente al 27.4% de la población total, actualmente el acceso al crédito se ha flexibilizado debido al marco regulatorio existente en el sector microfinanciero, siendo considerado como la primera alternativa de apoyo para los microempresarios en el desarrollo de sus emprendimientos. Por lo tanto, se cuenta entonces con un 72.6 % de mercado disponible para el desarrollo del sector, el cual puede ser explotado de manera eficiente con la aplicación del planeamiento estratégico planteado, el cual establece una visión, misión, valores, y código de ética basados en los principios de responsabilidad, honestidad, trabajo en equipo, optimismo, medio ambiente y responsabilidad social. El trabajo incluye un análisis de entorno a través de las fuerzas PESTE identificando las principales oportunidades y amenazas, que rodean al sector, las cuales son planteadas en la matriz EFE. Así mismo, se realiza un análisis interno al sector describiendo las principales fortalezas y debilidades, expresadas en la matriz EFI, donde se realiza un análisis competitivo de los principales competidores y productos sustitutos generando un comparativo con las principales instituciones financieras referentes del sector a nivel mundial, puesto que las microfinanzas se desarrollan en escenarios internacionales.

Mediante el uso de las matrices de insumo, de emparejamiento, y matrices de decisión, se determinan las once estrategias que se implementarán para lograr los objetivos trazados para el sector, con las que se fijan las acciones a realizar para cumplir cada uno de los objetivos planteados, identificando los recursos y las políticas necesarias que permitirán su implementación y el logro de la visión definida para el sector. El control de las actividades, los recursos, y políticas a través del tablero de control balanceado, permitirá alcanzar el escenario futuro esperado para el sector al 2026.

Abstract

The present strategic plan will allow promoting the development of the microfinance sector in the Cusco region in a period of ten years. It is a crucial issue, given that there is currently a low level of banking in the region, corresponding to 27.4% of the total population, nowadays access to credit has been relaxed due to the existing regulatory framework in the microfinance sector, being the first alternative support for micro entrepreneurs in the development of their enterprises. Therefore, there is a 72.6% market available for the development of the microfinance sector, which can be better exploited with the application of strategic planning, which establishes a vision, mission, values, and code of ethics, which are based in the responsibility principles, honesty, teamwork, optimism, environment and social responsibility. The work performed includes an analysis of the environment through PESTEC forces, identifying the main opportunities and threats, that surround the sector and which are raised in the EFE matrix. Also, an internal analysis is carried out to the sector describing the main strengths and weaknesses, expressed in the EFI matrix, in this part of the work a competitive analysis of the main competitors and substitute products is made. As well, a comparison is generated with the main financial institutions, which can serve as a benchmark for the industry worldwide, since microfinance developed in international settings.

Through the use of input matrices, pairing and decision matrices, the eleven strategies that were implemented to achieve the goals set for the sector are determined, with these strategies are set the actions to be performed to meet each of the objectives set, identifying the resources and necessary policies that will allow its implementation and the achievement of the defined vision for the sector. The activities, resources, and policies control are doing through the balance score card, which allows to reach the expected future for the sector in 2026.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xii
Capítulo I: Situación General del Sector Microfinanciero	1
1.1. Situación del País	1
1.2. Conclusiones	23
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	25
2.1. Antecedentes	25
2.2. Visión	25
2.3. Misión	25
2.4. Valores	26
2.5. Código de Ética	27
2.6. Conclusiones	28
Capítulo III: Evaluación Externa.....	29
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	29
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	30
3.1.2. Potencial nacional.....	31
3.1.3. Principios cardinales.....	37
3.2. Análisis Competitivo del País	39
3.2.1. Condiciones de los factores	40
3.2.2. Condiciones de la demanda	40
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	41
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	41
3.3. Análisis del Entorno PESTE	41

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	42
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	44
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	45
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	47
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	54
3.3.6. Análisis Competitivo (C).....	55
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) del Sector Microfinanciero.....	58
3.5. El Sector Microfinanciero de la región Cusco y sus Competidores.....	59
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	59
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	61
3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....	61
3.5.4. Amenaza de los entrantes.....	62
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	63
3.6. El sector Microfinanciero de la región Cusco y sus Referentes.....	65
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	65
3.8. Conclusiones.....	71
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	72
4.1. Análisis Interno AMOFHIT.....	73
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	73
4.1.2. Marketing y ventas & Investigación de Mercado (M).....	77
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	80
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	84
4.1.5. Recursos humanos (H).....	86
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	88
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	88

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	89
4.3. Conclusiones	89
Capítulo V: Intereses del Sector Microfinanciero y Objetivos de Largo Plazo	91
5.1. Intereses de la Organización	91
5.2. Potencial de la Organización.....	92
5.3. Principios Cardinales de la organización	94
5.4. Matriz de Intereses de la organización (MIO)	95
5.5. Objetivos de Largo Plazo	96
5.6. Conclusiones	97
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	98
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	98
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	98
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	101
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	103
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE).....	104
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	105
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	107
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	107
6.9. Matriz de Ética (ME)	107
6.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia	112
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	112
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	112
6.13. Conclusiones	116
Capítulo VII: Implementación Estratégica	117
7.1. Objetivos de Corto Plazo	118

7.2. Políticas de cada Estrategia	118
7.3. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	118
7.4. Estructura Organizacional del sector Microfinanciero.....	123
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	124
7.6. Recursos Humanos y Motivación	125
7.7. Gestión del Cambio.....	126
7.8. Conclusiones	127
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	128
8.1. Conclusiones	128
Capítulo IX: Competitividad del Sector Microfinanciero de la Región Cusco.....	131
9.1. Análisis Competitivo del Sector Microfinanciero de la Región Cusco	131
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Microfinanciero de la Región Cusco.....	134
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Microfinanciero de la Región Cusco	136
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	137
9.5. Conclusiones	137
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	139
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	139
10.2. Conclusiones Finales.....	139
10.3. Recomendaciones Finales	140
10.4. Futuro del Sector Microfinanciero de la Región Cusco.....	142
Referencias.....	146
Apéndice A: Encuesta Análisis Interno Sector Microfinanciero de Región Cusco	158
Apéndice B: Encuesta Análisis Interno Sector Microfinanciero de Región Cusco	162

Apéndice C: Encuesta Análisis Interno Sector Microfinanciero de Región Cusco 166

Apéndice D: Encuesta Análisis Interno Sector Microfinanciero de Región Cusco 169

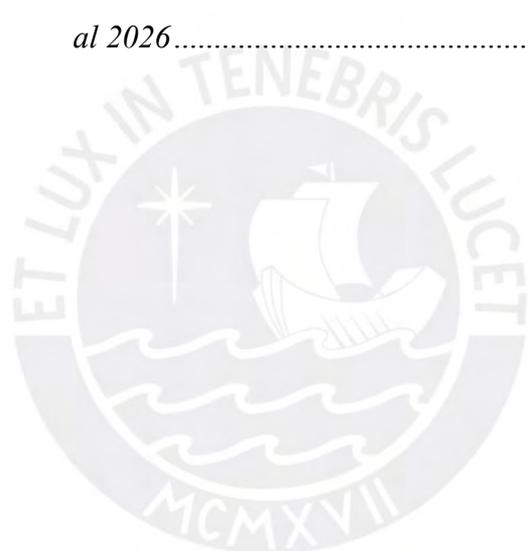


Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Perú: Saldo de Colocaciones de Crédito por Tipo de Crédito 2012 – 2016 (en Miles de Soles)</i>	7
Tabla 2	<i>Perú: Evolución de la Morosidad por Tipo de Producto 2012-2016</i>	10
Tabla 3	<i>Población de la Región Cusco 2015</i>	15
Tabla 4	<i>Cusco: Valor Agregado Bruto 2015. Valores a Precios Constantes 2007</i>	18
Tabla 5	<i>Tendencia de Morosidad en la Región Cusco 2012-2016</i>	21
Tabla 6	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN) de Perú</i>	32
Tabla 7	<i>SBS: Aspecto Regulatorio y Alcance</i>	43
Tabla 8	<i>Participación por Créditos Directos por Institución Microfinanciera Región Cusco - 2016</i>	56
Tabla 9	<i>Participación de Mercado en Créditos Directos (%) y Morosidad (%) por IMF's. Al 31 de Diciembre 2016</i>	57
Tabla 10	<i>Deudores por IMF y Modalidad de Crédito al 31 de Diciembre de 2016</i>	58
Tabla 11	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	59
Tabla 12	<i>Principales Sustitos del Sector Microfinanciero de la Región Cusco</i>	62
Tabla 13	<i>Evolución de los Créditos Corporativos, Grandes, Medianas, Pequeñas y Microempresas Sector Microfinanciero - Comercio en la Región Cusco a Diciembre 2016</i>	63
Tabla 14	<i>Evolución de los Créditos Corporativos, Grandes, Medianas, Pequeñas y Microempresas Banca Múltiple a Diciembre 2016 - Región Cusco</i>	64
Tabla 15	<i>Tasas de Interés Instituciones Microfinancieras 2016</i>	65
Tabla 16	<i>Matriz de Perfil Competitivo</i>	66
Tabla 17	<i>Matriz de Perfil Referencial</i>	67

Tabla 18	<i>Productos Ofertados por las Instituciones Microfinancieras de la Región Cusco</i>	79
Tabla 19	<i>Distribución de Oficinas por Departamento de las IMF's en la Región Cusco</i>	83
Tabla 20	<i>Principales Indicadores Financieros del Sector Microfinanciero</i>	85
Tabla 21	<i>Competencias y Calificación de Personal</i>	87
Tabla 22	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	90
Tabla 23	<i>Matriz de Intereses del Sector Microfinanciero (MIO)</i>	96
Tabla 24	<i>Matriz FODA del Sector Microfinanciero de la Región Cusco</i>	99
Tabla 25	<i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)</i>	100
Tabla 26	<i>Matriz Boston consulting Group. Sector Microfinanciero Región Cusco</i>	102
Tabla 27	<i>Matriz Interna – Externa (MIE). Sector Microfinanciero Región Cusco</i>	104
Tabla 28	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE) - Sector Microfinanciero Región Cusco</i>	106
Tabla 29	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) – Sector Microfinanciero Región Cusco</i>	108
Tabla 30	<i>Matriz de Rumelt (MR) - Sector Microfinanciero Región Cusco</i>	110
Tabla 31	<i>Matriz Ética - Sector Microfinanciero Región Cusco</i>	111
Tabla 32	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencias (MERC) - Sector Microfinanciero Región Cusco</i>	113
Tabla 33	<i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo</i>	114
Tabla 34	<i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	115
Tabla 35	<i>Matriz de Presentación de los OCP Sector Microfinanciero Región Cusco</i>	119
Tabla 36	<i>Políticas del Sector Microfinanciero de la Región Cusco</i>	120
Tabla 37	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	122
Tabla 38	<i>Tablero de Control Balanceado para el Sector Microfinanciero Región Cusco</i> ..	129

Tabla 39	<i>Principales Competidores del Sector Microfinanciero</i>	132
Tabla 40	<i>Estrategias Alternativas y Específicas para el Sector Microfinanciero Región Cusco</i>	135
Tabla 41	<i>Identificación de Posibles Clústeres Generados para el Sector Microfinanciero Región Cusco</i>	137
Tabla 42	<i>Razones para la Generación de Clústeres Empresariales en el Sector Microfinanciero Región Cusco</i>	138
Tabla 43	<i>Situación Presente y los Objetivos de Largo Plazo Alcanzados, Sector Microfinanciero de la Región Cusco</i>	143
Tabla 44	<i>Plan Estratégico Integral para el Sector Microfinanciero de la Región Cusco al 2026</i>	145



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i> El Sistema financiero peruano.	5
<i>Figura 2.</i> El Sistema microfinanciero peruano.....	7
<i>Figura 3.</i> Colocación por tipo de crédito IMF's a dic. 2016.....	8
<i>Figura 4.</i> Tendencia colocación por tipo de crédito IMF's.....	8
<i>Figura 5.</i> Morosidad en el sistema microfinanciero al mes diciembre 2012-2016.....	9
<i>Figura 6.</i> Tendencia de la morosidad por tipo de producto 2012 al 2016 corporativos, grandes, medianas, pequeñas y microempresas sector comercio.....	9
<i>Figura 7.</i> Créditos directos (%) participación de mercado macro región sur.....	10
<i>Figura 8.</i> Participación de mercado en saldos de depósitos región sur -Cusco.....	11
<i>Figura 9.</i> Morosidad en la macro región sur, agosto 2016.....	11
<i>Figura 10.</i> Participación de mercado en sistema financiero de la región Cusco, 2016.....	12
<i>Figura 11.</i> Número de deudores respecto de la PEA (%).....	13
<i>Figura 12.</i> Sector microfinanciero región Cusco.	19
<i>Figura 13.</i> Cusco: tendencia índice de saldo de crédito.....	20
<i>Figura 14.</i> Tendencia índice de depósitos.....	20
<i>Figura 15.</i> Tendencia índice de morosidad.....	21
<i>Figura 16.</i> Indicador de morosidad en la región Cusco.....	22
<i>Figura 17.</i> Inclusión financiera - uso de servicios financieros: N° de deudores/ población adulta (%) 2010-2015.....	22
<i>Figura 18.</i> Análisis tridimensional.....	29
<i>Figura 19.</i> Los determinantes de la ventaja nacional: competitividad de las naciones- modelo del diamante.....	39
<i>Figura 20.</i> Los estilos de vida en el Perú, según Arellano, 2005.....	45

<i>Figura 21.</i> Estructura de créditos directos por tipo de institución.....	56
<i>Figura 22.</i> Estructura de créditos directos por tipo de institución.....	57
<i>Figura 23.</i> Créditos corporativos, grandes, medianas, pequeñas y microempresas. Sector comercio.....	64
<i>Figura 24.</i> Créditos corporativos, grandes, medianas, pequeñas y microempresas	64
<i>Figura 25.</i> Ciclo operativo de la organización: Sistemas de información y comunicaciones.....	72
<i>Figura 26.</i> Estructura orgánica Caja Municipal de Ahorro y Crédito – CMAC Cusco	74
<i>Figura 27.</i> Clasificación de créditos	78
<i>Figura 28.</i> Distribución de oficinas por IMF	80
<i>Figura 29.</i> Flujo de proceso crediticio IMF's región Cusco.....	81
<i>Figura 30.</i> Teoría Tridimensional de la relación entre organizaciones.....	91
<i>Figura 31.</i> Matriz PEYEA Sector microfinanciero Región Cusco.....	101
<i>Figura 32.</i> Matriz BCG –Sector Microfinanciero Región Cusco.....	103
<i>Figura 33.</i> Matriz Interna – Externa. Sector Microfinanciero Región Cusco	104
<i>Figura 34.</i> Matriz de la Gran Estrategia (MGE) Sector Microfinanciero de la Región Cusco.....	105
<i>Figura 35.</i> Criterios de evaluación de estrategias Matriz Rumelt	109
<i>Figura 36.</i> Estructura de la tabla de implementación estratégica.....	117
<i>Figura 37.</i> Estrategias y sus políticas	119
<i>Figura 38.</i> Relaciones entre los recursos, capacidades, y las ventajas competitivas de una organización	121
<i>Figura 39.</i> Estructura del sector microfinanciero de la región Cusco	123
<i>Figura 40.</i> Las cinco fuerzas de Porter	132

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

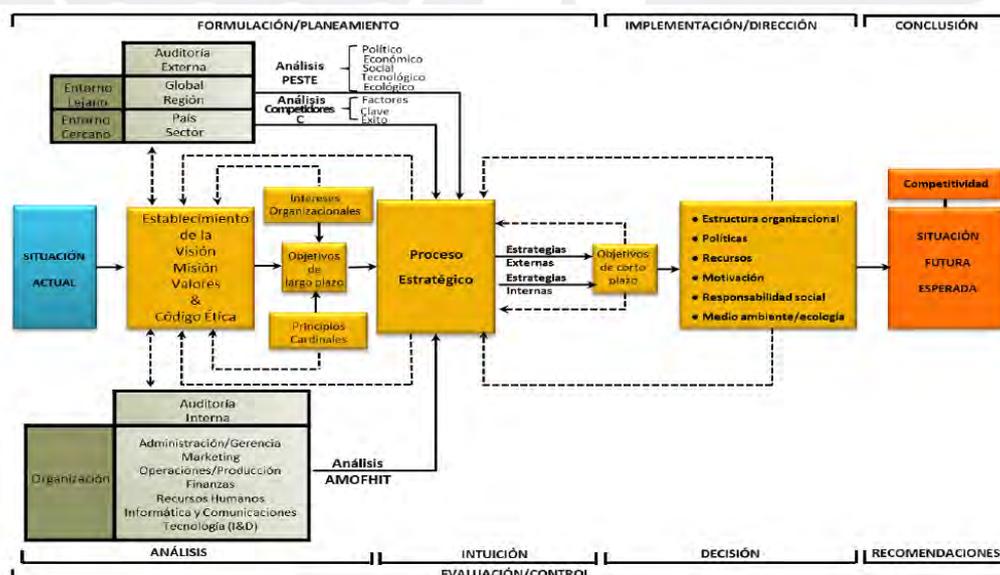


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.
Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

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

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

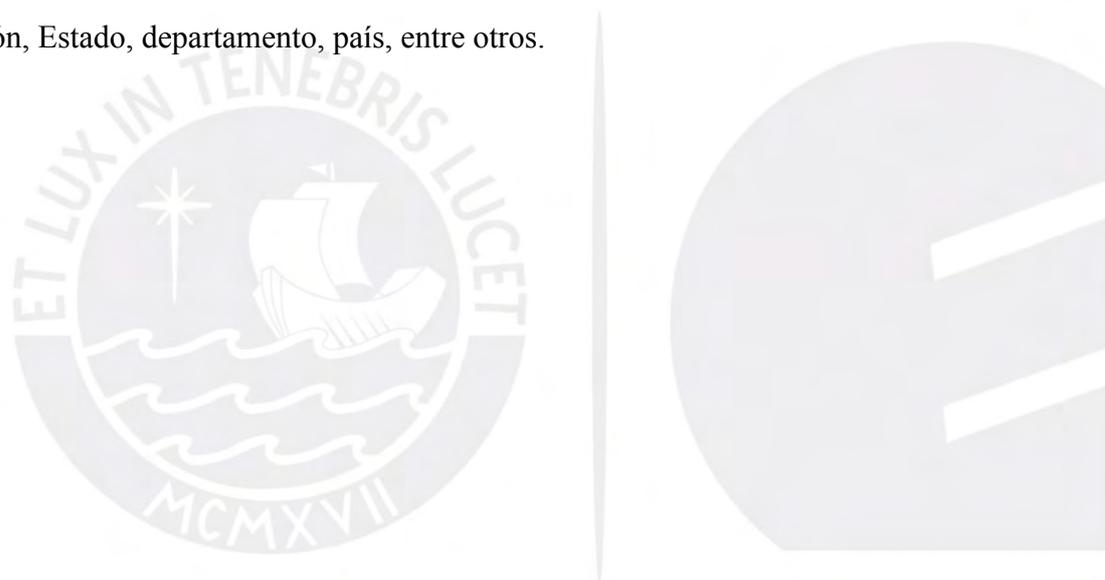
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General del Sector Microfinanciero

Para marcar el inicio de la presente investigación, a continuación, se brinda la información más relevante del sector microfinanciero de la región Cusco y su estado de arte en el contexto peruano.

1.1. Situación del País

A nivel regional, el Fondo Monetario Internacional (FMI) (2017b) señaló que: en materia económica América latina y el Caribe emergen paulatinamente de la recesión económica en la cual se hallan a partir del 2017. Dependiendo del país, el porcentaje de crecimiento estimado varía, en el caso particular del Perú, se registró un crecimiento acelerado durante el 2016, en comparación a otros países de la región, sin embargo, dicho crecimiento y el proyectado por los organismos competentes para el 2017 no se materializarán debido a los desastres naturales registrados a inicios del 2017 en el país, situación que se complica más por las denuncias de corrupción más alarmantes que involucraron al Perú y a otros países de América Latina y el Caribe.

En este contexto, según la información brindada por el Fondo Monetario Internacional (FMI) (2017b), el PBI del Perú desde el 2012 mostró un comportamiento superior al de los países de la región, siendo superado únicamente por Bolivia (4.00 %), al 2016 el PBI del país fue de 3,89 %, se estima que para el 2017 y en adelante el PBI alcance un 3.50 %, PBI también superior frente a países de la región como Brasil (0,16 %), Colombia (2.29 %), Chile (1.67 %), Argentina (2.18 %) y Ecuador (-1.62 %). En relación a la inflación registrada, el FMI reporta que el porcentaje de inflación para el país en el 2016 fue de 3.59 %, el mismo que disminuirá para el 2017, influenciado básicamente por el crecimiento proyectado del PBI, la estimación indica que disminuirá a 3.06 %; el comportamiento de la inflación de los países de la región muestran valores más altos, incluso Bolivia a pesar de registrar un PBI superior al del Perú, registra al 2016 una inflación de 4.01 %.

Para señalar la tasa de desempleo en el país, y según la curva de Phillips, esta guarda una relación negativa en función a la inflación, si la tasa de desempleo es baja la inflación es alta (Garavito, 2002). Para el caso peruano, según el FMI, la tasa de desempleo es alta siendo ésta 6.71 % al 2016, y se prevé la misma tasa al 2017, sin embargo se notifica que la tasa de desempleo registrada está muy por debajo del promedio de desempleo en la región.

Para el 2017 el FMI estima una población de 31,83 millones de peruanos. Al 2016 el estimado de la población peruana fue de 31,48 millones. Asimismo, según el INEI al 2015 la Población Económicamente Activa (PEA) en el país fue de 16, 498 (miles de personas), y la PEA para la Región Cusco fue de 765,9 (miles de personas).

Respecto a la población en situación de pobreza monetaria, según el INEI (2015), el porcentaje en Lima Metropolitana fue de 9.5 % (Porcentaje respecto del total de población de cada año) y para el resto del país fue de 25.8 % (Porcentaje respecto del total de población de cada año). De forma similar el INEI (2015) reportó que los peruanos en pobreza extrema son: 0.1 % en Lima Metropolitana y 5.7 % en el resto del país. De los datos citados se observa que el porcentaje de pobres (situación de pobreza monetaria) fuera de Lima Metropolitana casi triplica la cantidad de peruanos pobres respecto a ésta, por lo tanto especial atención merecen las regiones del país para cambiar dicha situación y dinamizar la economía a fin de brindar mayores oportunidades a los peruanos que se hallan en esta condición.

El país ocupa el lugar 55 según el ranking 2017 del IMD World Competitiveness Yearbook 2016, el mismo que mide el desempeño económico, la eficiencia gubernamental, la infraestructura y la eficiencia en los negocios, de un total de 63 países a nivel mundial (CENTRUM, 2017). Según el Foro Económico Mundial (Cann, 2016), en su reporte de competitividad 2016 – 2017, ubicó al Perú en el puesto 67 de 138 países, el mismo que mide 12 pilares (instituciones, infraestructura, entorno macroeconómico, salud y educación primaria, educación superior y la formación, la eficiencia del mercado de mercancías, la

eficiencia del mercado laboral, el desarrollo del mercado financiero, preparación tecnológica, el tamaño del mercado y la sofisticación de negocios y la innovación)

Historia de las microfinanzas en el mundo. La Industria Financiera enfrenta constantemente el gran desafío de la inclusión Financiera a sectores de menores recursos económicos, desde sus orígenes en Bangladesh y a partir de 1970 en América Latina, las microfinanzas surgen con el firme propósito de conceder y generar acceso al crédito a personas en su mayoría pobres que no pueden tener este beneficio debido a la precariedad y desorden de sus negocios, básicamente por la falta de capacitación y conocimiento en gestión administrativa.

Las microfinanzas surgen cuando determinadas personas con gran voluntad empiezan a creer en el ser humano y en su ímpetu por salir adelante, realizando éste trabajo a través de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG). Se hace difícil indicar el lugar y fecha en la que surgen exactamente las microfinanzas, pero por la continuidad en su ejecución se puede indicar que se inician en Bangladesh junto al profesor Muhamad Yunus, quien se encargó con su amplio conocimiento académico, de iniciar un proyecto de investigación que contenía una metodología de crédito para las zonas y niveles socioeconómicos que no accedían a créditos en su país de nacimiento.

Pasando el tiempo y como parte de su desarrollo y crecimiento, las ONG's encuentran dificultades, en sus actividades y procesos de acceso a los créditos, siendo necesaria la regulación, con lo que se garantizaría el funcionamiento del sistema microfinanciero, y la canalización de sus recursos a los sectores menos favorecidos para lograr así la estabilidad y tranquilidad jurídica al sistema (Conger, Inga, & Webb, 2009).

Las Microfinanzas basan su trabajo en servicios financieros en menores cantidades o en cantidades mínimas, las mismas que se brindan a personas que teniendo negocios, no acceden al sistema bancario formal por la rigurosidad de los requisitos de la banca clásica.

Su inicio en el Perú no tuvo sino el mismo fin, basado en la promoción de microcréditos en los años 50's y 60's, a través de las parroquias, que guiados por sus párrocos, dio origen a las Cooperativas de Apoyo, con las que se iniciaron las microfinanzas.

Entre 1955 y 1962 se crearon al año entre 40 a 50 cooperativas de ahorro y crédito. La primera no fue la inaugurada por McLellan en 1955 en Puno, sino que fue una cooperativa creada en 1942 por los trabajadores en el puerto del Callao, seguidos poco después por otra fundada por los trabajadores textiles en Lima. (Conger, Inga, & Webb, 2009, p. 29)

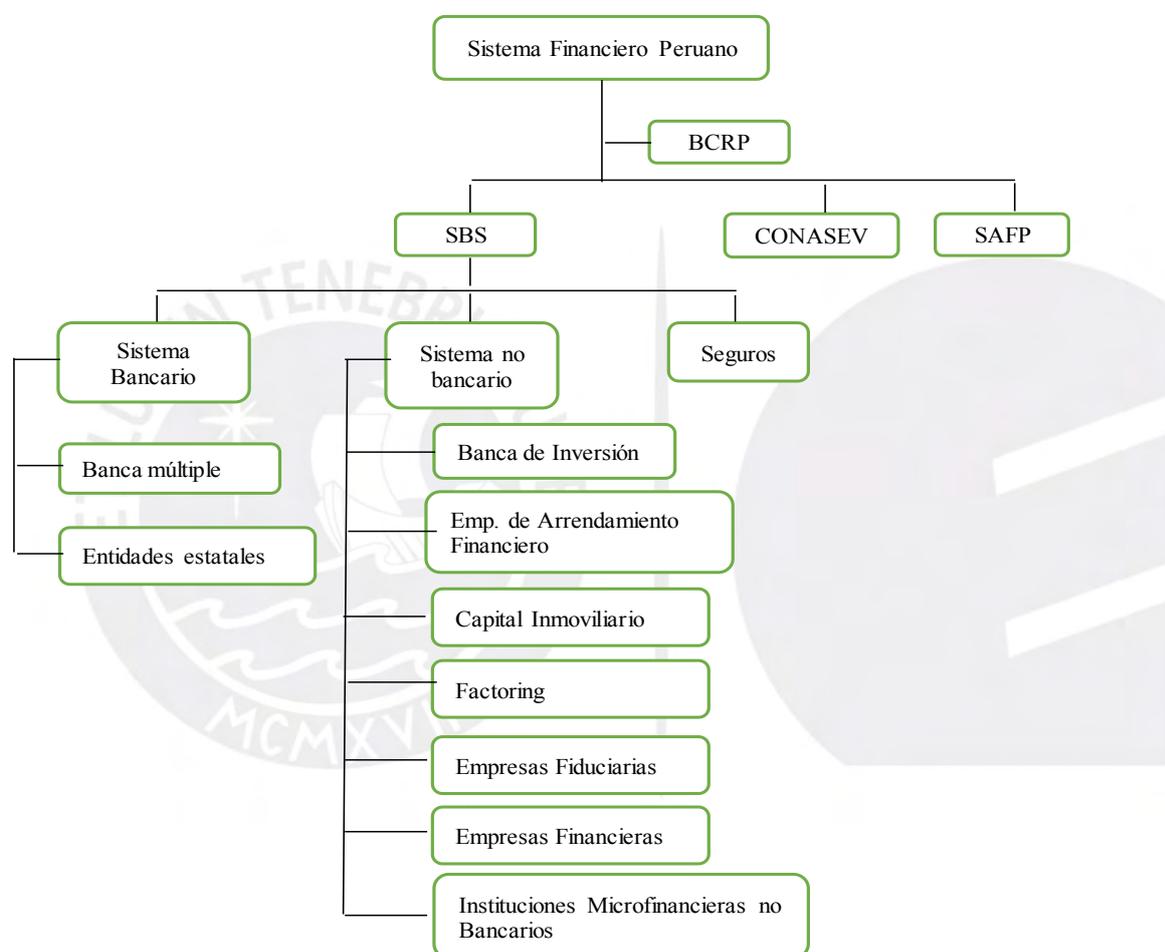
Las parroquias a cargo del Padre McLellan, fueron las encargadas de realizar las tareas de microcrédito, posteriormente surgen las Mutuales de Ahorro, todas enfocadas en un trabajo estatal, que se alinearon a un trabajo más completo en microfinanzas en 1970, en el gobierno del General Velasco Alvarado.

Desde entonces, las mutuales se encargan de captar ahorros y créditos, sobre todo a los asentamientos humanos que se estaban creando en esa época, posteriormente se fueron creando líneas con productos dirigidos a las microempresas, como las Edpymes (Empresas de desarrollo de la pequeña y microempresa) éstas como entidades especializadas en microfinanzas.

Actualmente el sector financiero del Perú se encuentra regulado por el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], que a través del Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], la Superintendencia de Banca y Seguros [SBS], la Comisión Nacional de Empresas y Valores [CONASEV] y la Superintendencia de Administración de Fondos de Pensiones [SAFP], se encargan de promover, optimizar, regular y supervisar todas las actividades financieras que se realizan en el Perú.

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, en la Resolución SBS N° 11356 – 2008 (SBS, 2008), vigente a partir del primero de julio 2008, es la entidad encargada de

supervisar el sistema bancario y no bancario, así como el Sistema de Seguros. El sistema bancario se encuentra integrado por la Banca Múltiple, entre ellas las empresas bancarias privadas y las Entidades Estatales como el Banco de la Nación y AgroBanco. El sistema no bancario se encuentra integrado por empresas de inversión, empresas arrendatarias, de capital inmovilizado, factoring, fiduciarias y las entidades encargadas de brindar créditos microfinancieros, entre estas: las Empresas Financieras y las Instituciones Microfinancieras,



las mismas que son: reguladas y no reguladas (ver Figura 1).

Figura 1. El Sistema financiero peruano.

Tomado de “La Economía y el Sistema Financiero en el Perú,” por Asociación de Bancos del Perú [ASBANC], 2015 a (http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/Memoria_ASBANC%202015.pdf).

La SBS a través de la Resolución 11356 – 2008 (SBS, 2008), clasifica la cartera de créditos en 8 tipos, para darle una mejor organización a las entidades bancarias y no bancarias

en: (a) Créditos corporativos, (b) Créditos a grandes empresas, (c) Créditos a medianas empresas, (d) Créditos a pequeñas empresas, (e) Créditos a microempresas, (f) Créditos de consumo revolviente (g) Créditos de consumo no-revolviente (h) Créditos hipotecarios para vivienda.

De acuerdo a la SBS (2016), el sistema bancario y no bancario del Perú está conformado por 57 entidades. El sistema bancario está compuesto de 16 entidades que pertenecen al sistema de Banca Múltiple y dos entidades estatales (Banco de la Nación y AgroBanco). Asimismo, el sistema no bancario se conforma de 11 empresas financieras, 12 Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, seis Cajas Rurales de Ahorro y Crédito y 10 Edpymes a nivel nacional. Existen empresas que no reportan a la SBS, las que se denominan No Reguladas, que también brindan servicios microfinancieros.

La banca múltiple principalmente, brinda créditos corporativos a grandes empresas y medianas empresas en su mayoría, así como créditos de consumo revolviente, no revolviente y los hipotecarios para vivienda; mientras que el sistema no bancario es el encargado de brindar servicios financieros al sector de Pequeñas Empresas y Microempresas.

Según la Figura 2 se aprecia que del total de las entidades que ofertan sus servicios al sector microfinanciero, 55% son entidades reguladas por la SBS pero existe un 45% de entidades que no son reguladas y ofertan sus servicios organizados como: Cooperativas de Ahorro y Crédito y Organizaciones No Gubernamentales (ONG).

El creciente incremento y desarrollo de las microfinanzas en el mundo ha generado, grandes oportunidades para que todas las regiones del Perú promuevan estos servicios financieros al sector de microempresas. Se ha establecido el Sistema Financiero, supervisado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), organismo que divide a las entidades financieras en dos grandes grupos, el sistema bancario y el sistema no bancario.

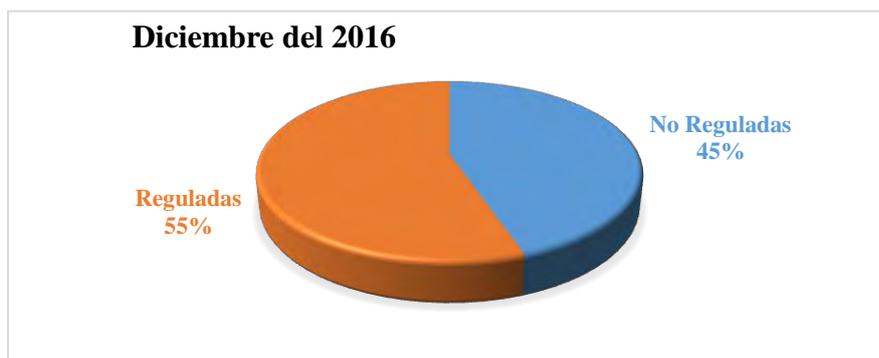


Figura 2. El Sistema microfinanciero peruano. Adaptado de “Sistema Financiero Peruano Enero 2017,” por Superintendencia de Banca y Seguros, 2017 (<http://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Enero/SF-0003-en2017.PDF>)

El Perú está dividido en 25 regiones y una provincia constitucional, dentro de éstas la Región Cusco está considerada como una de las economías emergentes en el país, por su crecimiento ascendente durante los últimos diez años, el cual convierte a la región en un escenario propicio para el desarrollo de las microfinanzas y que ha generado un análisis como objeto de estudio del presente trabajo. En la Tabla 1 se puede observar los saldos en colocaciones de crédito por tipo de crédito para las instituciones microfinancieras (IMF's) en los últimos años a nivel nacional.

Tabla 1

Perú: Saldo de Colocaciones de Crédito por Tipo de Crédito 2012 – 2016 (en Miles de Soles)

Periodo/Colocación por Tipo de Crédito S/.	Corporativos	Grandes empresas	Medianas empresas	Pequeñas empresas	Micro empresas	Consumo	Hipotecarios para Vivienda
2016	435.264	54.254	2.489.864	10.190.931	6.365.583	8.884.065	1.489.934
2015	315.689	100.679	2.111.363	9.020.241	5.733.703	7.649.044	1.296.336
2014	149.255	59.851	2.081.981	10.029.483	7.142.918	6.858.628	1.337.894
2013	85.885	99.068	1.719.012	8.936.750	6.741.082	6.173.216	1.075.762
2012	65.499	145.625	1.577.323	8.055.294	6.489.365	5.451.717	856.604

Nota. Adaptado de “Estadísticas del Sistema Financiero diciembre 2016,” por Superintendencia de Banca y Seguros, 2016 b (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>)

Asimismo en la Figura 3 se puede observar la composición de las colocaciones por tipo de crédito al mes de diciembre 2016 a nivel nacional, observando que el mayor saldo en créditos a diciembre 2016 para el FMI (2016) son del tipo de crédito dirigido a las pequeñas

empresas con un 34%, seguido por el de crédito de consumo que se encuentra alrededor del 30%, y en el tercer lugar el crédito destinado a microempresas con un 21%

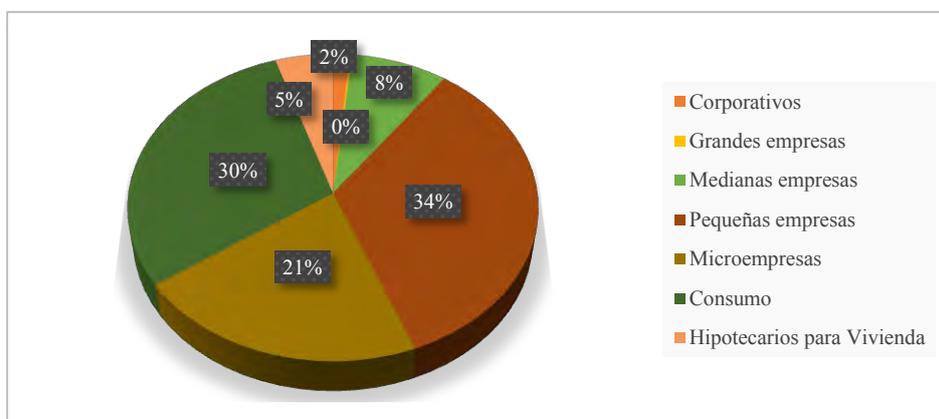


Figura 3. Colocación por tipo de crédito IMF's a dic. 2016.

Adaptado de "Estadísticas del Sistema Financiero diciembre 2016," por Superintendencia de Banca y Seguros, 2016 b (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>).

A continuación, a nivel nacional, se aprecia las tendencias de evolución de los diferentes tipos de crédito de las instituciones microfinancieras considerando para ello un periodo de tiempo del 2012 al 2016 (ver Figura 4), se observa que los tipos de crédito que presentan mayor incremento corresponde a los créditos de consumo y pequeña empresa, lo cual genera incertidumbre para el sector, cuyo principal segmento atendido es el de la microempresa.

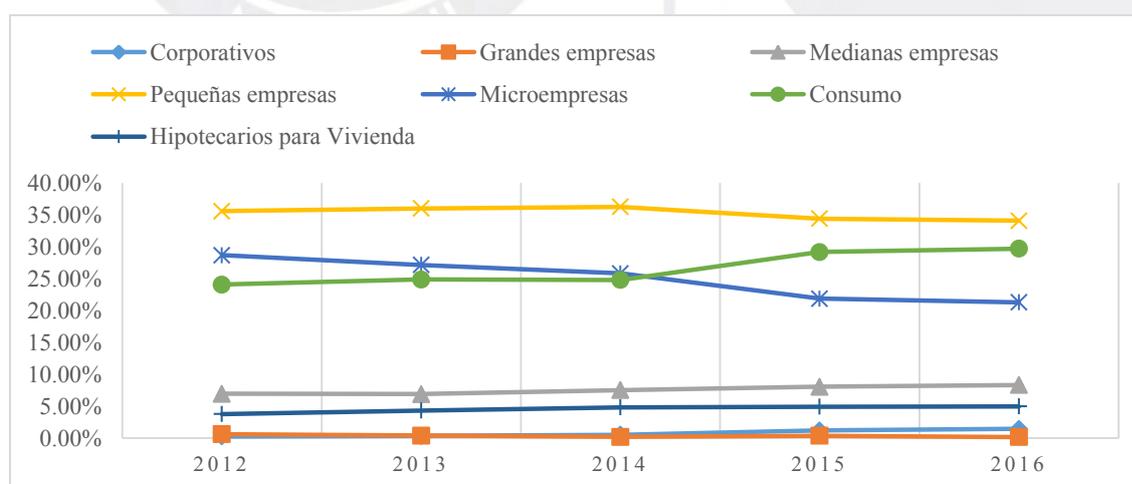


Figura 4. Evolución de colocaciones por tipo de crédito IMF's.

Adaptado de "Estadísticas del Sistema Financiero diciembre 2016," por Superintendencia de Banca y Seguros, 2016 b (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>).

En la Figura 5 se observa la morosidad con la que se terminó en el año 2016, a nivel nacional. Asimismo en la Figura 6 se aprecian las tendencias de la morosidad por el tipo de crédito, siendo el sector de pequeñas empresas el que ha incrementado la mora en 0.41% desde el 2012 al 2016, que se aprecia en la Tabla 2. En ese último segmento, las entidades financieras tomaron medidas correctivas en su política crediticia desde fines de 2013, por lo que atenuaron el crecimiento de los créditos.

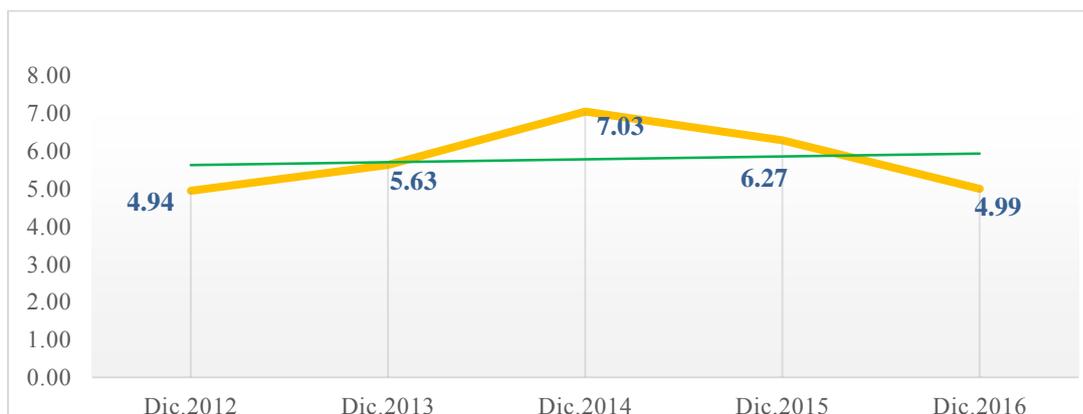


Figura 5. Morosidad en el sistema microfinanciero al mes diciembre 2012-2016.

Adaptado de “Estadísticas del Sistema Financiero diciembre 2016,” por Superintendencia de Banca y Seguros, 2016 b (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>).

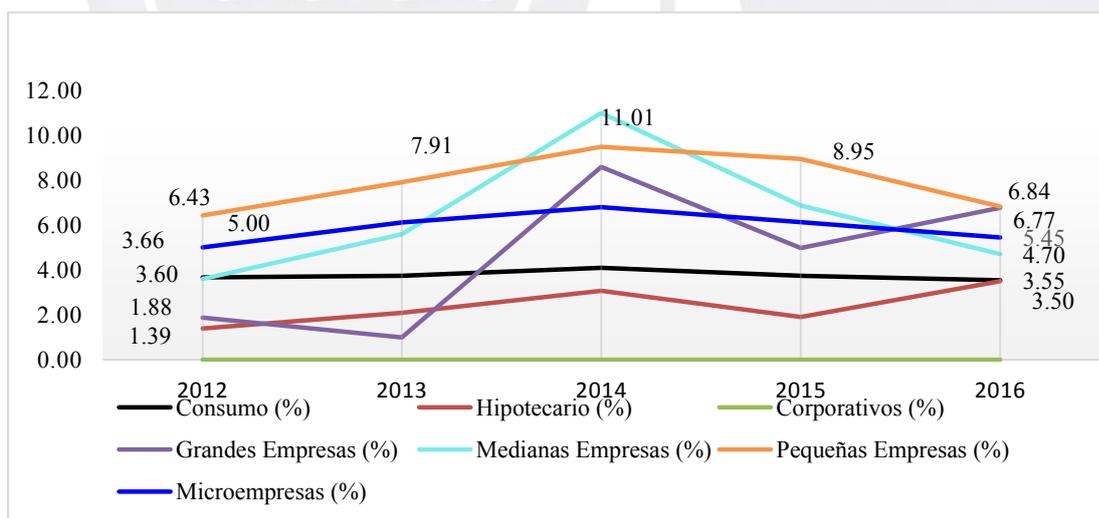


Figura 6. Evolución de la morosidad por tipo de producto 2012 al 2016 corporativos, grandes, medianas, pequeñas y microempresas sector comercio.

Adaptado de “Estadísticas del Sistema Financiero diciembre 2016,” por Superintendencia de Banca y Seguros, 2016 b (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>).

Tabla 2

Perú: Evolución de la Morosidad por Tipo de Producto 2012-2016

Año	Consumo (%)	Hipotecario (%)	Corporativos (%)	Grandes Empresas (%)	Medianas Empresas (%)	Pequeñas Empresas (%)	Microempresas (%)
2012	3.66	1.39	0.00	1.88	3.60	6.43	5.00
2013	3.74	2.09	0.00	1.00	5.59	7.91	6.12
2014	4.10	3.07	0.00	8.59	11.01	9.50	6.80
2015	3.74	1.90	0.00	4.99	6.88	8.95	6.13
2016	3.55	3.50	0.00	6.77	4.70	6.84	5.45

Nota. Adaptado de “Estadísticas del Sistema Financiero diciembre 2016,” por Superintendencia de Banca y Seguros, 2016b (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>).

Según el reporte emitido por el Banco Central de Reservas del Perú (2016), la morosidad respecto a los créditos a empresas de mayor tamaño como las medianas y grandes empresas, han sufrido incrementos debido al menor crecimiento de la actividad económica en los últimos años y a los cambios en las tendencias de la dolarización de las deudas de los clientes. La Figura 7, representa el porcentaje de participación de mercado en Créditos que tiene la región Cusco en comparación a toda la macro región Sur del Perú que con el 26% lo ubica en un segundo lugar después de la región de Arequipa, que lidera el mercado en Créditos Directos con el 37%.

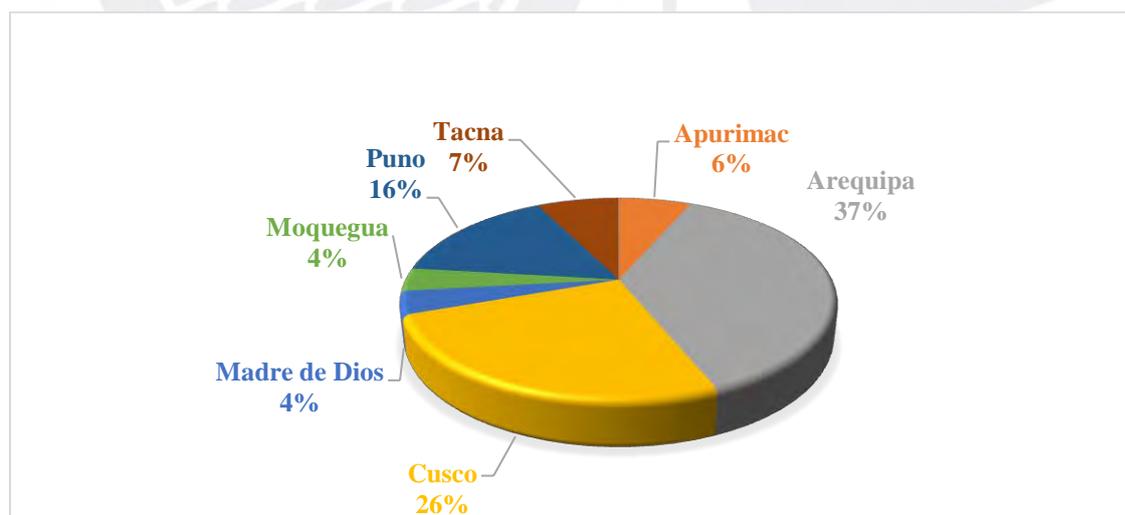


Figura 7. Créditos directos (%) participación de mercado macro región sur. Adaptado de “Sistema financiero,” por Superintendencia de Banca y Seguros, 2016 b (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>).

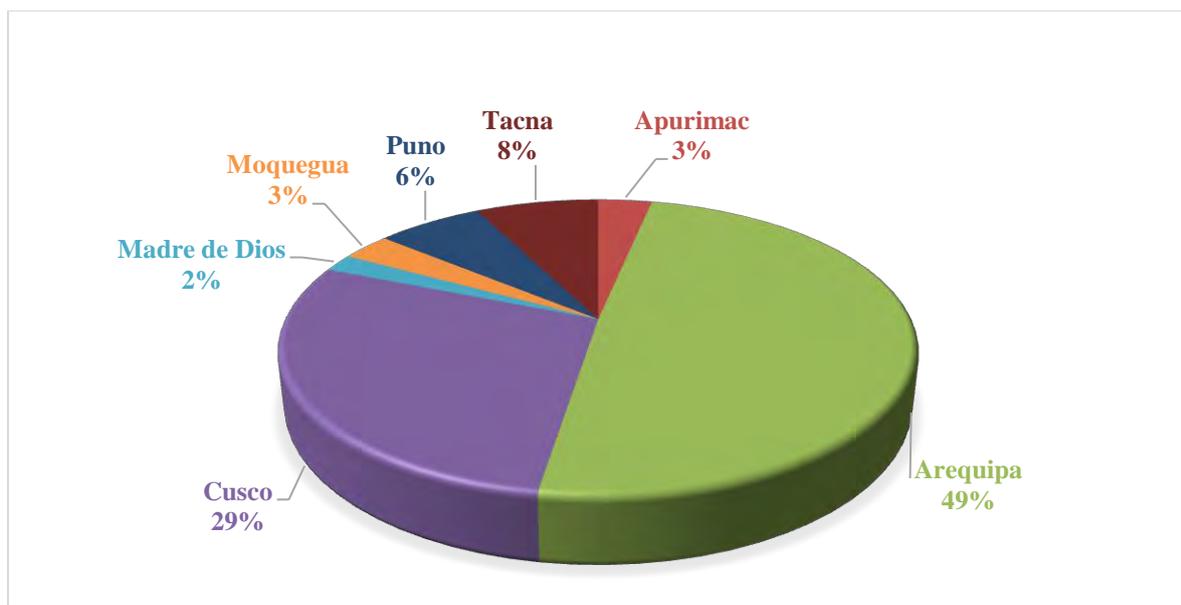


Figura 8. Participación de mercado en saldos de depósitos región sur -Cusco. Adaptado de “Sistema financiero,” por Superintendencia de Banca y Seguros, 2016 b (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>).

En la Figura 8 se aprecia que en saldos de depósitos, Cusco aporta un 29% de participación en toda la macro región Sur del Perú, ubicándose en segundo lugar después de la región Arequipa, que lidera el mercado con un 49% de participación.

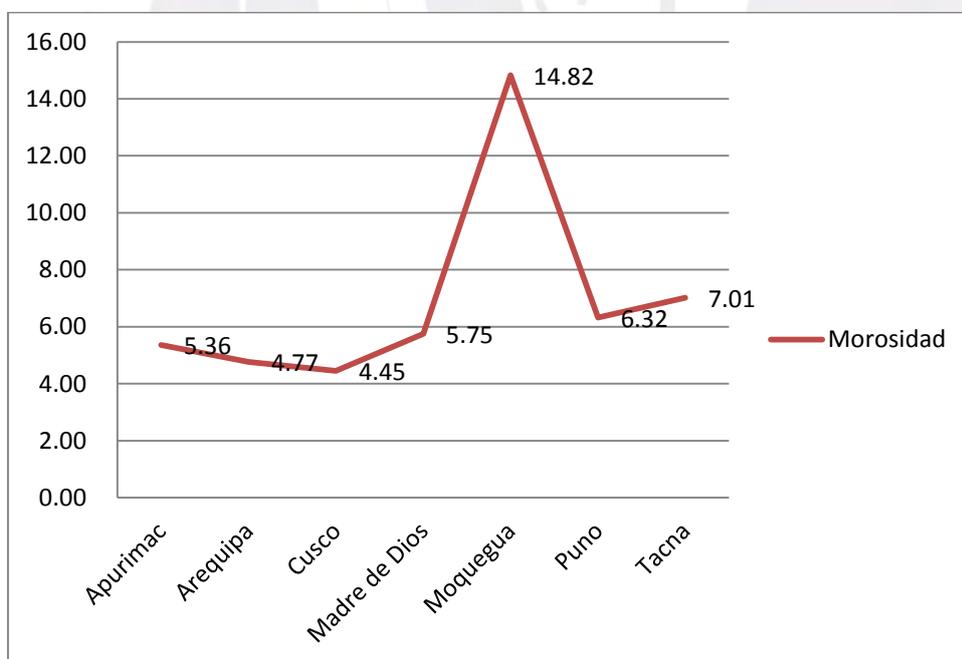


Figura 9. Morosidad en la macro región sur, agosto 2016. Adaptado de “Sistema financiero,” por Superintendencia de Banca y Seguros, 2016 b (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>).

En la Figura 9, se presenta un comparativo de los indicadores de morosidad en la macro Región Sur, ubicando a la región Cusco con un índice de morosidad de 4.45 %, posicionándolo en el último lugar de las siete regiones de la macro región Sur, respecto al nivel de mora, siendo ésta una ventaja competitiva para el sector microfinanciero de la región Cusco.

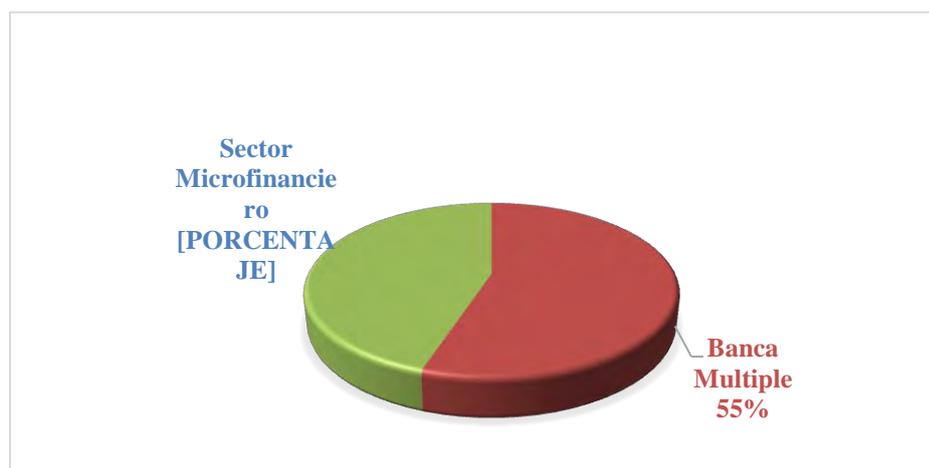


Figura 10. Participación de mercado en sistema financiero de la región Cusco, 2016. Adaptado de “Sistema financiero,” por Superintendencia de Banca y Seguros, 2016 b (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>).

En la Figura 10, se observa que la participación de mercado en el sistema financiero de la Región Cusco se distribuye en 45% para las empresas del sector microfinanciero, y 55% de la banca múltiple. La participación de la IMF's es cercana, pudiendo potencialmente superar a la banca múltiple.

Definición y tipos de medición de inclusión financiera. Se entiende como inclusión financiera al “acceso y uso de los servicios financieros de calidad por parte de todos los segmentos de la población” (SBS, 2015, p. 3). Según el último reporte de la SBS sobre inclusión financiera (2015), se puede medir desde tres aristas importantes, las mismas que a su vez pueden ser comprendidas desde diversas perspectivas, como sigue: (a) Acceso a los servicios financieros, el cual comprende el número de oficinas a nivel nacional, cantidad de cajeros automáticos, cajeros corresponsales, puntos de atención por cada 100 mil habitantes

adultos y el número de canales de atención por cada 1 000 km²; (b) uso de los servicios financieros, el cual comprende, número de deudores (miles), número de cuentas de depósito (miles), número de deudores por cada mil habitantes adultos, número de deudores respecto de la PEA (%), número de tarjeta-habientes respecto de la población adulta (%); (c) profundidad del alcance de los servicios financieros, que comprende, crédito promedio / PBI per cápita (n° veces), depósito promedio / PBI per cápita (n° veces), créditos MYPE créditos totales, deudores MYPE deudores totales

Para efectos del presente análisis se tomó como factor de estudio en relación a la inclusión financiera el ratio comprendido por el Número de deudores respecto de la PEA (%) (Uso de los servicios financieros). En la Figura 11 se muestra la información hallada en el reporte de Inclusión Financiera (2015), en relación al crecimiento del número de deudores respecto a la PEA (%).

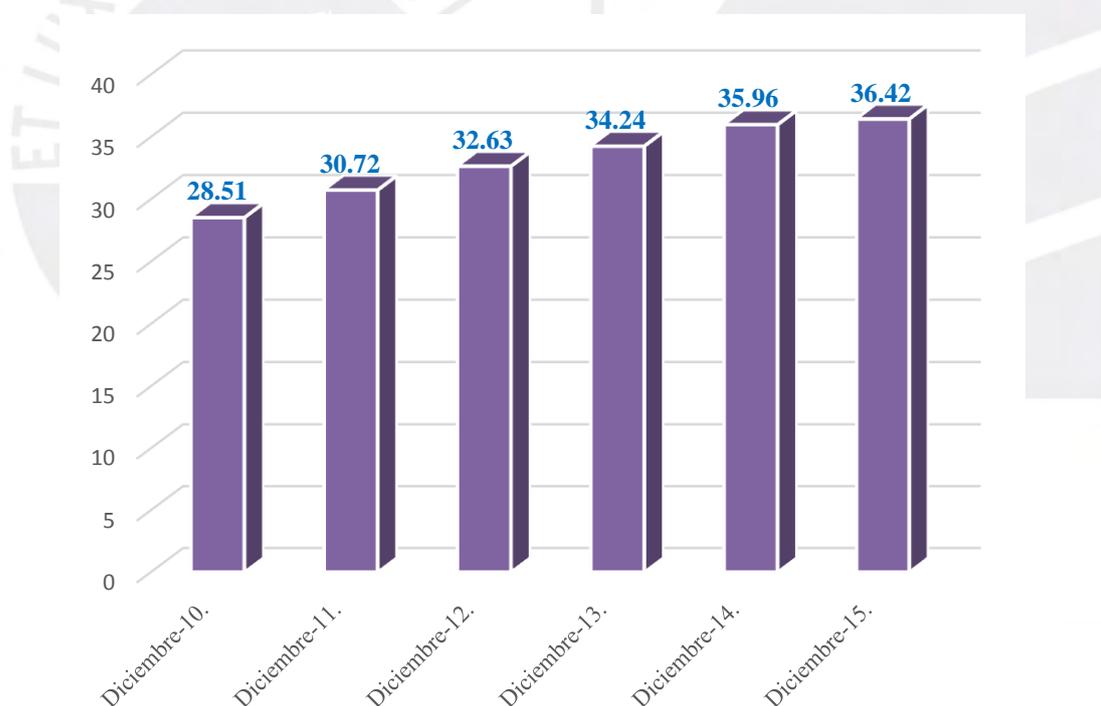


Figura 11. Número de deudores respecto de la PEA (%).

Adaptado de “Estadísticas del Sistema Financiero diciembre 2015,” por Superintendencia de Banca y Seguros, 2015

(<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Diciembre/CIIF-0001-di2015.PDF>).

A nivel Nacional el nivel e inclusión financiera evoluciona lentamente año tras año, sin embargo, el incremento en el lapso de tiempo de cinco años desde el 2010 hasta el 2015 se incrementó en 7.91 %, a una tasa promedio de 1.58 % anual. Dichos resultados muestran, una vez más, que el camino para la inclusión financiera en el país es aún amplio debido a que aún se tiene un 63.58 % de la PEA no bancarizada. Asimismo, según el Microscopio Global 2016, Perú y Colombia obtuvieron el primer lugar, quedando al mismo nivel en el último reporte, siendo denominados como los países con el entorno más propicio para la inclusión financiera a nivel mundial.

Delimitación geográfica de la Región Cusco

Localización Geográfica. La Región Cusco se encuentra ubicada en la parte central y sur oriental del Perú, ocupa gran parte del nudo orográfico de Vilcanota, su diversidad y los cambios abruptos de paisaje y ecosistemas están principalmente asociados a la Cordillera de los Andes. Limita por el Norte con las selvas de Junín y Ucayali, por el Oeste con la selva de Ayacucho y la sierra de Apurímac, por el Sur con las zonas altas de Arequipa y Puno, por el Este con el gran llano amazónico de Madre de Dios. Su latitud: 13,525 Km, longitud: 71,972 Km y altitud de 3,399 msnm.

Alcance Geográfico. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la población de la Región Cusco al 2015 es de 1'316,729 habitantes, siendo el desglosado según provincia (ver Tabla 3). Las cifras muestran que las provincias con mayor población son Cusco y La Convención, Asimismo la provincia menos habitada es Acomayo, seguidamente de Paruro. Según el INEI (2007), en la información correspondiente a densidad poblacional por departamento indica que la Región Cusco presenta una densidad de 16.27 Hab/Km², cifra inferior al promedio nacional (21.3 Hab/Km²). La provincia de Cusco es la que cuenta con la mayor densidad de la región (596.1 Hab/Km²), en contraposición, la provincia de La Convención presenta la menor densidad poblacional (5.55 Hab/Km²), a pesar de tener mayor

cantidad de territorio.

Tabla 3

Población de la Región Cusco 2015

2015	
Cusco	1'316,729
Cusco	450,095
Acomayo	27,693
Anta	56,302
Calca	74,195
Canas	39,293
Canchis	102,151
Chumbivilcas	82,411
Espinar	69,146
La Convención	179,845
Paruro	30,501
Paucartambo	51,060
Quispicanchi	89,517
Urubamba	64,520

Nota. Adaptado de “Población de la Región Cusco 2015,” por INEI, (s/f) (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>).

Geografía, clima y ecología. La región Cusco cuenta con diversos paisajes debido a su diversidad de ecosistemas, por la región atraviesan dos sistemas de cordilleras que se juntan, formando el nudo de Vilcanota. Según la información provista por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2016), la Región Cusco posee un clima variado debido a la gran diversidad de pisos altitudinales. A nivel ecológico, muestra una región de ecología variada desde ámbitos con tendencia al clima sub húmedo sobre todo en el nivel aluvial hasta zonas con climas muy lluviosos en las colinas y montañas (Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente Región Cusco [IMA], 2005).

Cultura, educación y turismo. La cultura financiera en la región Cusco se ha ido incrementando paulatinamente, pero los esfuerzos no han sido del todo óptimos puesto que se cuenta con un nivel de bancarización de 27. 0%. En relación al turismo, la región Cusco posee una gran oferta diversa de atractivos turísticos, arqueológicos, culturales, étnicos, paisajísticos y naturales.

Las alternativas regionales son superiores a las nacionales, lo cual significa una ventaja comparativa para la región. Respecto a la educación en la Región, según el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) (2013), del total de la población adulta mayor el 43% tienen educación primaria completa, 3% primaria incompleta, 14% secundaria completa, 1% secundaria incompleta, 28 % superior completa.

Cada vez se encuentran más pruebas de que las capacidades financieras juegan un papel fundamental para lograr la inclusión financiera plena, especialmente entre las poblaciones vulnerables y de bajos ingresos, razón por la que a nivel mundial muchas instituciones han inspirado la creación de programas que impulsen este objetivo, se tiene por ejemplo a la Child and Youth Finance International (CYFI), institución que trabaja para brindar a los niños y jóvenes a nivel mundial la posibilidad de incrementar sus conocimientos financieros, existen premios internacionales como la Country Award, que premia los esfuerzos de las autoridades de un país en impulsar programas que involucren la participación de niños y jóvenes en la inclusión financiera.

En el Perú se tienen muchas instituciones financieras y ONG's que vienen brindando programas de capacitación, creación y mejoramiento de capacidades sobre gestión financiera para la población, el gobierno a través de la SBS, el MINEDU, la ASBANC y la APESEG así como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), trabajan en el diseño de programas de educación financiera para los niños y maestros. En los dos últimos años se han implementado dos programas piloto de capacitación, Finanzas en el Cole y Finanzas para ti (SBS, 2015).

Según la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP (2015) se han logrado capacitar 10.000 profesores y 123.000 estudiantes en 24 regiones del país, además 27 comunidades de la sierra y selva del país también serán favorecidos con el Programa de Alfabetización Financiera impulsado por el Banco de desarrollo de América Latina (CAF) en el país, a través de AgroBanco buscando capacitar a más de 900 pequeños agricultores de San Martín, Cusco entre otras ciudades.

Empero, los resultados obtenidos últimamente no son alentadores, puesto que 48.20% de estudiantes de secundaria en el país no alcanzo lo estándares solicitados en una muy importante prueba de conocimientos financieros la prueba PISA 2015.

Empresas, industrias y producción, producto bruto interno. Según la información proyectada del INEI (2015), las actividades que mayor aportan al PBI de la Región Cusco son: Extracción de petróleo gas y minerales, construcción y comercio. De acuerdo al informe Perú: Síntesis Estadística del (INEI, 2015), la tasa de crecimiento de la región Cusco alcanzó el 9.7%, tasa superior a todas las regiones del país e incluso superior a la tasa de crecimiento alcanzada por países como China e India.

Economía, nivel de población económicamente activa, ingresos promedios y ocupación de la PEA. De acuerdo a información del INEI, Cusco aportó con un 4.8% al valor agregado Bruto (VAB) nacional, representando el tercer lugar a nivel departamental. Asimismo, Cusco presentó un crecimiento anual de 9.7 % durante el periodo del 2008 al 2014. La principal actividad económica fue la extracción de gas y minerales con un 48.4% del VAB del departamento, seguido por la construcción con 7.7 %, en tercer lugar se tiene el comercio con 7.4%, manufactura con 4.9 % agricultura, caza y silvicultura con un 4.7 % y las demás actividades económicas con 26.9 %.

La población Económicamente Activa (PEA) en Cusco fue de 765,912 personas, que representa el 4.6% de la PEA Nacional, en el año 2015. Según sus componentes, la PEA con

oficio representó el 98.3% del total y la PEA desocupada el 1.7 %. Cusco en al año 2015 contó con 62,537 empresas formales de las cuales 60,886 eran micro empresas, 1509 pequeñas empresas, 38 medianas empresas y 104 grandes empresas. El sueldo promedio al 2014 es de S/ 1,081.00 (INEI, 2016).

Tabla 4

Cusco: Valor Agregado Bruto 2015. Valores a Precios Constantes 2007

Actividades	VAB	Estructura (%)	Crecimiento Promedio anual 2008-2015
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	984 116	4,7	1,0
Pesca y Acuicultura	1319	1/	7,0
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	10 141 320	48,4	13,6
Manufactura	1 032 231	4,9	-2,7
Electricidad, Gas y Agua	182 648	0,9	6,9
Construcción	1 613 463	7,7	11,7
Comercio	1 560 069	7,4	6,8
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	839 158	4,0	7,7
Alojamiento y Restaurantes	830 299	4,0	6,6
Telecom. y otros serv. de información	450 510	2,1	13,5
Administración Pública y Defensa	774 946	3,7	5,6
Otros Servicios	2 556 199	12,2	5,0
Valor Agregado Bruto	20 966 278	100,0	8,5

Nota. En miles de soles, 1/ Menos de 0,1 por ciento.

Adaptado de "PBI de los Departamentos, según actividades económicas," por INEI, 2007 (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

Situación Actual de las Microfinanzas en la Región Cusco

El sistema financiero de la región Cusco. El INEI (2014 a) informó que la Región Cusco al 2014, fue la región de mayor crecimiento económico (9.7%), superior al promedio nacional (5,8%). El sistema Financiero de la Región Cusco se conforma de entidades del sistema bancario y no bancario. En el sistema no bancario se encuentran las empresas financieras y entidades microfinancieras reguladas y no reguladas; para efectos del presente estudio, se consideran sólo las entidades reguladas por la SBS que brindan servicios al sector microfinanciero, siendo éstas 15: Cuatro Empresas Financieras, ocho Cajas Municipales, una

Caja Rural de Ahorro y Crédito y dos Edpymes, cuya presencia en el mercado se representa en la Figura 12.

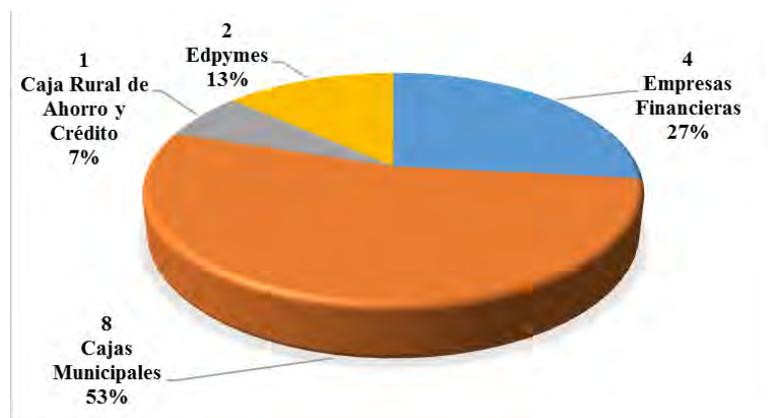


Figura 12. Sector microfinanciero región Cusco.

Adaptado de “Sistema financiero,” por Superintendencia de Banca y Seguros, 2016 b (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>).

Se puede observar que el mayor porcentaje de entidades financieras en la Región Cusco, pertenecen a las Cajas Municipales con un 53%, es decir del total de entidades del sector microfinanciero que se encuentran ofreciendo servicios de créditos y depósitos en la región, la mayor parte está representada por las cajas municipales.

Para poder otorgarle una visión de futuro al sector de análisis, es necesario conocer las tendencias del sector microfinanciero en la región, de acuerdo a los siguientes indicadores: colocaciones directas, depósitos, índices de morosidad, e indicadores de inclusión financiera y bancarización

Colocaciones directas. Respecto al saldo de colocaciones directas la figura 13, muestra que su tendencia en promedio ponderado es de 13% en los últimos cinco años, obteniendo un mayor incremento para finales de diciembre 2016 con un total en saldo de créditos de S/.2, 167, 348 mil de soles. Asimismo, obtiene su máximo crecimiento de 21 % en el 2013 debido a las buenas condiciones macroeconómicas que afrontaba el país y que son reportadas en el database del Fondo Monetario Internacional (2017). De igual forma, el promedio neto ponderado registrado los últimos cinco años (13%), se ve influenciado como consecuencia de la salida de Financiera Edyficar (2015) (Banco Central de Reserva del Perú,

2016), del sector de las instituciones microfinancieras, debido a la consolidación en la unión con MiBanco (entidad de banca múltiple), factor que influyó de manera preponderante en el sector, considerando el desempeño ascendente que mostraba Financiera Edyficar en los últimos años (Banco Central de Reserva del Perú, 2016).

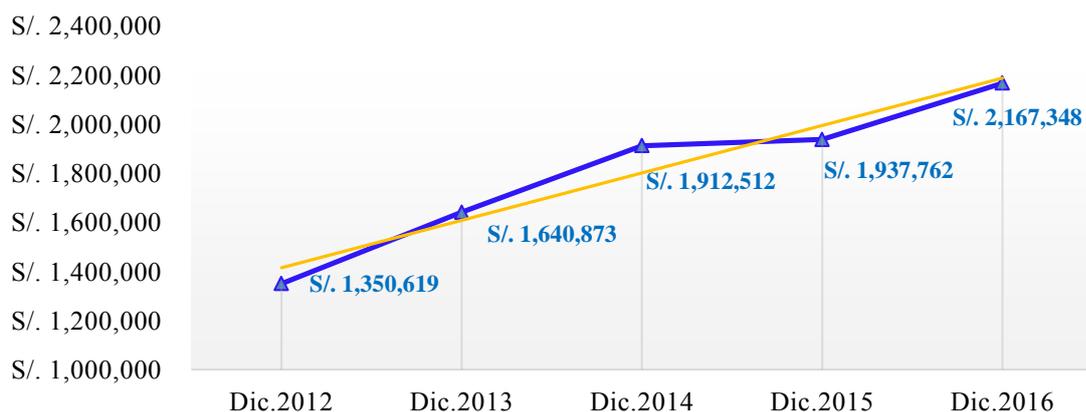


Figura 13. Cusco: Evolución de saldo de crédito
Adaptado de “Sistema financiero,” por Superintendencia de Banca y Seguros, 2016 b
(<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>).

Saldo en depósitos. En relación al Índice de depósitos y de acuerdo a la Figura 14, la tendencia se mantiene de forma creciente, y con mayor cantidad de depósitos en soles. En general la tendencia para éste indicador es óptima en la región.

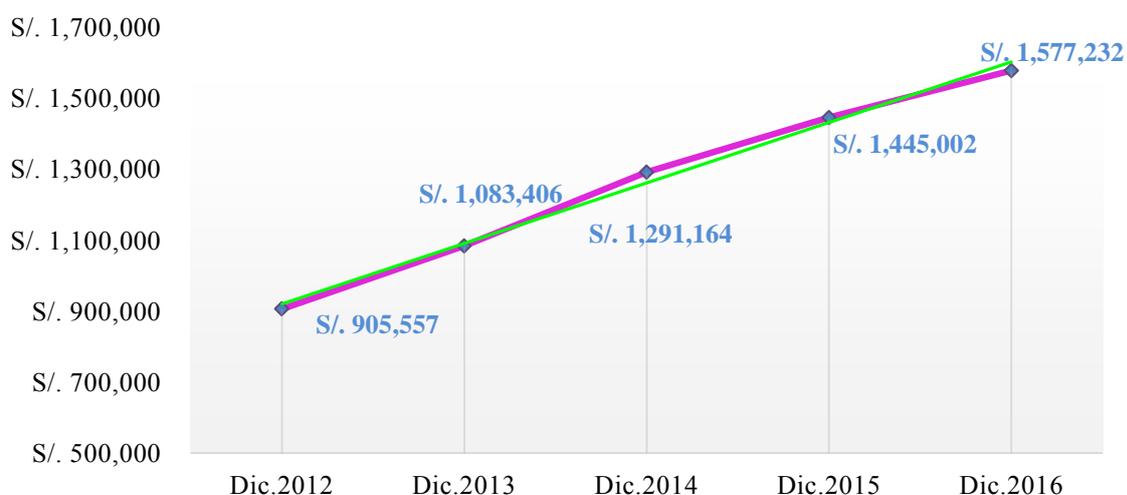


Figura 14. Evolución del índice de depósitos
Adaptado de “Sistema financiero,” por Superintendencia de Banca y Seguros, 2016 b
(<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>).

Índice de morosidad. La morosidad, entendida como el retraso de pago de una obligación y consecuente deterioro de la calidad del préstamo en el sistema financiero (Calderón, 2014), se presenta en la Figura 15, donde se observa que durante los últimos cinco años, el pico más alto sobre la morosidad fue en el año 2014 para la región Cusco, la cual se fue mitigando en años posteriores hasta el 2016. El incremento de la morosidad en el 2014 tuvo su origen en la caída de la economía peruana para dicho año (Fondo Monetario Internacional, 2017), así como la tendencia de la dolarización de los créditos de los clientes (Banco Central de Reserva del Perú, 2016).



Figura 15. Evolución del índice de morosidad
Adaptado de “Sistema financiero,” por Superintendencia de Banca y Seguros, 2016 b (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>).

La Tabla 5, muestra la tendencia del índice de morosidad entre los años 2012 al 2016, se aprecia que la banca múltiple presenta un índice de morosidad de 4.02 % y el promedio de instituciones microfinancieras respecto a la morosidad es igual a 4.45 % a diciembre del 2016. En la Figura 16 se muestran las tendencias de morosidad en forma gráfica.

Tabla 5

Tendencia de Morosidad en la Región Cusco 2012-2016

Año	Total, Cusco	Banca Múltiple	Empresas Financieras	CMACS	CRACS	Edpyme
Dic.2012	3.20	2.59	3.37	3.49	2.42	4.10
Dic.2013	3.04	2.49	3.68	3.66	2.76	2.63
Dic.2014	5.21	2.20	5.10	8.47	-	5.07
Dic.2015	5.14	7.86	5.30	4.24	3.50	4.80
Dic.2016	4.36	4.02	4.94	4.49	2.71	5.66

Nota. Adaptado de “Sistema financiero,” por Superintendencia de Banca y Seguros, 2016 b (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>).

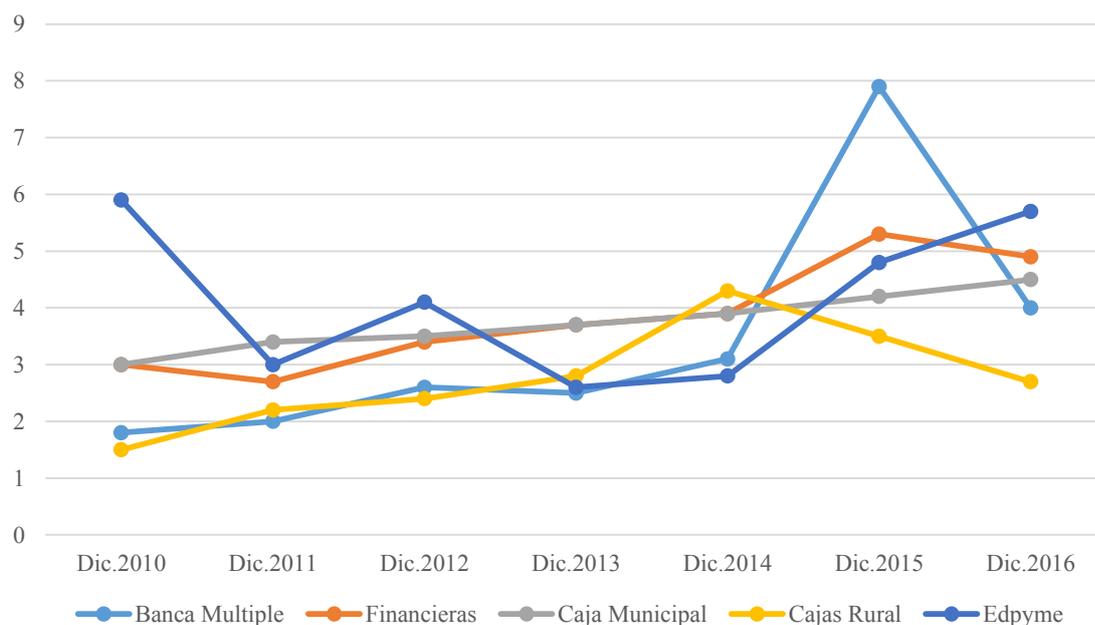


Figura 16. Indicador de morosidad en la región Cusco.
Adaptado de “Sistema financiero,” por Superintendencia de Banca y Seguros, 2016 b
(<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>).

Índice de inclusión financiera. Respecto al nivel de inclusión financiera, como uso de servicios financieros (N° de deudores/ Población adulta (%)), para la macro región sur, el Cusco ocupa el puesto número cinco de las siete regiones analizadas, registrando un valor de 27.40% al 2015. Por lo tanto el nivel de inclusión financiera es aún bajo, teniendo un 72.6% de mercado disponible para la inclusión financiera y consecuentemente para la bancarización.

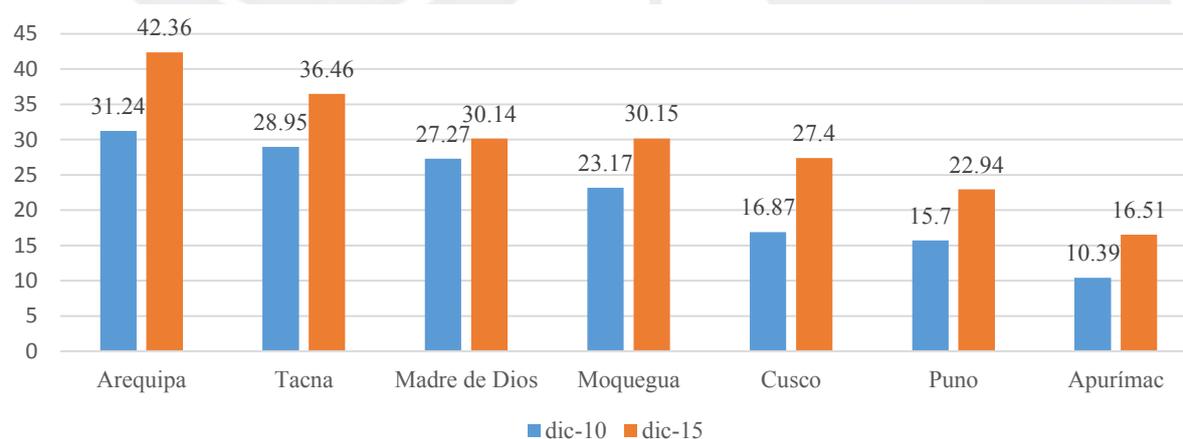


Figura 17. Inclusión financiera - uso de servicios financieros: N° de deudores/ PEA (%) 2010-2015
Adaptado de “Sistema financiero,” por Superintendencia de Banca y Seguros, 2015
(<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Diciembre/CIIF-0001-di2015.PDF>).

Después de realizar el análisis de los principales indicadores del sector microfinanciero de la región Cusco y haber revisado la evolución de crecimiento anual dentro de los últimos cinco años de las colocaciones directas, los depósitos y el índice de morosidad, se ha definido un plazo de 10 años para poder cumplir con la visión establecida para el sector en el presente trabajo. Considerando que la tendencia muestra un crecimiento promedio anual de 2% para los créditos directos, 3% para los depósitos y cambios de 1.54 puntos porcentuales en la morosidad. Se plantea un crecimiento de 1.4% anual para los créditos directos y 1.1% anual en los depósitos básicamente por el incremento de la competencia y aparición de nuevos entrantes al escenario financiero que pueden generar el sobreendeudamiento de los clientes y también, la banca múltiple viene impulsando y motivando la colocación de créditos dirigidos a los micro y pequeños empresarios en los últimos. Considerando además que existe una relación directa entre la situación económica del sector microfinanciero de la región Cusco con el desempeño económico, según el INE las tendencias y proyección de crecimiento para el Producto Bruto Interno nacional indican que el crecimiento para el 2017 será menor al 0.95%, por lo que se propone un plan estratégico capaz de ser logrado en el periodo de tiempo establecido, con crecimientos reales y alcanzables.

1.2. Conclusiones

La Región Cusco por sus características económicas, de distribución geográfica y densidad poblacional, configuran un escenario de desarrollo y crecimiento en los niveles de bancarización en la región, dado que al 2016 el nivel de bancarización en la región Cusco es de 27.40%, por lo tanto se cuenta con un 73.60 % de mercado disponible para el desarrollo del sector. Por otro lado, las tendencias de crecimiento en los índices de créditos y depósitos muestran una pendiente creciente, actualmente la región Cusco se ubica en el segundo lugar, después de la región Arequipa, contando con el 26% en créditos y 29% en depósitos dentro

de la Macro Región Sur. En la Región Cusco, el sector microfinanciero tiene un posicionamiento muy cercano al de la banca múltiple, actualmente contando con un 45% frente al 55% que posee la banca múltiple, y dentro del sector microfinanciero se observa que las cajas municipales cuentan con el 53% de participación, las empresas financieras con un 27%, Edpymes con un 13% y las Cajas rurales de ahorro y crédito con un 7% de participación.

Las Figuras 13, 14, 15 y 17 muestran las principales tendencias del sector microfinanciero para la Región Colocaciones directas, Saldo en depósitos, índice de morosidad e inclusión financiera respectivamente. La tendencia de colocaciones directas es creciente con una tasa de crecimiento neto de 13%. En saldo de depósitos se tiene una tendencia creciente constante en los últimos cinco años. El índice de morosidad refleja la disminución de éste del 2015 al 2016, siendo un factor positivo para el desarrollo del sector. A nivel de la macro región sur, Cusco ocupa el último lugar en morosidad, demostrando el buen desempeño del sector microfinanciero, lo que se convierte en una ventaja competitiva para el sector.

Los elementos mencionados, como parte del estado de arte de las microfinanzas en la región Cusco, reflejan la correlación directa entre el crecimiento de la región, su desempeño económico y las tendencias que presentan los indicadores del sector microfinanciero y su potencial para lograr el liderazgo en la Macro Región Sur del Perú aplicando las medidas planteadas en el presente plan estratégico.

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

2.1. Antecedentes

Como bien indicó D'Alessio (2015), la planeación estratégica permitirá la supervivencia de la organización sólo si se piensa en el futuro más que sólo actuar en el corto plazo; requiere que en la fase de formulación del proceso estratégico se enuncie el conjunto de los cuatro componentes fundamentales: (a) visión, (b) misión, (c) valores, y (d) código de ética, con la finalidad de que éstos aporten valor a la organización de manera constante.

Los elementos mencionados a continuación constituirán la brújula del proceso estratégico desarrollado para el sector microfinanciero de la Región Cusco. Sector que enfoca su trabajo en buscar mecanismos que permitan el acceso a los servicios financieros para los Micro y pequeños empresarios.

2.2. Visión

A través de la visión, se dará el enfoque de largo plazo al sector, la misma que está basada en un análisis riguroso de la situación actual y futura, y Asimismo muestra la definición deseada del futuro del sector. La visión del sector microfinanciero de la Región Cusco es: Ser líder en la Macro Región Sur del Perú al 2026, con altos estándares de eficiencia y rentabilidad, gran sentido de responsabilidad social e inclusión financiera, ofreciendo soluciones, a precios competitivos, adecuados a las necesidades de nuestros clientes.

2.3. Misión

La misión, de acuerdo a D'Alessio (2015), es el impulsor de la organización hacia la futura situación deseada (visión), servirá de límite entre lo que se debe y no se debe hacer, también fijará la dirección a seguir. La misión del sector microfinanciero de la Región Cusco es: Brindar productos de ahorro y crédito a nuestros clientes de la región Cusco, empleando tecnologías de vanguardia que busquen rentabilidad y crecimiento sostenido. Esto se logrará

ofreciendo soluciones financieras integrales, confiables y oportunas, bajo una cultura de honestidad y transparencia, con responsabilidad social y cuidado del ambiente, enfocados en la satisfacción de la comunidad vinculada y del equipo humano que lo conforma.

2.4. Valores

D'Alessio (2015) indicó que los valores pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes de la organización, son indispensables para: moldear los objetivos y propósitos, producir políticas y definir las intenciones estratégicas.

En este entender, los valores considerados para el sector microfinanciero de la Región Cusco son:

Responsabilidad: Cada colaborador tiene conocimiento sobre la conciencia acerca de las consecuencias que tiene todo lo que hacen o dejan de hacer sobre ellos mismos o sobre los demás. Ellos saben que las cosas deben hacerse bien desde el principio hasta el final y que solo así se saca la verdadera enseñanza y provecho de cada una de sus acciones.

Honestidad. Se les inculca la virtud que caracteriza a las personas por el respeto a las buenas costumbres, a los principios morales y a los bienes ajenos, deberán actuar siempre con la verdad.

Trabajo en equipo. Todo el grupo humano busca resultados efectivos, compartiendo todo tipo de información relacionado al sector.

Optimismo. Se les transmite una actitud positiva, para poder enfrentar las dificultades con buen ánimo y perseverancia, descubriendo lo positivo de las personas y a las circunstancias para la generación de las oportunidades.

Medio Ambiente. Se promueve el uso de las buenas prácticas ambientales, con el objetivo de optimizar el uso de los recursos y disposición de los residuos generados por la actividad, generando una conciencia ambiental en cada proceso desarrollado y de acuerdo a las leyes vigentes en el país y normativas de la región.

Responsabilidad Social. Contribuir con nuestros grupos de interés basados en los valores institucionales con la finalidad de generar una cultura de valor y mejora continua, buscando siempre el desarrollo de las comunidades donde se genera un valor sostenible.

2.5. Código de Ética

El Código de Ética representa una herramienta idónea e importante para una adecuada gestión de riesgos en las instituciones microfinancieras, su contribución ayuda en el accionar diario de los colaboradores, al cumplimiento de sus funciones y relaciones con los grupos de interés con los que actúan. Su finalidad consiste en:

1. Fomentar el compromiso en las funciones que ejercen los colaboradores, así como sus responsabilidades.
2. La interiorización de los valores éticos, con integridad, transparencias de forma que esto lleve a un desempeño eficaz y eficiente.
3. Promueve el trabajo en equipo y al logro de metas y objetivos.
4. Materializa la Visión y Misión de las instituciones microfinancieras.
5. Origina un ambiente de control y seguridad en los trabajadores de las instituciones microfinancieras.

Los pilares éticos que regirán en las instituciones microfinancieras y que se plantean son los siguientes:

1. La integridad profesional y el cumplimiento de las regulaciones y leyes.
2. Un trato justo, equitativo y sin racismos.
3. La confidencialidad y uso de la información.
4. Discreción y reserva sobre información de clientes y usuarios, buen uso y divulgación de la información.
5. Prevaler el cumplimiento de los compromisos asumidos con las comunidades donde las empresas tienen su centro de operaciones.

2.6. Conclusiones

El sector microfinanciero en la región Cusco presenta un buen performance en cuanto a participación de mercado frente a la banca múltiple, razón por lo cual se plantea que alcance el liderazgo en la macro región sur al 2026, visión que se alcanzará con los estándares de eficiencia, calidad, y rentabilidad que se propone ejecutar.

Asimismo, se plantea la misión que acompañada de acciones que utilizan tecnologías de vanguardia puedan ofrecer soluciones financieras a los clientes teniendo en cuenta el desarrollo de la inclusión financiera en la Región Cusco en el marco de la responsabilidad social y promoviendo el cuidado del ambiente y del equipo humano que lo integra.

Los valores y código de ética señalados se plantean para poder llevar a cabo la misión y visión propuestos, con el fin de darle la dirección apropiada, dentro de parámetros que no distraigan de la visión que se plantea lograr.

La visión y la misión identifican el futuro que la organización espera conseguir, estableciendo una dirección de largo plazo para el sector microfinanciero en la Región Cusco. Estos elementos conforman la brújula del proceso estratégico, los cuales integrados al código de ética y los valores enfocan el direccionamiento de los objetivos y estrategias para lograr la visión establecida para el sector. La visión y la misión configuran el motor principal para el desarrollo del planeamiento estratégico de un sector, de su cohesión con el código de ética y los valores, dependerán obtener los objetivos trazados para el futuro del sector analizado.

Capítulo III: Evaluación Externa

Dentro del análisis del entorno lejano, D'Alessio (2015) señaló que “el inicio de un proceso estratégico requiere del análisis de las implicancias geoestratégicas de los países en este contexto de globalización. Si bien es cierto, no es común en el campo de la gerencia, pero hoy es muy necesario.” (p.92)

Asimismo, para poder realizar un adecuado planeamiento estratégico del sector es necesario incluir una visión global al mismo, y de esta manera contribuir al desarrollo del planeamiento estratégico con una visión de largo plazo más adaptada a su entorno lejano. Por otro lado, muestra las oportunidades y amenazas que se puedan configurar en el entorno lejano y que puedan beneficiar o perjudicar al sector microfinanciero, objeto del presente estudio.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

El Análisis tridimensional permite analizar las relaciones internacionales de la nación donde se ubica el sector de estudio, para lo cual se describirán las tres grandes dimensiones que plantea la teoría tridimensional, citadas por D'Alessio (2015): (a) intereses nacionales, (b) potencial nacional, y (c) principios cardinales.

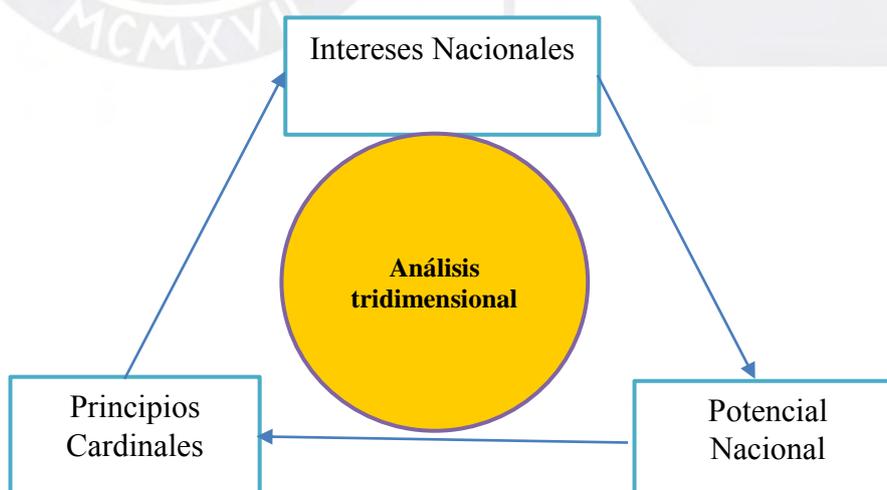


Figura 18. Análisis tridimensional
Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por D'Alessio, 2015. (3ª edición). Lima, Perú: Pearson

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

Hartmann (1957/1983) citado por D'Alessio (2015) señaló que los intereses nacionales son lo que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás Estados. En este sentido, los intereses nacionales que a continuación se mencionan son aquellos que el País necesita alcanzar y preservar para mejorar la calidad de vida de los peruanos. Los intereses nacionales según El Libro Blanco de Defensa Nacional del Perú "están constituidos por las necesidades y aspiraciones, amplias y duraderas que posee la Nación y se traducen en objetivos nacionales" (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2005, p. 62).

Los intereses nacionales señalados en la Tabla 7, se obtuvieron después de efectuar un profundo análisis a cerca de los aspectos más relevantes para el país en la actualidad. Aproximadamente hasta el 2013, los principales intereses nacionales del país giraban en torno a la sostenibilidad del crecimiento económico y a mantener al país como centro de inversiones extranjeras, hechos que siguen siendo significativos y de interés nacional. Lamentablemente pese al crecimiento económico experimentado en la última década y debido a la falta de voluntad política y de sinergias entre los organismos competentes, el nivel de inseguridad sigue creciendo y con cifras alarmantes como lo señala el INEI, se aprecia un notable crecimiento de las denuncias (2010-2016) de los diversos delitos agrupados, elementos que son de interés nacional para velar por el fortalecimiento del Sistema Nacional de Seguridad.

Para elevar los índices de competitividad de nuestro país, se requiere la disminución de los índices de pobreza y pobreza extrema, al 2014 los niveles de pobreza según región natural fueron de: 15.7 %, 34.7 % y 31.2 % en la costa, sierra y selva respectivamente. Los niveles de pobreza extrema, al mismo año, muestran valores de 0.8 %, 10.5 % y 6.9 % en la costa, sierra y selva respectivamente (INEI, 2016). Datos que señalan que la mayor cantidad

de población en situación de pobreza y extrema pobreza se hallan principalmente en la sierra, seguido por la selva y la costa.

La determinación de los intereses nacionales, permitirá señalar los intereses comunes u opuestos que se tiene con otros países, que de un modo u otro están vinculados a nuestra nación. Se determinará en función a los países limítrofes: Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia, y Chile; también se añadirá a México dado que forma parte integrante de la Alianza del Pacífico junto a Colombia, Chile y Perú, se considera a Estados Unidos, dado que es un referente mundial e integrante del North American Free Trade Agreement (NAFTA) junto a México; China por ser uno de los países que concentra casi la tercera parte de la población mundial, así como ser un mercado principal del país y uno de los maquiladores más grandes del mundo.

3.1.2. Potencial nacional

Según lo planteado por D'Alessio (2015, p.95), "el potencial o poder nacional indica la fortaleza o capacidad de que una nación soberana puede usar para alcanzar sus intereses nacionales", analizado a través de los siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) histórico, psicológico, sociológico, (f) organizacional, administrativo, (g) militar.

Dominio demográfico. Según el último censo de población, efectuado en el país, la población al 2007 alcanzaba los 28'220,764 habitantes (población censada más la omitida) según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2007). De los cuales al 2007, 49.7 % de la población son hombres y 50.3 % mujeres. Adicionalmente la proyección de la población al 2016 es de 31'488, 625 habitantes.

Asimismo, el INEI señala que en relación a los países sudamericanos (Excepto a Guyana, Guyana Francesa y Surinam) el Perú es el cuarto país más poblado, después de Brasil, Colombia y Argentina. En relación al continente americano, nuestro país ocupa el

séptimo lugar, siendo precedido por Estados Unidos de Norteamérica, Brasil, México, Colombia, Argentina, y Canadá.

Tabla 6

Matriz de Intereses Nacionales (MIN) de Perú

Intereses Nacionales	Intensidad del Interés			Periférico (Molesto)
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	
1. Protección y defensa de la soberanía y sistema nacional de seguridad		* Colombia * Bolivia * Brasil * Estados Unidos * México * China ** Ecuador ** Chile		
2. Disminución de los índices de pobreza y pobreza extrema		* Bolivia * Ecuador * Colombia * Brasil * Chile * Estados Unidos * México * China		
3. Fortalecer la competitividad del País			* Bolivia * Ecuador * Colombia * Brasil * Chile * Estados Unidos * México * China	
4. Atracción de la inversión externa			* Ecuador * Colombia * Brasil * Chile * Estados Unidos * México * China	** Bolivia

Nota. * Comunes / ** Opuestos. Adaptado de “Matriz de intereses nacionales (MIN),” por D’Alessio, 2015 (3ª edición). Lima, Perú: Pearson

La mayor cantidad de la población del país (63.1 %) se sitúa entre 15 y 64 años. La población económicamente activa (PEA) al 2014 representa 15’796,900 habitantes, de los cuales la mayor cantidad se ubica entre los 25 y 44 años de edad (7’623, 600) (INEI, 2017), las principales actividades que realizan la PEA son en rubros como: agricultura, pesca,

minería, comercio y manufactura, segmentos que en su mayoría son atendidos por el sector micro financiero.

Dominio geográfico. Según el Libro Blanco de Defensa Nacional (MINDEF, 2005), el Perú se encuentra ubicado en la región central y occidental de América del Sur. Limita al norte con Ecuador (1, 529 Km) y Colombia (1, 506 Km), al este con Brasil (2, 822 Km) al sur con Chile (169 Km). Asimismo, el Perú es el tercer país más grande después de Brasil y Argentina y tiene presencia en la Antártida a través de la Base científica Machu Picchu ubicada en la isla Rey Jorge. "El Perú se encuentra ubicado en la costa oeste del Pacífico Sur y posee una larga costa que le otorga una ventaja comparativa en relación a otros países de Sudamérica" (Chui, Gamero, Cornejo, Rios, Valdivia, & De Las Casas, 2016), posición estratégica frente a sus similares de la región que también le permite la integración de la región andina y amazónica y Mercosur a través de su conexión con Brasil.

El litoral peruano tiene 3, 080 kilómetros de extensión y el dominio marítimo se extiende a 200 millas. La superficie del territorio peruano consta de 11 % costa, 30 % sierra, y 59 % selva. Posee cuatro cuencas geográficas, la cuenca del Pacífico, del Amazonas, del Río Madre de Dios, y de la cuenca del lago Titicaca (compartida con Bolivia) (MINDEF, 2005). Todos los elementos mencionados son ventajas comparativas que le otorgan al país una posición estratégica en la región. Al interior y en las zonas limítrofes del Perú se pueden encontrar espacios geográficos que aún no se han aprovechado.

Dominio económico. De acuerdo a la información brindada por el FMI (2016), el desempeño del país en la última década mostró marcadas diferencias, siendo el mejor año para la economía peruana el 2008, dado que en referencia a los indicadores macroeconómicos el Perú fue el país que obtuvo el mejor desempeño económico en la región.

El gobierno peruano a través de diversas iniciativas ha logrado elevar el nivel de exportaciones (productos tradicionales y no tradicionales) a lo largo de esta década, sin

embargo, aún no es suficiente. El país es todavía un gran importador de bienes y servicios, lo cual afecta directamente la balanza comercial.

La economía del país se caracteriza por ser extractiva, sus principales actividades productivas son la minería, agricultura, y pesca. El sector más afectado debido a los problemas de orden social es la minería, eventos que influyen directamente sobre el PBI del país, ya que en los últimos cinco años se han paralizado proyectos mineros importantes. Tema de importancia que merece la especial atención del gobierno peruano; a pesar de estos problemas, el FMI (2016) reportó un crecimiento del país para el 2016 de 3.9 % impulsado por la mayor actividad del sector minero y el aumento de la inversión pública.

Dominio tecnológico científico. Según el Banco Mundial (BM) (2016), el gasto en investigación y desarrollo (% del Producto Bruto Interno, PBI) fue inferior al promedio general de los países de la región, oscilando éste entre 0.15 % del PBI, a comparación, por ejemplo, de Chile o Brasil que invierten alrededor de 0.5 % y 1.24 % de su PBI respectivamente.

Sin embargo, a partir del 2015 y debido a una iniciativa legislativa, el gobierno peruano elevó el nivel de inversión en Investigación y Desarrollo (I&D), a través de la Ley 30309: Ley que promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica, está dirigida principalmente a otorgar un beneficio tributario aplicable a los gastos en proyectos de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica (Ley 30309). Por otro lado, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC], siendo la institución rectora del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica [SINACYT], integrada por la academia, los institutos de investigación del Estado, las organizaciones empresariales, las comunidades y la sociedad civil, no ha podido aún dar avances significativos para el desarrollo del país, sin embargo es plausible que se va por el camino del Desarrollo e Innovación Tecnológica.

En este sentido, según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2010), los países emergentes compiten cada vez más con los Estados Unidos, Europa, y Japón, impulsándose la inversión de los Estados cada vez más en este campo, medida que el mundo actual y globalizado exige, contexto que también incluye al Perú como participe de un mayor desarrollo en I & D.

Dominio histórico, psicológico y sociológico. Perú es uno de los países reconocidos a nivel mundial por los aportes culturales que realiza, reflejo del legado de la Cultura Inca, representado a través de los últimos reconocimientos que el país recibió: Machu Picchu como una de las siete maravillas del mundo moderno (2013) y al 2016 cumple 35 años como Patrimonio Histórico y Cultural de la Humanidad. Asimismo, Cusco declarado como Patrimonio Cultural de la Humanidad desde el año 1983, cuya estructura se erigió "sobre el antiguo asentamiento Inca, los muros de las antiguas canchas fueron la base de las nuevas construcciones, produciéndose una arquitectura mestiza, fusión de lo andino y lo europeo, que hoy constituye su principal seña de identidad" (Programa Patrimonio para el Desarrollo [PD], 2016).

En los World Travel Awards (WTA) 2015 y desde la creación de esta categoría, nuestro País obtiene el galardón a nivel mundial por cuarto año consecutivo como Mejor Destino Culinario del Mundo (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2015). Dicho reconocimiento expande las posibilidades del país como destino turístico a nivel mundial, donde no sólo se goza de una riqueza cultural, gastronómica, sino también natural, dado que son tres regiones naturales ricas en recursos.

Por otro lado, según estudios a nivel mundial el país es catalogado como uno de los países de mayor emprendimiento a nivel mundial, sin embargo, en la última evaluación (2015-2016) efectuada por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2016), el país

descendió cuatro posiciones frente al 2014-2015, dicho reporte mide la tasa de actividad emprendedora (TEA) de las iniciativas empresariales desde que se fundan hasta un periodo de 3.5 años en el mercado. Los resultados muestran que nuestra TEA actual es de 22.2 %, ubicándonos después de Ecuador, Chile, y Colombia. Ciertamente en el país se gestan diversas empresas y en distintos rubros, sin embargo, son pocas aquellas que permanecen en el mercado por un periodo superior a 3.5 años. Pues entonces, son necesarias políticas para la formación de centros de emprendimiento, donde los emprendedores puedan acudir y ser parte del motor económico que genere autoempleo y empleo sostenible.

A nivel social, Arellano (2005) realizó seis clasificaciones básicas, las mismas que reflejan la sociedad peruana: los sofisticados, los progresistas, las modernas, los formales / adaptados, las conservadoras y los austeros. Como se puede apreciar, la sociedad peruana es diversa, puede darse diversos casos, donde el nivel de riqueza sea comparable entre uno de la clase alta clásica (sofisticado) y otra persona de la clase progresista, sin embargo, ambos no compartirán los mismos estilos de vida por mucho que generen el mismo nivel de riqueza. Esto es una muestra más del mestizaje acuñado a lo largo de los años en nuestra sociedad.

Dominio organizacional. De acuerdo al Portal del Estado Peruano (2016), el Poder Ejecutivo está constituido por el Presidente, quien desarrolla las funciones de jefe de Estado. El cual simboliza y representa los intereses permanentes del país. El Poder Ejecutivo como el Legislativo es elegido por sufragio popular. El sistema presidencial es una forma de gobierno representativa, donde los poderes del Estado están separados en Ejecutivo, Legislativo y Judicial. Siendo cada uno de ellos autónomo e independiente.

El poder ejecutivo está integrado por el Presidente y dos Vice – Presidentes, el poder legislativo consta de un Parlamento Unicameral de 120 miembros, y el Poder Judicial (Portal del Estado Peruano, 2016), cuya máxima representación la ejercen el Presidente y la Corte Suprema de Justicia de la República del Perú a través de El Consejo Ejecutivo, es el órgano

de dirección y gestión del Poder Judicial que tiene a su cargo las funciones y atribuciones señaladas en la Ley Orgánica del Poder Judicial.

Dominio militar. El Libro Blanco de Defensa Nacional (MINDEF, 2005) indicó que el Perú recién cuenta con el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas desde 1957, organización que depende directamente del Presidente de la República.

Cabe resaltar que, a lo largo de los años, desde la constitución del mencionado organismo, y debido a los cambios en entornos internacionales, regionales y nacionales, relacionados con la seguridad y defensa nacional, han producido modificaciones estructurales y organizacionales en el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. (MINDEF, 2005).

En nuestra historia reciente, los conflictos en los que tuvo más participación el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas fue durante el conflicto bélico con Ecuador (Conflicto del Alto Cenepa, 1995) y con el narco terrorismo que tanto afectó a nuestro país hasta los primeros años de la década de los 90.

3.1.3. Principios cardinales

Como bien lo expresó D'Alessio (2015), los principios cardinales son la base de la "política exterior", los mismos que están compuestos por cuatro principios: (a) las influencias de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contra balance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos.

Las influencias de terceras partes. Relacionado con la injerencia directa o indirecta de algunas naciones o bloques económicos sobre las decisiones que el País toma, son elementos a considerar necesarios para determinar las políticas de Estado en diversas esferas. Entre los países más influyentes sobre el Perú y la Región se halla principalmente Estados Unidos por ser un gran demandante de los productos y servicios que el país genera.

De igual manera, debido al crecimiento de China en las dos últimas décadas, se ha convertido en un país demandante de materias primas y Perú se caracteriza por ser un país de

economía predominantemente extractiva y halla en China un gran aliado, principalmente para la exportación de minerales. Sin embargo, es importante tener en cuenta la caída de la economía China reportada en diversos artículos publicados en el The Economist y The Financial Times y de otras agencias de investigación importantes, donde se demuestra la caída de los mercados globales alrededor de 7.1 % desde el primero de enero del 2016, el peor comienzo desde 1970.

Por otro lado, la constitución de la Alianza del Pacífico (APEC), creada el 28 de abril del 2011, es un bloque comercial compuesto por Chile, Colombia, Perú, y México, que a su vez cuenta con 49 países observadores (Alianza del Pacífico, 2016), los cuales son naciones potenciales para el crecimiento y expansión de acuerdos comerciales entre dichas naciones y los miembros integrantes de la Alianza del Pacífico.

Lazos pasados y presentes. Las relaciones del pasado, principalmente con las naciones de Chile y Ecuador, por los conflictos bélicos que se tuvo entre naciones han generado rencillas sociales y económicas, derivados de los conflictos suscitados. Las causas de los conflictos se debieron básicamente a la delimitación de las fronteras entre dichas naciones y nuestro país.

Por otro lado, según las conclusiones del Informe Final de la Comisión de la Verdad y Reconciliación (CVR) (2003), el Perú durante las dos décadas de Conflicto interno (1980-2000) sufrió el asesinato de alrededor de 69,000 peruanos, innumerables atentados contra los derechos humanos, violaciones y demás actos que significó el resquebrajamiento de nuestra sociedad. Por lo tanto, el Estado peruano guarda aún una deuda Social y Económica inmensa con aquellos peruanos afectados directa o indirectamente por el conflicto armado interno.

El contra balance de los intereses. Elemento necesario para calcular la ventaja comparativa frente al costo comparativo (D'Alessio, 2015), de aquellas naciones que tienen intereses comunes con nuestro país, las cuales serán principalmente aquellas reflejadas de la

matriz de Intereses Nacionales. Colombia, Brasil, Estados Unidos, México y China. Dichas naciones nos permitirán afianzar las alianzas estratégicas ya existentes y crear nuevas que permitan un desarrollo multilateral.

Conservación de los enemigos. Como indicó Hartmann, referenciado en D'Alessio (2015), mantener un número de enemigos, permite a las naciones mantener las capacidades del país a un nivel competitivo. Los enemigos no necesariamente deben ser bélicos, pero si deben representar competencia para los países. Asimismo D'Alessio (2015) mencionó que al no tener enemigos se pierden estrategias, innovación y nivel competitivo. Por lo tanto, el país requerirá de enemigos para generar la competitividad interna y externa.

3.2. Análisis Competitivo del País

El análisis competitivo permite encontrar oportunidades y amenazas con las cuales el entorno influye en la organización bajo estudio (D'Alessio, 2015). El poder nacional del país se determinará a partir del esquema planteado por Porter (1990) donde se definen las cuatro fortalezas del Poder nacional (ver Figura 20).

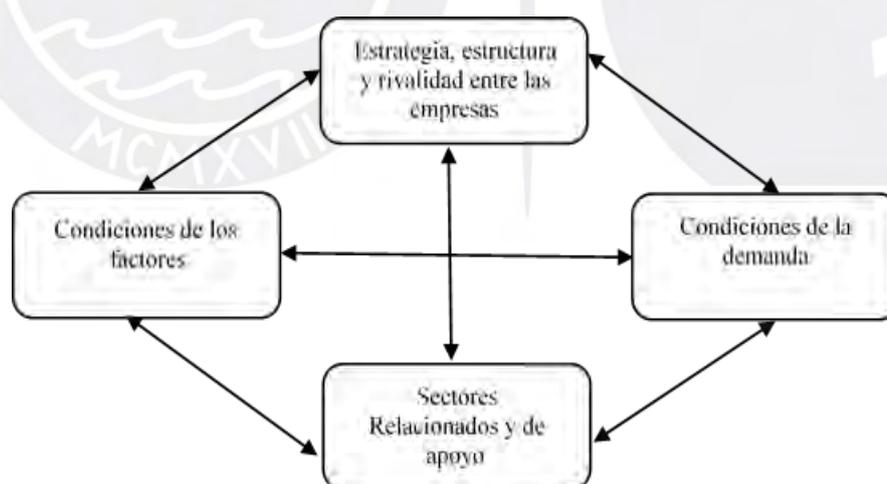


Figura 19. Los determinantes de la ventaja nacional: competitividad de las naciones-modelo del diamante.

Tomado de "The competitive advantage of nations: With a new introduction," por Porter, 1990

(https://www.inf.utfsm.cl/~lhevía/asignaturas/sdeg/documentos/Los_cluster_y_la_competencia.pdf).

3.2.1. Condiciones de los factores

El país cuenta con recursos naturales aún no explotados en toda su magnitud, los mismos que poseen alta biodiversidad gracias a la presencia de tres zonas geográficas, costa, sierra y selva. Cuenta con uno de los mares más ricos del mundo, fuente no sólo de alimentos, sino de potenciales biofármacos en el campo de la biotecnología. Se cuenta con cuatro cuencas hidrográficas que son una ventaja comparativa frente a otras naciones.

La PEA del país se halla principalmente entre 15 y 64 años de edad, representan el 63.1 % de la población, lo cual demuestra que el país cuenta con mano de obra disponible, sin embargo, carece de capacitación adecuada que le permita innovar y generar mayor producción. Las principales actividades de la PEA son en rubros como: agricultura, pesca, minería, comercio y manufactura. A nivel de I&D, se realizan esfuerzos progresivos por los organismos competentes para poder promover el desarrollo de la ciencia y tecnología en el País. Paralelamente el Perú tiene una posición geoestratégica en la región, se posee aguas profundas y un litoral de 3, 080 kilómetros de extensión, con puertos que faciliten el comercio internacional como el del Callao y otro puerto potencial como el de San Juan de Marcona en la Región de Ica. Debido a las barreras geográficas la infraestructura al interior del país es insuficiente, la mayor inversión en infraestructura permitirá el crecimiento del comercio y mayor desarrollo.

3.2.2. Condiciones de la demanda

Los principales mercados del país son aquellos demandantes de materias primas, y en menor cantidad de productos con mayor valor agregado. En los últimos años se ha venido fomentando el desarrollo de servicios de carácter exportable como por ejemplo el desarrollo de software especializados. Los principales países a los cuales el Perú exporta son: Estados Unidos y China. Desde el año 2007 se ha fomentado la firma de tratados de libre comercio, estos favorecen al país porque permiten el incremento de las exportaciones, puesto que la

demanda mundial se incrementa. La diversificación de la oferta exportable el incremento de la capacidad adquisitiva y generación de mayores ingresos para los empresarios y los consumidores. La relación comercial con Estados Unidos y el resto del mundo se vio afectada recientemente, debido a los acontecimientos suscitados con el triunfo del partido republicano el cual repercutió en la caída de la bolsa de valores a nivel mundial.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Se fomenta la creación de empresas, el libre mercado y la libre competencia, así como la apertura a las inversiones, las mismas que en algunas ocasiones se ven limitadas por la falta de articulación entre la empresa privada, el Estado y la sociedad vinculada.

La legislación peruana vigente, sanciona aquellas prácticas empresariales que atenten contra el consumidor peruano como por ejemplo la concertación de precios. Protege al consumidor y a las empresas a través de organismos como el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), tiene como funciones la promoción del mercado y la protección de los derechos de los consumidores. Además, fomenta en la economía peruana una cultura de leal y honesta competencia, resguardando todas las formas de propiedad intelectual: desde los signos distintivos y los derechos de autor hasta las patentes y la biotecnología (INDECOPI, 2016).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

En relación al sector microfinanciero, actualmente el país cuenta con proveedores de dicho servicio, están capacitados en su rubro, aunque con claras diferencias a otros países, principalmente a nivel tecnológico, lo cual indica la necesidad de mayor inversión en el desarrollo de capacidades que les permitan efectuar su trabajo de manera más eficiente y eficaz.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

D'Alessio (2015) indicó que la auditoría externa de la gestión estratégica está

enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria, que permiten sacar ventaja de las oportunidades, para evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito, y así vencer a la competencia. Dicho análisis se efectúa a partir de siete categorías de factores (fuerzas) externos clave, que afectan directamente el sector estudiado: (a) Políticas, gubernamentales y legales, (b) Económicas y financieras, (c) Sociales, culturales y demográficas, (d) tecnológicas y científicas, (e) Ecológicas y ambientales, (f) Competitivas, y (g) Factores clave de éxito.

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

“Son aquellas fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización, constituyen las variables más importantes de la evaluación externa por el grado de influencia que tienen sobre el negocio, proveedores y competidores” (D’Alessio, 2015, p. 114). El Sistema microfinanciero se desempeña bajo las variables legales determinadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). En el caso de las fuerzas políticas monetarias y fiscales están determinadas por el Banco Central de Reserva del Perú y el Ministerio de Economía y Finanzas respectivamente.

La SBS es el organismo encargado de la supervisión del Sistema Financiero, de Seguros y el Sistema Privado de Pensiones (SPP), así como de prevenir y detectar el lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Su objetivo primordial es preservar los intereses de los depositantes, de los asegurados y de los afiliados al SPP. La SBS es una institución de derecho público cuya autonomía funcional está reconocida por la Constitución Política del Perú. Sus objetivos, funciones y atribuciones están establecidos en la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (Ley 26702) (SBS, 2011).

Para impulsar el segmento microfinanciero, el gobierno ha elaborado planes de estabilización y reformas políticas que permitan garantizar que la reglas del juego estén

garantizados, con el objeto de generar mayor tasa de empleo e impulsar el crecimiento de las empresas, una de sus medidas para cumplir este objetivo, es el de fomentar la inclusión financiera mediante la resolución ministerial N° 199 del año 2015 a través del Ministerio de Educación (MINEDU), que establece la inclusión financiera en toda la educación básica con un enfoque por competencias. Asimismo, la actividad del microcrédito está regulada de acuerdo a los principios de la SBS (SBS, 2009).

Tabla 7

SBS: Aspecto Regulatorio y Alcance

Aspecto Regulatorio	Alcance
Riesgo de liquidez	Mediante el establecimiento de encajes determinados por el BCRP.
Transparencia en los Estados Financieros	Reportar los Estados Financieros con información financiera comprensible, transparente, comparable, pertinente y confiable.
Actividad del microcrédito	Se regula de acuerdo a los principios de la SBS.
Condiciones a la entrada	Con la finalidad de garantizar instituciones solventes y viables la SBS plantea como requisitos: (a) estudio de factibilidad económica-financiera, (b) idoneidad moral y solvencia económica de organizadores y accionistas, (c) forma empresarial como sociedad anónima o cooperativas y (d) requisitos para los cargos de directores y gerentes.
Capital Mínimo para entrar	Varía de acuerdo a la IMF. Según la Ley 26702 las CMAC, CRAC, EDPYME y las Cooperativas de Ahorro y Crédito autorizadas a captar recursos del público deben tener como capital 678 mil nuevos soles; mientras que la Caja Municipal de Crédito Popular cuatro millones de soles.
Ratio mínimo de capital	El monto de activos y créditos contingentes ponderados por riesgo no puede exceder 11 veces el patrimonio según la ley 26702 y en el caso de las instituciones microfinancieras no bancarias (CRAC, CMAC Y EDPYME) la adecuación de capital es del 14.3% y para el resto debe ser mayor al 9.1%.
Riesgo crediticio	La ley 26702 incluye la modificación de julio del 2011 sobre el requerimiento patrimonial efectivo por riesgo de mercado, riesgo operacional y riesgo de crédito a 10% de sus activos totales ponderados por riesgo.

Nota. Adaptado de “Aspecto regulatorio y alcance del Sistema financiero,” por SBS 2009 ([http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/pub_memorias/memo2009\(2_06_2010\).pdf](http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/pub_memorias/memo2009(2_06_2010).pdf)).

Este enfoque de regulación permite identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos eficientemente, estableciendo parámetros mínimos que garantizan un manejo prudente de aquellos a los que las empresas supervisadas están expuestas. Las normas son de fácil comprensión, exigibles, de carácter general y sin margen para interpretaciones erróneas.

Recientemente y dentro del marco de regulación que efectúa la SBS, en marzo del

2017, la SBS a través del proyecto de ley presentado al legislativo, para fortalecer el sistema de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), busca la aprobación de la iniciativa legal para contribuir al desarrollo de la inclusión financiera del sector no bancarizado del país (El Peruano, 2017).

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Tratándose del sector microfinanciero, esta variable muestra vital importancia en este contexto. Según lo manifestado por Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (COPEME) (2016), las microfinanzas peruanas están fuertemente ligadas al devenir de la economía: la desaceleración que experimenta el crecimiento del PBI (de un 10% en 2010 a apenas un 3.9% en el 2016), en actividades como el comercio, servicios y manufacturas, se deja sentir en el menor dinamismo anualizado de las colocaciones de las microfinanzas.

Sin embargo, si se analiza la evolución histórica de los indicadores de créditos, depósitos, morosidad, y nivel de bancarización de la región Cusco, se observa un fuerte dinamismo en el sector microfinanciero, que ha originado un crecimiento en esta actividad, y esto se debe factores como: Un aumento en la demanda de créditos como se muestra en la figura 13, sobre las tendencias de los saldos de créditos que ha pasado de S/1'937,762 en el 2015 a S/ 2'167.348 en el 2016, representando un 12% de aumento en promedio comparado con el 2015. La captación de los depósitos, según la SBS ha sufrido un incremento desde diciembre del 2015 a diciembre del 2016 pasando de S/1'445,002 a S/ 1'577,232 respectivamente lo que representa un 9 % en promedio en comparación al 2015. A diciembre del 2015 y 2016, la morosidad en la región Cusco alcanza el índice de 4.46 y 4.45 respectivamente. Finalmente, el nivel de inclusión social al 2015, para la región Cusco alcanza un nivel de 27.40 %, nivel inferior frente a lo alcanzado como país (36.42 %), existiendo por lo tanto un 73.60 % de mercado por bancarizar.

La Región Cusco registró un crecimiento económico, promedio anual de 8.5% durante el periodo 2008-2015 (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016). Asimismo, Arellano Marketing S.A. (2016) indicó que el poder adquisitivo del consumidor peruano ha evolucionado en los últimos cinco años, dado que es más informado, sofisticado y cuenta con mayor variedad para poder elegir; el incremento del poder adquisitivo se dio principalmente en la clase media, lo cual permite que el mercado local se dinamice.

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

Mediante las fuerzas sociales se puede identificar el perfil del consumidor para las IMF's, en el Perú a nivel social, Arellano (2005) realizó seis clasificaciones básicas, las mismas que reflejan la sociedad peruana:

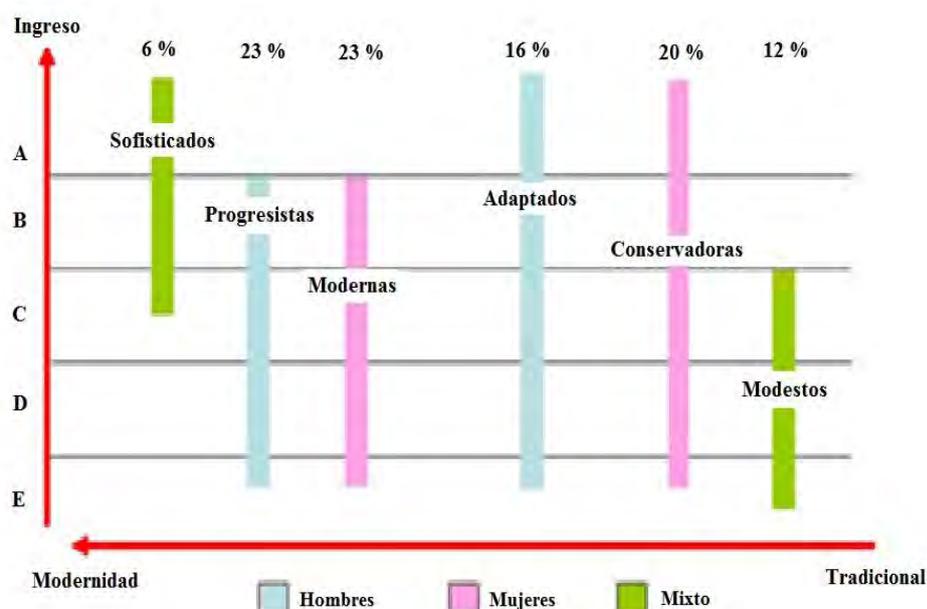


Figura 20. Los estilos de vida en el Perú, según Arellano, 2005. Adaptado de "Los estilos de vida en el Perú," por Arellano, 2005 (<https://cconsumer.files.wordpress.com/2011/06/estilos-de-vida2.png>)

Para Arellano (2005) los sofisticados o afortunados corresponden a un nivel de ingresos más altos que el promedio, en su mayoría son más jóvenes que el promedio de la población. Los progresistas, hombres que buscan permanentemente el progreso personal o familiar, en su mayoría son obreros y empresarios emprendedores (formales e informales), y

las modernas, mujeres que trabajan o estudian y que buscan su realización personal también como madres.

Mientras que los formales / adaptados, hombres trabajadores y orientados a la familia que valoran mucho su estatus social, son mucho más tradicionales. Las conservadoras, mujeres de tendencia bastante religiosa y tradicional. Típicas “mamá gallina”, siempre persiguen el bienestar de los hijos y la familia, y son responsables de casi todos los gastos relacionados al hogar y los Austeros. Segmento mixto, de bajos recursos económicos, que viven resignados a su suerte, muchos son inmigrantes.

La sociedad peruana es diversa, la mayor parte de la población tiene acceso a los mercados financieros, ello no necesariamente se traduce de manera automática en la adquisición y uso de los servicios microfinancieros siendo las razones más importantes la dificultad en cumplir con los requisitos solicitados.

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2015), en la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera, el 35% de la población urbana adulta declara poseer una cuenta de ahorro en el sistema financiero formal, además indica que el 85% de total de la población en áreas rurales reconoce la ubicación de por lo menos un punto de atención del sistema financiero, y el tiempo que le toma en promedio para llegar hasta el punto de atención más cercano es de 2.6 horas (mientras que el promedio del total de la población es de una hora), en cuanto al uso de financiamiento las principales fuentes de financiamiento son el sistema financiero formal (55%), un amigo o familiar (37%) y prestamistas informales o agiotistas (8%).

Según el Banco Mundial (BM, 2015), dos mil millones o el 38 % de los adultos en el mundo no utilizan servicios financieros formales, una cuenta de transacción o de depósito puede ser el trampolín hacia la inclusión financiera plena pues ofrece una ruta hacia una gama más amplia de servicios financieros responsables provistos a través de instituciones

más sólidas y diversas. Para Ipsos (2014), el posicionamiento de marca a nivel de los bancarizados limeños, el primer lugar en recordación lo ocupa el Banco de Crédito del Perú (50%), En segundo y tercer lugar le siguen MiBanco y Banco Falabella respectivamente.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Siendo conscientes de la gran misión que tienen las microfinancieras en el Mundo, la tecnología debe de apoyar a lograr y mejorar el alcance de estos servicios a su público objetivo, así como reducir costos de transacción que en el tiempo apoyen a incrementar la rentabilidad. Dentro de las microfinanzas la tecnología se entiende como “las diferentes actividades que realiza una institución que otorga préstamos: selección de prestatarios, determinar los tipos de préstamos, los montos y los plazos de vencimiento, cómo asegurar los préstamos, monitoreo y recuperación de los préstamos” (Evidencias y Lecciones desde América Latina [ELLA], 2016).

Para cumplir con este propósito, las microfinanzas requieren que los analistas de crédito, asesores de negocio u oficiales de crédito se dirijan a los negocios de los microempresarios y que obtengan información que les permita tomar una decisión correcta y apropiada para el cliente, en ese entender la tecnología apoya con herramientas que ayudan a que la evaluación que efectuó el Asesor de Créditos sea más rápida y eficiente, además en este mismo propósito la tecnología busca mejorar los procesos de acceso al crédito, no solo en el otorgamiento del crédito, o depósitos, también en el proceso de pago de cuotas y en el objetivo de incrementar la inclusión financiera. Dentro de estas herramientas y nuevos conceptos tecnológicos aplicados se tienen:

Tecnología Móvil. La tecnología móvil sentó las bases para una banca diferente, y en cuanto a las microfinanzas no fue la excepción, pues con estos instrumentos se accede a mayor información en cualquier lugar y momento, la tecnología móvil permite realizar transacciones con mayor seguridad, comodidad y rapidez.

En cuanto al trabajo de campo tanto en las evaluaciones de crédito como en el área de recuperaciones dentro de las IMF's, las tecnologías móviles permiten utilizar ruteos con geolocalización para el trabajo de campo, la tecnología móvil es una herramienta que permitirá también realizar un mayor acercamiento a la nueva generación de clientes para las microfinanzas, los milenians puesto que ellos se encuentran más adaptados a la tecnología móvil a través de sus dispositivos tecnológicos.

En cuanto a la atención y servicio al cliente en el Perú en el año 2013 con la finalidad de aprovechar la ley de Dinero electrónico, dos de las principales asociaciones formales de instituciones bancarias en el país, presentaron una iniciativa que les permitiría tomar ventajas de la mencionada ley, y para ello se lanza en el 2014, el Proyecto de Dinero Electrónico denominado Modelo Perú, el cual surge como estrategia que le permitiría al sector financiero acelerar los procesos de inclusión financiera que aun en la actualidad presentan indicadores por debajo de los que espera el país. La creación de esta plataforma involucra múltiples esfuerzos de colaboración entre entidades financieras y operadores móviles, las cuales buscan conseguir más usuarios finales, y para su implementación se crea la empresa Pagos Digitales Peruanos S.A. con el firme propósito de brindar servicios operativos mediante billeteras electrónicas para sus más de 30 propietarios entre ellos entidades financieras y emisoras de dinero electrónico.

El Modelo Perú considera tres etapas: 1. Generar una billetera electrónica, móvil. 2. desarrollar un ecosistema financiero de pago digitales, y 3. Usar la información que se genera en este proceso para incluir a personas financieramente, con el Proyecto Modelo Perú, y considerando la primera etapa, se crea la Billetera Móvil, (BIM), que es una billetera electrónica que opera en cualquier teléfono móvil, incluso en el más básico.

Las billeteras electrónicas o ciber monederos, están cada vez más extendidos por la multitud de ventajas que nos ofrecen en relación a otros medios de pago, no deben ser

confundidos con Bancos electrónicos, pues su función básica es la de servir de medio de pago y cobro para comercios de internet y por tanto no se recomiendan si lo que se busca es únicamente guardar el dinero. Pese a su nombre, estos no solo sirven para guardar “monedas”, si no que están diseñados para albergar con cierta seguridad destacables sumas de dinero, entre sus ventajas se destacan su rapidez, sus bajas comisiones en los cobros y pagos (Sham, 2017).

En el Perú la billetera electrónica denominada BIM, opera en una plataforma USSD, de la Ericsson Wallet Platform (EWP), para su procesamiento sólo requiere de un proveedor de dinero electrónico que respaldará la operación, esta plataforma habilita servicios financieros interoperables, en su inicio operó con dos empresas financieras, una caja municipal, un emisor de dinero electrónico y cinco entidades bancarias. En el marco del desarrollo del Foro: La Billetera Electrónica del Modelo Perú, llevada a cabo el 09 de mayo del 2017 se realizó una reseña de los resultados obtenidos a la fecha con la aplicación del BIM cuyo proceso de adopción no ha sido nada fácil, pero se obtuvieron los siguientes aprendizajes.

Existen 23 entidades financieras conectadas al sistema, incluyendo al Banco de la Nación, el más grande del país. Así como todas las telcos y operadoras móviles. Actualmente, las transacciones se incrementan a un ritmo de un 30 % mensual. Para fines de este año se espera que el servicio alcance 11 millones de transacciones, se está integrando con la plataforma de Bancos y agentes asociados, y con los cajeros automáticos y POS (Yumiseva, 2017).

Durante los primeros meses de su lanzamiento se crearon 80,000 Billeteras Móviles (BIM), realizando un gran aporte a su principal objetivo en el país, incrementar el índice de inclusión financiera, además se ofrece por 20 emisores de dinero electrónico, los servicios incluyen el pago en categoría RUS a la SUNAT mientras que una caja municipal más se ha

unido a la empresa Pagos Digitales Peruanos que ya cuenta con 34 accionistas.

Metodologías Crediticias digitalizadas. Con el surgimiento de la tecnología digital, se inicia una era de soluciones tecnológicas para la informalidad que caracteriza al sector que atienden las IMFs, las cuales se convierten en un conjunto de oportunidades así como retos para las instituciones y el personal que labora dentro de estas empresas, encargados de realizar las evaluaciones de acceso a créditos, la digitalización se vuelve cada vez más accesible y se desarrollan diversas herramientas para la evaluación de créditos, de manera que incrementan la productividad en las IMFs, dos de estos grandes cambios y de gran impacto se centran en el incremento del uso de celulares con tecnología móvil tipo smart phone y el uso de grandes cantidades de información Big - Data que incrementan la necesidad de innovadores modelos de evaluación, que permitan la conversión de un posible cliente informal por lo tanto invisible a la banca en un consumidor de respeto y visible para acceder a nuevos productos como las cuentas de ahorro o depósitos así como otros productos como los microseguros.

Según Arjuna Costa, Anamitra Deb y Michael Kubzansky, en la India de 650 millones de adultos en India cuatro de cada cinco ya llevan en el bolsillo un teléfono móvil, y para el año 2020 la mayoría de esos teléfonos serán smartphones, es decir, teléfonos inteligentes. Más de 240 millones de ciudadanos de India tienen ya acceso a Internet y a las redes sociales. Siete de cada diez usuarios de teléfonos móviles inteligentes de banda ancha bajan regularmente videos para verlos en sus teléfonos y seis de cada diez utilizan las redes sociales (Costa, Deb, & Kubzansky, 2017).

El realizar una llamada telefónica, enviar un mensaje de texto, participar en redes sociales, cargar fondos a sus tarjetas de créditos, acceder a videos y hacer uso del internet generan un profundo uso de huella digital, como una nueva e innovadora forma de evaluar un crédito, puesto que muchas empresas internacionales vienen utilizando este tipo de tecnología y algoritmos para generar datos relevantes que ayuden a tomar la decisión de otorgar un crédito

lo más rápido posible, estas empresas son las BDSC (del inglés “Big Data, Small Credit”), utilizando datos de estos móviles para medir el comportamiento de un posible nuevo cliente, ofreciendo por ellos préstamos rápidos, con costos muchos más asequibles que los de la banca tradicional o evaluación de préstamos clásicos y en muchos casos aun manuales, muchos de estos créditos no solicitan garantía, son montos pequeños y tasa de interés más bajas.

En las principales seis economías emergentes del mundo —China, Brasil, India, México, Indonesia y Turquía— los servicios basados en el uso de datos masivos para pequeños créditos tienen el potencial de ayudar de 325 a 580 millones de personas a obtener acceso al crédito formal por primera vez (Costa, Deb, & Kubzansky, 2017).

La evaluación tradicional en el sistema financiero considera criterios como la voluntad de pago, la capacidad de pago, historial crediticio y nivel de gasto, pero desde el año 2008 en los Estados Unidos operan las FINTECH que se encuentran dentro de las empresas digitales encargadas de obtener un perfil a nivel social del individuo en función a su comportamiento digital. Las FINTECH (finance + technology), son empresas innovadoras que están emergiendo en esos últimos años y que ofrecen nuevas soluciones financieras con el soporte de las nuevas tecnologías. Las primeras FINTECH, aun sin esta denominación, tienen su origen en el año 2008, aunque su impulso y desarrollo notable no se produce sino hasta el año 2010, principalmente en Estados Unidos y el Reino Unido (Igual, 2016).

La FINTECH que son plataformas digitales que ofrecen productos y servicios financieros a nivel mundial ya han generado un gran impacto, pero en el Perú aun presentan un panorama muy débil debido a la informalidad laboral y la poca bancarización, lo que le genera desventajas para competir con el sistema financiero, las convierten más bien en un aliado en el manejo de información para evaluaciones mucho más rápidas y eficientes. Entre las principales FINTECH en el país se encuentran Afluenta de Argentina, Latin FINTECH,

FIT (Fit Innovation Technology), BaraTasa, Solven, Crediface, ANDY, AXXIONA, Apurata, entre otros.

Una de las experiencias más innovadoras de FINTECH en el Perú, es la que ofrece Afluenta que es un modelo independiente de la banca, y ofrece créditos que conectan inversionistas con solicitantes, se considera un modelo de bolsa de valores a la fecha, ha recibido 55000 solicitudes de préstamos, pero solo ha aprobado 200 por 1 millón de soles, desde diciembre 2016 (Montoya, 2016).

Para profundizar las implicancias de la tecnología digital en el sector, el informe La Revolución FINTECH (Hoder, Wagner, Sguerra, & Bertol, 2016) señaló que las empresas FINTECH tienen como fin brindar formas diferentes e innovadoras de financiamiento que permita el apoyo a los clientes, brindar mayor capital de trabajo, facilita los pagos electrónicos analizando una big data. A través del análisis del big data las empresas FINTECH no solo reducen el riesgo crediticio, sino que también reducen el grado de dependencia en las garantías, ayudando a ser más eficiente los procesos de las IMF's.

Finalmente, el desarrollo de la tecnología ayuda a mejorar los procesos, en el más corto plazo el dinero efectivo será sustituible por un teléfono móvil o quizás el rostro, Según Capgemini & BNP Paribas (2016, p.1) indicó que “Las transacciones sin efectivo crecieron un 10% en 2015” y es que todo, está llevando a que nuestros dispositivos móviles sean un medio de pago y de operaciones bancarias. En el futuro es posible que se puedan realizar transacciones con la palma de las manos o quizás con el uso de otras tecnologías de reconocimiento facial, usadas actualmente en Japón. Esto llevará a una sociedad sin efectivo, sin embargo, una reciente crisis de dinero en efectivo en la India ha demostrado que aun no se puede prescindir del dinero en efectivo, pues perjudicó gravemente a millones de pequeños comerciantes.

Tecnología Biométrica. Mediante la tecnología biométrica se puede obtener información sobre los rasgos físicos o conductuales de los clientes, las microfinancieras utilizan esta información para segmentar a sus clientes. Últimamente un gran número de entidades financieras vienen desarrollando sistemas e implementando dispositivos que generen mayor seguridad para los clientes como para la misma empresa, empresas como Bank United, Citibank vienen implementando tecnologías de identificación como la biometría.

Etimológicamente el concepto biometría proviene de las palabras bio (vida) y metro (medida), por lo tanto, se infiere que todo equipo biométrico mide e identifica alguna característica propia de la persona. Existen varias formas de realizar una identificación biométrica que mide rasgos y características físicas, se tienen, la biometría Facial, Iris, Retina, Geometría de mano, Firma y huella dactilar (Monjaraz-Mazzei, 2015). La biometría constituye un reconocimiento basado en características físicas, Entre los mayores usos de la biometría en el Perú se tienen los cajeros automáticos para mejorar la facilidad de uso y limitar el fraude, la digitalización biométrica por huellas digitales es el más usado.

Sistemas de Red. En este punto se encuentran los Terminales de Punto de Venta (TPV), que son software de gestión para las empresas microfinancieras que permiten a los clientes realizar pagos sin efectivo. El hacer uso adecuado de la tecnología es un gran aporte para poder hacer que las IMF's se encuentren al alcance de toda la sociedad en su conjunto, logrando así la eficiencia y transparencia de todos sus procesos, para lo cual se necesita que el colaborador pueda contar con todas las herramientas necesarias, y así poder sentirse comprometido con la entidad y con el propósito.

No solo los clientes se ven favorecidos por la tecnología digital, uno de los ejemplos más resaltantes en implementación de la tecnología como ayuda para el colaborador, es lo desarrollado el año 2012, por el Banco ADOPEM, institución que implementó un sistema de

información portátil para el analista de crédito, denominado ATA Móvil, el que utiliza tecnología android para integrar las tareas diarias de la gestión de negocios.

El ATA Móvil, a través de todas sus funciones (clientes, préstamos, solicitudes, agenda diaria o ruteo, próximas cancelaciones, morosidad, estadísticas, promociones y calculador de cuota), permite que el analista organice su día de trabajo optimizando su desempeño para mejorar la calidad de la cartera (Cavanna, 2012).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Muchos países dentro de sus políticas de gobierno vienen implementando programas para la protección del medio ambiente, Colombia, India entre otros países han ingresado ya al camino de la sostenibilidad ambiental, el cual aún es nuevo para el Perú, el crecimiento verde al que se ha ingresado recientemente es un modelo de desarrollo en los países los cuales adaptan a su realidad un consenso de apoyo entre el crecimiento económico, protección de recursos naturales y equidad social, dentro de este crecimiento verde se están impulsando a nivel de las IMFs, créditos verdes y productos que impulsen la equidad social a través de estos créditos que impulsen la reducción de las huellas de carbono, fomenten el reciclaje, así como mayor preocupación por las Microfinanzas verdes. “Las Microfinanzas Verdes todavía no tienen una definición comúnmente aceptada, aunque su conceptualización suele hacer referencia a los tres pilares (‘triple bottom line’) de las microfinanzas, concernientes a aspectos de sostenibilidad financiera e impactos sociales y ecológicos” (Huybrechs, Bastiaensen, Forcella, & Hecke, 2015, p. 378).

Las microfinanzas verdes se enfocan básicamente en ofrecer microcréditos destinados a la compra de equipos que producen energías verdes o que economicen energía, tales como: Calentador de agua solar, secador solar de uso agrícola, etc. Todos estos proyectos ya se están implementando en el Perú, mas no con la importancia debida. Lo que reviste en la correcta forma de toma de decisiones favorables al medio ambiente por parte de las empresas.

Con el apoyo técnico de MEI y EnDev/GIZ, y en asociación con dos instituciones peruanas de microfinanciación (IMF) –Caja Huancayo y Fondesurco–, ADA lanzó en 2011 su proyecto “energía verde”, para tornar accesibles a las poblaciones más desfavorecidas equipos (hornos, secadores, lámparas y calentadores) que consumen poca o ninguna energía (con instalaciones de energía solar) (Palomares, & Abboud, 2017).

A nivel mundial el Perú es reconocido como un país con muchos recursos hídricos, pero todavía hay millones de peruanos que no acceden a este servicio, en el Perú se han generado muchos proyectos que impulsan el mejoramiento y acceso de este servicio para todos los ciudadanos, un proyecto muy impulsado en el 2016 fue el proyecto CREDIAGUA, iniciativa del Banco Interamericano de Desarrollo con apoyo del Aguafound y del Fondo Multilateral de inversiones que fue desarrollado por la ONG Agua limpia entre sus resultados se tienen. Se obtuvieron 17 mil créditos, 146 campañas de promoción de microcréditos, 1019 colaboradores capacitados y tasa de morosidad de 1%, así 1308 personas capacitadas en gasfitería (Aqualimpia, 2017).

3.3.6. Análisis Competitivo (C)

Mientras que el Microcrédito refiere a los préstamos pequeños otorgados a personas de escasos recursos, las Microfinanzas consideran los servicios financieros ofrecidos a estas mismas personas ya sea en calidad de Créditos, Ahorros o seguros todos entregados con metodologías eficientes que permiten el acceso rápido de los clientes de este sector económico. Las Instituciones microfinancieras (IMF's), en la Región Cusco no han dejado de realizar su aporte y trabajo a este crecimiento del sector microfinanciero nacional, desarrollando sus actividades en un entorno competitivo en la figura 12, se puede verificar el nivel de participación y situación financiera tanto de las empresas financieras, cmaes, cracs y Edpymes de la Región.

Participación de mercado. La participación de mercado por cada una de las IMF, se muestra en la Tabla 8 y Figura 21, y se aprecia que la mayor participación de mercado, se da en las cajas municipales seguidas de las empresas financieras. En la Tabla 9, y Figura 22 se puede observar la participación de mercado por créditos directos y morosidad, en la que puede notar que las entidades que generan mayor morosidad son las entidades financieras y las cajas municipales.

Tabla 8

Participación por Créditos Directos por Institución Microfinanciera Región Cusco - 2016

Institución Microfinanciera Región Cusco	Total, colocaciones créditos directos	% de Participación
Empresas Financieras	475320	22
Cajas Municipales de Ahorro y Crédito	1626614	75
Cajas Rurales de Ahorro y Créditos	19589	1
Edpymes	45825	2
Total	2167348	100%

Nota. Adaptado de “Estructura de los Créditos Directos por Departamento: Banca Múltiple, Cajas Municipales, Cajas Rurales y EDPYMES de la Región Cusco Diciembre 2016 SBS,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016 (http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/Paso3_Mensual.aspx?cod=6&per=7&paso=2&secu=01).

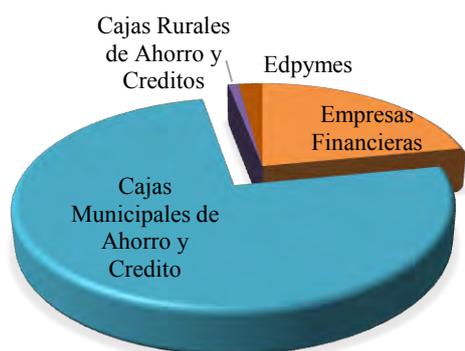


Figura 21. Estructura de créditos directos por tipo de institución.

Adaptado de “Estructura de los Créditos Directos por Departamento: Banca Múltiple, Cajas Municipales, Cajas Rurales y EDPYMES de la Región Cusco Diciembre 2016 SBS” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016.

(http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/Paso3_Mensual.aspx?cod=6&per=7&paso=2&secu=01)

Tabla 9

Participación de Mercado en Créditos Directos (%) y Morosidad (%) por IMF's. Al 31 de Diciembre 2016

Tipo de Crédito	Empresas financieras		Cajas municipales		Cajas Rurales		Edpymes	
	Participación	Morosidad	Participación	Morosidad	Participación	Morosidad	Participación	Morosidad
Corporativos	0.03	0	0.96	0	0.01	0	0	0
Grandes empresas	0.38	27.09	0.58	0	0.03	0	0.01	0
Medianas empresas	0.21	3.48	0.76	6.8	0.02	0.36	0.01	8.17
Pequeñas empresas	0.26	7.67	0.68	6.59	0.03	5.89	0.02	7.19
Microempresas	0.33	4.47	0.57	5.64	0.07	5.92	0.03	5.78
Consumo	0.51	4.92	0.36	2.96	0.02	3.19	0.11	3.12
Hipotecarios	0.11	5.19	0.77	1.91	0.004	6.11	0.11	0.78

Nota: Adaptado de “Información estadística de empresas financieras, cajas municipales, cajas rurales, EDPYMES, por tipo y modalidad de crédito por IMF's en Perú,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016 (http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/Paso3_Mensual.aspx?cod=6&per=7&paso=2&secu=01)

La calidad de los procesos en las instituciones microfinancieras se aprecian también en la cantidad de deudores que deterioran la cartera de clientes, debido a que refleja la calidad de la evolución de los créditos, según el análisis realizado (ver Figura 23) se aprecia que las empresas financieras son las entidades que tienen mayor cantidad de deudores a nivel de las instituciones financieras. En la Tabla 10 se aprecian la cantidad de Deudores por IMF y modalidad de crédito al 31 de diciembre del 2016.

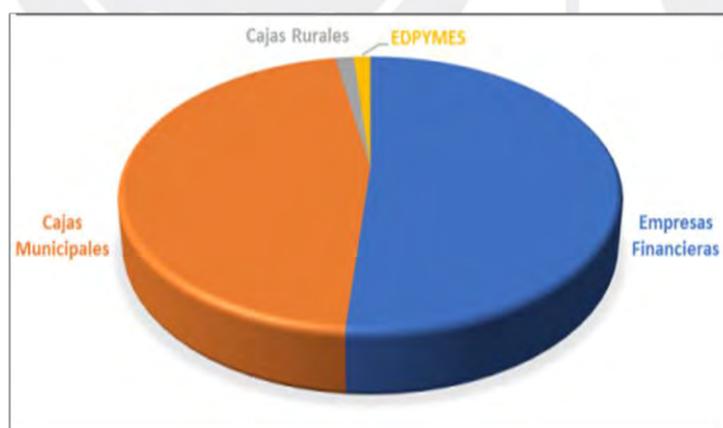


Figura 22. Estructura de créditos directos por tipo de institución.

Adaptado de “Información estadística de empresas financieras, cajas municipales, cajas rurales, EDPYMES, por tipo y modalidad de crédito por IMF's en Perú,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016

(http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/Paso3_Mensual.aspx?cod=6&per=7&paso=2&secu=01).

Tabla 10

Deudores por IMF y Modalidad de Crédito al 31 de Diciembre de 2016

Institución Microfinanciera	Deudores por tipo de Crédito					Créditos de Consumo	Créditos de Hipotecarios para Vivienda	Total, de Deudores
	— Corporativos	Grandes Empresas	Medianas Empresas	Pequeñas Empresas	Microempresas			
Crediscotia Financiera	-	-	879	30,840	64,741	578,655	188	667,308
Compartamos Financiera	-	-	23	29,555	335,822	19,946	1	384,863
Financiera Confianza	-	-	93	29,236	141,901	44,771	276	212,129
Financiera Credinka	1	1	90	11,169	47,344	10,959	480	70,002
Empresas Financieras	1	1	1085	100800	589808	654331	945	1334302
CMAC Arequipa	7	2	440	48,903	162,127	96,673	3,801	309,364
CMAC Cusco	0	2	598	23,433	83,942	49,238	1,214	157,233
CMAC Huancayo	6	0	251	27,522	95,412	140,388	3,390	265,095
CMAC Piura	0	3	968	24,795	108,144	33,752	561	166,779
CMAC Sullana	2	0	615	29,833	97,948	82,647	4,353	210,507
CMAC Tacna	0	3	213	11,666	26,890	11,344	129	50,079
CMCP Lima	3	1	156	3,801	10,745	21,266	102	35,813
Cajas Municipales	18	11	3241	169953	585208	435308	13550	1194870
CRAC Los Andes	0	0	9	2513	31060	3769	0	37297
Cajas Rurales	0	0	9	2513	31060	3769	0	37297
EDPYME Credivisión	0	0	0	498	7370	220	0	8027
EDPYME Solidaridad	0	0	7	2298	19066	4196	0	25362
EDPYMES	0	0	7	2796	26436	4416	0	33389

Nota: Adaptado de “Información estadística de empresas financieras, cajas municipales, cajas rurales, EDPYMES, por tipo y modalidad de crédito por IMF’s en Perú,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016 (http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/Paso3_Mensual.aspx?cod=6&per=7&paso=2&secu=01)

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) del Sector Microfinanciero

El MEFE identificado para el sector según el total obtenido 2.30 indica que no se están aprovechando las oportunidades que se presentan para el sector, pero tampoco se están neutralizando las amenazas del sector.

Tabla 11

Matriz de Evaluación de Factores Externos

N°	Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Estabilidad y crecimiento económico del País	0.10	3.00	0.30
2	Tratados de libre comercio.	0.10	3.00	0.30
3	Nuevas tendencias de innovación y tecnología.	0.10	3.00	0.30
4	Demanda de servicios financieros en mercados no atendidos.	0.10	3.00	0.30
5	Nivel de bancarización en el País y la Región Cusco	0.05	3.00	0.15
6	Obtención de financiamiento en mercados de capitales nacionales y foráneos.	0.05	3.00	0.15
	Subtotal	0.50		1.50
Amenazas				
1	Injerencia de los gobiernos locales y del Estado	0.10	2.00	0.20
2	Posicionamiento de los competidores y de productos sustitutos	0.10	2.00	0.20
3	Sobre-endeudamiento de los clientes.	0.10	1.00	0.10
4	Inestabilidad económica - financiera mundial	0.10	2.00	0.20
5	Medidas restrictivas del ente regulador	0.10	1.00	0.10
	Subtotal	0.50		0.80
	Total	1.00		2.30

Nota: Adaptado de “Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE),” por D’Alessio, 2015

3.5. El Sector Microfinanciero de la región Cusco y sus Competidores

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

El poder de los proveedores del sector microfinanciero, se enfoca en las fuentes de financiamiento como principal proveedor para el funcionamiento del sector, en las IMF's en

las que se pueden ofertar servicios de ahorros, se pueden considerar como una fuente poderosa de financiamiento, pero en las IMF's que no pueden ofertar estos servicios, las principales fuentes de financiamiento provienen en su mayoría de instituciones financieras de segundo piso.

En febrero de 2009, el Grupo Consultivo de Ayuda a los Pobres (CGAP) finalizó un estudio sobre la distribución de las instituciones financieras de segundo piso a partir del cual se identificaron 76 instituciones en todo el mundo. Esas instituciones predominan especialmente en América Latina y en Asia meridional (el 69% y el 29%, respectivamente, del total de desembolsos de instituciones de segundo piso registrado en 2007), y la cantidad de instituciones de segundo piso de África registró un aumento significativo en los últimos cinco años: entre 2003 y 2008 se crearon ocho instituciones de ese tipo (Mayada, Gähwiler, & Lauer, 2011).

Otra forma de conseguir fondos para las IMF's es recurrir a fuentes locales como el gobierno que brinda créditos a la IMF's para respaldar iniciativas destinadas a fortalecer la capacidad del sector, para obtener este dinero el gobierno solicita estos préstamos a organismos internacionales como las Naciones Unidas, el Banco mundial, e Banco asiático de desarrollo y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). En el Perú el principal proveedor del Estado es COFIDE.

El poder de negociación de los proveedores de financiamiento es alto, puesto que mide la transparencia y la eficiencia de la IMF's, así como su estructura patrimonial y el nivel de gestión que presenta cada una de ellas. Como proveedores de servicios se tienen también a las empresas que proveen de información sustancial para el trabajo de este sector, entre estas empresas se tienen los buros de crédito como Equifax, Sentinel y la Superintendencia de banca y seguros que proveen información financiera para la toma de decisiones en el otorgamiento de crédito.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Para identificar el poder de negociación de los compradores o clientes de las instituciones microfinancieras se debe definir qué tipo de cliente atienden estas instituciones, los cuales serán segmentados en dos niveles, el de los clientes bancarizados y los no bancarizados o nuevos para el sector bancario. Los clientes bancarizados son aquellos que tienen cultura financiera, analizan de mejor manera el entorno del mercado financiero, son mucho más sensibles a los precios y conocen de los posibles sustitutos a sus requerimientos, la intensidad del poder de negociación para este segmento es muy alta.

Mientras que el grupo de los no bancarizados está dispuesto a pagar el precio que considere la IMF con tal de conseguir un crédito, accede a todos los requisitos que solicita el trámite de su requerimiento, por lo tanto, su poder de negociación es bajo.

Sentinel señaló que el crédito promedio para el segmento de microempresarios bajó en el mismo comparativo anual de febrero 2016 y 2017 de S/5.638 a S/5.590 a la vez que la cantidad de clientes subió en 8,36%. El crédito promedio para pequeñas empresas también bajó de S/57.432 a S/56.934 y la masa de usuarios se elevó en 6.37% (“Créditos a micro y pequeñas empresas crecen 6% en febrero,” 2017).

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

El sector microfinanciero estas siendo amenazado por un grupo de entidades que conforman un sector informal denominado también sustitutos, entre los principales representantes de este sector se tiene a las cooperativas de ahorro y crédito y ONGs, entidades que están ofreciendo al mismo segmento de mercado de las IMFs, productos a precios mucho más bajos, en muchos casos también atendiendo con calificaciones por debajo del permitido por las IMF. Según la COOPAC, los créditos del sistema cooperativo de ahorro y crédito se incrementaron de S/10, 094 millones en diciembre 2015 a S/11, 673 millones en el 2016 (FENACREP, 2017).

El acceso a mayor cantidad de créditos y depósitos determina una alta intensidad en la amenaza de ingreso de productos o servicios sustitutos del sistema microfinanciero del país, en la Tabla 12 se muestra el detalle de las instituciones que integran el sector informal de la región Cusco.

Tabla 12

Principales Sustitos del Sector Microfinanciero de la Región Cusco

Sector No Regulado por la SBS	
Cooperativas	
1.	Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba.
2.	Cooperativa San Cristóbal.
3.	Cooperativa San Pedro de Andahuaylas.
4.	Cooperativa Santo Domingo de Guzmán.
5.	Cooperativa Cusco Imperial.
6.	Cooperativa Señor de los Temblores.
7.	Cooperativa de ahorro y crédito Mi Empresa.
8.	Cooperativa Sr. de Huanca
ONG's	
1.	ONG Adra en Perú
2.	ONG Pro Mujer

Nota: Adaptado de “Información estadística de empresas financieras, cajas municipales, cajas rurales, EDPYMES,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016 (http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/Paso3_Mensual.aspx?cod=6&per=7&paso=2&secu=01)

3.5.4. Amenaza de los entrantes

El sector microfinanciero viene atravesando un proceso de consolidación como industria la cual se mezcla con un gran desafío a nivel tecnológico por la aparición de nuevos jugadores en el mercado, el sector no puede reprimir el ingreso de la banca múltiple al segmento de mercado que atiende este sector, se han incrementado la cantidad de Bancos que impulsan la colocación de créditos dirigidos a la microempresa, el sector es atractivo para nuevos actores la rentabilidad que generan como empresas implica la aparición de nuevos entrantes mientras que las barreras de ingreso se reducen cada vez más, la normativa y política económica no ha podido frenar el acceso de nuevos actores sobre todo en tecnología digital, es el caso de las FINTECH, empresas tecnológicas que basándose en la digitalización y la innovación están ya ofreciendo nuevos servicios como créditos, pagos y transferencias al sector microfinanciero, con metodologías de servicio muchos más rápidos y sencillos, la

única barrera que encuentran para ingresar de lleno al mercado son la reducida bancarización que se tiene en el país, puesto que este es un requisito indispensable para el desarrollo de su metodología de acción, con lo que puede indicar que la amenaza de los entrantes al sector está siendo muy alta.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

El sector microfinanciero es un sector altamente competitivo, por lo que la posibilidad de generar ventajas competitivas se hace cada vez más difícil, y para lograrlo debe trabajar en la reducción de costos a través de economías de escala, tecnologías digitales e innovadoras, amplia red de distribución y acceso a los clientes, mayor fondeo internacional o local, red de atención y plataformas digital de vanguardia, programas de capacitación y retención de capital humano entre otros, la rivalidad entre la competencia se mide con el principal competidor en esta caso la banca múltiple, cuyo ingreso al segmento de las microempresas es cada vez más intenso, sobre todo en los principales rubros de la microempresa como el comercio, en la Tabla 13 y Figura 23 se muestra la evolución de las colocaciones microfinancieras en la actividad económica de comercio el cual se ve con tendencia a la baja mientras que en esta misma actividad la banca múltiple en la Tabla 14 y Figura 24, también ha disminuido la tendencia, pero el impacto se muestra más alto en el sector microfinanciero que en la banca múltiple.

Tabla 13

*Evolución de los Créditos Corporativos, Grandes, Medianas, Pequeñas y Microempresas
Sector Microfinanciero - Comercio en la Región Cusco a Diciembre 2016*

Crédito	2012	2013	2014	2015	2016
Créditos corporativos, grandes, medianas, pequeñas y microempresas	30,42	28,44	27,25	25,19	23,49

Nota: Adaptado de “Información estadística de empresas financieras, cajas municipales, cajas rurales, EDPYMES,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016
(http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/Paso3_Mensual.aspx?cod=6&per=7&paso=2&secu=01)

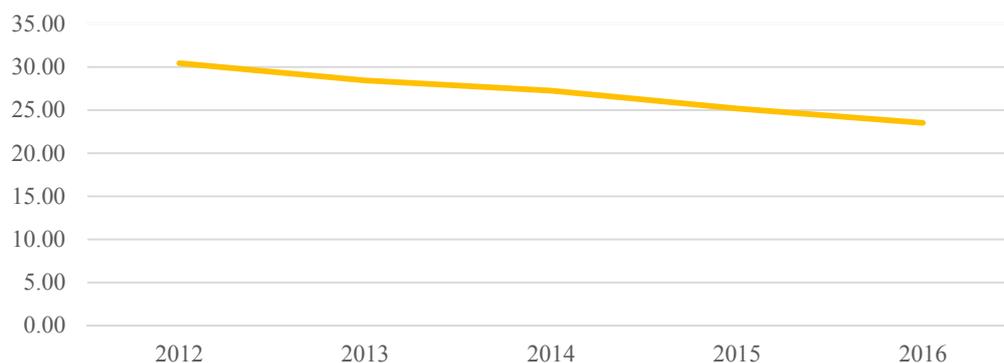


Figura 23. Créditos corporativos, grandes, medianas, pequeñas y microempresas. Sector comercio.

Adaptado de “Información estadística de empresas financieras, cajas municipales, cajas rurales, EDPYMES, por tipo y modalidad de crédito por IMF’s en Perú,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016

(http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/Paso3_Mensual.aspx?cod=6&per=7&paso=2&secu=01)

Tabla 14

Evolución de los Créditos Corporativos, Grandes, Medianas, Pequeñas y Microempresas

Banca Múltiple a Diciembre 2016 - Región Cusco

Crédito	2012	2013	2014	2015	2016
Créditos corporativos, grandes, medianas, pequeñas y microempresas	15,28	15,28	15,1	15,23	15,08

Nota: Adaptado de “Información estadística de empresas financieras, cajas municipales, cajas rurales, EDPYMES,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016

(http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/Paso3_Mensual.aspx?cod=6&per=7&paso=2&secu=01)

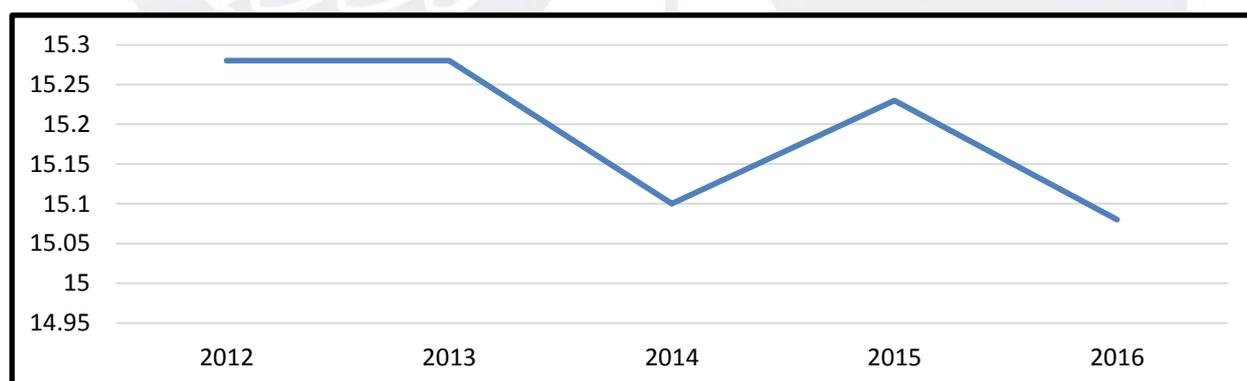


Figura 24. Créditos corporativos, grandes, medianas, pequeñas y microempresas

Adaptado de “Información estadística de empresas financieras, cajas municipales, cajas rurales, EDPYMES, por tipo y modalidad de crédito por IMF’s en Perú,” Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016

(http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/Paso3_Mensual.aspx?cod=6&per=7&paso=2&secu=01)

El sector microfinanciero actualmente también genera análisis de competitividad mediante el precio de los productos que vende, las tasas de interés se definen como el precio de los créditos, estas tasas se encuentran publicadas y aprobadas por la Superintendencia de banca, Seguros y AFPS, cada IMF determina los rangos de las tasas de interés en función a sus estándares de Rentabilidad, en la tabla 15 se muestra las tasas de interés ofrecidas por las IMF y por MiBanco que es la entidad representante de la banca múltiple que genera mayor competencia al sector.

Tabla 15

Tasas de Interés Instituciones Microfinancieras 2016

Tasa Anual (%)	MiBanco	Crediscotia	Compartamos	Confianza	Credinka	CMAC Arequipa	CMAC Cusco	CMAC Huancayo	CMAC Sullana	CMAC Tacna
Corporativos	-					-	-	-	10.5	-
Medianas	17.49	32.42	125.22	25.6	-	14.94	17.59	15.69	17.38	18.19
Empresas Pequeñas	24.19	33.93	30.08	26.11	22.25	24.17	28.82	24.69	24.68	24.91
Empresas Microempresas	39.29	44.54	82.02	32.81	30.51	31.85	36.43	29.18	38.72	31.33
Consumo	53.8	52.74	53.47	35.61	31.86	28.29	28.29	33.1	34.81	19.45
Hipotecarios	15.92	-	-	-	-	14.37	13.88	14.5	12.07	13

Nota. Tasas activas anuales de las operaciones en moneda nacional realizadas durante el mes por tipo de crédito a setiembre del 2016.SBS

Adaptado de “Tasas de interés” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016

(http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/paso3_Diario.aspx?cod=4&per=6&paso=2&secu=02)

3.6. El sector Microfinanciero de la región Cusco y sus Referentes

Para el sector microfinanciero de la región Cusco se han identificado como principales referentes al Banco de ahorro y crédito ADOPEM de Republica Dominicana, Banco Sol de Bolivia y el Banco Compartamos de México, en la Tabla 17 se muestra los principales factores de éxito de cada una de ellas.

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

D'Alessio (2015) manifestó que la matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de las organizaciones presentando algunas de sus fortalezas y debilidades, con el propósito de saber cómo se encuentra una organización con respecto a sus competidores, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles

estrategias. Los factores Claves de éxito se definen como las variables sobre las cuales la gerencia influye con sus decisiones, con el fin de afectar significativamente la posición competitiva de las organizaciones. Para el sector microfinanciero de la región Cusco, se establecieron las siguientes matrices:

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores del sector microfinanciero de la región Cusco.

Tabla 16

Matriz de Perfil Competitivo

N°	Factores Claves de Éxito	Peso	Sector Microfinanciero Región Cusco		Banca Múltiple Región Cusco		Entidades no Supervisadas por la SBS Región Cusco		Sector informal Región Cusco	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Rentabilidad Económica - Financiera	0.15	3.00	0.45	3.00	0.45	4.00	0.60	4.00	0.60
2	Estructura de Fondeo	0.10	2.00	0.20	4.00	0.40	2.00	0.20	1.00	0.10
3	Servicio al Cliente en rapidez y eficiencia	0.15	3.00	0.45	4.00	0.60	2.00	0.30	2.00	0.30
4	Bancarización	0.20	3.00	0.60	2.00	0.40	4.00	0.80	1.00	0.20
5	Participación de Mercado	0.15	3.00	0.45	4.00	0.60	2.00	0.30	1.00	0.15
6	Variedad de Servicios y productos	0.10	4.00	0.40	3.00	0.30	2.00	0.20	1.00	0.10
7	Desarrollo de potencial humano	0.10	2.00	0.20	3.00	0.30	1.00	0.10	1.00	0.10
8	Inversión tecnológica e innovación y desarrollo	0.05	2.00	0.10	4.00	0.20	1.00	0.05	1.00	0.05
	Total	1.00		2.85		3.25		2.55		1.60

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

Nota: Adaptado de "Matriz de Perfil Competitivo (MPC)," por D'Alessio, 2015

Al considerar la Matriz de Perfil Competitivo para el Sector Microfinanciero de la región Cusco, se puede identificar que el principal competidor es la Banca múltiple seguido de las entidades no supervisadas, y el principal sustituto es el sector informal, actualmente este sector viene siendo amenazado al igual que todo el sector bancario por la entrada de nuevos actores que desarrollan su trabajo con la innovación de la tecnología digital, la FINTeCH, han llegado para generar un nuevo escenario en este sector.

Matriz Perfil Referencial (MPR). La Matriz de Perfil Referencial, considera tres referentes internacionales que ejecutan la actividad Microfinanciera con avances tecnológicos y de conocimiento en el rubro analizado, entre estas empresas se tiene al Banco de Ahorro y Crédito ADOPEM de República Dominicana, Banco Sol de Bolivia y Banco Compartamos de México, obteniendo los siguientes indicadores en función a sus factores claves de éxito:

Tabla 17

Matriz de Perfil Referencial

N°	Factores Claves de Éxito	Peso	Sector Microfinanciero Región Cusco		Banco de Ahorro y Crédito ADOPEM - República Dominicana		Banco Sol-Bolivia		Banco Compartamos - México	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Rentabilidad Económica - Financiera	0.15	3.00	0.45	4.00	0.60	3.00	0.45	3.00	0.45
2	Estructura de Fondeo	0.10	2.00	0.20	3.00	0.30	4.00	0.40	4.00	0.40
3	Servicio al Cliente en rapidez y eficiencia	0.15	3.00	0.45	3.00	0.45	3.00	0.45	2.00	0.30
4	Bancarización	0.20	3.00	0.60	4.00	0.80	3.00	0.60	4.00	0.80
5	Participación de Mercado	0.15	3.00	0.45	3.00	0.45	3.00	0.45	3.00	0.45
6	Variedad de Servicios y productos	0.10	4.00	0.40	3.00	0.30	3.00	0.30	4.00	0.40
7	Desarrollo de potencial humano	0.10	2.00	0.20	4.00	0.40	3.00	0.30	3.00	0.30
8	Inversión tecnológica e innovación y desarrollo	0.05	2.00	0.10	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15
Total		1.00	2.85		3.45		3.10		3.25	

Valor 4. Fortaleza mayor 3. Fortaleza menor 2. Debilidad menor 1. Debilidad mayor
 Nota: Adaptado de "Matriz de Perfil Referencial (MPR)," por D'Alessio, 2015

Al analizar los indicadores de la MPR, se aprecia que el principal referente para el sector microfinanciero en la región, es el Banco ADOPEM de República Dominicana, Banco Sol -Bolivia y Compartamos de México, aquí la descripción de sus principales factores clave de éxito, los cuales sustentan la calificación obtenida en el MPR del sector.

Banco de Ahorro y Crédito ADOPEM. Esta institución se funda en el año 2004 por ADOPEM ONG (Banco de Ahorro y Crédito (ADOPEM), 2016), con el propósito de impulsar las finanzas productivas responsables, y desde el 2005 comienza a operar como Banco, se considera como entidad referencia en el sector microfinanciero a nivel mundial debido a la transparencia, cumplimiento, filosofía de servicio y responsabilidad que opera incluso antes de iniciar sus operaciones como Banco, desde el año 2012 pasa a formar parte del grupo de entidades de la Fundación Microfinanzas BBVA, en el 2016 se consolida como el primer lugar a nivel de Bancos de ahorro y crédito en República Dominicana, presenta a la actualidad una participación de activos de 23.80%, se encuentra en todas las provincias con 74 sucursales y agentes bancarios Adopem Express a nivel de todo el país, actualmente tiene 8038 colaboradores, 507 oficinas, USD 1063 miles de millones en cartera vigente y promedio de préstamo de USD 3978.00. Entre sus principales indicadores financieros se tienen solvencia 15.90%, ROA 6.78%, ROE 32.76%, morosidad 2.84%. Su estructura de fondeo está enfocada en una política consistente de liquidez a través de depósitos en cuentas de ahorro, las principales clientes son mujeres y jóvenes menores de 30 años, su participación de mercado es de 24% entre las entidades de ahorro y crédito.

Sus productos están dirigidos a los depósitos y ahorros, créditos grupales, créditos individuales y microseguros así como remesas. El desarrollo de su potencial humano se enfoca en la capacitación constante, a través de cursos acordes a la necesidad del rubro que manejan, disponiendo de un presupuesto anual para capacitación, un grupo de colaboradores asistió a capacitaciones internacionales como la de “Debate sobre las Perspectivas del Desarrollo de las Microfinanzas y el Rol de la Tecnología en esa visión”, desarrollada en Managua, Nicaragua.

El 2016 se impartieron, con el apoyo de ABANCORD y REDOMIF, jornadas de capacitación en temas tales como, Seguridad de la Información, Control Interno, Desarrollo

de Mapas y Matrices de Riesgo, Riesgos Tecnológicos, análisis de indicadores financieros para microfinanzas, Gestión Integral de Riesgo, entre otros. Durante el año 2016 se impartieron más de 1,300 horas de capacitación para un total de 93 eventos de formación (Banco de Ahorro y Crédito (ADOPEM), 2016). Entre sus programas de desarrollo se presentan grandes proyectos nacionales e internacionales como el programa de desarrollo productivo y de finanzas rurales y del ambiente, programa de educación como el EDUCA-T entre otros.

Banco Solidario S.A. El Banco solidario S.A. se funda en febrero de 1992, ahora más conocido como Banco sol, es una institución que tiene sus inicios en 1984 en la unión de empresarios bolivianos que la crean mediante una ONG, que debía de expandirse debido al crecimiento incesante de clientes y cartera de préstamos. Actualmente posee una cartera activa de 8.814.219.421 pesos bolivianos al tipo de cambio 2712067.514 MM de dólares, principales rubros de su cartera de créditos, agricultura, industria manufacturera y comercio al por mayor y menor, con coeficiente de suficiencia patrimonial de 12.12% y una participación de mercado de 7.60% (Banco SOL, 2015).

Entre sus principales servicios se encuentra los fondos de garantía, microseguros, ahorros, créditos, transferencias y remesas, y los servicios de boletas de garantía cambios de moneda entre otros. El perfil de los clientes de Banco Sol es en su mayoría jóvenes entre 35 y 45 años de los cuales 46% son mujeres con bajos niveles de educación, la mayoría de los clientes tienen tierras en área rural (Banco SOL, 2015). En cuanto a la bancarización, la estrategia de Banco sol utiliza el envío de remesas de clientes inmigrantes del país.

Existen tanto desafíos como oportunidades en la oferta del servicio de remesas y la implementación de estrategias para la bancarización de los receptores. Las remesas pueden permitir a la institución financiera ampliar su alcance hacia segmentos mayores de la población de bajos ingresos con servicios financieros que van más allá del crédito. De esta

manera, la remesa estimula la diversificación del portafolio de productos al bancarizar a receptores mediante cuentas transaccionales o de ahorro, seguros o créditos para mejoramiento de vivienda (ACCION International Headquarters, 2008).

Con el firme propósito de cumplir sus objetivos de responsabilidad social, Banco Sol viene impulsando un programa de educación financiera que brinda capacitaciones presenciales a sus clientes, además de impulsan el ahorro, y los créditos a través de sus talleres de capacitación para propiciar el emprendimiento en jóvenes de 16 y 18 años de edad, además de presentar programas de capacitación para el público en general en sus Islas de educación financiera. Viene realizando también programas de capacitación para impulsar el ahorro en niños en edad escolar, la principal fortaleza de Banco sol se refleja en talleres y programas de educación financiera.

Banco Compartamos S.A. El Banco Compartamos es una institución encargada de proporcionar microcréditos y servicios bancarios, fue fundada en 1990, opera en tres segmentos principales, créditos operaciones bancarias de inversión y del tesoro y transacciones a terceros, también ofrece cuentas de ahorro y créditos para mujeres, posee actualmente 667 oficinas en México y posee alianzas estrategias con Telecom y Bansefi.

Según Prodesarrollo, finanzas y Microempresas A.C, (2016), la participación de mercado se encuentra en 44% por cartera bruta vigente y en el 41% por el número de clientes, el Banco Compartamos actualmente es el Banco que posee mayor cantidad de clientes según los agremiados, 2861721 mil clientes, y su metodología de trabajo es de tipo mixto, puesto que trabaja con créditos grupales y créditos individuales (ProDesarrollo Finanzas y Microempresas A. C., 2016). El capital social es de \$484MM con un capital neto/activos en riesgos totales) 2016 = 27.51% y 2015 = 29.05% y (capital neto/activos en riesgos de crédito) 2016 = 36.76% y 2015 = 34.77. %, posee una cartera vigente de \$25063MM (Banco Compartamos S.A., 2016).

3.8. Conclusiones

Mediante la evaluación externa del sector microfinanciero de la Región Cusco, se realiza un análisis tridimensional de las naciones, el cual permite identificar los principales intereses nacionales los cuales se plasman en la Matriz MIN para el sector, analizando el entorno lejano del país también se efectúa un análisis competitivo, que identifica las principales condiciones de los factores de la demanda y estrategias para la rivalidad de las empresas. En el Capítulo III, el análisis PESTE para el sector analizado identifica las principales fuerzas competitivas que influyen en el sector, determinando que las fuerzas tecnológicas se encuentran generando el mayor impacto sobre el sector microfinanciero, una vez concluido el análisis indicado se identifica el nivel de rivalidad que existe en el sector, con todo lo anterior se formula una Matriz MEFE, que permite analizar las principales oportunidades y amenazas del sector, el cual nos indica que se tiene un indicador de 2.30 que nos expresa que las oportunidades no se están aprovechando de manera apropiada por lo que el nivel de neutralización de las amenazas es bajo.

El análisis competitivo realizado se plasma en la Matriz MPC y la identificación de los principales referentes citados en la MPR, determinan el principal foco de atención para obtener y lograr los objetivos establecidos para el sector, analizando su principal competencia y los principales referentes.

El análisis Porter realizado indica que, todavía el poder de negociación de los proveedores es alto, sobre todo en la obtención de recursos (fondeo) ya que está en función a buenos indicadores financieros, mientras que el poder de negociación de los compradores, específicamente los bancarizados, se está convirtiendo en una amenaza en el más corto plazo, debido al conocimiento sobre precios que manejan los clientes, lo que genera mayor rivalidad y menor rentabilidad en las organizaciones que conforman el sector.

Capítulo IV: Evaluación Interna

D'Alessio (2015, p. 165) indicó que:

El análisis interno requiere de mucha honestidad para descubrir lo bueno, lo malo y lo feo de la organización por parte de todos los miembros involucrados en este proceso, quienes no deben tratar de encubrir aspectos críticos de lo que sucede al interior con el objeto de lograr que los recursos de la organización puedan generar valor.

Para lo cual se va a realizar esta evaluación dentro del sector microfinanciero materia de este estudio, se realizará un análisis a través de las principales áreas funcionales que integran el ciclo operativo de las IMF que integran este sector, en la Región del Cusco, dentro de ellas se encuentran las áreas de Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Innovación y Tecnología, estas áreas conforman el AMOFHIT, la información presentada permitirá identificar las fortalezas y debilidades del sector en la Matriz MEFI.

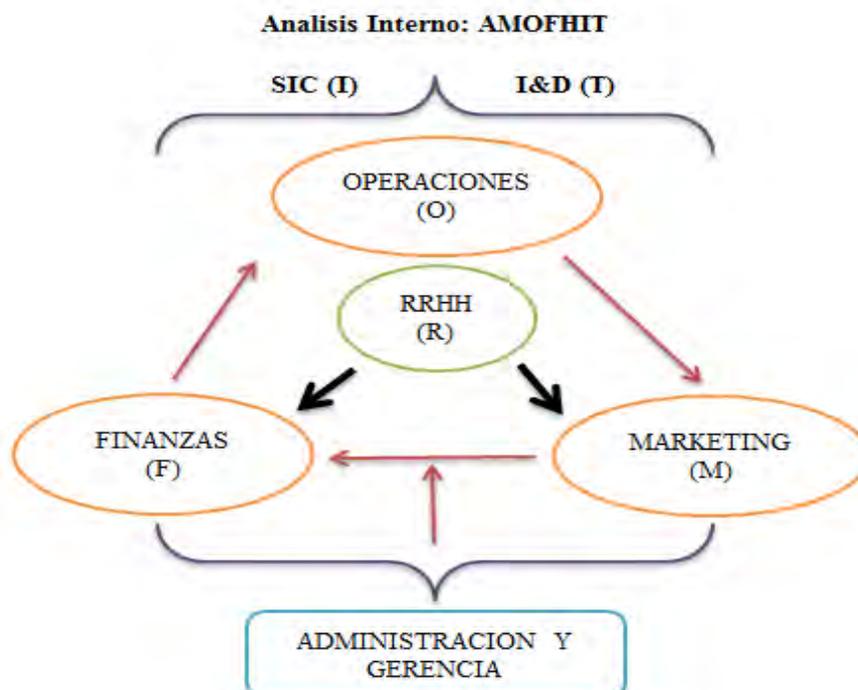


Figura 25. Ciclo operativo de la organización: Sistemas de información y comunicaciones. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia,” por D’Alessio, 2015 (3ª edición), Lima, Perú: Pearson

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1. Administración y gerencia (A)

D'Alessio (2015, p. 167) indicó que “el principal objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar posibilidades de competir con éxito en el sector o subsector industrial y en los diferentes mercados globales”. Por ello, para analizar esta área en específico, se usó las clásicas etapas administrativas de Fayol (1916/1984), referenciado por D'Alessio (2015), en la cual se considera las etapas de Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control.

Planeación. Más conocido como la formulación estratégica, es la parte de mayor relevancia y delicada de estas etapas, se considera la maqueta para poder implementar dentro del sector microfinanciero, dicha etapa marca la diferencia entre los gerentes. Para lo cual los aspectos que se deben conocer durante el planeamiento son: Las actividades críticas para la gestión, conocer permanentemente la evolución del entorno, contar con claros objetivos de corto y largo plazo, así como con estrategias y políticas coherentes con su visión y misión.

En el sector microfinanciero las empresas que lo componen formulan su planeamiento de forma anual, realizando un seguimiento permanente durante todo el año.

Organización. Siguiendo con la información la organización en la IMF's se realiza utilizando las estructuras organizacionales, “la que define la manera en que las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente” (Robbinss & Judge, 2013, p. 480). En esta función se debe precisar que todas las IMF's tienen una Estructura Organizacional de tipo Especializada y Funcional, la cual se muestra mediante los Organigramas Estructurales, las IMF's materia de estudio en presente PEA utilizan este documento para definir los puestos que necesita en cada área para lograr los objetivos determinados de la empresa, así como para cada uno de los colaboradores que forman parte de la IMF's, se establecen también los Manuales de Organización y Funciones (MOF), así como el Reglamento Interno

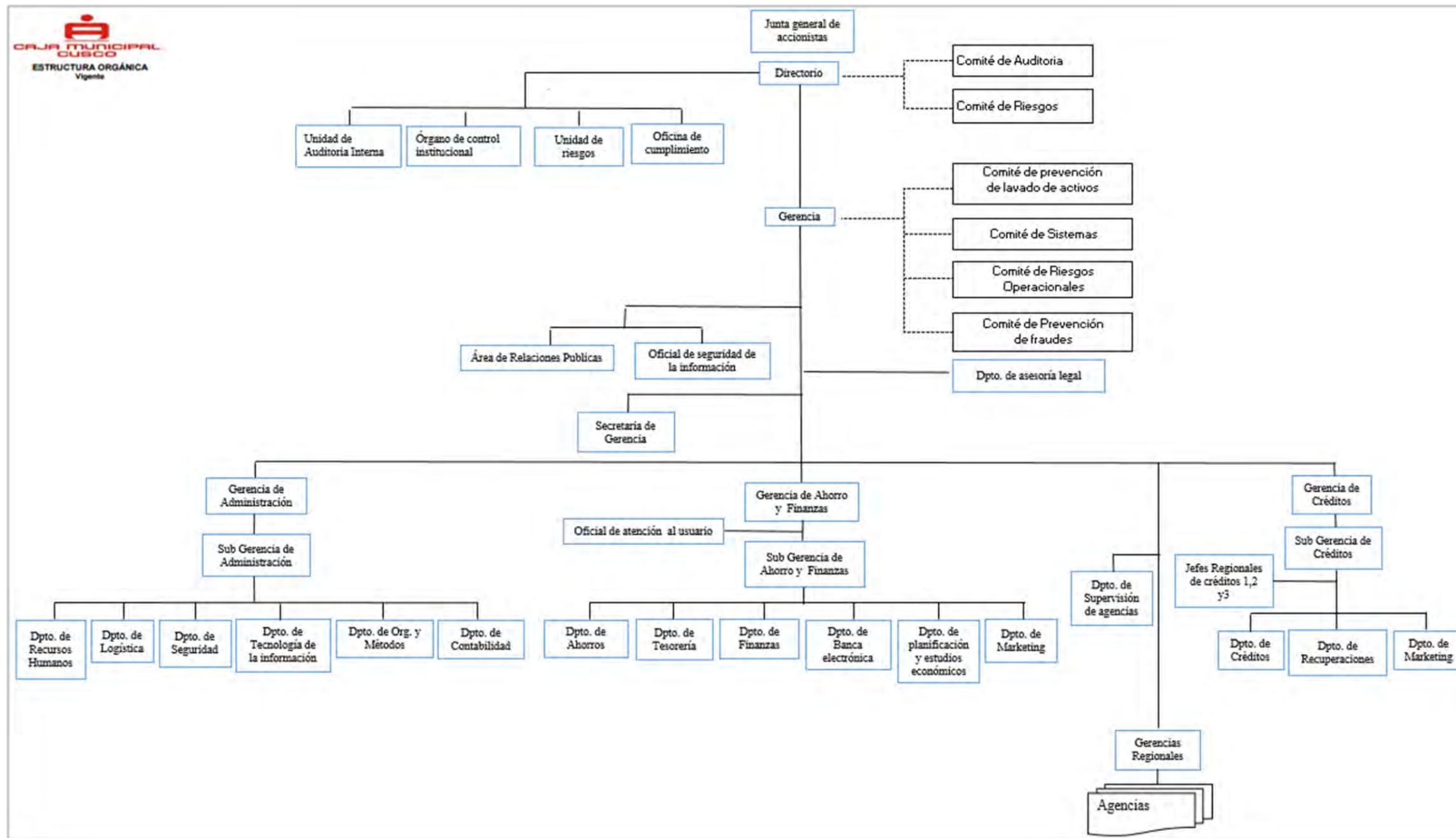


Figura 26. Estructura orgánica Caja Municipal de Ahorro y Crédito – CMAC Cusco

Tomado de “Estructura Orgánica,” por Cmac Cusco, 2017 (<http://www.cmac-cusco.com.pe:8050/userfiles/pdf/docs/EstructuraOrganica-Vig%20Ene2011.pdf>)

de Trabajo (RIT) y el Código de Ética, documentos que son entregados al personal al ingresar a la empresa o al realizarse alguna corrección o actualización del documento. En la Figura 26 se presenta el organigrama de una de las empresas líderes del sector microfinanciero, con la cual se define la estructura organizacional.

Dirección. Para poder analizar esta función se consideran como puntos importantes, la Cultura Organizacional, el tipo de Liderazgo, estrategias de Motivación y los tipos de Comunicación, que se dan dentro de cada IMF. Dentro del sector la forma de dirigir lo determina el gerente de agencia, puesto que cada agencia es autónoma.

1. Cultura Organizacional.

Robbins & Judge (2013, p. 512) definieron la Cultura Organizacional como: “Un sistema de significado compartido por los miembros de la empresa el cual distingue a una organización de las demás”, la IMF tienen una Cultura Organizacional definida como una Cultura de Orientación a los resultados, Dinámica, competitiva de innovación y toma de riesgos.

2. Liderazgo.

Por la característica del Sector Industrial, el cual es un sector altamente competitivo y de retos, el tipo de liderazgo que es utilizado por los gerentes es el liderazgo situacional y transaccional buscando en el tiempo ser el transformacional. Algunas Cajas Municipales y Cajas Rurales de Ahorro y Crédito están iniciando Programas de Formación de Analistas de Crédito, mediante los cuales pretenden obtener un Liderazgo por Tutoría, empoderando a los mejores asesores de Negocio para realizar actividades que apoyen en la formación de nuevos asesores, asumiendo roles de liderazgo.

3. Motivación.

En cuanto a la Motivación Robbins & Judge (2013) definieron la Motivación

como los procesos que inciden en la intensidad dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo, se puede indicar que la IMF's utilizan un tipo de Motivación basada en el establecimiento de metas acompañados de recompensas de carácter extrínsecos, basado en las comisiones extras por el cumplimiento de metas, en muchas oportunidades los analistas de Créditos llegan a superar su sueldo, actualmente también se viene impulsando escalonamiento para líneas de carrera con el que los asesores pueden subir de categoría y calificación en función del logro de sus metas, todo esto ya se viene desarrollando dentro de las cajas municipales y cajas rurales así como en las entidades financieras, en la mayor parte de las entidades, los analistas de crédito, van acompañados por su líder o gerente de agencia los cuales a diario verifican que se estén cumpliendo con los objetivos de corto plazo para poder llegar a lograr los objetivos de largo plazo.

4. Comunicación.

Por la característica del sector de las IMF's y el dinamismo en la cultura organizacional, este sector utiliza una comunicación descendente y lateral u horizontal, mediante canales formales de comunicación, así como canales informales creados por el trabajo en equipo que se realiza, dentro de la IMF's.

Coordinación. Por la característica competitiva del sector, en cuanto a la coordinación, es el motor que mantiene en constante contacto a los líderes con su personal, a través de la gerencia de recursos humanos, mediante las capacitaciones permanentes, el desarrollo de líneas de carrera, promoviendo las buenas prácticas laborales y sociales, orientados al cumplimiento de los objetivos.

Control. Como principales puntos de control para el sector microfinanciero en la Región Cusco se pueden identificar el control de calidad de costos, a través del control

financiero y de los precios del producto que se refleja en las tasas de interés establecidas por las empresas para cada tipo de crédito otorgado, además actualmente ya algunos cracs y cmas vienen realizando, cuestionarios sobre la calidad del servicio prestado al culminar la transacción por parte del personal, todo esto con la finalidad de obtener información sobre la calidad de servicio al cliente como parte del control de procesos.

4.1.2. Marketing y ventas & Investigación de Mercado (M)

Para poder explicar el manejo del sector en relación al área de Marketing, ventas e Investigación de Mercados el cual se centra en satisfacer las necesidades de los consumidores a través, del uso de la herramienta de las 4P, identificando el precio, plaza, producto y promoción de los productos que ofrece el sector industrial.

Precio. Para definir el precio de los productos en la IMF's se hace referencia a las tasas de interés que se ofrecen en cada una de las IMF's las cual se encuentran aprobadas y reguladas por la Superintendencia de Banca y Seguro, posterior mente publicadas en el portal de transparencia de cada una de IMF's, por disposición del ente regulador.

Producto. Como se indicó anteriormente, para la SBS existe una segmentación de los créditos de acuerdo al nivel de ventas y endeudamiento, con esta segmentación las entidades crediticias planifican la calidad y características, de los productos que ofrecerán a los segmentos de mercado, esta clasificación considera créditos corporativos, grandes empresas, medianas empresas, pequeñas empresas, microempresas, créditos de consumo e hipotecario, sus características se muestran en la Figura 27. Los productos que ofrecen las IMF's según la categoría de sus créditos se presentan en la Tabla 18.

Plaza. Representan los canales de distribución y las diferentes formas de llegar al consumidor final, estas llegan de forma directa, indirecta o simultáneamente y las estrategias que se requieren son distintas en cada caso, siendo las siguientes las más comunes. (a) Directamente al usuario, a través de correos electrónicos, ventas online, publicidad en radios

- y tv. (b) Agentes de ventas y cajeros automáticos, que son las ventas más recurrentes,
 (c) Sucursales o agencias físicas, representan el principal canal de atención.

El segmento de mercado, esta direccionado a medianas, pequeñas y microempresarios así como también al público en general, se aprecia en la Figura 28 que para poder llegar a los clientes las IMF's de la Región Cusco se cuentan con 95 oficinas en la Región Cusco de las cuales la mayor parte pertenecen a la Cmacs.

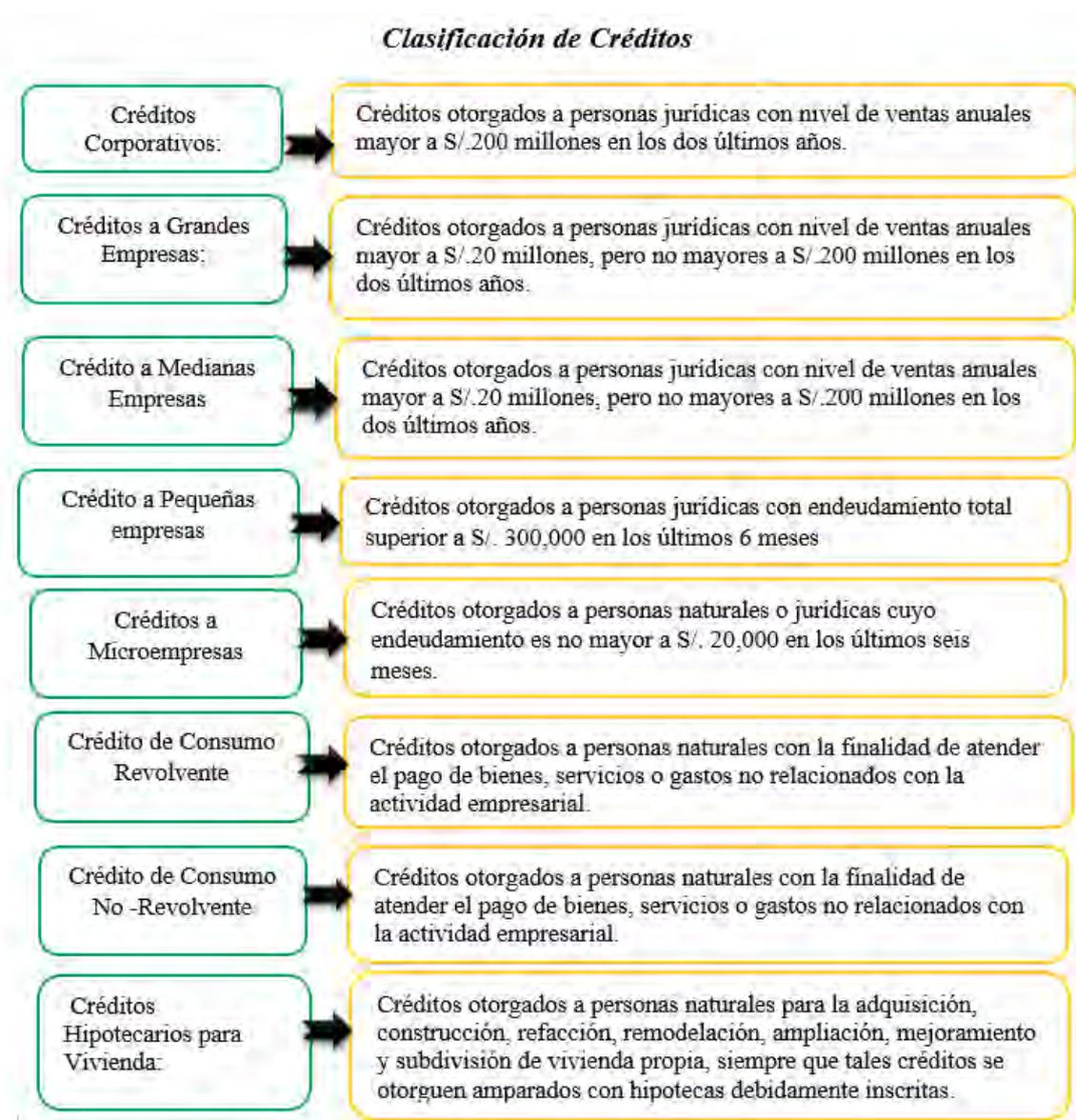


Figura 27. Clasificación de créditos

Adaptado de “Resolución 11356-2008,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016 (http://www.felaban.net/archivos_regulaciones/archivo20140717024426AM.pdf).

Tabla 18

Productos Ofertados por las Instituciones Microfinancieras de la Región Cusco

IMF	Consumo	Microempresas	Pequeñas Empresas
Cajas Municipales	Crédito Personal, líneas de crédito,	Súper Credicaja	CAR línea de crédito
		Crédito Paga diario	ASOTRAPUC
		Crédito Te extrañamos	
		Crédito Mil Oficinos	
		Capital de trabajo	Automático
		Activo Fijo	Vehicular
		Crédito paralelo	Caja Construye
Empresas Financieras	Préstamo Personal, Ahorro Persona, Tarjetas de Créditos, Seguros	MYPE preferente	
		Crédito Rural	Mype preferente
		Crediwarmi	
		Pyme	Pyme
		Activo Fijo	
		Crédito Fácil	
		Crédito capital de trabajo	Financiamiento de activos e inversiones
		Línea de crédito capital de trabajo	Crédito Garantías Liquidas
		Crédito Semillero	
		Crédito para local	
Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	Crédito Consumo	Crédito MYPE	Crédito Empresarial
Edpyme Solidaridad	Sol Consumo	SolyAgro	
	Sol descuento	Soly Pyme	Soly Empresarial
	Sol Vivienda	Créditos Grupales	

Nota. Adaptado del Portal Web empresas financieras, cajas rurales de ahorro y crédito, cajas municipales y Edpymes.

Promoción. La promoción de los productos se realiza básicamente mediante la fuerza de ventas integrada por promotores, analistas de crédito, los medios de Comunicación más utilizados son: radio, televisión, internet a través de las páginas web, de cada IMF's, Facebook, Twitter y prensa escrita local los cuales sirven para dar a conocer las campañas estacionales que se desarrollan durante todo el año. Cabe mencionar que tan solo la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, viene desarrollando el e-commerce ofreciendo servicios en línea mediante el uso de su plataforma virtual que se encuentra dentro de la página web de

la entidad. Una buena forma de realizar las promociones es a través de la identificación con la región puesto que el sector microfinanciero contribuye en el desarrollo económico de la región, así como también la obtención de las referencias, que se obtiene por la calidad de servicio entregado por cada asesor de negocio o analista de crédito, en cuanto a la fuerza de venta muchas IMF's tienen promotores de venta que pueden ser internos o externos a la IMF.

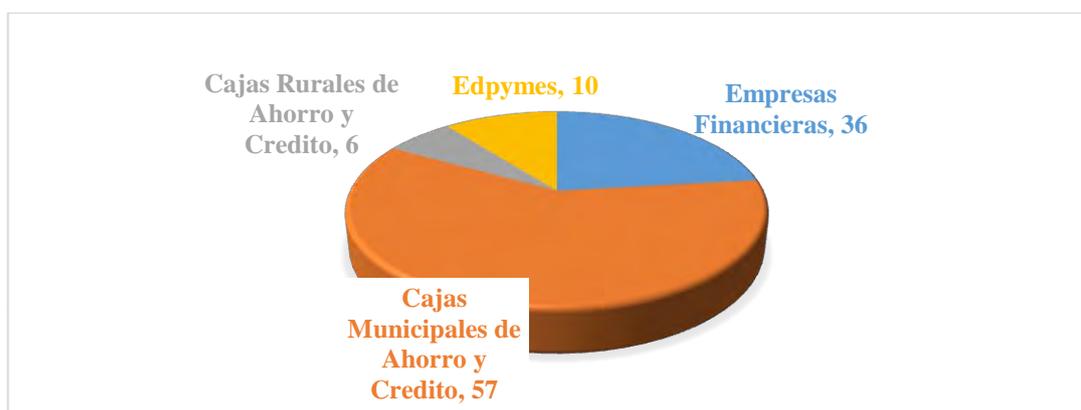


Figura 28. Distribución de oficinas por IMF

Adaptado de “Número de Oficinas por Departamento: Banca Múltiple, Cajas Municipales, Cajas Rurales y EDPYMES de la Región Cusco a diciembre -2016,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016

(http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/Paso3_Mensual.aspx?cod=6&per=7&paso=2&secu=01)

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Para poder realizar este análisis se utilizó la herramienta de las 4P:

Producto. Los productos responden a las necesidades del mercado de acuerdo a la categoría de crédito, se presentan en la figura 27.

Procesos. En cuanto a los procesos las IMF's utilizan la metodología de Tecnología Crediticia, en razón de las entrevistas realizadas según los apéndices A, B, C, y D, la metodología de evaluación se integra de dos tipos de evaluación que efectúa el asesor de negocios, la evaluación cuantitativa y la cualitativa. La primera mide los indicadores cuantitativos a través del Balance general, estado de ganancias y pérdidas, así como el flujo de caja, la segunda evaluación mide las características sociales del cliente, comportamientos y se realiza a través de las referencias personales y laborales, esta metodología busca

Flujo de Proceso Crediticio Instituciones Microfinancieras Región Cusco

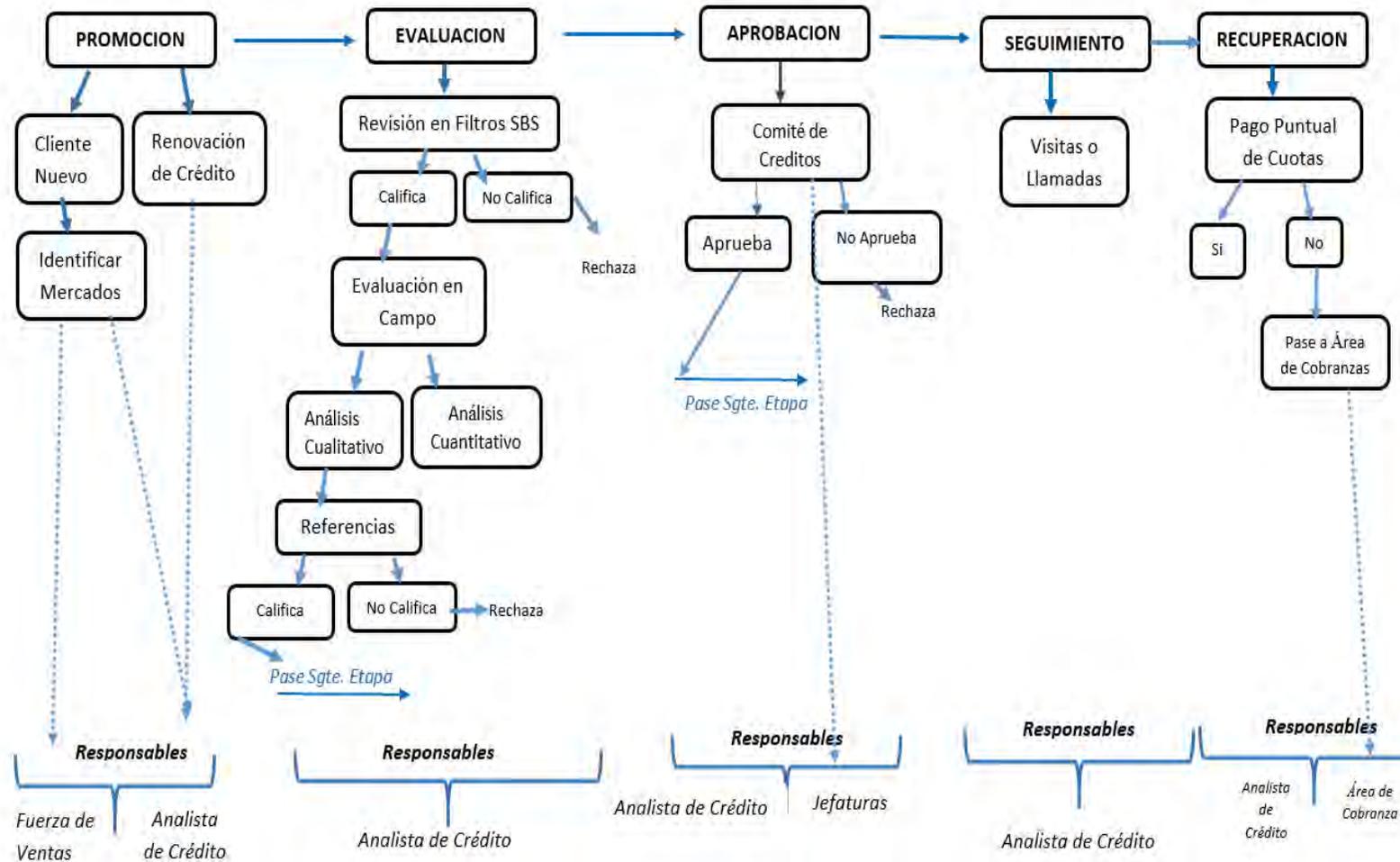


Figura 29. Flujo de proceso crediticio IMF's región Cusco

Adaptado de "Sistema Financiero," por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016 b (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>)

para la etapa de la recuperación las IMF's utilizan a la tecnología móvil como su aliado principal entre estos al dinero electrónico y la banca móvil por internet, así como el dinero electrónico que últimamente se ha estado utilizando en la IMF's.

El dinero electrónico es un valor monetario representado por un crédito exigible a su emisor, el cual tiene las siguientes características: a) Es almacenado en un soporte electrónico. b) Es aceptado como medio de pago por entidades o personas distintas del emisor y tiene efecto cancelatorio. c) Es emitido por un valor igual a los fondos recibidos. d) Es convertible a dinero en efectivo según el valor monetario del que disponga el titular, al valor nominal. e) No constituye depósito y no genera intereses (BCRP, 2015).

Según esta ley solo las empresas reguladas por la SBS pueden emitir dinero electrónico y para realizarlo deberán de regirse a la normativa de la ley.

Las IMF's se adhieren al Proyecto de Dinero electrónico a través de la Asociación de Empresas Microfinancieras del Perú, (ASOMIF), la cual considera que las empresas que se encuentran asociadas podrán hacer diversas transacciones las cuales según esta ley podrán ser realizadas con un límite de S/.4000.00 al mes necesitando para ello un celular básico. Su aplicación se realiza a través de una billetera electrónica denominada BIM, la cual se maneja desde el celular y permite hacer depósitos, realizar transferencias de dinero y retirar fondos.

Planta. Actualmente se tienen 95 oficinas de las IMF's que atienden al público objetivo del sector, ubicados estratégicamente alrededor de toda la región, los mismos que funcionan con servidores virtuales, ante la presencia de riesgos operativos que posibiliten la ocurrencia de eventos de pérdida para las IMF, éstas utilizan planes de contingencia con ayuda de varios servidores virtuales de respaldo o en caso extremo aplicación de procesos manuales para minimizar los riesgos y sus efectos.

La ubicación de las agencias contribuye al acceso y uso de servicios financieros. La

cercanía y capilaridad de las empresas del sector, se convierten en una ventaja para los demás sectores. La distribución de las agencias por cada institución financiera en toda la Región Cusco por cada IMF's se aprecia en la Tabla 19.

Tabla 19

Distribución de Oficinas por Departamento de las IMF's en la Región Cusco

Tipo de Institución	Institución Financiera	Número de Oficinas
Empresas Financieras	Crediscotiabank	1
	Compartamos Financiera	1
	Financiera Confianza	4
	Financiera Credinka	16
Cajas Municipales de Ahorro y Crédito	Caja Arequipa	12
	Cmac Cusco	32
	Cmac Huancayo	6
	Cmac Piura	2
	Cmac Tacna	2
	Cmac Sullana	2
	Caja Metropolitana Popular Lima	1
Cajas Rurales de Ahorro y Créditos	Crac Los Andes	6
Edpymes	Credivisión	4
	Solidaridad	6

Nota. Numero de oficinas por departamento, banca multiple, cajas municipales, cajas rurales y EDPYMES de la Región Cusco Agosto -2016 SBS. (<https://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=5#>)

Personal. Cada IMF's cuenta con el personal capacitado para realizar las actividades solicitadas por el Sector, la calidad de gerencia se conforma de gerentes que asumen sus puestos habiendo cursado estudios de MBA, mientras que la calidad del personal que labora dentro del sector microfinanciero, considera a profesionales desde estudiantes universitarios bachilleres, licenciados para atender zonas peri – urbanas, mientras que, para las zonas rurales, el perfil y la calidad del personal permite el ingreso de estudiantes de institutos superiores.

Adicional a la infraestructura y personal lo que también se ha ido mejorando es la calidad del servicio, el cual se visualiza a lo largo de los años con los diferentes métodos en la atención al cliente, que se vienen implementando, tanto en la plataforma de atención al

cliente como en sus procesos de evaluación y desembolso de créditos. Las IMF's inicialmente la evaluación de nuevos créditos a otorgar lo realiza el analista de manera manual y una vez que llega a su centro de trabajo ingresa los datos al sistema operativo que utiliza la entidad.

Actualmente la entidad que viene implementando la automatización el proceso de captación de nuevos clientes, es la Caja Municipal de ahorro y crédito Cusco, sin embargo, se tiene que mencionar que en la etapa de evaluación del cliente se sigue realizando de manera manual o haciendo uso de una hoja Excel.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Hoy en día, las empresas del sector microfinanciero, están demostrando un buen desempeño financiero, esto se tangibiliza a través de los estados financieros e indicadores de gestión, así como los ratios principales como los de rentabilidad, liquidez y de apalancamiento, un claro ejemplo es la caja municipal de ahorro y crédito Huancayo que alcanzó a diciembre del 2016 importantes logros, evidenciado en los reportes de la SBS, logrando un crecimiento anual en colocaciones de créditos en (29,68% en relación al 2015) y captaciones en (44,77% en relación al 2015), así como en mayor rentabilidad del patrimonio (21.64%) y del activo (3,08%) y logro de menor nivel de mora a nivel nacional (3,11%).

Además, siendo el sector microfinanciero altamente globalizado, la creciente competencia en el mercado microfinanciero está exigiendo mayor eficiencia de sus participantes, así como menores costos y mejores proyectos para la adquisición de fondos a nivel mundial, puesto que la estructura de financiamiento es costosa y limitada, actualmente en el Perú se presenta el Programa de Desarrollo Eficiente del Mercado de Valores (ESMID), mediante este programa se impulsa el desarrollo del mercado de bonos en sectores de alto impacto para el desarrollo de la economía. En la Tabla 20 se muestra los principales indicadores financieros y ratios que permite realizar un análisis de la situación financiera del sector a nivel nacional.

Tabla 20

Principales Indicadores Financieros del Sector Microfinanciero

Entidad	Ratio de Capital Global (%)	Morosidad (%)	ROE (%)	ROA (%)	Ratio de liquidez MN (%)
Empresas Financieras	16.23	5.53	14.87	2.57	17.3
Cajas Municipales	15.23	5.47	14.4	2	25.15
Cajas Rurales	15.68	5.06	-2.29	-0.4	23.11
Edpymes	20.5	3.9	-0.07	-0.02	

Nota. Adaptado de “Indicadores financieros a nivel nacional diciembre -2016,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016 (http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/Paso3_Mensual.aspx?cod=6&per=7&paso=2&secu=01).

Para el presente análisis de los ratios financieros, se está considerando como referencia a la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, por ser líder en la región en el sector microfinanciero. En relación al ratio de capital global, también denominado como *Aggregate capital ratio*, considera el Patrimonio Efectivo como porcentaje de los activos y contingentes ponderados por riesgo totales: riesgo de crédito, riesgo de mercado y riesgo operacional (BCRP, 2017). Asimismo, según la (ASBANC, 2017), el ratio de capital global “refleja el grado de solvencia de las entidades financieras, es decir el patrimonio efectivo que disponen para hacer frente a posibles fluctuaciones negativas del ciclo económico y en función al perfil de riesgo de su negocio”. Observando, los valores del ratio de capital global del Sector Microfinanciero, presenta valores superiores al 10% recomendados por la SBS para éste ratio, lo cual indica la solidez financiera del sector.

Análisis de Ratio de Liquidez. La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco cuenta con una posición de liquidez holgada de acuerdo al perfil de riesgo que el directorio ha establecido para sus operaciones proveniente de su importante nivel de captaciones de depósitos del público, principalmente de personas naturales (83.48% del total de depósitos).

El ratio de liquidez promedio mensual de la caja en junio del 2016 se ubicó en 20.58% en moneda nacional y 54.53% en moneda extranjera. Los recursos disponibles son rentabilizados con operaciones de tesorería e inversiones en instrumentos emitidos por el BCR y el Gobierno Central, mantenidos como inversiones disponibles para la venta. La estructura de cubrir el plazo de sus operaciones es holgada a plazos menores a 30 días, gracias al importante saldo de fondos disponibles.

Análisis de ratio de Rentabilidad y Eficiencia. El cambio en la estrategia de negocios de Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, para enfocarse hacia créditos de micro finanzas, con adecuados estándares de riesgo y de rentabilidad, ha redundado positivamente en los ingresos financieros, los cuales ascendieron en 11.93% superiores a los registrados en el mismo periodo del 2015. Esto refleja también la mayor generación de ingresos por la gestión de los fondos disponibles y de la cartera de inversiones. Los ingresos por servicios no financieros también muestran tendencia creciente, que, aunque aún registra un saldo reducido (1.95% de los ingresos financieros), siguiendo una tendencia incremental por el impulso en la venta de micro seguros, la cobranza y el pago de servicios, operaciones cambiarias, y uso de canales no tradicionales (Class y asociados S.A. Clasificadora de Riesgo, 2016).

4.1.5. Recursos humanos (H)

Competencias y calificaciones profesionales. El personal encargado del liderazgo en las IMF's se integra de líderes calificados profesionalmente y con línea de carrera, en su mayoría dentro de las mismas empresas, formados e identificados con la cultura organizacional de la IMF, sin embargo no se pone énfasis en la importancia de la aplicación de un liderazgo transformacional que es esencial para un buen desarrollo profesional, careciendo de capacitación y aplicación constante de un liderazgo situacional y transaccional. Actualmente entre los líderes de estas instituciones, así como los encargados de la Región Cusco se tienen.

Tabla 21

Competencias y Calificación de Personal

Tipo de Institución	Institución Financiera	Gerente Regional Cusco	Grado de Instrucción alcanzado
Empresas Financieras	Crediscotiabank	Richard Lazo Goycochea	Economista
	Compartamos Financiera	Luz Eliana Porroa	Mgt. en Administración
	Financiera Confianza	Rosario del Pilar Mendizabal	Mgt. en Administración
	Financiera Credinka	Guillermo Alarcon Manini	Economista
Cajas Municipales de Ahorro y Crédito	Caja Arequipa	Juan Alberto Loaiza Lima	Mgt. en Administración
	Cmac Cusco	Manual Polar Covarrubias	Mgt. en Administración
	Cmac Huancayo	Guido Choque Loaiza	Lic. en Administración
	Cmac Piura	Nelson Tapia Ojeda	Mgt. en Administración
	Cmac Tacna	Reyna Zapana	Mgt. en Administración
	Cmac Sullana	Jorge Camacho	Mgt. en Administración
	Caja Metropolitana Popular Lima	Carlos Nuñez Vega	Mgt. en Administración
	Cajas Rurales de Ahorro y Créditos	Crac Los Andes	Ángel del Castillo
Edpymes	Credivisión	Norma Beltrán Gutiérrez	Contadora Publica Colegiada
	Solidaridad	Yuri Olivera Rojas	Mgt. en Administración

Nota. Adaptado de Encuestas Apéndice A

Selección, Capacitación y Desarrollo de Personal. Las IMF's, en su mayoría cuenta con un alto indicador de rotación de personal, para reducir este impacto las IMF's vienen generando programas de Líneas de Carrera para su personal, así como programas de reconocimiento por el logro de resultados, premios a los mejores de cada área, las jefaturas son asumidas por líderes de la misma región para las empresas de origen regional y en caso de empresas con directorio en Lima estas son asumidas por líderes de esta localidad. El modelo de gestión de recursos humanos se basa en la selección y reclutamiento del personal el cual junto con un programa de inducción y capacitación permiten garantizar y brindar el servicio a los clientes. Todos los procesos mencionados, no han tenido mucho impacto, puesto que el indicador de rotación de personal se ha ido incrementando paulatinamente.

Nivel de remuneraciones. Los niveles de ingresos se componen de ingreso fijo y variable en función a los resultados y cumplimiento de metas.

Calidad de clima organizacional. Actualmente las IMF's aún no se preocupan por medir de manera correcta su calidad de clima organizacional, por ello ninguna de ellas se reporta en la lista del Great Place to Work, por ejemplo, considerando que esta institución, mide el nivel de satisfacción del personal con su empresa. Todas las empresas cuentan con una definición de cultura organizacional, definen la visión, misión y valores, así como los principios.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Las instituciones microfinancieras, utilizan sistemas de información internos basados en sus Políticas y Manual de Procedimientos de la IMF, además de sistemas de información para el filtro de admisión de los potenciales clientes, inicialmente las personas responsables realizan los cálculos matemáticos de manera manual con ayuda de una calculadora, o en otros casos con la ayuda de una computadora en la hoja Excel, para lo cual en la actualidad, se tienen filtros como el Equifax, Infocorp, Centinel, SUNARP, SUNAT, los cuales se encuentran conectados por el internet, a cada una de las IMF's, sus sistemas de información se realizan mediante sistemas de información integrados en software de uso interno. Dentro de estas instituciones y a través del intranet se realiza el proceso de comunicación utilizando los correos electrónicos, con los que también efectúan sus capacitaciones.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En cuanto a la tecnología utilizada dentro de las IMF en función a las entrevistas realizadas según los apéndices A, B, C, y D los sistemas de información son procesados a través de software como el CITRIX, VITALIS, E-business, SICMAC, System ISTC, Bantotal, además del Excel, sistemas, que les permiten procesar información referente a la evaluación de los clientes en cada una las IMF's para tomar la decisión de otorgar o no los créditos, el actual uso del Excel en algunas IMF's genera un incremento en el riesgo crediticio y operativo, puesto que se puede producir manipulación inadecuada de la

información. Algunas entidades ya están haciendo uso de la tecnología biométrica caso la Cmac Cusco que usa este sistema para efectuar la segmentación de sus clientes por categorías como Cliente Car, Automáticos, entre otros, pero esto no se da en todas las IMF's. En cuanto a la Investigación y desarrollo se están impulsando en las IMF's el uso de la banca móvil mediante el internet y en telefonía móvil, así como el uso de puntos de venta para los agentes de cobranza. Estos intentos aún no son suficientes para que el sector se encuentre en la vanguardia tecnológica en la que debería estar.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz de evaluación de factores internos para el sector microfinanciero de la región Cusco, que se muestra en la Tabla 22, presenta un indicador de 2.55, el cual expresa que el sector tiene una posición interna relativamente fuerte para responder al mercado, pero se debe apreciar también que su cercanía al promedio de 2.5 indica que aún existen debilidades en la organización del sector.

4.3. Conclusiones

Al revisar el AMOFHIT del sector microfinanciero de la región Cusco, se pueden identificar las fortalezas y debilidades que actualmente presenta éste sector, los cuales se resumen en la matriz MEFI, e identifica las principales áreas que apoyan al desarrollo del sector, así como las que generan debilidades, el AMOFHIT analizado en el capítulo IV, sirve de insumo principal para entender el MEFI que después de la valoración realizada arroja un promedio de 2.55, indicador que se encuentra por encima del promedio exigido pero considerando el mercado que se analiza, expresa que las debilidades del sector si afectan al desarrollo del sector puesto que, debido a sus debilidades no se obtienen mejores resultados, lo que indica que el sector es internamente fuerte.

Según el análisis del sector microfinanciero de la región se identifican como fortalezas el poseer una metodología crediticia adecuada, precios y tasas de interés

sostenibles facilidad para desarrollar productos al alcance y necesidades del sector, porcentajes buenos de participación y capilaridad de canales de atención al cliente y posicionamiento, como sector especializados en productos financieros. De igual forma, en este análisis, se puede apreciar la parte negativa del AMOFITH, la cual muestra un liderazgo todavía situacional y transaccional, medidas inadecuadas para el riesgo crediticio y operacional, carencia de enfoques en el clima organizacional e innovación tecnológica, así como estructuras de financiamientos costosos y limitados. Se presenta también una carencia en desarrollo de programas para la retención del personal, debilidades que deberían de ser asumidas a través de las fortalezas que presenta el sector.

Tabla 22

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Nº	Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Metodología crediticia adecuada para la evaluación del segmento	0.10	4.00	0.40
2	Precios sostenibles para el sector.	0.10	3.00	0.30
3	Desarrollo de productos al alcance y necesidades del Sector	0.15	3.00	0.45
4	Participación de mercado en la región	0.05	4.00	0.20
5	Diversos canales de distribución: agencia, oficinas informativas, oficinas compartidas con el Banco de la Nación, agentes, cajeros automáticos, comercio electrónico, etc.	0.05	4.00	0.20
6	Especialistas en productos microfinancieros para diferentes sectores económicos	0.05	4.00	0.20
	Subtotal	0.50		1.75
Debilidades				
1	Liderazgo situacional y transaccional	0.10	2.00	0.20
2	Riesgo crediticio y operacional	0.10	2.00	0.20
3	Clima organizacional	0.10	1.00	0.10
4	Innovación tecnológica	0.05	2.00	0.10
5	Estructura de financiamiento costosa y limitada	0.10	1.00	0.10
6	Desarrollo de programas para la retención de personal.	0.05	2.00	0.10
	Subtotal	0.50		0.80
	Total	1.00		2.55

Valor/leyenda 4. Fortaleza mayor 3. Fortaleza menor 2. Debilidad menor 1. Debilidad mayor

Nota: Adaptado de "Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)," por D'Alessio, 2015.

Capítulo V: Intereses del Sector Microfinanciero y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de la Organización

Según lo indicado por D'Alessio (2015) los intereses organizacionales "son aquellos aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente, y que trata de alcanzarlos a cualquier costo". A continuación, se detallan los intereses del sector microfinanciero de la región Cusco, estos son considerados relevantes para el desarrollo del sector puesto que permitan alcanzar la visión deseada.

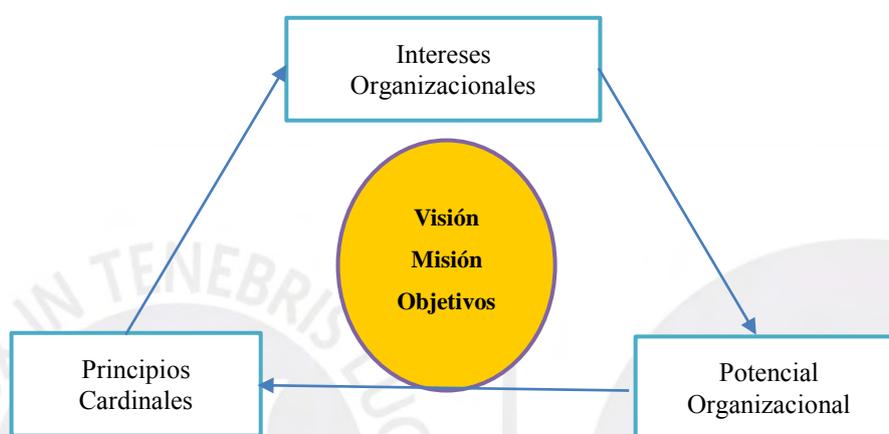


Figura 30. Teoría Tridimensional de la relación entre organizaciones.

Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por D'Alessio, 2015 (3ª edición), Lima, Perú: Pearson

De acuerdo a la situación actual del sector microfinanciero, los intereses organizacionales son:

1. Incrementar el nivel de participación de mercado de la región Cusco el cual actualmente se encuentra en 29% de participación ocupando la segunda posición en la macro región sur, al 2016, el liderazgo en participación de mercado lo tiene la región Arequipa.
2. Incrementar la inclusión financiera (el ratio comprendido por el Número de deudores respecto de la PEA (%)), entendida como el acceso y uso de los servicios financieros de calidad por parte de todos los segmentos de la población, a través del incremento del nivel de bancarización en la región Cusco, este se mide con el

nivel de bancarización el cual se encuentra en 36.42% a nivel nacional, mientras que para la región Cusco es de 27.40%, inferior al promedio nacional, lo cual indica que todavía existe un 73.60% de mercado no atendido siendo este un factor de crecimiento potencial para el sector microfinanciero.

3. Desarrollo de la responsabilidad social a través de la educación financiera a los usuarios y potenciales usuarios de los servicios financieros, con la finalidad de propiciar el desarrollo de la inclusión financiera en la región Cusco.
4. Reducir el nivel de morosidad en la región Cusco, que actualmente es de 5.1%, situación que es susceptible de cambio para mejorar el desempeño del sector en la región.

5.2. Potencial de la Organización

Según Hartmann 1957/1983, el potencial organizacional determina los factores de fortaleza y debilidad, deberán ser medidos en base a las siete áreas funcionales clásicas: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas & investigación de mercado, (c) operaciones & logística e infraestructura, (d) finanzas & contabilidad, (e) recursos humanos & cultura, (f) sistemas de información & comunicaciones, y (g) tecnología & investigación y desarrollo (D'Alessio, 2015).

Administración y gerencia. Según la información recopilada en la investigación realizada a empresas del sector microfinanciero de la Región Cusco al 2016 (Tabla 20), el perfil del personal que ocupa y se destaca en ésta área, se puede apreciar que el 99% ha cursado estudios de post-grado, como una maestría en administración estratégica de empresas, por lo tanto forman parte del recurso humano capacitado y preparado para poder dirigir el sector microfinanciero, lo cual constituye una de las principales ventajas comparativas del sector.

Marketing y ventas & investigación de mercado. De acuerdo a la información

anteriormente brindada, Según la Tabla 18, el sector microfinanciero en la región Cusco es particularmente llamativo, dado al igual que la banca múltiple, ofrece una diversidad de créditos con una variedad de productos ofertados, donde se aprecian productos adaptados a las necesidades del público objetivo. La variedad en este segmento permite la generación de una importante ventaja comparativa que administrada adecuadamente se puede convertir en una ventaja competitiva.

Con respecto a las ventas del sector microfinanciero en la región Cusco, se aprecia que la participación de mercado del sector es de 45% mientras que la banca múltiple posee un 55%, dichos valores nos muestran que la región Cusco es un mercado interesante para el mayor crecimiento del sector microfinanciero, dado que actualmente comparte aproximadamente la mitad del sector financiero total de la región.

Operaciones & logística e infraestructura. En la figura 29, se muestra el proceso del flujo crediticio para que los clientes del sector microfinanciero puedan acceder a créditos, proceso que implica el mayor riesgo para el sector. La captación de depósitos por sus características es un procedimiento que no implica mayor riesgo.

Respecto a la infraestructura, la región Cusco se cuenta con 95 oficinas distribuidas estratégicamente para alcanzar al público objetivo, de las cuales la mayor cantidad de oficinas pertenecen a las Cmacs.

Finanzas & contabilidad. Actualmente la competencia existente en el sector, obliga necesariamente a las empresas a ser eficientes para poder permanecer en el mercado. Dada esta condición, los indicadores financieros presentan mejoras con respecto al ejercicio del año 2015, el ratio de solvencia, indica un crecimiento del 5.58% con respecto al año 2015. El ratio de liquidez muestra una liquidez holgada de acuerdo al perfil de riesgo que el directorio ha establecido para las operaciones. Respecto al ratio de rentabilidad y eficiencia éste ha crecido en un 11.93% aproximadamente respecto al 2015. Lo mencionado anteriormente

configura un sector actualmente rentable y con mayor potencial de crecimiento, dado que el índice de bancarización hace aún más atractivo el sector.

Recursos humanos & cultura. La principal debilidad del sector es la alta rotación del personal, situación que poco a poco está siendo subsanada a través de la implementación de líneas de carrera para los colaboradores, un adecuado nivel de remuneraciones, selección, capacitación y desarrollo personal y mejorar de la calidad del clima organizacional en las empresas del sector microfinanciero en la región Cusco.

Sistemas de información & comunicaciones. Independientemente de la utilización de sistemas de información internos, se usan sistemas de información como: Equifax, Infocorp, Sentinel, SUNARP, SUNAT como filtro de admisión de los clientes potenciales.

Adicionalmente las IMF's cuentan con sistemas de información integrados en softwares de uso interno.

Tecnología & investigación y desarrollo. Actualmente las empresas del sector microfinanciero utilizan diversos softwares y el Microsoft Excel, entre otras funciones, estos sistemas permiten procesar información de clientes para tomar decisiones de otorgar o no créditos a clientes potenciales.

En menor cuantía algunas empresas del sector ya utilizan tecnología biométrica como por ejemplo la Cmac Cusco. En dicho rubro recién se están promoviendo y potenciando cada vez más la utilización de la banca móvil.

5.3. Principios Cardinales de la organización

Los principios cardinales permiten reconocer las oportunidades y amenazas del entorno que puedan ejercer algún efecto sobre la organización, los mismos que se analizarán a través de: la influencia de las terceras partes, los lazos pasados y presentes y el contrabalance de intereses (D'Alessio, 2015).

La influencia de las terceras partes. Debido a la mayor disponibilidad de empresas del sector microfinanciero y de la banca múltiple, es un factor que puede impactar directamente en el desempeño de las empresas del sector, el sobreendeudamiento de los clientes y potenciales clientes del sector. Las disposiciones de los organismos de regulación del sector, configuran una barrera importante para el mayor desarrollo del sector, lo cual motivará a estar atentos para poder afrontar las nuevas posibles regulaciones que se emitan.

Lazos pasados y presentes. El principal competidor del sector microfinanciero es la banca múltiple, la competencia entre ambas es evidente, básicamente debido a las tasas ofrecidas y distintas entre ambos sectores. Por otro lado, la cartera de clientes del sector microfinanciero se caracteriza por ser de alto riesgo y la principal ventaja comparativa entre uno y otro es que el sector microfinanciero tiene mayor capacidad de respuesta (en prontitud de atención) frente a las demandas de los clientes.

El contrabalance de intereses. El actual competidor del sector microfinanciero está conformado por la banca múltiple, dado que ofrecen productos similares a los del sector microfinanciero, sin embargo, la formalidad en la exigencia de requisitos impuestas por estas empresas genera desventajas para el acceso a este segmento de mercado.

La conservación de los enemigos. Mantener a los enemigos o a los competidores del sector microfinanciero es vital para poder mejorar y seguir innovando como sector, dado que la sociedad peruana necesita de la existencia de ambos tipos de sectores.

5.4. Matriz de Intereses de la organización (MIO)

Los intereses organizacionales (IO) son fines que la organización, en este caso el sector, intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite, son fines supremos de la organización en marcha y para el largo plazo (D'Alessio, 2015). A continuación, se detalla los intereses organizacionales del sector microfinanciero en la región Cusco. Se perciben intereses comunes entre la banca múltiple y el sector microfinanciero,

dado que ambos sectores ofrecen servicios similares y perfectamente sustituibles.

Tabla 23

Matriz de Intereses del Sector Microfinanciero (MIO)

Intereses Organizacionales	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Participación de Mercado.		*Banca múltiple * Sector informal	
2. Calidad de Cartera.		*Banca múltiple ** Sector informal	
3. Precios Competitivos.		*Banca múltiple ** Sector informal	
4. Rentabilidad.	* Banca múltiple * Sector informal		
5. Gobierno Corporativo.		* Banca múltiple ** Sector informal	
6. Bancarización.			
7. Proyección Social.	* Banca múltiple		* Sector informal
8. Educación Financiera.			

Nota. Adaptado de “Matriz de intereses organizacionales (MIO),” por D’Alessio, 2015.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) son los objetivos estratégicos y representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida (D’Alessio, 2015).

Los OLP’s del sector microfinanciero en la región Cusco, se han determinado al horizonte del año 2026, permitirán alcanzar la visión del sector y marcarán la dirección de los OCP’s

OLP 1. Lograr el liderazgo, en colocaciones directas, en la macro región sur, obteniendo una participación de mercado de 40% al 2026. A la fecha se tiene un 26 % de participación.

OLP 2. Lograr el liderazgo, en depósitos, en la macro región sur, obteniendo una participación de mercado de 40% al 2026. A la fecha se tiene un 29 % de participación.

OLP 3. Ser líderes en la Región Cusco al 2026 logrando una participación de mercado en 65%. A la fecha, el sector microfinanciero representa el 45% en colocaciones y depósitos en la Región.

OLP 4. Disminuir la morosidad del sector a 3.0% al 2026. Actualmente se encuentra en 4.45%.

OLP 5. Diseñar e implementar 5 programas de educación financiera, al 2026, que contengan un impacto social desde la educación primaria hasta la superior. A la fecha se cuenta con programas en fase piloto.

OLP 6. Lograr que al 2025 el sistema microfinanciero aporte a incrementar la inclusión financiera (uso de servicios financieros/PEA) hasta lograr alcanzar el 40 %.

Al 2015 el nivel de bancarización en la región Cusco fue de 27.40 %, y el nivel de crecimiento del 2010 al 2015 fue de 7.91%.

5.6. Conclusiones

En el capítulo V, se definen los intereses organizacionales, el potencial organizacional y los principios cardinales del sector, además se muestra la relación de los intereses organizacionales del sector microfinanciero de la región con sus principales competidores entre ellos la banca múltiple y el sector informal, datos que se reflejan y analizan en la Matriz MIO, se identifica que los intereses del sector microfinanciero de sector Cusco, tienen mucho en común con los intereses de los competidores, los cuales también están ligados con los intereses del país, los principales componentes de esta matriz se integran de la participación de mercado, calidad de cartera, precios competitivos, rentabilidad, gobierno corporativo, bancarización, proyección social y educación financiera. El presente capítulo, identifica seis objetivos a largo plazo, los OLP's mediante los cuales se obtendrán los objetivos de corto plazo y con estos se plasmaran las acciones y actividades para lograr cada una de las estrategias que servirán de camino para lograr la visión establecida para el sector.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA es una herramienta de análisis situacional que se elabora en función a los resultados de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) para las oportunidades y amenazas, y de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) para fortaleza y debilidades. Se forman cuatro cuadrantes: Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO), y Debilidades y Amenazas (DA) y requiere de un análisis concienzudo para la generación de estrategias en los cuatro cuadrantes generados (D'Alessio, 2015). La matriz MFODA del sector microfinanciero de la región Cusco, elaborada en función a la MEFE y MEFI se muestra en la Tabla 24.

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

La matriz planteada por Dickel (1984), referenciado por D'Alessio (2015), permite determinar la postura estratégica apropiada de una organización y sus unidades de negocio. Tiene dos ejes que combinan los factores relativos a la industria (la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno) y otros dos ejes que combinan los factores relativos a la organización (la fortaleza financiera y la ventaja competitiva), en sus extremos alto y bajo (D'Alessio, 2015).

Después de haber efectuado la calificación de los factores determinantes de éxito de la industria y del sector económico, se obtuvo una postura estratégica competitiva. Por consiguiente, es atractiva, goza de una ventaja competitiva en un entorno relativamente inestable, también posee el factor crítico de la fortaleza financiera y la acción de los competidores (D'Alessio, 2015). Por lo tanto, deberán direccionarse las acciones a tomar de acuerdo a los siguientes criterios: Explotar la principal ventaja competitiva del sector, la misma que potenciará el incremento del nivel de bancarización en la Región Cusco, dado que actualmente existe un mercado potencial de 73.60 % por bancarizar en la Región Cusco.

Tabla 24

Matriz FODA del Sector Microfinanciero de la Región Cusco

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>1.- Metodología crediticia adecuada para la evaluación del segmento de mercado</p> <p>2.- Precios sostenibles para el sector</p> <p>3.- Desarrollo de productos al alcance y necesidades del sector</p> <p>4.- Participación de mercado en la región</p> <p>5.- Diversos canales de distribución: agencia, oficinas informativas, con el Banco de la Nación, agentes, cajeros automáticos, comercio electrónico, etc...</p> <p>6.- Especialista en productos microfinancieros para diferentes sectores económicos.</p> <p>FO: Explote</p> <p>FO1: Captar fondos exclusivos, de organismos internacionales y nacionales, para el Desarrollo y colocación de productos crediticios destinados a la preservación y cuidado del medio ambiente (créditos verdes). Asimismo, hacer alianzas con entidades del sector microfinanciero para reportar estadísticas públicas de éste tipo de créditos. (F1, F4, F6, O1, O2, O5 y O6)</p> <p>FO2 Implementar medidas de gestión ecoeficiente que aminoren el consumo de la huella de carbono y la huella hídrica. (uso eficiente de los recursos orientados al cuidado del medio ambiente, tales como uso de papel y energía) (F2, F6, O3)</p> <p>FO3: Migrar de manera progresiva del canal de distribución tradicional al canal electrónico, mediante la implementación del homebanking, aplicativos móviles. Billeteras BIM. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O3, O4, O5)</p>	<p>1.- Liderazgo situacional y transaccional</p> <p>2.-Riesgo crediticio y operacional</p> <p>3.- Clima organizacional</p> <p>4.- Innovación tecnológica</p> <p>5.- Estructura de financiamiento costosa y limitada</p> <p>6.- Desarrollo de programas para la retención de personal</p>
OPORTUNIDADES		DO: Busque
<p>1.- Estabilidad y crecimiento económico del país</p> <p>2.- Tratados de libre comercio</p> <p>3.- Nuevas tendencias de innovación y tecnología</p> <p>4.- Demanda de servicios financieros en mercados no atendidos.</p> <p>5.- Nivel de bancarización en el país y la región Cusco</p> <p>6.- Obtención de financiamiento en mercados de capitales nacionales y foráneos</p>		DO1: Establecer alianzas estratégicas con IMF's para obtener financiamiento (crowdfunding), y con la Banca estatal para compartir PDV a través de redes de agencias. (D1, D4, O1, O3, O4 Y O6)
		DO2: Desarrollo alianzas joint venture con empresas fintech para lograr el mejoramiento de los procesos e incremento de la bancarización con tecnologías Blockchain y nexsign (D2, D4, D5, D6, O5, O4)
		DO3: Desarrollar programas de educación financiera a los clientes actuales, enfocados en proyectar índices de morosidad aceptables, además de incentivar el ahorro. Enfocados en el uso eficiente y responsable de los productos financieros. (D1, D2, D4, D5, O3, O4, O5)
AMENAZAS		DA: Evite
<p>1.- Injerencia de los gobiernos locales y del Estado</p> <p>2.- Posicionamiento de los competidores y de productos sustitutos</p> <p>3.- Sobre-endeudamiento de los clientes</p> <p>4.- Inestabilidad económica - financiera mundial</p> <p>5.- Medidas restrictivas del ente regulador</p>	<p>FA: Confronte</p> <p>FA1: Explorar nuevos mercados, donde el nivel de acceso al crédito es bajo a través del desarrollo de productos, destinados a mejorar la calidad de vida de la comunidad y emprendimientos empresariales (F1, F2, F3, F4, F5, F6 y A1, A2, A3, A4, A5)</p> <p>FA2: Gestionar alianzas estratégicas con burós de crédito reconocidos en el mercado, especializados en el sector con la finalidad de implementar scores de no bancarizados, cosechas que permitan rediseñar estrategias de cobranza y administración de portafolios (F1, F2, F3, F4, F6 y A2, A3, A5)</p> <p>FA3: Captar fondos específicos para ingresar a mercados no atendidos. A través de crowdfunding, que permite la posibilidad de contar con colaterales que garantice hasta el 100% como por ejemplo KIVA. (F1, F2, F3, F4, F5, F6 y A2, A3)</p>	<p>DA1: Crear alianzas con los scores de buró, como sentinel, equifax, para implementar alertas de sobreendeudamiento de la cartera de clientes. (D1, D2, D4 y A2, A3, A5)</p> <p>DA2: Desarrollar programas para captar y retener el talento (programas de inducción, líneas de carrera), humano a través de Escuelas de Negocio a nivel del sector microfinanciero de la región (D1, D3, D6, A2)</p>

Nota: Adaptado de "Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)," por D'Alessio, 2015.

Tabla 25

Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)							
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5 6 Pocos
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5 6 Baja
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5 6 Pequeña
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5 6 Estrecho
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5 6 Muchas
6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5 6 Baja
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5 6 Inelástica
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5 6 Baja
Promedio =		3					
3 - 6 =		-3					
Calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)							
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5 6 Alto
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5 6 Alto
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5 6 Alta
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5 6 Complejo
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5 6 Eficiente
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5 6 Alta
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5 6 Difícil
8. Productividad / utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5 6 Alta
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5 6 Alto
Promedio =		3.11					
Calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)							
1. Retorno a la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5 6 Alto
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5 6 Balanceado
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5 6 Solida
4. Capital requerido vs capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5 6 Bajo
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5 6 Alto
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5 6 Fácil
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5 6 Bajo
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5 6 Rápido
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5 6 Altas
Promedio =		1.89					
Calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)							
1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5 6 Grande
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5 6 Superior
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5 6 Temprano
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5 6 Fijo
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5 6 Alta
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5 6 Alta
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5 6 Alto
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5 6 Alta
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5 6 Rápida
Promedio =		3.11					
3.11 - 6 =		-2.89					

Nota: Adaptado de “Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA),” por D’Alessio, 2015.

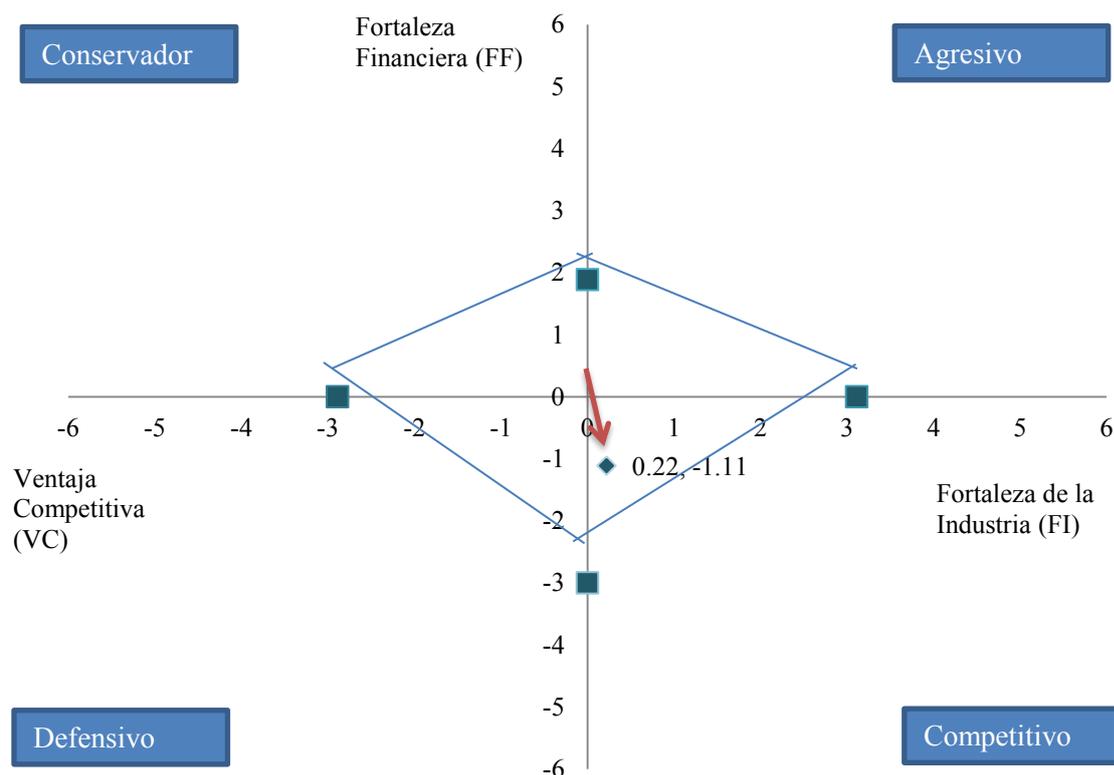


Figura 31. Matriz PEYEA Sector microfinanciero Región Cusco. Adaptado de “Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA),” por D’Alessio, 2015

El principal factor crítico del sector microfinanciero está representado por los competidores directos, principalmente la Banca múltiple, que gana cada vez más parte del mercado objetivo del sector microfinanciero, cuyos datos se reflejan en la tendencia de crecimiento de la colocación de productos que año a año desde el 2012 abarcan segmento de mercado del sector microfinanciero (créditos MES).

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

D’Alessio indicó que:

Esta matriz desarrollada por el Boston Consulting Group, considera como base la relación entre: (a) la participación de mercado relativa de la industria y la generación de efectivo con, (b) la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. (2015, p. 288)

Tabla 26

Matriz Boston consulting Group. Sector Microfinanciero Región Cusco

SISTEMA FINANCIERO PERUANO	Créditos		Depósitos		
	Diciembre 2016. En miles S/.	*Tasa crec. %	Diciembre 2015. Millones S/	Millones S/.	**Tasa crec. %
TOTAL	4,525,241	12.00%	4,240,667	3,644,202	16.00%
Banca Múltiple	2,357,893		2,302,905	2,066,970	
Empresas Financieras	475,320		485,166	205,448	
Cajas Municipales	1,626,614		1,399,995	1,370,315	
Cajas Rurales	19,589		13,464	1,469	
Edpymes	45,825		39,137	0	

* La tasa de crecimiento se obtienen con respecto al año 2015

** La tasa de crecimiento corresponde al promedio de 5 últimos años.

INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS (IMF) Región Cusco

Participación de Mercado en Créditos Diciembre 2016

IMF	Participación	Créditos 2016	Tasa crec.	Créditos	Créditos
	%	Millones S/. 2016	%	Millones S/. 2015	%
Total IMF	100%	2,167,348	11.31%	1,937,762	47.9%
CM	75.05%	1,626,614		1,399,995	
CRAC	0.90%	19,589		13,464	
Edpymes	2.11%	45,825		39,137	
Financieras	21.93%	475,320		485,166	

Participación de Mercado en Depósitos Diciembre 2016

IMF	Participación	Depósitos	Tasa crec.	Depósitos
	%	Millones S/.	%	%
Total IMF	100%	1,577,232	16.00%	43.3%
CM	86.88%	1,370,315		
CRAC	0.09%	1,469		
Financieras	13%	205,448		

VALORES PARA MBCG
Participación del mercado relativa

Tipo	Valor	Tasa crec. (%)
Depósitos	0.433	0.16%
Créditos	0.479	0.11%

Nota. Adaptado de "Matriz Boston Consulting Group (BCG)," por D'Alessio, 2015

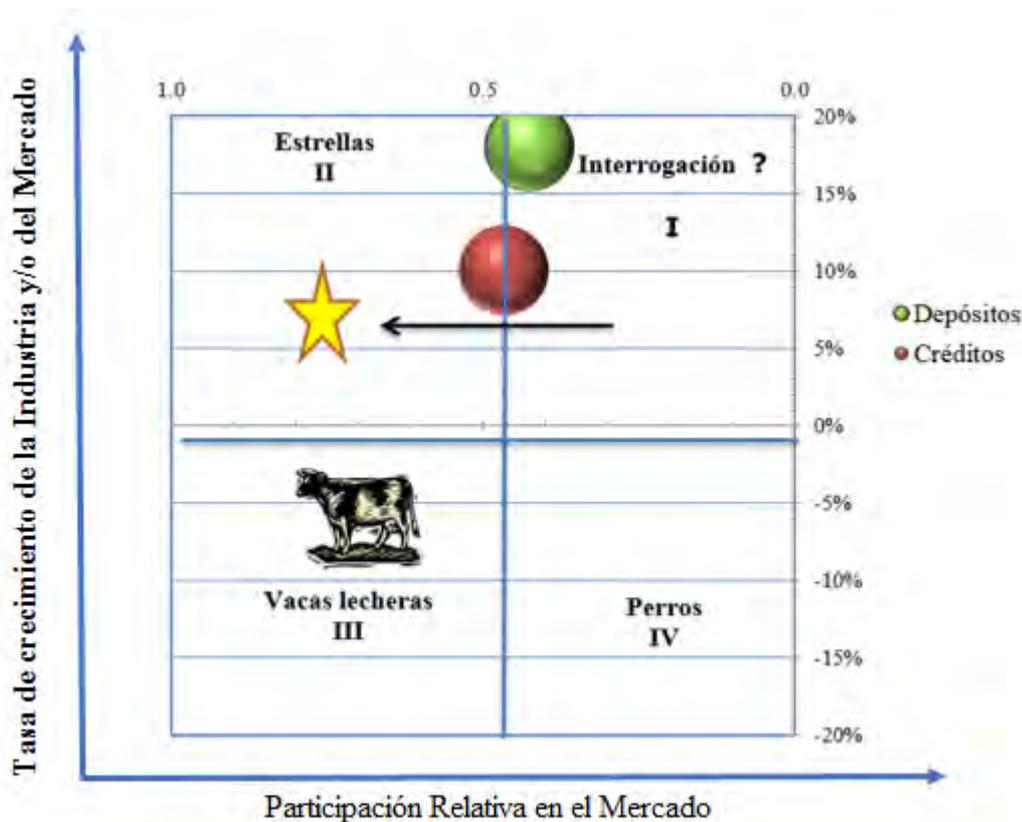


Figura 32. Matriz BCG –Sector Microfinanciero Región Cusco
Adaptado de “Matriz Boston consulting Group (BCG),” por D’Alessio, 2015.

La MBCG, ubica los productos del sistema microfinanciero de la región Cusco en el cuadrante I, que corresponde a los productos Interrogación, para el sector microfinanciero de la región Cusco se consideran los créditos y los depósitos que presentan alta tasa de crecimiento en sus colocaciones y actualmente con un nivel de participación creciente en la región Cusco, ocupando a diciembre del 2016 un 45% de participación en relación al 55% de participación que posee la banca múltiple, sin embargo el mercado no es aún maduro debido a los indicadores de inclusión financiera de la región. La tendencia muestra que los tipos de productos pueden dirigirse a productos estrella debido a que se aprecia la entrada en éste cuadrante.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Esta es una matriz de portafolio que se desarrolla sobre la base de dos dimensiones los puntajes totales de la EFE y la EFI, y según los datos encontrados para la matriz MIE del

sector microfinanciero de la región Cusco, la estrategia que sugiere esta matriz es la de penetración de mercado y desarrollo de productos, dado que el sector se ubica en el cuadrante V, de la región II, la cual indica retener y mantener, es decir invertir selectivamente y gerenciar las utilidades, desarrollándose selectivamente para mejorar.

Tabla 27

Matriz Interna – Externa (MIE). Sector Microfinanciero Región Cusco

Total, Ponderado EFI	Total, Ponderado EFE
2.55	2.30

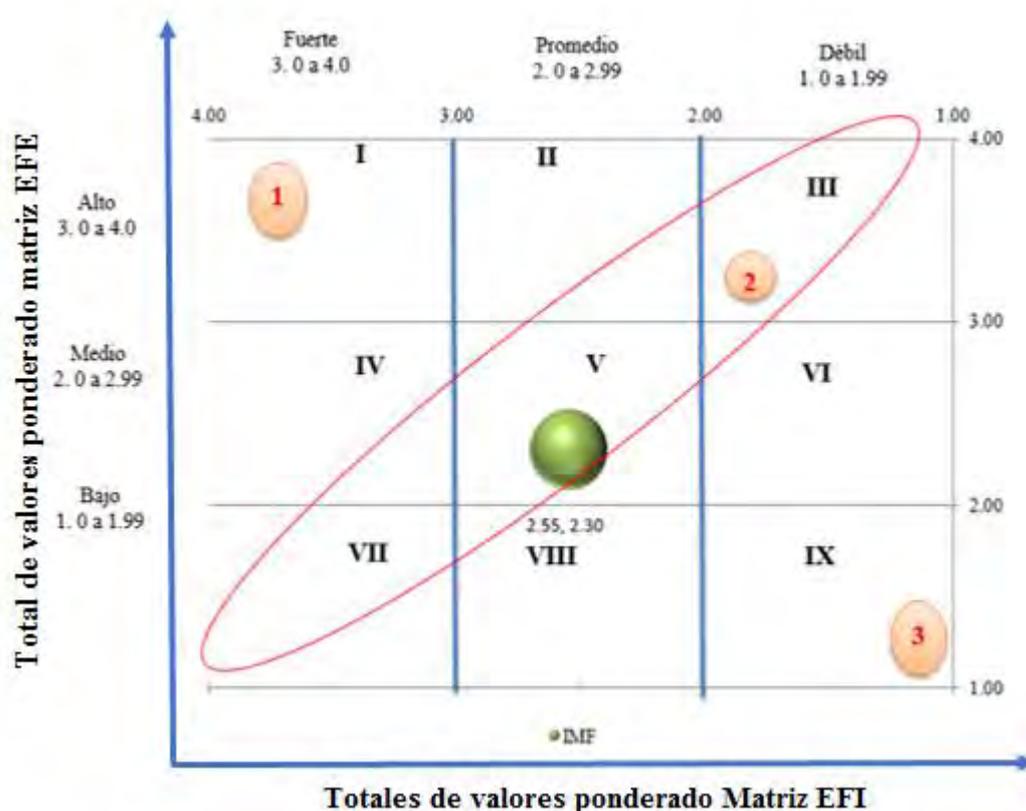


Figura 33. Matriz Interna – Externa. Sector Microfinanciero Región Cusco
Adaptado de “Matriz Interna – Externa (MIE),” por D’Alessio, 2015

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

En La matriz de la gran estrategia nos ayuda a identificar si la estrategia elegida ha sido la correcta, se soporta en el crecimiento del mercado rápido o lento y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado si es fuerte o débil. Para el sector

microfinanciero se identifica que por su posición competitiva y el crecimiento de mercado se ubica en el Cuadrante II, lo cual indica encontrarse en capacidad de desarrollar más estrategias externas alternativas, entre estas pueden ser: el desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración horizontal, desposeimiento y liquidación (ver Figura 34).

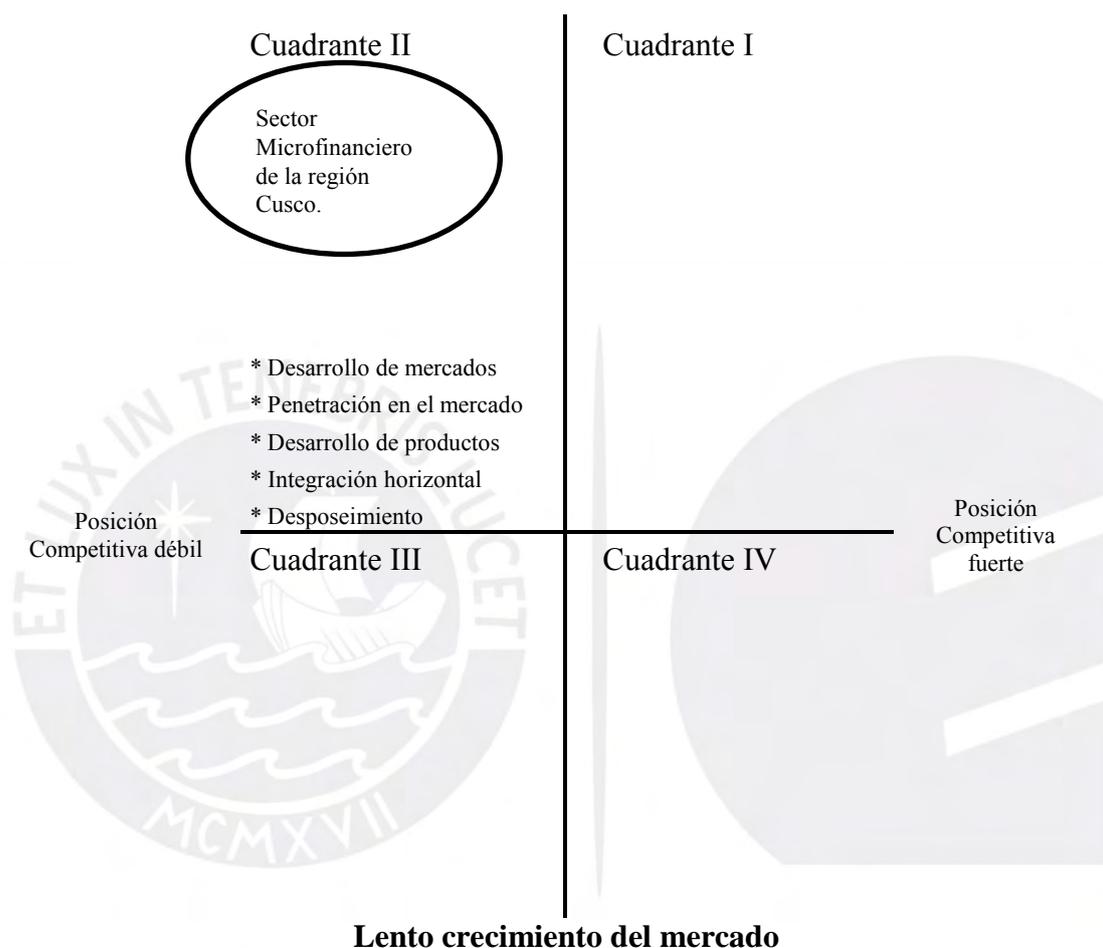


Figura 34. Matriz de la Gran Estrategia (MGE) Sector Microfinanciero de la Región Cusco Adaptado de “Matriz de la Gran Estrategia (MGE),” por D’Alessio, 2015.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), se realiza un listado de todas las estrategias generadas en las matrices MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE, MGE, y realizando la MDE para el sector microfinanciero de la región Cusco presentado líneas abajo se puede

concluir que las estrategias retenidas son las estrategias E1, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, y E11. Mientras que la estrategia E2 es la contingente.

Tabla 28

Matriz de Decisión Estratégica (MDE) - Sector Microfinanciero Región Cusco

ITEM	Estrategias Alternativas	Estrategias Específicas	FO DA	PEYEA	MBCG	MIE	MGE	Total
E1	Integración Vertical hacia atrás, integración horizontal. Intensiva - desarrollo de productos	Captar fondos exclusivos, de organismos internacionales y nacionales, para el Desarrollo y colocación de productos crediticios destinados a la preservación y cuidado del medio ambiente (créditos verdes). Hacer alianzas con entidades del sector microfinanciero para reportar estadísticas públicas de éste tipo de créditos. (F1, F4, F6, O1, O2, O5 y O6)	X	X	X	X	X	5
E2	Defensiva/reducción	Implementar medidas de gestión eco-eficiente que aminoren el consumo de la huella de carbono y la huella hídrica. (uso eficiente de los recursos orientados al cuidado del medio ambiente, tales como uso de papel y energía)	X					1
E3	Integración Vertical hacia atrás	Migrar de manera progresiva del canal de distribución tradicional al canal electrónico, mediante la implementación del homebanking, aplicativos móviles. Billeteras BIM. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O3, O4, O5)	X	X	X	X	X	5
E4	Integración horizontal, -modalidad fusión	Establecer alianzas estratégicas con IMF'S para obtener financiamiento (crowdfunding), y con la Banca estatal para compartir PDV a través de redes de agencias (economía colaborativa). (D1, D4, O1, O3, O4 y O6)	X	X	X	X	X	5
E5	Defensiva-Aventura Conjunta	Desarrollo alianzas joint venture con empresas FINTECH para lograr el mejoramiento de los procesos e incremento de la bancarización con tecnologías Blockchain y nexsign (D2, D4, D5, D6, O5, O4)	X	X	X	X	X	5
E6	Intensiva - Desarrollo de productos y de mercados	Explorar nuevos mercados, donde el nivel de acceso al crédito es bajo, a través del desarrollo de productos, destinados a mejorar la calidad de vida de la comunidad y emprendimiento empresarial. (F1, F2, F3, F4, F5, F6 y A1, A2, A3, A4, A5)	X	X	X	X	X	5
E7	Integración Vertical hacia atrás - Intensiva desarrollo de productos	Gestionar alianzas estratégicas con burós de crédito reconocidos en el mercado, especializados en el sector con la finalidad de implementar scores de no bancarizados, cosechas que permitan rediseñar estrategias de cobranza y administración de portafolios (F1, F2, F3, F4, F6 y A2, A3, A5)	X	X	X	X	X	5
E8	Intensiva - Desarrollo de productos y de mercados	Desarrollar programas de educación financiera a los clientes actuales, enfocados en proyectar índices de morosidad aceptables, además de incentivar el ahorro. Enfocados en el uso eficiente y responsable de los productos financieros. (D1, D2, D4, D5, O3; O4; O5)	X	X	X	X	X	5
E9	Intensivas - desarrollo de mercados	Captar fondos específicos para ingresar a mercados no atendidos. A través de crowdfunding, que permite la posibilidad de contar con colaterales que garantice hasta el 100% como por ejemplo KIVA. (F1, F2, F3, F4, F5, F6 y A2, A3)	X	X	X	X	X	5
E10	Integración vertical hacia atrás - Modalidad fusión vertical	Crear alianzas con los scores de buró, como sentinel, Equifax, para implementar alertas de sobreendeudamiento de la cartera de clientes. (D1, D2, D4 y A2, A3, A5)	X	X	X	X	X	5
E11	Integración vertical hacia atrás	Desarrollar programas para captar y retener el talento humano a través de Escuelas de Negocio a nivel del sector microfinanciero de la región. (D1, D3, D6, A2)	X	X	X	X	X	5

Nota: Adaptado de "Matriz de Decisión Estratégica (MDE)," por D'Alessio, 2015

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Cuando se ejecuta la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (ver Tabla 29), se nota que la suma de los pesos es igual a dos y al multiplicarlo por el ponderado de atraktividad, puede dar un valor máximo de ocho y un mínimo de dos, siendo cinco el promedio; en consecuencia, con un promedio mayor de cinco se establece que la estrategia es aceptable, y por debajo de cinco es menos aceptable o no aceptable. En las estrategias que obtengan menos de cinco, su aceptación quedará a criterio del estratega, por ejemplo, los valores entre cuatro y cinco se mantienen como un segundo grupo de estrategias de contingencia (D'Alessio, 2015).

La aplicación de esta matriz CPE, nos permite clasificar las estrategias y priorizando según el grado de importancia debido al resultado del puntaje obtenido. Las estrategias se corroboran en una matriz CPE, esto para evitar errores en el proceso previo. Para mejorar la precisión se ha escogido las estrategias que tengan el promedio mayor a 5 puntos, esto para priorizar la ejecución y para concentrar esfuerzos en un menor número estrategias.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

D'Alessio (2015, p. 304) indicó que “luego de calificar las estrategias retenidas por atractivo es conveniente hacer una evaluación final en la etapa de decisión con los cuatro criterios propuestos por Rumelt y luego usarlos en la revisión estratégica”. El desarrollo de esta matriz se basa en cuatro parámetros o criterios propuesto por Rumelt (1980) referenciado por D'Alessio (2015). Luego de la calificación, las estrategias retenidas son: Las estrategias E1, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, y E11; las cuales han pasados los cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad.

6.9. Matriz de Ética (ME)

Todas las estrategias escogidas pasaron la auditoria de la Matriz de Ética, es decir no violan aspectos relacionados con los derechos humanos y la justicia (ver Tabla 31).

Tabla 29

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) – Sector Microfinanciero Región Cusco

Factores críticos para el éxito	Peso	E1.		E3.		E4.		E5.		E6.		E7.		E8.		E9.		E10.		E11.	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA														
Oportunidades																					
1. Estabilidad y crecimiento económico del País	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	1	0.1	3	0.3	1	0.1	1	0.1
2. Tratados de libre comercio.	0.1	4	0.4	1	0.1	1	0.1	4	0.4	3	0.3	1	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1
3. Nuevas tendencias de innovación y tecnología.	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3
4. Demanda de servicios financieros en mercados no atendidos.	0.1	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	2	0.2
5. Nivel de bancarización en el País y la Región Cusco	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1
6. Obtención de financiamiento en mercados de capitales nacionales y foráneos.	0.05	4	0.2	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	1	0.05
Amenazas																					
1. Injerencia de los gobiernos locales y del Estado	0.1	2	0.2	1	0.1	3	0.3	1	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1
2. Posicionamiento de los competidores y de productos sustitutos	0.1	1	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	1	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4
3. Sobre-endeudamiento de los clientes.	0.1	2	0.2	1	0.1	3	0.3	2	0.2	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
4. Inestabilidad económica - financiera mundial	0.1	4	0.4	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
5. Medidas restrictivas del ente regulador	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	1	0.1	4	0.4	1	0.1	1	0.1
Fortalezas																					
1. Metodología crediticia adecuada para la evaluación del segmento	0.1	3	0.3	1	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3
2. Precios sostenibles para el sector.	0.1	4	0.4	1	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4	4	0.4	3	0.3
3. Desarrollo de productos al alcance y necesidades del Sector	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	3	0.45
4. Participación de mercado en la región	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15
5. Diversos canales de distribución: agencia, oficinas informativas, oficinas compartidas con el Banco de la Nación, agentes, cajeros automáticos, comercio electrónico, etc.	0.05	1	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	1	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1
6. Especialistas en productos microfinancieros para diferentes sectores económicos	0.05	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2
Debilidades																					
1. Liderazgo situacional y transaccional	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3	1	0.1	1	0.1	1	0.1	4	0.4
2. Riesgo crediticio y operacional	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2
3. Clima organizacional	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	4	0.4
4. Innovación tecnológica	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15
5. Estructura de financiamiento costosa y limitada	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	4	0.4	2	0.2
6. Desarrollo de programas para la retención de personal.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2
Totales	2		6.2		5.05		6		6.1		6.1		6.2		4.95		5.9		5.3		4.9

Nota: Adaptado de “Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE),” por D’Alessio, 2015

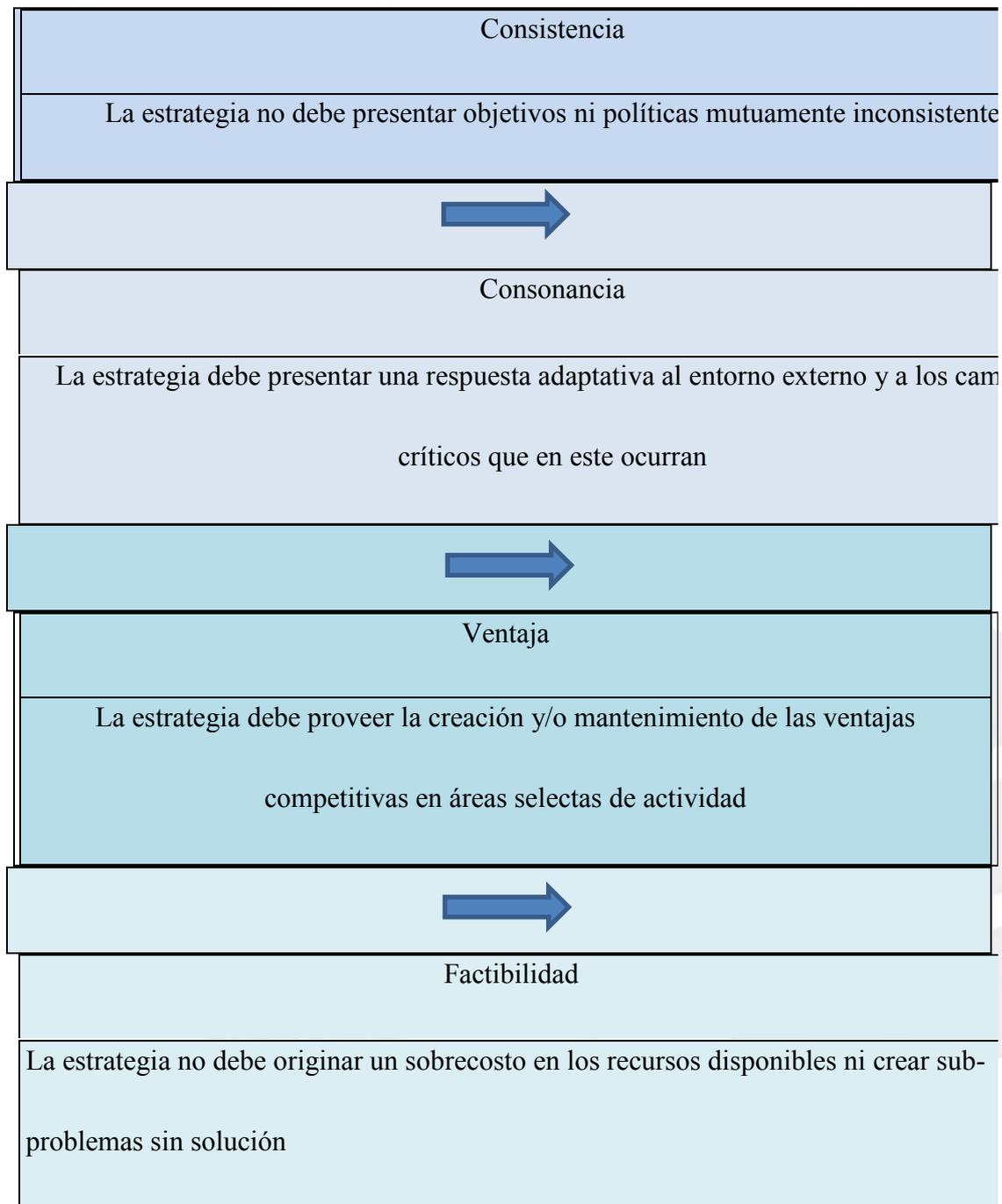


Figura 35. Criterios de evaluación de estrategias Matriz Rumelt
Tomado de “The evaluation of business strategy”, por Rumelt, 1980, pp. 360-361, New York, NY McGraw-Hill

Tabla 30

Matriz de Rumelt (MR) - Sector Microfinanciero Región Cusco

	Estrategias Específicas (*)	PRUEBAS				
		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1	Captar fondos exclusivos, de organismos internacionales y nacionales, para el Desarrollo y colocación de productos crediticios destinados a la preservación y cuidado del medio ambiente (créditos verdes). Hacer alianzas con entidades del sector microfinanciero para reportar estadísticas públicas de éste tipo de créditos. (F1, F4, F6, O1, O2, O5 y O6)	Si	Si	Si	Si	Si
E3	Migrar de manera progresiva del canal de distribución tradicional al canal electrónico, mediante la implementación del homebanking, aplicativos móviles. Billeteras BIM. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O3, O4, O5)	Si	Si	Si	Si	Si
E4	Establecer alianzas estratégicas con IMF'S para obtener financiamiento (crowdfunding), y con la Banca estatal para compartir PDV a través de redes de agencias (economía colaborativa). (D1, D4, O1, O3, O4 y O6)	Si	Si	Si	Si	Si
E5	Desarrollo alianzas joint venture con empresas FINTECH para lograr el mejoramiento de los procesos e incremento de la bancarización con tecnologías Blockchain y nexsign (D2, D4, D5, D6, O5, O4)	Si	Si	Si	Si	Si
E6	Explorar nuevos mercados, donde el nivel de acceso al crédito es bajo, a través del desarrollo de productos, destinados a mejorar la calidad de vida de la comunidad y emprendimiento empresarial. (F1, F2, F3, F4, F5, F6 y A1, A2,A3,A4,A5)	Si	Si	No	Si	No
E7	Gestionar alianzas estratégicas con burós de crédito reconocidos en el mercado, especializados en el sector con la finalidad de implementar scores de no bancarizados, cosechas que permitan rediseñar estrategias de cobranza y administración de portafolios (F1, F2, F3, F4, F6 y A2, A3, A5)	Si	Si	Si	Si	Si
E8	Desarrollar programas de educación financiera a los clientes actuales, enfocados en proyectar índices de morosidad aceptables, además de incentivar el ahorro. Enfocados en el uso eficiente y responsable de los productos financieros. (D1, D2, D4, D5, O3;04;05)	Si	Si	Si	Si	Si
E9	Captar fondos específicos para ingresar a mercados no atendidos. A través de crowdfunding, que permite la posibilidad de contar con colaterales que garantice hasta el 100% como por ejemplo KIVA. (F1, F2, F3, F4, F5, F6 y A2, A3)	Si	Si	Si	Si	Si
E10	Crear alianzas con los scores de buró, como sentinel, Equifax, para implementar alertas de sobreendeudamiento de la cartera de clientes. (D1, D2, D4 y A2, A3, A5)	Si	Si	Si	Si	Si
E11	Desarrollar programas para captar y retener el talento humano a través de Escuelas de Negocio a nivel del sector microfinanciero de la región. (D1,D3, D6, A2)	Si	Si	No	Si	No

Nota: Adaptado de "Matriz de Rumelt (MR)," por D'Alessio, 2015

Tabla 31

Matriz Ética - Sector Microfinanciero Región Cusco

E1	FO1: Captar fondos exclusivos, de organismos internacionales y nacionales, para el Desarrollo y colocación de productos crediticios destinados a la preservación y cuidado del medio ambiente (créditos verdes). Asimismo, hacer alianzas con entidades del sector microfinanciero para reportar estadísticas públicas de éste tipo de créditos. (F1, F4, F6, O1, O2, O5 y O6)
E3	FO3: Migrar de manera progresiva del canal de distribución tradicional al canal electrónico, mediante la implementación del homebanking, aplicativos móviles. Billeteras BIM. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O3, O4, O5)
E4	DO1: Establecer alianzas estratégicas con IMF's para obtener financiamiento (crowdfunding), y con la Banca estatal para compartir PDV a través de redes de agencias. (D1, D4, O1, O3, O4 Y O6)
E5	DO2: Desarrollar alianzas Joint Venture con empresas FINTECH, para lograr el mejoramiento de los procesos e incremento de la bancarización, con tecnologías Blockchain y nexsign. (D2, D4, D5, D6, O5, O4)
E6	DO3: Desarrollar programas de educación financiera a los clientes actuales, enfocados en proyectar índices de morosidad aceptables, además de incentivar el ahorro. Enfocados en el uso eficiente y responsable de los productos financieros. (D1, D2, D4, D5, O3, O4, O5)
E7	FA1: Explorar nuevos mercados, donde el nivel de acceso al crédito es bajo a través del desarrollo de productos, destinados a mejorar la calidad de vida de la comunidad y emprendimientos empresariales (F1, F2, F3, F4, F5, F6 y A1, A2, A3, A4, A5)
E8	FA2: Gestionar alianzas estratégicas con burós de crédito reconocidos en el mercado, especializados en el sector con la finalidad de implementar scores de no bancarizados, cosechas que permitan rediseñar estrategias de cobranza y administración de portafolios (F1, F2, F3, F4, F6 y A2, A3, A5)
E9	FA3: Captar fondos específicos para ingresar a mercados no atendidos. A través de crowdfunding, que permite la posibilidad de contar con colaterales que garantice hasta el 100% como por ejemplo KIVA. (F1, F2, F3, F4, F5, F6 y A2, A3)
E10	DA1: Crear alianzas con los scores de buró, como sentinel, equifax, para implementar alertas de sobreendeudamiento de la cartera de clientes. (D1, D2, D4 y A2, A3, A5)
E11	DA2: Desarrollar programas para captar y retener el talento (programas de inducción, líneas de carrera), humano a través de Escuelas de Negocio a nivel del sector microfinanciero de la región (D1, D3, D6, A2)

	E1	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
Derechos										
Impacto en el derecho de la vida	P	N	N	N	P	N	P	P	N	P
Impacto en el derecho a la propiedad	P	N	N	P	P	N	N	P	N	P
Impacto en el derecho al libre Pensamiento	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Justicia										
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Impacto en la administración	J	J	J	J	J	N	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo										
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Se Acepta	SI	SI								

Criterios utilizados para calificar la matriz de ética

Derechos	P = Promueve	N = Neutral	V = Viola
Justicia	J = Justo	N = Neutro	I = Injusto
Utilitarismo	E = Excelentes	N = Neutro	P = Perjudicial

Nota: Adaptado de "Matriz Ética," por D'Alessio, 2015

Después de haber concluido la primera etapa del proceso estratégico, es momento de realizar la implementación para lo cual se apoyará en las siguientes matrices: (a) La Matriz de estrategias y de Contingencia (MERC), (b) La Matriz de Estrategias versus objetivos de largo plazo (MEOLP), y (c) La Matriz de estrategias versus posibilidades de los competidores y sustitutos (MEPCS), estas son elaboradas en la etapa de formulación, sin embargo sobresalen en la etapa de implementación, su objetivo es de verificar que las estrategias se implementen solo si se encuentran alineadas a los OLP, asimismo nos proporcionan acciones de dirección a tomar en cuenta respecto a los competidores (D'Alessio, 2015).

6.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son: “aquellas estrategias finales que han sido aceptadas después de haber pasado por varias matrices, las cuales se conocen como estrategias primarias y aquellas que no fueron retenidas son consideradas como estrategias de contingencia” (D'Alessio, 2015, p. 309).

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

“Esta matriz tiene como objetivo verificar si las estrategias finalmente retenidas harán que los OLP's se alcancen. Si una de las estrategias no logre calzar con ninguno de los OLP's trazados, pasara hacer una estrategia de contingencia más” (D'Alessio, 2015, p. 310).

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

Esta matriz tiene como objetivo evaluar posibles reacciones de los competidores, antes de decidir que estrategias retener, es relevante evaluar que harán los competidores cuando se inicie el proceso de implementación de cada estrategia; la evaluación es en base a los actuales competidores, sustitutos y entrantes. Asimismo, se debe considerar a los aliados y socios estratégicos, quienes también reaccionaran ante la implementación de las diversas estrategias adoptadas por la organización (D'Alessio, 2015).

Tabla 32

*Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencias (MERC) - Sector Microfinanciero**Región Cusco*

Estrategias retenidas	
FO1	Captar fondos exclusivos, de organismos internacionales y nacionales, para el Desarrollo y colocación de productos crediticios destinados a la preservación y cuidado del medio ambiente (créditos verdes). Hacer alianzas con entidades del sector microfinanciero para reportar estadísticas públicas de éste tipo de créditos. (F1, F4, F6, O1, O2, O5 y O6)
FO3	Migrar de manera progresiva del canal de distribución tradicional al canal electrónico, mediante la implementación del homebanking, aplicativos móviles. Billeteras BIM. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O3, O4, O5)
DO1	Establecer alianzas estratégicas con IMF'S para obtener financiamiento (crowdfunding), y con la Banca estatal para compartir PDV a través de redes de agencias (economía colaborativa). (D1, D4, O1, O3, O4 y O6)
DO2	: Desarrollar alianzas Joint Venture con empresas FINTECH, para lograr el mejoramiento de los procesos e incremento de la bancarización, con tecnologías Blockchain y nexsign. (D2, D4, D5, D6, O5, O4)
FA1	Explorar nuevos mercados, donde el nivel de acceso al crédito es bajo, a través del desarrollo de productos, destinados a mejorar la calidad de vida de la comunidad y emprendimiento empresarial. (F1, F2, F3, F4, F5, F6 y A1, A2,A3,A4,A5)
FA2	Gestionar alianzas estratégicas con burós de crédito reconocidos en el mercado, especializados en el sector con la finalidad de implementar scores de no bancarizados, cosechas que permitan rediseñar estrategias de cobranza y administración de portafolios (F1, F2, F3, F4, F6 y A2, A3, A5)
DO3	Desarrollar programas de educación financiera a los clientes actuales, enfocados en proyectar índices de morosidad aceptables, además de incentivar el ahorro. Enfocados en el uso eficiente y responsable de los productos financieros. (D1, D2, D4, D5, O3;O4;O5)
FA3	Captar fondos específicos para ingresar a mercados no atendidos. A través de crowdfunding, que permite la posibilidad de contar con colaterales que garantice hasta el 100% como por ejemplo KIVA. (F1, F2, F3, F4, F5, F6 y A2, A3)
DA1	Crear alianzas con los scores de buró, como sentinel, Equifax, para implementar alertas de sobreendeudamiento de la cartera de clientes. (D1, D2, D4 y A2, A3, A5)
DA2	Desarrollar programas para captar y retener el talento humano a través de Escuelas de Negocio a nivel del sector microfinanciero de la región. (D1,D3, D6, A2)
Estrategias de contingencia	
FO2	Implementar medidas de gestión eco-eficiente que aminoren el consumo de la huella de carbono y la huella hídrica. (uso eficiente de los recursos orientados al cuidado del medio ambiente, tales como uso de papel y energía) (F2, F6, O3)

Nota: Adaptado de “Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencias (MERC),” por D’Alessio, 2015

Tabla 33

Matriz de Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo

VISIÓN: Ser líder en la Macro Región Sur del Perú al 2026, con altos estándares de eficiencia y rentabilidad, gran sentido de responsabilidad social e inclusión financiera, ofreciendo soluciones a precios competitivos, adecuados a las necesidades de nuestros clientes						
Interés organizacionales						
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
1. Incremento de la participación de Mercado	Lograr el liderazgo, en colocaciones directas, en la macro región sur, obteniendo una participación de mercado de 40% al 2026. A la fecha se tiene un 26 % de participación.	Lograr el liderazgo, en depósitos, en la macro región sur, obteniendo una participación de mercado de 40% al 2026. A la fecha se tiene un 29% de participación.	Ser líderes en la Región Cusco al 2026 logrando una participación de mercado en 65%. A la fecha, el sector microfinanciero representa el 45% en colocaciones y depósitos en la Región.	Disminuir la morosidad del sector a 3.0% al 2026. Actualmente se encuentra en 4.45%.	Diseñar e implementar 5 programas de educación financiera, al 2026, que contengan un impacto social desde la educación primaria hasta la superior. A la fecha se cuenta con programas en fase piloto.	Lograr que al 2025 el sistema microfinanciero aporte a incrementar la inclusión financiera (uso de servicios financieros/PEA) hasta lograr alcanzar el 40 %.Al 2015 el nivel de bancarización en la región Cusco fue de 27.40 %, y el nivel de crecimiento del 2010 al 2015 fue de 13%
2. Alcanzar el liderazgo en la macro región sur						
3. Desarrollo de productos financieros a precios competitivos						
4 Aumento de la rentabilidad del sector						
5 Fortalecimiento de los valores corporativos						
6. Desarrollo de clientes del sector y colaboradores						
Estrategias específicas						
FO1	X	X	X			X
FO3	X	X	X	X	X	X
DO1	X	X	X	X	X	X
DO2	X	X	X	X	X	X
FA1	X	X	X	X	X	X
FA2	X	X	X	X	X	X
DO3	X	X	X	X	X	X
FA3	X	X	X	X	X	X
DA1				X	X	X
DA2				X	X	

Nota: Adaptado de "Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo," por D'Alessio, 2015

Tabla 34

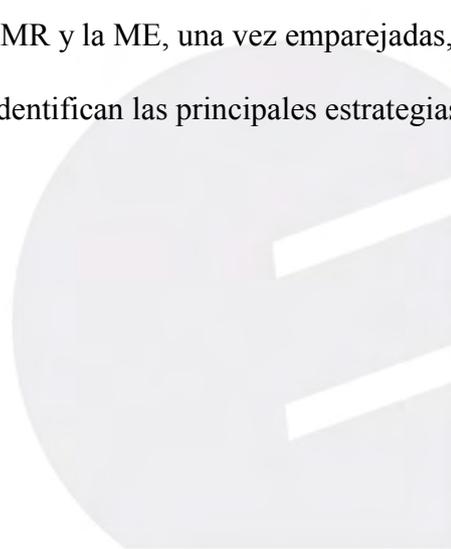
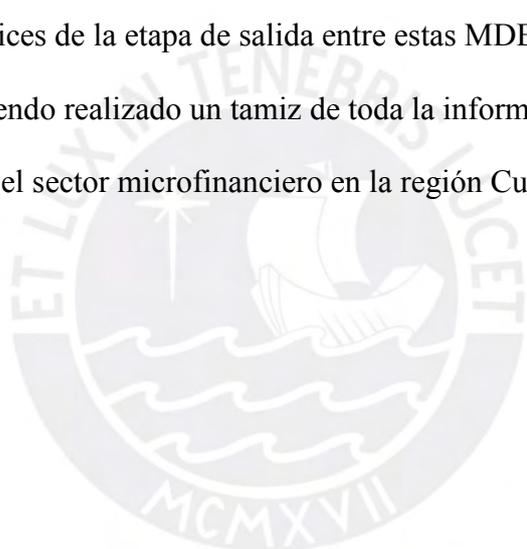
Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias Retenidas	Posibilidades de la Banca Múltiple	Posibilidades del sector no regulado
FO1 Captar fondos exclusivos, de organismos internacionales y nacionales, para el Desarrollo y colocación de productos crediticios destinados a la preservación y cuidado del medio ambiente (créditos verdes). Hacer alianzas con entidades del sector microfinanciero para reportar estadísticas públicas de éste tipo de créditos. (F1, F4, F6, O1, O2, O5 y O6)	La Banca múltiple tiene muchas posibilidades de captar fondos exclusivos de organismos internacionales para poder incursionar en la colocación de créditos verdes. No tiene la capacidad de efectuar alianzas con entidades del sector microfinanciero para la obtención de datos de los créditos verdes, dado que a la fecha no es parte de su core - bussines	El sector no regulado, especialista en el sector microfinanciero, cuenta con todas las facultades de obtener financiamiento internacional para generar productos en créditos verdes, mas no cuenta con la logística apropiada para generar base de datos sobre éstos créditos, debido a los sobrecostos que generaría ésta creación.
FO3 Migrar de manera progresiva del canal de distribución tradicional al canal electrónico, mediante la implementación del homebanking, aplicativos móviles. Billeteras BIM. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O3, O4, O5)	La banca múltiple, por la capacidad instalada que posee, ya incursionó en la migración del canal tradicional al canal electrónico, obteniendo resultados favorables en desempeño a la fecha.	El sector no regulado, debido a la falta de infraestructura y escaso manejo tecnológico, se encuentra rezagado en éste ámbito, utilizando actualmente procesos manuales para sus labores.
DO1 Establecer alianzas estratégicas con IMF'S para obtener financiamiento (crowdfunding), y con la Banca estatal para compartir PDV a través de redes de agencias (economía colaborativa). (D1, D4, O1, O3, O4 y O6)	Ante una alianza estratégica de las IMF's, la banca múltiple puede responder de la siguiente manera: no hacer nada asumiendo que la alianza no durará por diferencia de intereses de las IMF's, competir mejorando la red de agencias y los canales de atención de las IMF's adquiridas por la banca e integrándolas con los suyos, confrontar adquiriendo las empresas más importantes de la alianza, confrontar colocando barreras para que la alianza no pueda fortalecerse o desarrollar ventajas competitivas, confrontar directamente a la alianza utilizando sus recursos.	El sector no regulado trabaja independientemente, en pocas ocasiones podrían asociarse entre informales, siendo relaciones de corto plazo (clientes específicos y oportunidades específicas). En este caso no tendrían posibilidades frente a la banca tradicional y a la alianza de las IMF's.
DO2 Desarrollar alianzas Joint Venture con empresas FINTECH para lograr el mejoramiento de los procesos e incremento de la bancarización, con tecnologías Blockchain y nexsign. (D2, D4, D5, D6, O5, O4)	La banca múltiple cuenta con los recursos económicos para desarrollar tecnologías crediticias integrales para la bancarización, puede incluso adquirir instituciones microfinancieras y dotarlas de recursos, pero no conoce la metodología crediticia que manejan la IMF's.	El sector no regulado se adapta a cada oportunidad, lo que les permite cambiar sus productos y atención según sea apropiado para sus clientes. Sus préstamos son mayormente de montos pequeños para necesidades cotidianas y capital de trabajo y no están orientados para usos de largo plazo como el mejoramiento de viviendas, educación, activos fijos, etc. Tampoco pueden legalmente ejercer las garantías de éstos. En este caso no tendrían las posibilidades que tienen la banca tradicional y las IMF's.
FA1 Explorar nuevos mercados, donde el nivel de acceso al crédito es bajo, a través del desarrollo de productos, destinados a mejorar la calidad de vida de la comunidad y emprendimiento empresarial. (F1, F2, F3, F4, F5, F6 y A1, A2, A3, A4, A5)	La banca múltiple tiene la capacidad de obtener fondos que le permitan explorar mercados nuevos, donde pueda incrementar el nivel de bancarización a través del desarrollo de nuevos productos, pero no es parte de su core - bussines	El sector no regulado conseguirá ventajas por su cercanía con la población local para "fidelizar" a sus clientes; sin embargo es probable que estos no busquen construir relaciones de largo plazo con ellos, pues su enfoque es de corto plazo. Buscarán también captar clientes con tiempos de respuesta menores; con menos requisitos para el otorgamiento de préstamos y con su gran capacidad de movimiento y adaptación.
FA2 Gestionar alianzas estratégicas con burós de crédito reconocidos en el mercado, especializados en el sector con la finalidad de implementar scores de no bancarizados, cosechas que permitan rediseñar estrategias de cobranza y administración de portafolios (F1, F2, F3, F4, F6 y A2, A3, A5)	La banca múltiple cuenta con los recursos económicos para desarrollar alianzas estratégicas con burós de crédito reconocidos.	La plataforma tecnológica y estructura financiera del sector no regulado no le permite realizar éste tipo de alianzas.
DO3 Desarrollar programas de educación financiera a los clientes actuales, enfocados en proyectar índices de morosidad aceptables, además de incentivar el ahorro. Enfocados en el uso eficiente y responsable de los productos financieros. (D1, D2, D4, D5, O3; O4; O5)	Dichas actividades son realizadas actualmente por la banca múltiple y repercuten en la calidad de su cartera, incentivan el ahorro como parte de sus productos.	El sector no regulado desarrolla programas de educación financiera a través de sus Bancos comunales mediante los cuales impulsan el ahorro en escalas menores.
FA3 Captar fondos específicos para ingresar a mercados no atendidos. A través de crowdfunding, que permite la posibilidad de contar con colaterales que garantice hasta el 100% como por ejemplo KIVA. (F1, F2, F3, F4, F5, F6 y A2, A3)	La banca múltiple hasta la fecha ha tenido incursiones mínimas en el fondeo tipo crowdfunding, el mismo que supone un complemento al crédito bancario, especialmente para proyectos con un nivel de riesgo alto o aquellos que se encuentren en la fase inicial de desarrollo	El sector no regulado, principalmente a través de las organizaciones no gubernamentales internacionales, puede acceder al financiamiento para proyectos específicos no bancarios a través del crowdfunding.
DA1 Crear alianzas con los scores de buró, como sentinel, Equifax, para implementar alertas de sobreendeudamiento de la cartera de clientes. (D1, D2, D4 y A2, A3, A5)	La banca múltiple tiene la capacidad de crear éste tipo de alianzas con la finalidad de disminuir los riesgos de sobreendeudamiento	Por la dimensión de su estructura, el sector no regulado, no cuenta con los recursos suficientes para realizar éste tipo de alianzas.
DA2 Desarrollar programas para captar y retener el talento humano a través de Escuelas de Negocio a nivel del sector microfinanciero de la región. (D1, D3, D6, A2)	Las características del tipo de cliente que atiende la banca múltiple, carece de la sensibilidad y conexión que requieren las IMF's, por lo que captar y retener el talento humano especializado en microfinanzas no es parte de sus fortalezas.	El sector no regulado tiene la capacidad de retener el talento humano especializado en el sector, debido a las características de dichas empresas, sin embargo no posee los recursos económicos suficientes para dar soporte al trabajo realizado.

Nota: Adaptado de "Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos," por D'Alessio, 2015

6.13. Conclusiones

En el capítulo VI, se muestra el proceso estratégico realizado para el sector microfinanciero de la región Cusco, este capítulo requiere de la información obtenida en los sus capítulos anteriores puesto que estos determinan los insumos principales para identificar las estrategias que permitirán cumplir con la visión establecida para el sector, identificando estos insumos principales se tienen a la Matriz de Intereses Nacionales (MIN), Matriz de Evaluación de factores Externos (MEFE), Matriz de Perfil Competitivo (MPC), y la Matriz de Perfil Referencial (MPR), así como la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO). Con estos insumos se elaboran las matrices de la etapa de emparejamiento como la MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE, MGE y las matrices de la etapa de salida entre estas MDE, MCPE, MR y la ME, una vez emparejadas, y habiendo realizado un tamiz de toda la información se identifican las principales estrategias para el sector microfinanciero en la región Cusco.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

D'Alessio (2015, p.463) indicó que: “La implementación estratégica implica convertir los planes estratégicos en acciones, la implementación estratégica será exitosa en la medida que la organización logre los objetivos estratégicos, y el proceso de aplicación de la estrategia demanda de cuatro insumos esenciales”:

1. Un liderazgo comprometido
2. Una cultura organizacional que soporte las estrategias
3. Tecnología facilitadora y
4. La innovación y creatividad

Todo el proceso de implementación requiere de cuatro elementos clave: (a) objetivos de corto plazo, (b) políticas, (c) recursos, y (d) estructura organizacional.

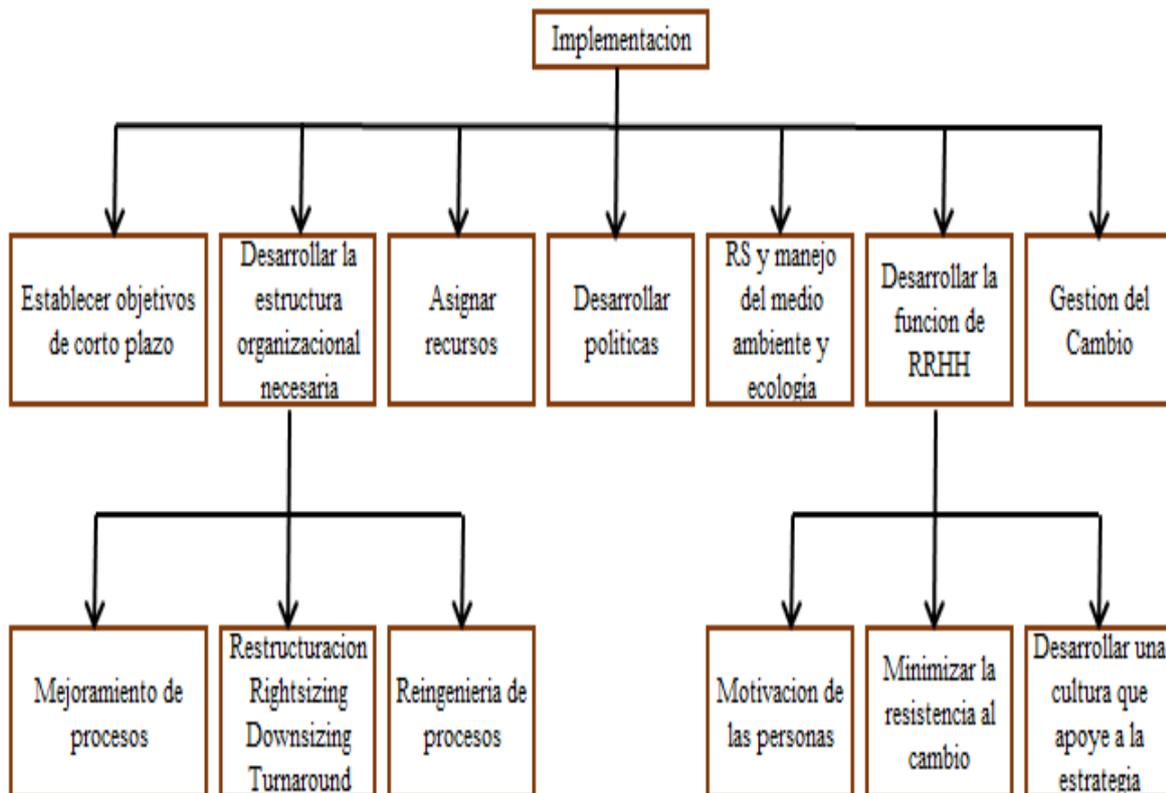


Figura 36. Estructura de la tabla de implementación estratégica

Nota: Adaptado de “Estructura de la tabla de implementación estratégica,” por D'Alessio, 2015

A continuación, se detalla los elementos clave que fundamentan la implementación del proceso estratégico en el sector microfinanciero de la Región Cusco (D'Alessio, 2015).

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Una vez que se formuló la visión y la misión, estos se convierten en criterios simples que la gerencia puede utilizar para guiar el rendimiento de la organización, siendo los objetivos de la organización los parámetros de medición (en el largo y en el corto plazo). Los Objetivos estratégicos o de largo plazo (OLP), son aquellos que establecen los resultados finales y, son apoyados y alcanzados por medio de los objetivos específicos de corto plazo (OCP), los OCP son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los OLP (otra forma más sencilla de entender es que la suma de los OCP da como resultado cada OLP) (D'Alessio, 2015).

En la Tabla 35 se presenta cada una de las OCP identificadas para alcanzar las OLPs, todas establecidas con el objetivo de lograr la visión determinada para el sector microfinanciero de la Región Cusco.

7.2. Políticas de cada Estrategia

Las políticas son las reglas de juego, y son posibles de ser cumplidas después de haber definido los valores, los cuales les darán el empuje para su elaboración y aceptación por toda la organización. Son los límites del accionar que acotan la implementación de cada estrategia, como se muestra en la Figura 24. Incluyen las directrices, reglas, métodos, formas prácticas, y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo las fronteras y límites del accionar correcto para la organización. Por medio de las políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización (D'Alessio, 2015).

7.3. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

“Los recursos son los insumos que facilitarán ejecutar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos permite la realización de la estrategia, así como la

Tabla 35

Matriz de Presentación de los OCP Sector Microfinanciero Región Cusco

OLP	OLP Y OCP	OCP	Acciones/iniciativas	
<p><i>OLP 1.</i> Lograr el liderazgo, en colocaciones directas, en la macro región sur, obteniendo una participación de mercado del 40%. A la fecha se tiene un 26% de participación.</p>	<p><i>OCP 1.1</i> Incremento de la participación de mercado en colocaciones directas al 28,80% en el 2018.</p> <p><i>OCP 1.2</i> Incremento de la participación de mercado en colocaciones directas al 31,60% en el 2020.</p> <p><i>OCP 1.3</i> Incremento de la participación de mercado en colocaciones directas al 34,40% en el 2022.</p> <p><i>OCP 1.4</i> Incremento de la participación de mercado en colocaciones directas al 37,20% en el 2024.</p>		<p>*Recaudar fondos de organizaciones internacionales, para la colocación exclusiva en créditos verde.</p> <p>*Desarrollar programas de formación de asesores de negocio.</p> <p>*Generar alianzas estrategias con buros de crédito reconocidos, para generar base de datos de clientes no bancarizados.</p> <p>*Impulsar la bancarización a través del crowdfunding.</p> <p>*Desarrollar programas que incentiven el cuidado del medio ambiente.</p> <p>*Implementar metodologías de evaluación crediticia utilizando el sistema Blockchain, reduciendo el tiempo de evaluación y costos de asesoría personalizada.</p> <p>*Desarrollar tecnologías que mejoren los procesos integrales de las IMF's. (Tecnología BIM, Nexsign como sistemas de autenticación)</p>	
	<p><i>OCP 1.5</i> Lograr una participación de mercado en colocaciones directas al 40% en el 2026.</p>			
	<p><i>OCP 2.1</i> Incremento de la participación de mercado en depósitos al 31,20% en el 2018.</p> <p><i>OCP 2.1</i> Incremento de la participación de mercado en depósitos al 33,40% en el 2020.</p> <p><i>OCP 2.3</i> Incremento de la participación de mercado en depósitos al 35,60% en el 2022.</p> <p><i>OCP 2.4</i> Incremento de la participación de mercado en depósitos al 37,20% en el 2024.</p> <p><i>OCP 2.5</i> Lograr una participación de mercado en depósitos al 40% en el 2026.</p>			<p>*Impulsar la economía colaborativa en el uso de los PDV, reduciendo los costos de transacción por transferencias interbancarias.</p> <p>*Propiciar la bancarización a través del ahorro.</p> <p>*Impulsar programas que fomenten el ahorro infantil.</p> <p>*Propiciar programas de educación financiera a nivel del sector.</p> <p>*Lanzar productos nuevos para mercados no atendidos.</p>
	<p><i>OLP 2.</i> Lograr el liderazgo en depósitos en la macro región sur, obteniendo una participación de mercado de 40% al 2026. A la fecha se tiene un 29% de participación.</p>			
	<p><i>OCP 3.1</i> Lograr una participación de 2% anual en el mercado financiero de la región Cusco.</p>			
<p><i>OLP 3.</i> Ser líderes en la Región Cusco al 2026 logrando una participación de mercado en 65%. A la fecha el sector microfinanciero representa el 45% en colocaciones y depósitos en la región.</p>	<p><i>OCP 3.1</i> Lograr una participación de 2% anual en el mercado financiero de la región Cusco.</p>		<p>* Lanzar al mercado nuevos productos para segmentos no atendidos y desarrollar productos que promuevan la generación de responsabilidad social.</p> <p>*Propiciar programas de concientización para el uso de nuevos productos financieros como los Micro seguros.</p> <p>*Implementar medidas de gestión ecoeficiente que mejoren el uso de los recursos.</p> <p>* Reducción de los costos de transacción de operaciones crediticias, a través de la tecnología Blockchain.</p> <p>* Generar alianzas estratégicas para realizar capacitaciones en evaluación cualitativa y cuantitativa de clientes, especializados en la correcta admisión de los posibles clientes.</p> <p>*Establecer un plan de incentivos para el personal de acuerdo a productividad y contención de mora temprana</p> <p>*Coordinar los requerimientos administrativos necesarios para realizar las mediciones de reducción de morosidad propuesta y las acciones correctivas.</p> <p>* Establecer convenios con empresas especializadas en el manejo de tecnología emergente, capaces de identificar riesgos, fraudes y oportunidades en la admisión de los posibles clientes.</p> <p>*Difundir campañas de capacitación en educación financiera en las instituciones educativas públicas de nivel secundario, universidades públicas e institutos superiores</p> <p>*Crear un comité de evaluación de responsabilidad social interno para el sector microfinanciero, que mida el impacto de la acciones que realiza cada IMF en este ámbito, para lograr certificaciones internacionales.</p> <p>*Difundir campañas de capacitación en educación financiera en los municipios distritales de zonas rurales.</p> <p>* Establecer alianzas estratégicas con proveedores de servicios para el recaudo de información caso de las empresas Fintech, como socios estratégicos, en zonas no atendidas y sin acceso financiero.</p> <p>* Generar productos financieros, competitivos para el sector no bancarizado, utilizando el crowdfunding.</p> <p>*Propiciar la implementación de programas de emprendimiento empresarial.</p>	
<p><i>OLP 4.</i> Disminuir la morosidad del sector de 4.45% a 3.0%</p>	<p><i>OCP 4.1</i> Disminución del índice de morosidad en 0.145% anual</p>			
<p><i>OLP 5.</i> Diseñar e implementar 5 programas de educación financiera, al 2026, que contengan un impacto social desde la educación primaria hasta la superior. A la fecha se cuenta con programas en fase piloto</p>	<p><i>OCP 5.1</i> Desarrollar un programa de educación financiera cada dos años. Zona urbana.</p> <p><i>OCP 5.2</i> Desarrollar un programa de educación financiera cada dos años. Zona rural.</p>			
<p><i>OLP 6.</i> Lograr que al 2026, el sistema microfinanciero aporte a incrementar la inclusión financiera (uso de servicios financieros/PEA) hasta lograr alcanzar el 40 %. Al 2015 el nivel de bancarización en la región Cusco fue de 27.40 %, y el nivel de crecimiento del 2010 al 2015 fue de 13%</p>	<p><i>OCP 6.1</i> Incremento de la bancarización en 1,15 % anual.</p> <p><i>OCP 6.2</i> Incremento de productos financieros, creando como mínimo dos productos al año.</p>			

Nota: Adaptado de "Matriz de presentación de los OCP," por D'Alessio, 2015

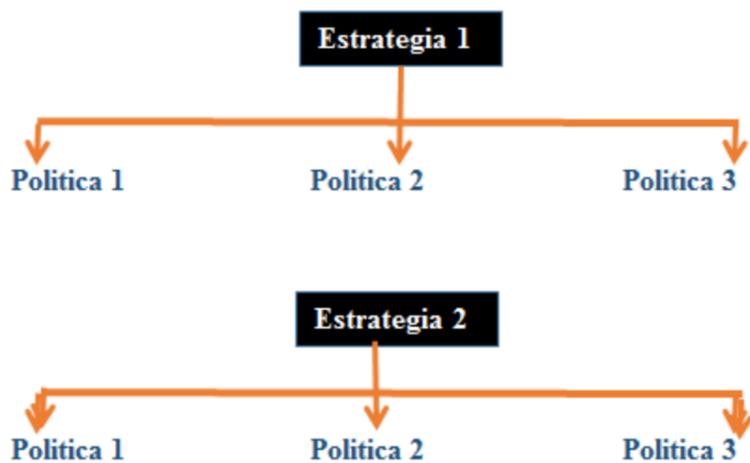


Figura 37. Estrategias y sus políticas
Adaptado de "Estrategias y sus políticas," por D'Alessio, 2015

Tabla 36

Políticas del Sector Microfinanciero de la Región Cusco

Estrategias	No	Políticas
E1: Captar fondos exclusivos, de organismos internacionales y nacionales, para el Desarrollo y colocación de productos crediticios destinados a la preservación y cuidado del medio ambiente (créditos verdes). Hacer alianzas con entidades del sector microfinanciero para reportar estadísticas públicas de este tipo de créditos.	P1, P2, P8, P9	1.- Sostenibilidad a todo nivel, salud microfinanciera, medio ambiente, optimización de recursos e impacto social
E2: Migrar de manera progresiva del canal de distribución tradicional al canal electrónico, mediante la implementación del homebanking, aplicativos móviles. Billeteras BIM	P3, P4, P9	2.- Calidad de portafolio, ofreciendo productos para promover industrias sostenibles y en expansión
E3: Establecer alianzas estratégicas con IMF's para obtener financiamiento (crowdfunding), y con la Banca estatal para compartir PDV a través de redes de agencias (economía colaborativa)	P5, P6, P8, P9	3.- Comunicación efectiva y mantener bien informados a los asociados y al público, con datos veraces y actualizados
E4: Desarrollar alianzas Joint Venture con empresas FINTECH, para lograr el mejoramiento de los procesos e incremento de la bancarización, con tecnologías Blockchain y nexsign.	P4, P7, P8, P9	4.- modernización en la infraestructura para prestación de servicios, siempre aumentando el alcance y presencia (ATM software, internet, red de oficinas)
E5: Explorar nuevos mercados, donde el nivel de acceso al crédito es bajo, a través del desarrollo de productos, destinados a mejorar la calidad de vida de la comunidad y emprendimiento empresarial	P2, P7, P8, P9	5.- Inversiones para diversificación de productos y expansión geográfica
E6: Gestionar alianzas estratégicas con burós de crédito reconocidos en el mercado, especializados en el sector con la finalidad de implementar scores de no bancarizados, cosechas que permitan rediseñar estrategias de cobranza y administración de portafolios.	P3, P1, P7, P8, P9	6.- Fomentar alternativas atractivas de financiamiento
E7: Desarrollar programas de educación financiera a los clientes actuales, enfocados en proyectar índices de morosidad aceptables, además de incentivar el ahorro. Enfocados en el uso eficiente y responsable de los productos financieros	P1, P3, P7, P8, P9	7.- fortalecimiento de la educación al cliente interno y externo
E8: Captar fondos específicos para ingresar a mercados no atendidos. A través de crowdfunding, que permite la posibilidad de contar con colaterales que garantice hasta el 100% como por ejem. KIVA	P5, P6, P9	8.- Realizar capacitaciones constantes al personal del área de negocios
E9: Crear alianzas con los scores de buró, como sentinel, equifax, para implementar alertas de sobreendeudamiento de la cartera de clientes	P3, P4, P7, P8, P9	9.- Código de conducta comercial y ética
E10: Desarrollar programas para captar y retener el talento humano a través de escuelas de negocios a nivel del sector microfinanciero de la región	P3, P7, P8, P9, P10	10.- Política de reclutamiento y selección

Nota: Adaptado de "Políticas del Sector," por D'Alessio, 2015

determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los OCP”.

(D’Alessio, 2015, p. 475).

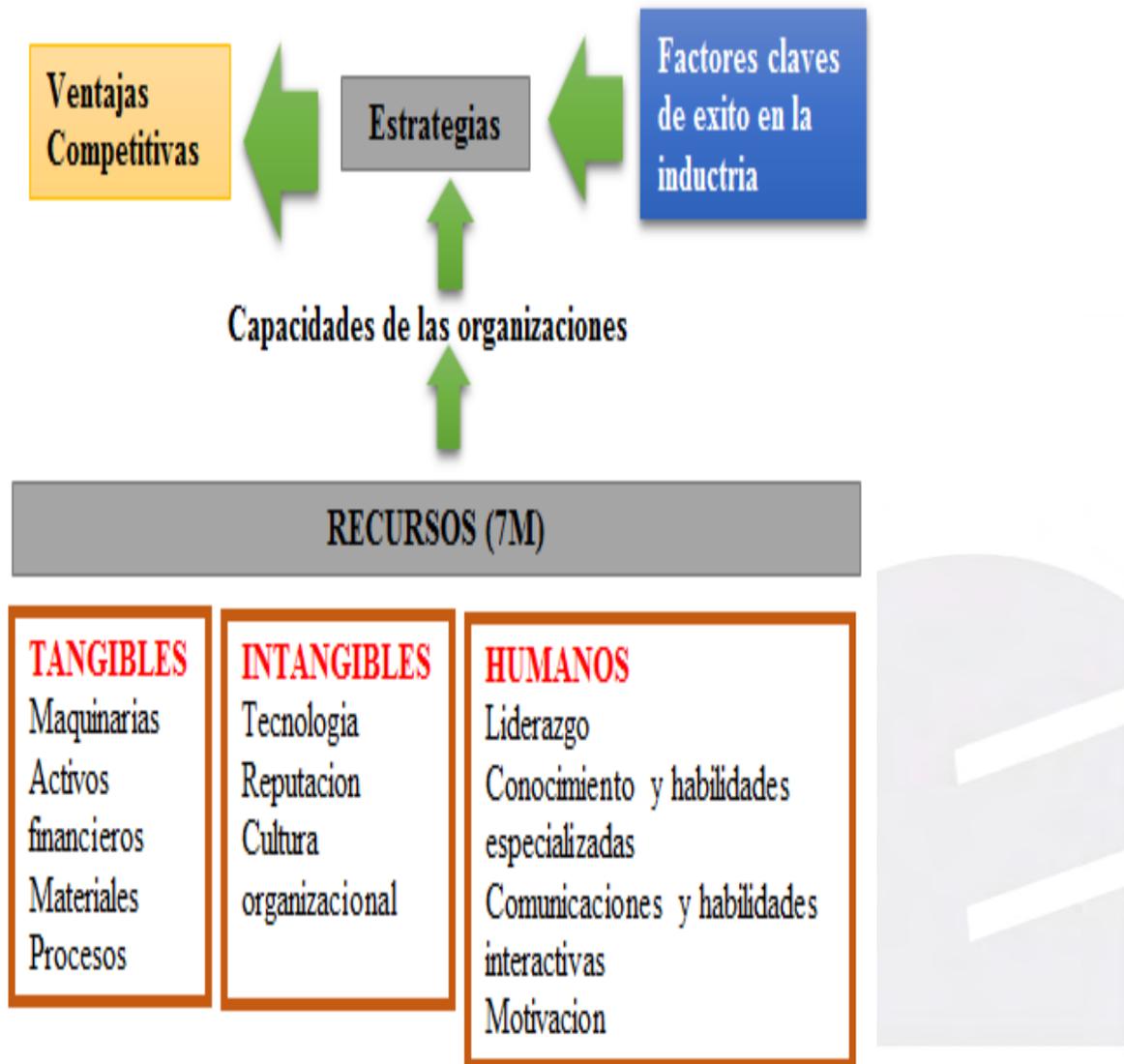


Figura 38. Relaciones entre los recursos, capacidades, y las ventajas competitivas de una organización

Adaptado de “Relaciones entre los recursos, capacidades, y las ventajas competitivas de una organización,” por D’Alessio, 2015

Para los OCP’s planteados se asignarán recursos humanos, financieros, y tecnológicos. La asignación de los recursos se realizará en todas las IMF’s, en relación directa de cada una de las acciones e iniciativas establecidas como se muestra en la Tabla 37, en la cual se asignan los recursos a nivel de las 7 M’s.

Tabla 37

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

OLP	OCP	OCP	Materiales		Mano / Obra	Maquinarias		Métodos		Medio Ambiente		Mentalidad		Moneda
			Directo	Indirecto	Personas	Tangibles	Intangibles	Tangibles	Intangibles	Clima Lab	Motivación	Cultura Org	Paradigma	Dinero
OLP 1. Lograr el liderazgo, en colocaciones directas, en la macro región sur, obteniendo una participación de mercado del 40%. A la fecha se tiene un 26% de participación.	OCP 1,1	Incremento de la participación de mercado en colocaciones directas al 28,80% en el 2018.	X		X				X				X	X
	OCP 1,2	Incremento de la participación de mercado en colocaciones directas al 31,60% en el 2020.	X		X				X				X	X
	OCP 1,3	Incremento de la participación de mercado en colocaciones directas al 34,40% en el 2022.	X		X				X				X	X
	OCP 1,4	Incremento de la participación de mercado en colocaciones directas al 37,20% en el 2024.	X		X				X				X	X
	OCP 1,5	Lograr una participación de mercado en colocaciones directas al 40% en el 2026.	X		X				X				X	X
OLP 2. Lograr el liderazgo en depósitos en la macro región sur, obteniendo una participación de mercado de 40% al 2026. A la fecha se tiene un 29% de participación.	OCP 2,1	Incremento de la participación de mercado en depósitos al 31,20% en el 2018.	X		X	X		X	X	X		X		X
	OCP 2,2	Incremento de la participación de mercado en depósitos al 33,40% en el 2020.	X		X	X		X	X	X		X		X
	OCP 2,3	Incremento de la participación de mercado en depósitos al 35,60% en el 2022.	X		X	X		X	X	X		X		X
	OCP 2,4	Incremento de la participación de mercado en depósitos al 37,20% en el 2024.	X		X	X		X	X	X		X		X
	OCP 2,5	Lograr una participación de mercado en depósitos al 40% en el 2026.	X		X	X		X	X	X		X		X
OLP 3. Ser líderes en la Región Cusco al 2026 logrando una participación de mercado en 65%. A la fecha el sector microfinanciero representa el 45% en colocaciones y depósitos en la región.	OCP 3,1	Lograr una participación de 2% anual en el mercado financiero de la región Cusco.	X		X	X		X		X		X		X
OLP 4. Disminuir la morosidad del sector de 4.45% a 3.0%	OCP 4,1	Disminución del índice de morosidad en 0.145% anual	X		X	X		X		X		X		X
OLP 5. Diseñar e implementar 5 programas de educación financiera, al 2026, que contengan un impacto social desde la educación primaria hasta la superior. A la fecha se cuenta con programas en fase piloto	OCP 5,1	Desarrollar un programa de educación financiera cada dos años. Zona urbana.	X		X		X	X		X			X	X
	OCP 5,2	Desarrollar un programa de educación financiera cada dos años. Zona rural.	X		X		X	X		X			X	X
OLP 6. Lograr que al 2026, el sistema microfinanciero aporte a incrementar la inclusión financiera (uso de servicios financieros/PEA) hasta lograr alcanzar el 40 %. Al 2015 el nivel de bancarización en la región Cusco fue de 27.40 %, y el nivel de crecimiento del 2010 al 2015 fue de 13%	OCP 6,1	Incremento de la bancarización en 1,15 % anual.	X		X	X		X		X		X		X
	OCP 6,2	Incremento de productos financieros, creando como mínimo dos productos al año.	X		X	X		X		X		X		X

Nota: Adaptado de "Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo," por D'Alessio, 2015

7.4. Estructura Organizacional del sector Microfinanciero

“La estructura organizacional es el armazón (que incluye la distribución, división, agrupación, y relación de las actividades) de la organización. Es la que ayudara a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas”.

(D’Alessio, 2015, pp. 476-477)

Por las condiciones en las que se ejecutan las actividades de las IMFs, no existe una estructura organizacional ideal, pero la estructura organizacional que se plantea para el sector es el de la reestructuración enfocada hacia el bienestar del colaborador y del cliente, y las mejoras se deben dar a nivel de costos, calidad y servicio al cliente, considerando que el sector microfinanciero va dirigido a brindar servicios financieros a sectores menos favorecidos.

Teniendo como base de la estructura organizacional planteada, a los valores y al código de ética estos, servirán de piso para el planteamiento de las políticas de las estrategias con el objetivo de ir alcanzando cada uno de los objetivos de corto plazo para así llegar al cumplimiento de los objetivos de largo plazo y lograr la visión deseada tal como se muestra en la Figura 39.

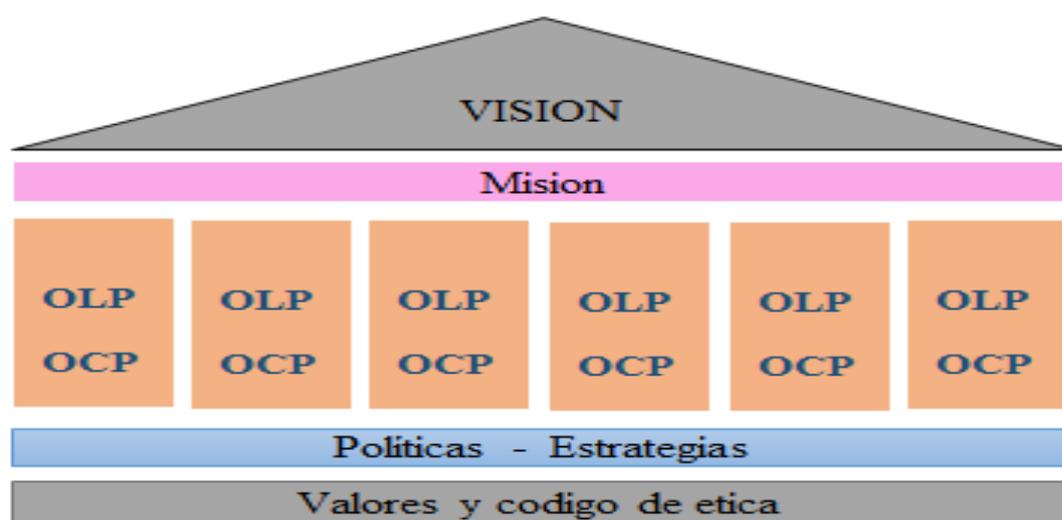


Figura 39. Estructura del sector microfinanciero de la región Cusco

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Medio Ambiente y Ecología. Las microfinancieras de la región Cusco hasta ahora se han enfocado en dos objetivos: Ser viables económicamente y sacar de la pobreza a sus clientes ayudándolos financieramente con capital de trabajo.

Sin embargo, a estos dos objetivos como son la sostenibilidad social y sostenibilidad financiera se le suma un tercero, denominada sostenibilidad ambiental. Esta última es fundamental debido a que generan un impacto positivo sobre el medio ambiente. La tendencia es que las (IMF's) deben de interactuar desde diferentes perspectivas.

- Incentivando el desarrollo de actividades sostenibles y ambientales, en base a líneas de financiación “verdes” que ayudan a volver realidad, actividades con objetivos ambientales.
- Limitar el capital a actividades que afecten o sean tóxicas para el medio ambiente como, por ejemplo, actividades de deforestación, minería informal, actividades que atenten contra la salud de los trabajadores, etc.
- Frenar actividades que atenten el cambio climático como las sequías, incendios forestales o inundaciones.

Las IMF's de la región Cusco, necesitan optar por planes estratégicos que les ayuden a concientizar a los clientes y cambiar las costumbres y la forma de trabajar continuamente, para ello, es necesario aliarse con organizaciones claves involucradas en este sector, como son los inversionistas, agencias de calificación y el Estado a través de entes reguladores.

Responsabilidad Social. Otro de los retos que las IMF's deben de tener en cuenta, es saber que las empresas que desarrollan y toman como estrategia la responsabilidad social alcanzan un mayor prestigio y valor en el mercado su estrategia se debe de fundamentar en desarrollar labores como (a) el fomento educativo, (b) el bienestar social de sus clientes, (c) concesiones de servicios o productos de cortesía, (d) beneficios para sus colaboradores, (e) voluntariados,

(f) actividades institucionales, entre otras.

Se debe recordar que las IMF's nacen en provincias como alternativas financieras para atender necesidades de personas con escasos recursos, frente a esto su misión de las instituciones es actuar con mucha responsabilidad social. D'Alessio (2015) consideró que la RS implica el respeto y cuidado de los recursos, el desarrollo social y ocupacional, así como el crecimiento económico estable. Todo esto debe ser desarrollado en un ambiente ético e integrado con la comunidad en general.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

La visión de ser líder en la macro región sur al 2026 con altos estándares de eficiencia y calidad origina la necesidad de ser diferentes, la contratación y selección del personal es un punto de inicio importante para asegurar el éxito y la expansión, es ahí donde el área de recursos humanos asume su reto principal.

El área encargada de cuidar al recurso más valioso de la organización, es el encargado de incentivar y promover estrategias que ayuden a crear climas organizacionales motivados, propiciando la escucha activa y la comunicación eficaz, así como también el reconocimiento al esfuerzo del trabajador, esta área debe conseguir que las organizaciones vean en la motivación el camino para llegar alcanzar las estrategias y con ello las metas a corto y largo plazo. Siendo los trabajadores el capital más importante de la organización y la motivación una herramienta que fomenta el buen clima laboral, estas dos variables se complementan para lograr una ventaja que cultive en el trabajador el sentido de ser, la parte fundamental de la empresa donde su trabajo es importante para la toma de decisiones.

Estos ambiciosos planes exigen mantener personal calificado y formado siendo el primer paso la selección, para luego invertir en capacitación y formación de manera permanente y continua. En la región Cusco, parte de las IMF's cuentan con políticas y estilos idóneos para desarrollar un buen desempeño en su sector, dentro de las cuales las más

representativas son:

- La comunicación multidireccional, donde prima la calidez, el reconocimiento y el trabajo en equipo.
- La mejora continua en el desempeño, creado para orientar a todos sus colaboradores.
- La capacitación de sus colaboradores, con políticas que fomenten su crecimiento y línea de carrera.
- Un estilo horizontal de la alta gerencia que promueva la participación y el involucramiento de todos los colaboradores.
- El reconocimiento ante el esfuerzo.

D'Alessio (2015) consideró que es posible minimizar la resistencia al cambio mediante una estrategia educativa que ayude a controlar los sentimientos de frustración y ansiedad producidos por el cambio y que, además, fuerce al cambio mediante una estrategia racional que motive el auto interés por acoger nuevas experiencias laborales y profesionales.

7.7. Gestión del Cambio

El desarrollo de estrategias exitosas necesita de un manejo adecuado ante la reacción del personal. D'Alessio (2015) indicó que es necesario emplear una estrategia educativa que permita minimizar la resistencia al cambio, de tal manera que se controle la ansiedad y el temor en el personal. Dicha estrategia debe permitir, a su vez, la motivación para adoptar nuevas experiencias profesionales.

El apoyo de las altas gerencias y el nivel estratégico de la empresa hacia las áreas encargadas del personal es neurálgico y se debe de evaluar una reestructuración en la cultura organizacional, capaz de adaptarse al cambio constantemente. Los colaboradores deben de estar motivados para aceptar y adaptarse a los cambios que persiguen las IMF's es necesario hacer notar las siguientes acciones:

1. Comprometer a los colaboradores con la visión, esto ayuda a que se comprometan y entiendan la razón del cambio.
2. Hacer conocer, el sentido de urgencia al cambio a todos los niveles de la organización.
3. Establecer formas nuevas de difusión ante la nueva visión de la empresa está acompañada de los objetivos.
4. Medir los cambios obtenidos que permitan revisar los avances.

7.8. Conclusiones

La implementación de las estrategias dentro del planeamiento estratégico para el sector microfinancieros conlleva a definir, por cada OLP planteada, el respectivo objetivo a corto plazo, con los que establecen las acciones concretas que aseguren el cumplimiento de los OCP's y las OLP's y, por consiguiente, de la visión determinada para el sector analizado. El cumplimiento de los OCP's necesita de asignar recursos financieros, tecnológicos, y humanos, en función de las siete M's, siendo, el recurso humano el más valioso por lo mismo se debe prestar énfasis especial en la asignación de los mismos. Se observa también, que la sostenibilidad social y sostenibilidad financiera son las que priman actualmente, pero a esta se le suma, un tercero, el de la sostenibilidad ambiental, esté ultimo con un rol fundamental la de generar un impacto positivo sobre el medio ambiente, finalmente los colaboradores deben de estar preparados para aceptar y adaptarse a los cambios que persiguen las microfinancieras de la macro región Cusco, teniendo en cuenta que los cambios son lo más fijo en esta nueva era.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación y control es un proceso que se manifiesta permanentemente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico. En tal sentido, es mejor tener algo que deba ajustarse, a no tener nada y gerenciar sin rumbo (D'Alessio, 2015).

Para el presente estudio se utiliza el balance score card o tablero de control balanceado, como herramienta de control, con éste se puede ejercer una visión integral y holística del sector analizado, para ello se realiza la evaluación desde cuatro perspectivas de control, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la organización, perspectiva financiera, perspectiva del cliente y la perspectiva de los procesos internos.

D'Alessio (2015) indicó que las perspectivas de control son: La perspectiva de aprendizaje interno que responde a la pregunta ¿Cómo debe mi organización aprender y mejorar para alcanzar la visión?, perspectiva de procesos, esta perspectiva responde a la pregunta ¿Cómo vamos a satisfacer a nuestros clientes, y ¿En qué procesos se debe ser excelente para conseguirlo?, luego viene la perspectiva de cliente que responde a la pregunta ¿Cómo debo mirar a mis clientes? y finalmente la perspectiva financiera la cual indica que si tenemos éxito ¿Cómo miraremos a nuestros accionistas? Para el sector microfinanciero y en función las cuatro perspectivas detalladas anteriormente se han elaborado, el Tablero de control balanceado para el sector microfinanciero se detalla a en la Tabla 38.

8.1. Conclusiones

En el capítulo VIII, se muestra el proceso de control que se establece para medir el cumplimiento de los objetivos de corto plazo, y para ello se utilizan las perspectivas más importantes, siendo estas las perspectivas de aprendizaje, la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente y la perspectiva de procesos internos, para este trabajo de análisis se

Tabla 38

Tablero de Control Balanceado para el Sector Microfinanciero Región Cusco

Valores	Código de Ética	OCP	Objetivos de Corto Plazo	Indicador	Unidades
*Responsabilidad: cada colaborador tiene conocimiento acerca de las consecuencias que tiene todo lo que hacen o dejan de hacer sobre ellos mismos o sobre los demás.	La Integridad Profesional y el Cumplimiento de las regulaciones y leyes.		Perspectiva Financiera		
		OCP 1.1	Incremento de la participación de mercado en colocaciones directas al 28,80% en el 2018.		
		OCP 1.2	Incremento de la participación de mercado en colocaciones directas al 31,60% en el 2020.		
		OCP 1.3	Incremento de la participación de mercado en colocaciones directas al 34,40% en el 2022.	Tasa de crecimiento de colocaciones directas	Porcentaje de variación
		OCP 1.4	Incremento de la participación de mercado en colocaciones directas al 37,20% en el 2024.		
*Honestidad: se les inculca la virtud que caracteriza a las personas por el respeto a las buenas costumbres, a los principios morales y a los bienes ajenos, deberán actuar siempre con la verdad		OCP 1.5	Lograr una participación de mercado en colocaciones directas al 40% en el 2026.		
		OCP 2.1	Incremento de la participación de mercado en depósitos al 31,20% en el 2018.		
		OCP 2.2	Incremento de la participación de mercado en depósitos al 33,40% en el 2020.		
		OCP 2.3	Incremento de la participación de mercado en depósitos al 35,60% en el 2022.	Tasa de crecimiento de depósitos	Porcentaje de variación
		OCP 2.4	Incremento de la participación de mercado en depósitos al 37,20% en el 2024.		
*Trabajo en equipo, todo el grupo humano busca resultados efectivos, compartiendo todo tipo de información relacionado al sector.	La Confidencialidad y uso de la Información	OCP 2.5	Lograr una participación de mercado en depósitos al 40% en el 2026.		
		OCP 4.1	Disminución del índice de morosidad en 0.145% anual	Índice de morosidad	Porcentaje de variación
		OCP 3.1	Lograr una participación del 2% anual en el mercado financiero de la región Cusco.	Incremento de la participación	Porcentaje de variación
			Perspectiva del Cliente		
		OCP 5.1	Desarrollar un programa de educación financiera cada dos años. Zona urbana.	Tasa de crecimiento en educación financiera	Número de programas
*Optimismo, se les transmite una actitud positiva, para poder enfrentar las dificultades con buen ánimo y perseverancia, descubriendo lo positivo de las personas y a las circunstancias para la generación de las oportunidades	Discreción y reserva sobre información de clientes y usuarios, buen uso y divulgación de información	OCP 5.2	Desarrollar un programa de educación financiera cada dos años. Zona rural.	Tasa de crecimiento en educación financiera	Número de programas
		OCP 6.1	Incremento de la bancarización en 1.15 % anual.	Tasa de crecimiento de cartera	Porcentaje de avance
*Medio ambiente, se promueve el uso de las buenas prácticas ambientales, con el objetivo de optimizar el uso de los recursos y disposición de los residuos generados por la actividad.	Prevalecer el cumplimiento de los compromisos asumidos con las comunidades donde las empresas tienen su centro de operaciones	OCP 6.2	Incremento de productos financieros, creando como mínimo dos productos al año	Tasa de crecimiento y número de nuevos PDV	Porcentaje de avance
		OCP 4.2	Perspectiva del Aprendizaje Implementar mediciones semestrales de la disminución de la morosidad	Variación real y cobertura de mora	Porcentaje de variación
*Responsabilidad social, se enfoca en contribuir con nuestros grupos de interés basados en los valores institucionales con la finalidad de generar una cultura de valor y mejora continua.					

Nota: Adaptado de "Tablero de Control balanceado," por D'Alessio, 2015

presenta una breve descripción de las preguntas resaltantes, que forman parte del tablero balance score card o tablero de control balanceado, herramienta que se está utilizando para medir y controlar el plan estratégico del sector microfinanciero en la región Cusco la cual se muestra junto a los indicadores de medición.



Capítulo IX: Competitividad del Sector Microfinanciero de la Región Cusco

9.1. Análisis Competitivo del Sector Microfinanciero de la Región Cusco

D'Alessio (2015) indicó que: “Una definición muy acertada sobre competitividad es la que dio Porter y que se puede resumir como el nivel de productividad de organización, medida como un conjunto de variables.” (p.633)

La competitividad o competitiveness, fue definida por Porter (2005), como la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos, naturales, y para comprenderla se deben ver las fuentes de prosperidad que un país posee. Mediante el análisis competitivo para el sector microfinanciero de la Región Cusco, se realiza una relación de la situación del sector frente a su entorno, identificando las fortalezas y debilidades con las que se hace frente a las oportunidades y amenazas del entorno del sector.

D'Alessio (2015) indicó que existen algunas aproximaciones de que es competitividad, una escueta aproximación se presenta con la estrategia competitiva de Michael Porter, quien en su libro Estrategia competitiva, Porter (2004), referenciado por D'Alessio (2015), mencionó que existen cinco factores determinantes de la industria, los cuales son: (a) el poder de negociación de los proveedores, (b) el poder de negociación de los compradores, (c) la amenaza de los sustitutos, (d) la amenaza de los entrantes, y (e) la rivalidad de los competidores.

En el ítem 3.5., el Sector Microfinanciero de la región Cusco y sus Competidores, del presente trabajo se realizan una descripción de todas las fuerzas y factores determinantes de la industria, relacionada al sector microfinanciero en la región, en función a las fuerzas identificadas por Michael Porter. Al identificar a los principales competidores del sector microfinanciero en la región se tiene a la Banca múltiple y al sector no bancario, a continuación se muestra el detalle de las empresas que conforman parte de estos sectores, en la región (ver Tabla 39).

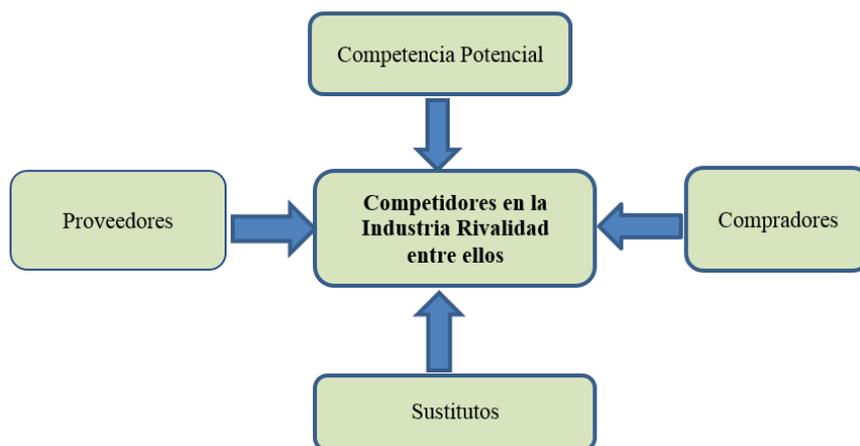


Figura 40. Las cinco fuerzas de Porter

Adaptado de “Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de industrias y competidores,” por Porter, 1982

Tabla 39

Principales Competidores del Sector Microfinanciero

Banca Múltiple	Entidades no reguladas
	Cooperativas
1. Banco de Crédito del Perú.	1. Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba.
2. Banco Continental.	2. Cooperativa San Cristóbal.
3. Banco Interbank.	3. Cooperativa San Pedro de Andahuaylas.
4. Banco Scotiabank.	4. Cooperativa Santo Domingo de Guzmán.
5. Banco Mi Banco.	5. Cooperativa Cusco Imperial.
6. Banco Financiero.	6. Cooperativa Señor de los Temblores.
7. Banco Azteca.	7. Cooperativa de ahorro y crédito Mi Empresa.
8. Banco Agropecuario.	8. Cooperativa Sr. de Huanca
9. Banco Interamericano de Finanzas.	
	ONG's
Banca Múltiple Estatal	1. ONG Adra en Perú
1. Agro Banco	2. ONG Pro Mujer
2. Banco de la Nación	

Nota: Adaptado de “Información por Tipo de Institución Financiera,” por Superintendencia de Banca y Seguros, 2016 b (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>)

9.1.1 Medición de la Competitividad

Existen muchas instituciones que miden la competitividad, que la ponen en su atril de preocupaciones y la miden bajo diferentes escalas a nivel mundial y nacional. El foro económico mundial (WEF, siglas en inglés) define la competitividad como “un conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel económico de un país” (Cann, 2016), Los resultados de este reportes Global de Competitividad 2016-2017, arroja al Perú en el Puesto 67 de un total de 138 países a nivel mundial.

D'Alessio (2015) indicó que la medición de la competitividad a nivel mundial se puede dar mediante: (a) International Institute for Management Development (IMD), (b) World Economic Forum (WEF), y a nivel regional se encuentran: (a) índice de competitividad regional de Chile, (b) índice departamental de competitividad estructural de Colombia, (c) Competitividad Estatal de México y (d) Índice de competitividad regional del Perú. CENTRUM católica Graduate Business School, a nivel nacional, elabora e índice de competitividad regional del Perú (IRCP) bajo la metodología desarrollada por el IMD, que ubica al Perú en la posición 55 de 63 países a nivel mundial, ranking (2016-2017).

La metodología se basa en cuatro pilares: (a) El desempeño económico, que se mide a través de una medición económica doméstica, inversión extranjera, empleo y los precios cuyo fin es analizar la situación macroeconómica del país; (b) la eficiencia gubernamental, el resultado se basa en la eficiencia de los recursos públicos, políticas fiscales, legislación de los negocios y marco social, su finalidad es ver el grado en que estas políticas son capaces de conducir a una competitividad mundial; (c) la eficiencia en los negocios, que se soportan en la productividad y eficiencia, el mercado laboral, las finanzas, las buenas prácticas gerenciales actitudes y valores, este resultado permite analizar si el entorno nacional de las empresas conducen a un buen desenvolvimiento de las mismas, las cuales deben de destacarse por su innovación, rentabilidad y responsabilidad; (d) la infraestructura,

compuesto por su infraestructura básica, científica, tecnológicas, salud ,medio ambientes y educación , su análisis se basa en si estos recursos son capaces de poder satisfacer las necesidades de las empresas (CENTRUM, 2017).

El Banco mundial, en la publicación *Doing Business 2017*, ubicó al Perú en el puesto 16 en el tema obtención de créditos, en esta se mide la fortaleza de los derechos legales y el alcance de la información crediticia, la cobertura de organismos privados y cobertura de registros públicos (Banco Mundial, 2017).

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Microfinanciero de la Región Cusco

Según D'Alessio (2015), la competitividad implica fundamentalmente productividad, sea de una nación, región/Estado, distrito, ciudad, corporación, unidad de negocio, o cualquier organización, por lo tanto, la estrategia de una organización debe ir a la par de la mejora en su productividad, de lo contrario se puede fracasar. El sector microfinanciero de la Región Cusco, presenta dentro de sus principales ventajas competitivas como sector las siguientes:

- Amplio conocimiento del sector microempresario
- Capacidad de manejar montos grandes en colocaciones directas, pero con enfoque en montos menores, los cuales permiten llegar a mayor cantidad de clientes.
- Imagen establecida como entidades que atienden el sector microfinanciero, con conocimiento y manejo la metodología.
- Rentabilidad financiera que permite manejar los costos y precios de los productos crediticios.
- Capilaridad y distribución geográfica de agencias que permite un mayor acercamiento del cliente al sector.

Estas ventajas deberán ir acompañadas de estrategias para lograr el futuro planteado para el sector, las principales estrategias externas alternativas para hacer frente a sus principales competidores en este caso la Banca múltiple y el sector no bancario de las microfinanzas (ver Tabla 40).

Tabla 40

Estrategias Alternativas y Específicas para el Sector Microfinanciero Región Cusco

ITEM	Estrategias Alternativas	Estrategias Específicas
E1	Integración Vertical hacia atrás, integración horizontal. Intensiva - desarrollo de productos	Captar fondos exclusivos, de organismos internacionales y nacionales, para el Desarrollo y colocación de productos crediticios destinados a la preservación y cuidado del medio ambiente (créditos verdes). Hacer alianzas con entidades del sector microfinanciero para reportar estadísticas públicas de este tipo de créditos.
E3	Integración Vertical hacia atrás	Migrar de manera progresiva del canal de distribución tradicional al canal electrónico, mediante la implementación del homebanking, aplicativos móviles. Billeteras BIM.
E4	Integración horizontal, -modalidad fusión	Establecer alianzas estratégicas con IMF'S para obtener financiamiento (crowdfunding), y con la Banca estatal para compartir PDV a través de redes de agencias (economía colaborativa).
E5	Defensiva – Aventura conjunta	Desarrollo alianzas joint venture con empresas FINTECH para lograr el mejoramiento de los procesos e incremento de la bancarización con tecnologías Blockchain y nexsign.
E6	Intensiva - Desarrollo de productos y de mercados	Explorar nuevos mercados, donde el nivel de acceso al crédito es bajo, a través del desarrollo de productos, destinados a mejorar la calidad de vida de la comunidad y emprendimiento empresarial.
E7	Integración Vertical hacia atrás - Intensiva desarrollo de productos	Gestionar alianzas estratégicas con burós de crédito reconocidos en el mercado, especializados en el sector con la finalidad de implementar scores de no bancarizados, cosechas que permitan rediseñar estrategias de cobranza y administración de portafolios.
E8	Intensiva - Desarrollo de productos y de mercados	Desarrollar programas de educación financiera a los clientes actuales, enfocados en proyectar índices de morosidad aceptables, además de incentivar el ahorro. Enfocados en el uso eficiente y responsable de los productos financieros.
E9	Intensivas - desarrollo de mercados	Captar fondos específicos para ingresar a mercados no atendidos. A través de crowdfunding, que permite la posibilidad de contar con colaterales que garantice hasta el 100% como por ejemplo KIVA.
E10	Integración vertical hacia atrás - Modalidad fusión vertical	Crear alianzas con los scores de buró, como sentinel, Equifax, para implementar alertas de sobreendeudamiento de la cartera de clientes.
E11	Integración vertical hacia atrás	Desarrollar programas para captar y retener el talento humano a través de Escuelas de Negocio a nivel del sector microfinanciero de la región.

Nota: Adaptado de "Estrategias alternativas y específicas," por D'Alessio, 2015

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Microfinanciero de la Región Cusco

En los últimos años se han generado abundantes discusiones nacionales, sobre el sector microfinanciero del país, el escepticismo que se tenía en los años ochenta, cambio, por un singular optimismo en los últimos años, debido al panorama tan amplio y positivo que mostraba al Perú como el mejor entorno para las microfinanzas. El panorama se muestra cada vez más atractivo para activar estructuras de fomento conjunto para el desarrollo de las microfinanzas, el entorno competitivo genera constantemente atmosferas innovadoras las cuales impulsan la conglomeración de las IMF's en clústeres económicos para el desarrollo de este sector.

Los clústeres son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas, que actúan en determinado campo. Agrupan a una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir. Incluyen, por ejemplo, a proveedores de insumos críticos como componentes, maquinaria y servicios, y a proveedores de infraestructura especializada. Con frecuencia, también se extienden aguas abajo hasta canales y clientes y, lateralmente, hasta fabricantes de productos complementarios y empresas que operan en industrias relacionadas por sus habilidades, tecnologías o insumos comunes. Finalmente, muchos clústeres incluyen organismos gubernamentales y otras instituciones universidades, agencias encargadas de fijar normas, centros de estudio, proveedores de capacitación y asociaciones de comercio que proveen entrenamiento, educación, información, investigación y apoyo técnico (Porter, 1999).

Una empresa u organización puede entrar en un clúster para crecer junto a sus compañeros, en el caso del sector microfinanciero las razones para generar clústeres se pueden dar con la finalidad de potenciar su desarrollo a nivel macroeconómico, microeconómico y de la política organizacional, entre estos pueden darse los siguientes

clústeres.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

En la Tabla 41 se detallan los principales clústeres identificados para el sector microfinanciero de la región Cusco y las razones estratégicas y operativas para su conformación.

Tabla 41

Identificación de Posibles Clústeres Generados para el Sector Microfinanciero Región Cusco

Nivel	Detalle	Razones	Participantes
Macroeconómico	Clúster de fomento de la Pequeña y Microempresa	Estratégicas	Ministerio de la Producción Sector microfinanciero de la Región Cusco. Ministerio de Trabajo y promoción del empleo. Superintendencia de banca, seguros y AFP's Organizaciones no gubernamentales
Microeconómico	Clúster de Formalización de la Pequeña y Microempresa	Operativas	Universidades Publicas y privadas de la Región Asociaciones productivas Municipalidades de la Región Cusco Sector microfinanciero de la Región Cusco.
Macroeconómico	Clúster de Asesoría y capacitación empresarial	Estratégicas	Universidades Publicas y privadas de la Región Asociaciones productivas Municipalidades de la Región Cusco Organizaciones no gubernamentales Sector microfinanciero de la Región Cusco.
Macroeconómico	Clúster de Innovación, tecnología y financiamiento Internacional	Estratégicas	Ministerio de la Producción Sector microfinanciero de la Región Cusco. FINTECH relacionados a tecnología microfinanciera. Superintendencia de banca, seguros y AFP's Organizaciones no gubernamentales internacionales

Nota: Adaptado de "Identificación de posibles clústeres generados," por D'Alessio, 2015

9.5. Conclusiones

En el Perú el sector microfinanciero es uno de los más competitivos del país, no existe una acuerdo o modelo exacto de competitividad, pues se define en condicionantes diferentes ya sean de mercado, ingresos reales, población total de una nación, región o sector industrial, se tiene muchas aproximaciones para el análisis competitivo uno de los más utilizados es el que realiza Michael Porter en sus estrategia competitiva, la cual es utilizada en el capítulo IX del presente trabajo, el cual permite determinar las cinco fuerzas de la competencia para el

sector microfinanciero de la región Cusco, determinando las principales estrategias que se convertirán en las ventajas competitivas del sector frente a los competidores identificados para este sector, Asimismo estas estrategias permiten realizar un análisis de los principales clústeres que se podrán generar con el sector mostrando sus principales estrategias y razones de creación.

Tabla 42

Razones para la Generación de Clústeres Empresariales en el Sector Microfinanciero

Región Cusco

Clúster	Razones	Detalle de razones
Clúster de fomento de la Pequeña y Microempresa	Estratégicas	Generación de Sinergias Control de una mayor parte de mercado Conseguir el acceso a nuevos mercados difíciles Facilidad para conseguir beneficios del Estado Aprendizaje de la cooperación
Clúster de Formalización de la Pequeña y Microempresa	Operativas	Da resultados económicos- financieros Manejo de gastos y costos variables y fijos Permite adquirir habilidades y conocimientos
Clúster de Asesoría y capacitación empresarial	Estratégicas	Da flexibilidad por usar una misma metodología. Adecua capacidades de producción y precios Beneficios entre los distintos ciclos de vida Brinda medidas de fuerza ante poderes públicos Ahorro de tiempo para obtener ventajas competitivas
Clúster de Innovación, tecnología y financiamiento Internacional	Estratégicas	Posibilita el acceso a la financiación Disminuye la ocurrencia de una posición dominante Racionaliza y moderniza instalaciones Equilibrio de resultados entre empresas.

Nota: Adaptado de “Razones para la generación de clústeres empresariales,” por D’Alessio, 2015

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

Posterior a haber identificado y desarrollado todos los procesos del Planeamiento estratégico, se realiza un análisis integral de todas las principales etapas de este proceso, en el Plan estratégico integral del sector microfinanciero de la Región Cusco, el cual se muestra en tabla 44.

10.2. Conclusiones Finales

El desarrollo del presente trabajo permite concluir de la siguiente manera.

1. La situación económica actual del sector microfinanciero en la región Cusco, muestra una relación directa entre el crecimiento del sector y el desempeño económico de la región. Los resultados económicos actuales y la evolución histórica creciente de los principales indicadores analizados en el presente trabajo tales como: la colocación directa, depósitos, índice de morosidad, indicadores de inclusión financiera y la participación de mercado.
2. A pesar de los años y la experiencia del sector, el riesgo operativo sigue siendo una debilidad contundente en las organizaciones que conforman el sector de la Región. Los grandes procesos como el operativo y el crediticio, aún no cuentan con una automatización al 100%. En la actualidad aún hay procesos manuales que siguen exponiendo riesgos que generan un impacto negativo en la cartera de créditos, las provisiones y por último en la rentabilidad.
3. Considerando que uno de los principales objetivos de las microfinanzas, es la inclusión financiera, a pesar que a lo largo de los años se muestra un incremento anual del 7.91%, aún existe un mercado no atendido del 63.58% a nivel nacional, lo que sostiene que las estrategias aplicadas no han sido lo suficientemente efectivas para lograr mejores indicadores, debido también a la falta de seguimiento

a los resultados obtenidos en los principales proyectos pilotos impulsados por la SBS.

4. La participación de mercado del sector microfinanciero en la región tiene como principal competidor a la banca múltiple en una diferencia de 10 puntos porcentuales, la participación de mercado que presenta la banca múltiple se debe a la fuerza que viene impulsando en los créditos de pequeña empresa y microempresa en los últimos años, por parte de las instituciones que componen este sector.
5. La composición de la cartera de créditos en el sector al cierre de Diciembre 2016 muestra que el sector aún viene enfocándose en su principal core business. El 65% del portafolio se concentra en créditos microempresas y consumo según clasificación SBS.
6. El sector aún no muestra indicios e índices de una adecuada gestión ecoeficiente la cual busca el óptimo uso de los recursos en las organizaciones que conforman el sector en la región.
7. El sector microfinanciero en la región Cusco aún no ha mostrado esfuerzos relevantes en educación financiera. Así mismo tampoco se logran obtener indicadores del ente regulador.

10.3. Recomendaciones Finales

Para cumplir el planeamiento estratégico establecido para el sector, se plantea las siguientes recomendaciones.

1. El superintendente encargado de la SBS debe preocuparse en generar mecanismos para reportar a tiempo los tipos de crédito en el sector microfinanciero y el destino de crédito de cada uno de ellos a fin de incrementar los créditos destinados a las microempresas que son parte del Core business de las IMF's.

2. Los gerentes financieros del sector deben generar planes de trabajo enfocados no sólo en la generación de intereses devengados sino también en la gestión del tipo de cambio y otros contingentes que se puedan generar ante la intervención del ente regulador.
3. Los líderes de las IMF's que conforman el sector microfinanciero deben conformar alianzas estratégicas con empresas que hacen uso de las tecnologías de la información y la comunicación para crear y/o ofrecer servicios financieros de forma más eficaz y menos costosa (FINTECH) con la finalidad de reducir los altos costos en el otorgamiento de créditos de manera tradicional, este proceso deberá de ser paulatino con la finalidad de mejorar sus procesos utilizando la tecnología como principal aliado.
4. Los líderes de las deberán revisar la tecnología crediticia que vienen utilizando, orientándola a las nuevas tendencias que se están aplicando a nivel internacional utilizando el comportamiento de los clientes así como el uso de las redes sociales para la evaluación de los créditos a otorgar.
5. El responsable de la SBS debe impulsar la bancarización a través de las principales gerencias comerciales de las IMF's, motivándolos a proponer programas que impulsen las colocaciones y la modificación de sus políticas de crédito que faciliten el ingreso a mercados no atendidos con riesgo controlado.
6. Los gerentes de las IMF's deberán implementar dentro de sus políticas de remuneración variable, indicadores que midan su desempeño vinculado a la educación financiera dirigido a clientes bancarizados con la finalidad de reducir la morosidad.
7. Se recomienda a los gerentes de riesgo de las IMF's, revisar las políticas de cobranza, con la finalidad de migrar del modelo de evaluación crediticia actual a

- un modelo que apoye a la recuperación de créditos en tiempos más cortos.
8. La constante pérdida de rentabilidad generada por la competencia de precios entre las empresas que componen el sector se podrá reducir con la aplicación de las estrategias establecidas en el presente trabajo, los gerentes de las IMF's, deberán buscar ser más competitivos a corto plazo con la optimización de los procesos mediante el uso de la tecnología como su principal aliado.
 9. Se recomienda a los gerentes y ejecutivos encargados de las IMF's, implementar las estrategias obtenidas en el presente trabajo realizado mediante el análisis de la situación actual así como el análisis externo e interno del sector, los cuales sirvieron de insumo para lograr el presente plan estratégico, con el que podrá conseguir la visión establecida para el sector microfinanciero de la Región Cusco 2016-2026.

10.4. Futuro del Sector Microfinanciero de la Región Cusco.

D'Alessio (2015, pp. 669) indicó que: “después de haber concluido con un plan estratégico, es ideal presentar una foto del momento presente y la maqueta del futuro”. De esta manera un tomador de decisiones verá una oportunidad y se lanzará con valentía. En la Tabla 43, se muestra el escenario futuro que se espera obtener para el sector microfinanciero, no sin antes mostrar la situación actual en la que se encuentran las IMF's del sector.

En función a la situación actual y escenario futuro deseado para el sector microfinanciero, los criterios a utilizar se consideran en función los criterios planteados por Wootton y Horne (2001) referenciados por D'Alessio (2015), en el cual determinó como criterios a la competitividad, controlabilidad, factibilidad, impacto y riesgo. En cuanto a la competitividad, la región Cusco constituye un mercado atractivo para el escenario actual del sector microfinanciero es altamente competitivo, aunque las ventajas competitivas como sector que ofrece, no son del todo impactantes por el débil aprovechamiento de las

oportunidades, la tecnología brinda herramientas que permitirán generar en el 2026 ventajas competitivas basadas en estrategias de tecnología móvil, tecnología digital, metodologías de evaluación digitales, entre otros que la harán diferente a los demás sectores sobre todo a los productos sustitutos y a posibles nuevos entrantes.

Tabla 43

Situación Presente y los Objetivos de Largo Plazo Alcanzados, Sector Microfinanciero de la Región Cusco

Objetivos de Largo Plazo	Actual 2016	Futura 2026
OLP1. Lograr el liderazgo, en colocaciones directas, en la macro región sur, obteniendo una participación de mercado de 40% al 2026. A la fecha se tiene un 26 % de participación.	26%	40%
OLP2. Lograr el liderazgo, en depósitos, en la macro región sur, obteniendo una participación de mercado de 40% al 2026. A la fecha se tiene un 29% de participación.	29%	40%
OLP3. Ser líderes en la Región Cusco al 2026 logrando una participación de mercado en 65%. A la fecha, el sector microfinanciero representa el 45% en colocaciones y depósitos en la Región.	45%	65%
OLP4. Disminuir la morosidad del sector a 3.0% al 2026. Actualmente se encuentra en 4.45%.	4.45%	3%
OLP 5. Diseñar e implementar 5 programas de educación financiera, al 2026, que contengan un impacto social desde la educación primaria hasta la superior. A la fecha se cuenta con 2 programas en fase piloto	2	5
OLP 6. Lograr que al 2026, el sistema microfinanciero aporte a incrementar la inclusión financiera (uso de servicios financieros/PEA) hasta lograr alcanzar el 40 %. Al 2015 el nivel de bancarización en la región Cusco fue de 27.40 %, y el nivel de crecimiento del 2010 al 2015 fue de 13%	27.40%	40%

Nota: Adaptado de “Situación presente y los Objetivos de largo plazo alcanzados,” por D’Alessio, 2015

Para la controlabilidad de todos los objetivos planteados con la finalidad de lograr la visión y la misión esperada, se tiene al tablero de control balanceado, en el que se alinean la visión, misión, los valores con las OLP’s, OCP’s y las estrategias a ser implementadas. En cuanto a la compatibilidad, el 27.40% de bancarización que se presenta en la actualidad genera un escenario sumamente atractivo para lograr los objetivos formulados al 2026, los cuales desean ampliar el mercado no bancarizado solo en 40%, actualmente el gobierno enfoca sus estrategias en la inclusión financiera a través de programas de educación

financiera que permite llegar a los sectores menos favorecidos generando conocimiento, confianza y sobre todo mejorando la calidad de vida de los habitantes del país.

Con respecto a la factibilidad, el plan estratégico planteado para el sector microfinanciero de la región Cusco al 2026, considera dentro de la Matriz de Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo, el detalle de todos los recursos que se utilizarán para hacer factible, cada objetivo y actividad a realizar con el firme propósito de obtener los resultados esperados al 2026. El impacto que se genera para el sector microfinanciero de la región cusco, se mide por el incremento de la participación de mercado en colocaciones directas y depósitos, con el firme objetivo de superar a la banca múltiple, principal competidor para el sector, Asimismo se mide mediante la disminución de la morosidad y sobre todo el incremento en la bancarización esperada al 2026. En cuanto a los riesgos, estos son inminentes, no asumirlos considerando el escenario que se presenta actualmente para el sector microfinanciero, sería un error, las estrategias a establecer, las acciones generadas para cada objetivo de corto y largo plazo, generan riesgo en la contundencia de su aplicación, pero el dejar de actuar podría generar mayores riesgos por la inoperancia.

Tabla 44

Plan Estratégico Integral para el Sector Microfinanciero de la Región Cusco al 2026

Visión

Ser líder en la Macro Región Sur del Perú al 2026, con altos estándares de eficiencia y rentabilidad, gran sentido de responsabilidad social e inclusión financiera, ofreciendo soluciones, a precios competitivos, adecuados a las necesidades de nuestros clientes.

Objetivos a largo plazo		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	Principios cardinales
Estrategias		Lograr el liderazgo, en colocaciones directas, en la macro región sur, obteniendo una participación de mercado del 40%. A la fecha se tiene un 26% de participación.	Lograr el liderazgo en depósitos en la macro región sur, obteniendo una participación de mercado de 40% al 2026. A la fecha se tiene un 29% de participación.	Ser líderes en la Región Cusco al 2026 logrando una participación de mercado en 65%. A la fecha el sector microfinanciero representa el 45% en colocaciones y depósitos en la región.	Disminuir la morosidad del sector de 4.45% a 3.0%	Diseñar e implementar 5 programas de educación financiera, al 2026, que contengan un impacto social desde la educación primaria hasta la superior. A la fecha se cuenta con programas en fase piloto	Lograr que al 2026, el sistema microfinanciero aporte a incrementar la inclusión financiera (uso de servicios financieros/PEA) hasta lograr alcanzar el 40%. Al 2015 el nivel de bancarización en la región Cusco fue de 27.40%, y el nivel de crecimiento del 2010 al 2015 fue de 13%	Influencias de terceras personas, Lazos pasados y presentes, contrabalance de intereses, conservación de los enemigos. Políticas
Misión	E1: Captar fondos exclusivos, de organismos internacionales y nacionales, para el Desarrollo y colocación de productos crediticios destinados a la preservación y cuidado del medio ambiente (créditos verdes). Hacer alianzas con entidades del sector microfinanciero para reportar estadísticas públicas de éste tipo de créditos.	x	x	x			x	P1,P2, P8,P9
	Brindar productos de ahorro y crédito a nuestros clientes de la región Cusco, empleando tecnologías de vanguardia que busquen rentabilidad y crecimiento sostenido. Esto lo lograremos ofreciendo soluciones financieras integrales, confiables y oportunas, bajo una cultura de honestidad y transparencia, con responsabilidad social y cuidado del ambiente, enfocados en la satisfacción de la comunidad vinculada y del equipo humano que lo conforma.	x	x	x	x	x	x	P3,P4, P9
	E3: Establecer alianzas estratégicas con IMF's para obtener financiamiento (crowdfunding), y la Banca estatal para compartir PDV a través de redes de agencias (economía colaborativa)	x	x	x	x	x	x	P5,P6, P8,P9
	E4: Desarrollar alianzas Joint Venture con empresas FINTECH, para lograr el mejoramiento de los procesos e incremento de la bancarización, con tecnologías Blockchain y nexsign.	x	x	x	x	x	x	P4,P7, P8,P9
	E5: Explorar nuevos mercados, donde el nivel de acceso al crédito es bajo, a través del desarrollo de productos, destinados a mejorar la calidad de vida de la comunidad y emprendimiento empresarial	x	x	x	x		x	P2,P7, P8,P9
	E6: Gestionar alianzas estratégicas con burós de crédito reconocidos en el mercado, especializados en el sector con la finalidad de implementar scores de no bancarizados, cosechas que permitan rediseñar estrategias de cobranza y administración de portafolios.	x	x	x	x	x	x	P3,P1,P7, P8,P9
	E7: Desarrollar programas de educación financiera a los clientes actuales, enfocados en proyectar índices de morosidad aceptables, además de incentivar el ahorro. Enfocados en el uso eficiente y responsable de los productos financieros	x	x	x	x	x	x	P1,P3,P7, P8,P9
	E8: Captar fondos específicos para ingresar a mercados no atendidos. A través de crowdfunding, que permite la posibilidad de contar con colaterales que garantice hasta el 100% como por ejem. KIVA	x	x	x	x	x	x	P5,P6,P9
	E9: Crear alianzas con los scores de buró, como sentinel, equifax, para implementar alertas de sobreendeudamiento de la cartera de clientes					x	x	P3,P4,P7, P8,P9
	E10: Desarrollar programas para captar y retener el talento humano a través de escuelas de negocios a nivel del sector microfinanciero de la región					x	x	P3,P7,P8, P9,P10
Financiera/Valor	OCP 1.1 OCP 1.2 OCP 1.3 OCP 1.4 OCP 1.5	OCP 2.1 OCP 2.2 OCP 2.3 OCP 2.4 OCP 2.5	OCP 3.1	OCP 4.1				
Perspectiva	Cliente / Mercado					OCP 5.1 OCP 5.2	OCP 6.1	
	Interna / Proceso						OCP 6.2	
	Desarrollo y aprendizaje de la organización				OCP 4.2			

a) La integridad profesional y el cumplimiento de las regulaciones y leyes.
 b) Un trato justo, equitativo y sin racismos.
 c) La confidencialidad y uso de la información.
 d) Discreción y reserva sobre información de clientes y usuarios, buen uso y divulgación de la información.
 e) Prevaler el cumplimiento de los compromisos asumidos con las comunidades donde las empresas tienen su centro de operaciones.

Responsabilidad, Honestidad, Trabajo en equipo, Optimismo, Medio ambiente, Responsabilidad Social.

Referencias

- ACCION International Headquarters. (2008). *Desafíos y oportunidades en la bancarización de remesas: Elementos claves para el desarrollo de estrategias para la bancarización de*. Boston. Recuperado de <https://centerforfinancialinclusionblog.files.wordpress.com/2011/10/challenges-and-opportunities-for-banking-remittances-spanish.pdf>
- Agualimpia. (2 de Junio de 2017). *Agualimpia: Proyecto CREDIAGUA, Acceso a Agua y Saneamiento a través de Micro Finanzas en Perú* . Recuperado de http://www.agualimpia.org/proyectos_accesos.html
- Arellano Marketing S.A. (2016). *Estilos de Vida*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>
- Arellano, R. (2005). *Estilos de vida en el Perú: Cómo somos y pensamos los peruanos del siglo XXI*. Lima: Arellano Investigación de Marketing SA.
- Asociación de Bancos [ASBANC]. (2015). *Memoria anual 2015*. Lima.
- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2017). *Solidez de la Banca Peruana*. Lima. Recuperado de <http://www.asbanc.com.pe/Paginas/Noticias/DetalleNoticia.aspx?ItemID=156>
- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2015). *La Economía y el Sistema Financiero en el Perú*. Lima: Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. Recuperado de http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/Memoria_ASBANC%202015.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). *Ley 29985: Ley del Dinero Electrónico*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/transparencia/normas-legales/ley-del-dinero-electronico.html>

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Caracterización del departamento de Cusco*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/cusco-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017). *Glosario*. Lima. Recuperado el 13 de Abril de 2017, de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/glosario/r.html>
- Banco Central de Reserva del Perú. [BCRP]. (2016). *Reporte de Estabilidad Financiera Noviembre 2016*. Lima. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/ref-noviembre-2016.pdf>
- Banco Compartamos S.A. (2016). *Reporte anual 2016*. México D.F. Recuperado de https://www.compartamos.com.mx/wps/wcm/connect/2eeb2af7-856e-48d3-97c1-6daf0e88da0f/REPORTE+ANUAL+BANCO+COMPARTAMOS+14+50+HRS.PDF?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=2eeb2af7-856e-48d3-97c1-6daf0e88da0f
- Banco de Ahorro y Crédito (ADOPEM). (2016). *Banco ADOPEM*. Recuperado de http://www.Bancoadopem.com.do/serve/listfile_download.aspx?id=1563&num=1
- Banco Mundial (BM). (2015). *Inclusión financiera: Panorama general*. Recuperado de <http://www.Bancomundial.org/es/topic/financiamclusion/overview>
- Banco Mundial (BM). (2016). *Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB)*. Resumen por país. Recuperado de <http://datos.Bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=PE>
- Banco Mundial. (2 de Junio de 2017). *Doing Business*. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru>
- Banco SOL. (2015). *Memoria 2015*. Recuperado de <https://www.Bancosol.com.bo/wp-content/uploads/2012/01/AF-Memoria-Bancosol-2016-alta.pdf>

- Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco [CMAC Cusco]. (2017). *Estructura orgánica. Cusco*. Recuperado de <http://www.cmac-cusco.com.pe:8050/userfiles/pdf/docs/EstructuraOrganica-Vig%20Ener2011.pdf>
- Calderón, R. (2014). La gestión del riesgo crediticio y su influencia en el nivel de morosidad de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo. Trujillo, La Libertad, Perú.
- Cann, O. (12 de Octubre de 2016). *World Economic Forum Geneva*. Recuperado de <https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>
- Capgemini & BNP Paribas. (2016). *Global Digital Payment Transactions Set to Reach 10 Percent Growth*. Recuperado de https://www.capgemini.com/sites/default/files/global_digital_payment_transactions_set_to_reach_10_percent_growth_for_first_time_finds_world_payments_report_2016.pdf
- Cavanna, J. M. (2012). Adopem. Un sueño loco. *Portal de Microfinanzas*, 1-7.
- CENTRUM Católica Graduate Business School, Pontificia Universidad Católica del Perú. (2017). *Ranking de competitividad mundial: Análisis 2008 - 2016*. Lima. Recuperado de http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_imd_2016.pdf
- Chui, A., Gamero, M., Cornejo, K., Rios, V., Valdivia, M. L., & de las Casas, J. B. (2016). Situación General de la Industria de la Construcción de Bajo Bordo. *Big Bang Faustiniiano*, 5(2).
- Class y asociados S.A. Clasificadora de Riesgo. (2016). *Fundamentos de Clasificación de riesgos Cmac Cusco*. Cusco.
- Comisión de la Verdad y Reconciliación [CVR]. (2003). *Conclusiones del Informe Final*. Recuperado de <http://www.cverdad.org.pe/ifinal/conclusiones.php>
- Comisión de la Verdad y Reconciliación [CVR]. (2003). *Conclusiones del Informe Final*. Recuperado de <http://www.cverdad.org.pe/ifinal/conclusiones.php>

- Conger, L., Inga, P., & Webb, R. (2009). *El libro de la Mostaza: historia de las microfinanzas en el Perú*. Lima: Universidad de San Martín de Porres .
- Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa [COPEME]. (2016). *Análisis del Sistema Microfinanciero Peruano*. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialmfidic14.pdf>
- Costa, A., Deb, A., & Kubzansky, M. (2017). *Omidyar Network*. Recuperado de Datos Masivos, pequeños créditos: La revolución digital y su impacto en los consumidores de los mercados emergentes: https://www.omidyar.com/sites/default/files/file_archive/Pdfs/BDSC_SPANISH_r5_Final.pdf
- Créditos a micro y pequeñas empresas crecen 6% en febrero (2017, 03 de marzo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/mercados/creditos-micro-pequenas-empresas-crecen-6-febrero-411655>
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (Tercera ed.). Lima: Pearson.
- SBS propone cambios para fortalecer las microfinanzas. 2017, 16 de marzo). *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.pe/noticia-sbs-propone-cambios-para-fortalecer-las-microfinanzas-52981.aspx>
- Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (Mayo de 2015). *Análisis del Sistema Microfinanciero Peruano*. Lima, Lima, Perú.
- Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (Mayo de 2015). *El sistema microfinanciero peruano [Figura]*. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialmfidic14.pdf>
- Evidencias y Lecciones desde América Latina (ELLA). (2016). *Innovaciones tecnológicas en las microfinanzas en América Latina*.

(FENACREP), F. N. (8 de Abril de 2017). FENACREP. Recuperado de

<https://www.fenacrep.org/assets/media/documentos/documentos-nosotros/acta-de-la-54-asamblea-general-ordinaria-de-la-fenacrep.pdf>

Fondo Monetario Internacional (IMF). (2016). *Perspectivas de la economía mundial.*

Demanda reprimida: Síntomas y remedios.

Fondo Monetario Internacional. (2017). *Perspectivas económicas - Las Américas: Historia*

de dos ajustes. Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/wreo0517-chp2-spa.pdf>

Fondo Monetario Internacional. (Abril de 2017). World Economic Outlook Database.

Garavito, C. (2002). La ley de Okun en el Perú: 1970-2000. 41. Recuperado de

http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/46852/n_212.pdf?sequence=1

Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2016). *Global Entrepreneurship Monitor.*

Recuperado de Global report.: <http://www.gemconsortium.org/report>

Hoder, F.; Wagner, M. ; Sguerra J.; Bertol, G. (2016). *La Revolución FINTECH: cómo las innovaciones digitales están impulsando el financiamiento para las mipyme en América Latinay el Caribe.*

Huybrechs, F., Bastiaensen, J., Forcella, D., & Hecke, G. (2015). Enfrentando la vía ganadera

extensiva: potenciales y limitaciones de los pagos por servicios ambientales y de las microfinanzas verdes. 373-401. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/278684432_Enfrentando_la_via_ganadera_extensiva_potenciales_y_limitaciones_de_los_pagos_por_servicios_ambientales_y_de_las_microfinanzas_verdes

Igual, D. (2016). FINTECH: *Lo que la tecnología hace por las finanzas.* Barcelona: Profit

Editorial.

Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente [IMA]. (2015). *Esquema de ordenamiento y demarcación territorial de La Convención*. Cusco: IMA.

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI). (Noviembre de 2016). *Sobre el INDECOPI*. Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/sobre-el-indecopi>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *SOCIALES*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Densidad poblacional y altitud en el departamento de Cusco según provincia, 2007 [Tabla]*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *PBI de los Departamentos, según actividades económicas*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Cusco es el departamento que más creció*. Lima: INEI. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/cusco-es-el-departamento-que-mas-crecio-7804/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Sistema de Información Económica, principales indicadores macroeconómicos*.

Instituto Nacional de Estadística e informática [INEI]. (2015). *Síntesis Estadística del INEI al 2015*. Lima.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Encuesta nacional de hogares*. INEI. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Ingresos*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/income/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Población en situación de pobreza y pobreza extrema monetaria, según ámbito geográfico, 2004 – 2014*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Población y Vivienda*. INEI. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). *Población Económicamente Activa, según ámbito geográfico, 2004-2015*.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Población de la Región Cusco 2015 [Tabla]*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gov.pe/web/poblacion/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Población y vivienda*. Perú. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Ipsos. (2014). *Imagen y posicionamiento del Sistema Bancario*. Recuperado de http://www.ipsos.pe/banca_personal
- La Cooperación Suiza en el Perú. (2016). *Instituciones microfinancieras son un motor para el desarrollo de la economía en el Perú*. Recuperado de http://www.cooperacionsuizaenperu.org.pe/sbs/noticias/1197-Entrevista%20a%20Rub%C3%A9n%20Mendiola,%20Superintendente%20Adjunto%20de%20Banca%20y%20Microfinanzas%20de%20la%20%20%20SBS?utm_source=boletinseco&utm_campaign=edicion01022013&utm_medium=email
- Ley 30309. Aprueban el Reglamento de la Ley 30309, Ley que promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica. El Comercio (2015). Lima, Perú.

Mayada, E.-Z., Gähwiler, B., & Lauer, K. (2011). Consultative Group to Assist the Poor.

Enfoques, 16.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2015). *Perú es el mejor destino*

culinario del mundo en los World Travel Awards 2015. Recuperado de

<http://ww2.mincetur.gob.pe/peru-es-el-mejor-destino-culinario-del-mundo-en-los-world-travel-awards-2015/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016). *Región Cusco*.

MINCETUR. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Cusco.pdf>

Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2005). *Libro blanco de la defensa nacional*. Lima:

MINDEF.

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2015). *Estrategia Nacional de la Inclusión*

Financiera. Recuperado de <https://mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/ENIF.pdf>

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MINP]. (2013). *Plan nacional para las*

personas adultas mayores 2013-2017. Lima: MINP.

Monjaraz-Mazzei, C. (2015). *Repositorio de la Universidad Científica del Sur*. Recuperado

de [http://repositorio.cientifica.edu.pe/bitstream/handle/UCS/479/TL_Monjaraz-](http://repositorio.cientifica.edu.pe/bitstream/handle/UCS/479/TL_Monjaraz-Mazzei.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[Mazzei.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.cientifica.edu.pe/bitstream/handle/UCS/479/TL_Monjaraz-Mazzei.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Montoya, K. (3 de Noviembre de 2016). *Semana Económica*. Recuperado de

[http://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/banca-y-finanzas/204233-las-](http://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/banca-y-finanzas/204233-las-FINTECH-se-abren-paso-pero-aun-no-sacuden-el-mercado-peruano/)

[FINTECH -se-abren-paso-pero-aun-no-sacuden-el-mercado-peruano/](http://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/banca-y-finanzas/204233-las-FINTECH-se-abren-paso-pero-aun-no-sacuden-el-mercado-peruano/)

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO].

(2010). *Investigación y Desarrollo: los países emergentes compiten cada vez más con los*

Estados Unidos, Europa y Japón. Recuperado de [http://www.unesco.org/new/es/media-](http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-)

[services/single-](http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-)

view/news/research_and_development_usa_europe_and_japan_increasingly_challenged_by_emerging_countries_says_a_unesco_report/#.WBEoAC3hCpo

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2010). *Investigación y Desarrollo: los países emergentes compiten cada vez más con los Estados Unidos, Europa y Japón*.

Palomares, C., & Abboud, M. (Junio de 2017). *ADA Microfinance*. Recuperado de <http://www.ada-microfinance.org/es/nuestros-proyectos/creacion-nuevos-productos/energia-verde-para-todos>

Portal del Estado Peruano. (2016). *Portal del Estado Peruano*. Recuperado de Organización del Estado: Gobierno peruano: http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp

Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de industrias y competidores*. Madrid, España: PIRAMIDE.

Porter, M. (1999). Los clusters y la competencia. *Trend Management, Harvard Business Review*, 30-144. Recuperado de https://www.inf.utfsm.cl/~lhevia/asignaturas/sdeg/documentos/Los_cluster_y_la_competencia.pdf

ProDesarrollo Finanzas y Microempresas A. C. (2016). *Benchmarking de las microfinanzas en México 2015/2016*. México DF., México. Recuperado de <http://www.prodesarrollo.org/sites/default/files/documentos/benchmarking/BENCH%202016%20low.compressed.pdf>

Programa Patrimonio para el Desarrollo (PD). (2016). *Cusco: centro histórico*. . Oficina Técnica de Cooperación. Embajada de España en Perú (AECID).

Robbins, T., & Judge, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. D.F., México: Pearson.

Rumelt, R. (1980). *The evaluation of business strategy*. New York, U.S.A.: McGraw - Hill.

- Sham, E. (2017). *Sistema de pago electrónico anónimo*. Recuperado de http://www.eatis.org/eatis2010/portal/paper/memoria/html/files/sistemas/Erick_Sham.pdf
- Superintendencia de Banca y Seguros [SBS]. (2016). *Evolución del Sistema financiero*. Recuperado de <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Junio/SF-2103-jn2016.PDF>
- Superintendencia de Banca y Seguros y AFP [SBS]. (2015). *Perú: Indicadores de inclusión financiera, de los sistemas financieros, de seguros y de pensiones*. Lima. Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Diciembre/CIIF-0001-di2015.PDF>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2016). (Diciembre de 2016). Indicadores financieros a nivel nacional diciembre -2016. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/Paso3_Mensual.aspx?cod=6&per=7&paso=2&secu=01
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2008). Resolución SBS N° 11356-2008. Lima, Lima, Perú.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2009). *Aspecto regulatorio y alcance del Sistema Financiero*. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/pub_memorias/memo2009\(2_06_2010\).pdf](http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/pub_memorias/memo2009(2_06_2010).pdf)
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2011). *Ley N°26702: Ley General del Sistema Financiero y del sistema de Seguros y Orgánica de la SBS*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/regu_leygralbancseguro/LeyGeneral.pdf
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (Diciembre de 2016). Estructura de los Créditos Directos por Departamento: Banca Múltiple, Cajas Municipales, Cajas Rurales y EDPYMES de la Región Cusco Diciembre 2016 SBS. Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/Paso3_Mensual.aspx?cod=6&per=7&passo=2&secu=01

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2016). Información estadística de empresas financieras, cajas municipales, cajas rurales, EDPYMES, por tipo y modalidad de crédito por IMF's en Perú. Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/Paso3_Mensual.aspx?cod=6&per=7&passo=2&secu=01

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2016). Información por Tipo de Institución Financiera. Lima, Perú. Recuperado de

<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (Diciembre de 2016). Número de Oficinas por Departamento: Banca Multiple, Cajas Municipales, Cajas Rurales y EDPYMES de la Región Cusco a diciembre -2016. Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/Paso3_Mensual.aspx?cod=6&per=7&passo=2&secu=01

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2016). *Sistema financiero*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (Setiembre de 2016). Tasas de interés.

Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/paso3_Diario.aspx?cod=4&per=6&passo=2&secu=02

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (19 de Noviembre de 2008). Resolución 11356 - 2008. Lima, Lima, Perú.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2017). *Sistema Financiero Peruano Enero 2017*. Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Enero/SF-0003-en2017.PDF>

Yumiseva, A. M. (25 de Abril de 2017). *M2Commerce LATAM*. Recuperado de <http://noticias.mobilemoneylatam.com/2017/04/25/avances-bim-peru/>



Apéndice A: Encuesta Análisis Interno Sector Microfinanciero de Región Cusco

Dirigido a: Analistas de Crédito y líderes del sector.

Empresa: Cmac Huancayo

Cantidad 01

Área de Administración y Gerencia

¿Se desarrolla un proceso de planeamiento anual, mensual de carácter formal?

Si (X) No () Explique...*Realiza el Plan operativo anual...*

¿Se tienen una visión, misión, y objetivos estratégicos establecidos?

Si (X) No () Explique...*Se nos entregó al entrar a la empresa.*

¿Cómo realizan sus pronósticos de ventas, producción, y financiero?

Si (X) No () Explique...*Se nos hace llegar en el POA*

¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?

Si (X) No () Explique...*Se trabaja tranquilos*

¿Cómo se realiza la administración de sueldos y salarios es efectiva?

Si () No () Explique...*Existe línea de carrera por niveles de asesores.*

¿Existen líneas de carrera para los funcionarios y empleados?

Si (X) No ()

Explique.....

¿Cuáles son los controles financieros?

Si () No () Explique...*Por rentabilidad mensual*

Área de Marketing y Ventas

¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?

Si (X) No () Explique...*Son los más importantes de la empresa*

¿Los productos están óptimamente posicionados en dichos segmentos?

Si (X) No () Explique...*Cada segmento tiene su producto exclusivo.*

¿Cómo cree que se encuentra la participación de mercado?

Si () No () Explique...*Se ha incrementado*

¿Cómo se organiza la fuerza de ventas?

Explique...*Por promociones solo de asesores de negocio.*

¿Cuáles son los medios que utilizan para la promoción y publicidad?

Explique: *Básicamente en publicidad televisiva y radial.*

¿Considera que el sector se encuentra bien posicionado?

Si (X) No ()

Explique.....

Área de Operaciones, logística.

¿Qué políticas se utilizan para realiza el control de calidad de servicio?

Explique...*Ninguno*.....

Considera UD. ¿Que la cantidad de oficinas es suficiente para el objetivo de atención del segmento?

Si () No (X)

Explique.....

¿Cuál es el proceso y flujo crediticio?

Explique.....*Promoción, admisión de crédito, evaluación y análisis, seguimiento y recuperación.*

Área de Finanzas y Contabilidad

¿Cómo se está realizando el financiamiento del sector?

Explique.....*Por fondos internacionales y públicos.*

¿Cuál es la entidad que tiene mejores indicadores financieros?

Explique.....

¿Sabe UD, que entidades cotizan en bolsa?

Si () No (X)

Explique.....

Área de Recursos Humanos

¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional como se mide en su empresa?

Si () No (X)

¿Se cuenta con una política de promociones y línea de carrera, incentivos?

Si (X) No ()

Explique.....

¿Cuál es el nombre de su Gerente Regional o encargado de la Región?

Explique.....*Lic. Adm. Guido Choque*

¿Se cuenta con una política de incentivos?

Si (X) No () Explique: *Por metas alcanzadas*

¿Considera que su jefe desarrolla un liderazgo a corto o largo plazo?

Si (X) No ()

Área de Información y Comunicaciones

¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?

Si (X) No ()

Explique.....

¿Cuál es el sistema que se usa en la empresa, estos sistemas son actualizados permanentemente?

¿Son los sistemas de información y comunicaciones amigables?

Si (X) No () Explique: *Vitalis*

Área de tecnología e Investigación de Mercados

¿Se asignan los recursos necesarios para desarrollar esta actividad?

Si () No () Explique.....*No cuenta con la información.*

¿Los productos y procesos son tecnológicamente competitivos?

Si (X) No ()

¿Se maneja un presupuesto de tecnología e investigación y desarrollo?

Si (X) No ()

Explique.....



Apéndice B: Encuesta Análisis Interno Sector Microfinanciero de Región Cusco

Dirigido a: Analistas de Crédito y líderes del sector.

Empresa: Cmac Cusco

Cantidad 01

Área de Administración y Gerencia

¿Se desarrolla un proceso de planeamiento anual, mensual de carácter formal?

Si (X) No () Explique.....*Realiza el Plan Estratégico Anual ...*

¿Se tienen una visión, misión, y objetivos estratégicos establecidos?

Si (X) No () Explique.....*Se nos entregó al entrar a la empresa y cada vez que cambia.*

¿Cómo realizan sus pronósticos de ventas, producción, y financiero?

Si (X) No ()

Explique...*Se nos hace llegar las políticas y lo ve el área de planeamiento.*

¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?

Si (X) No () Explique...*Se mide cada año*

¿Cómo se realiza la administración de sueldos y salarios es efectiva?

Si () No () Explique: *Existe línea de carrera por niveles de analistas*

¿Existen líneas de carrera para los funcionarios y empleados?

Si (X) No ()

¿Cuáles son los controles financieros?

Si () No () Explique...*ROE,ROA*

Área de Marketing y Ventas

¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?

Si (X) No () Explique...*Todos trabajan para cumplir con sus necesidades.*

¿Los productos están óptimamente posicionados en dichos segmentos?

Si (X) No () Explique...*El área de innovación se encarga de actualizar los productos.*

¿Cómo cree que se encuentra la participación de mercado?

Si () No () Explique...*Somos los líderes.*

¿Cómo se organiza la fuerza de ventas?

Explique...*Se cuentan con promotores de venta.*

¿Cuáles son los medios que utilizan para la promoción y publicidad?

Explique: *Básicamente en publicidad televisiva y radial.*

¿Considera que el sector se encuentra bien posicionado?

Si (X) No ()

Área de Operaciones, logística.

¿Qué políticas se utilizan para realiza el control de calidad de servicio?

Explique...*Encuestas de calidad de servicio*

Considera UD. ¿Que la cantidad de oficinas es suficiente para el objetivo de atención del segmento?

Si (X) No () Explique.....*Tenemos el mayor número de oficinas a nivela de la región*

¿Cuál es el proceso y flujo crediticio?

Explique: *Promoción, admisión de crédito, evaluación y análisis, seguimiento y recuperación.*

Área de Finanzas y Contabilidad

¿Cómo se está realizando el financiamiento del sector?

Explique: *Por fondos internacionales y públicos.*

¿Cuál es la entidad que tiene mejores indicadores financieros?

Explique: *Cmac Cusco*

¿Sabe UD, que entidades cotizan en bolsa?

Si () No (X)

Área de Recursos Humanos

¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional como se mide en su empresa?

Si () No (X)

¿Se cuenta con una política de promociones y línea de carrera, incentivos?

Si (X) No () Explique.....*Por metas*

¿Cuál es el nombre de su Gerente Regional o encargado de la Región?

Explique.....*Mgt. Manuel Polar Covarrubias*

¿Se cuenta con una política de incentivos?

Si (X) No () Explique: *Por metas alcanzadas y bonos.*

¿Considera que su jefe desarrolla un liderazgo a corto o largo plazo?

Si (X) No () Explique.....*Han mejorado*

Área de Información y Comunicaciones

¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?

Si (X) No ()

¿Cuál es el sistema que se usa en la empresa, estos sistemas son actualizados permanentemente?

¿Son los sistemas de información y comunicaciones amigables?

Si (X) No () Explique: *e-business, sicmac*

Área de tecnología e Investigación de Mercados

¿Se asignan los recursos necesarios para desarrollar esta actividad?

Si (X) No () Explique.....

¿Los productos y procesos son tecnológicamente competitivos?

Si (X) No () Explique...*Somos los lideres e productos*

¿Se maneja un presupuesto de tecnología e investigación y desarrollo?

Si (X) No () Explique...*Se enfoca el trabajo en mejorar la tecnología en función al presupuesto.*



Apéndice C: Encuesta Análisis Interno Sector Microfinanciero de Región Cusco

Dirigido a: Analistas de Crédito y líderes del sector.

Empresa: *Financiera Credinka*

Cantidad 01

Área de Administración y Gerencia

¿Se desarrolla un proceso de planeamiento anual, mensual de carácter formal?

Si (X) No () Explique.....*Realiza su planeación anual*

¿Se tienen una visión, misión, y objetivos estratégicos establecidos?

Si (X) No () Explique.....

¿Cómo realizan sus pronósticos de ventas, producción, y financiero?

Si (X) No () Explique.....*Se nos envía mensualmente*

¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?

Si (X) No () Explique...*Se mide cada año*

¿Cómo se realiza la administración de sueldos y salarios es efectiva?

Explique: *Existe línea de carrera por niveles de oficiales de negocio,*

¿Existen líneas de carrera para los funcionarios y empleados?

Si (X) No ()

¿Cuáles son los controles financieros?

Si () No () Explique...*Utilidades*

Área de Marketing y Ventas

¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?

Si (X) No () Explique...

¿Los productos están óptimamente posicionados en dichos segmentos?

Si (X) No () Explique...

¿Cómo cree que se encuentra la participación de mercado?

Si () No () Explique...*No vamos muy bien*

¿Cómo se organiza la fuerza de ventas?

Explique...*Se cuentan con promotores de venta y área de promoción.*

¿Cuáles son los medios que utilizan para la promoción y publicidad?

Explique: *Básicamente en publicidad televisiva y radial y el boca a boca*

¿Considera que el sector se encuentra bien posicionado?

Si (X) No ()

Área de Operaciones, logística.

¿Qué políticas se utilizan para realiza el control de calidad de servicio?

Explique...*Encuestas de una tercerizadora.*

Considera UD. ¿Que la cantidad de oficinas es suficiente para el objetivo de atención del segmento?

Si (X) No () Explique.....*Estamos incrementando nuestras oficinas.*

¿Cuál es el proceso y flujo crediticio?

Explique: *Promoción, admisión de crédito, evaluación y análisis, seguimiento y recuperación, área judicial.*

Área de Finanzas y Contabilidad

¿Cómo se está realizando el financiamiento del sector?

Explique: *Por fondos del Grupo*

¿Cuál es la entidad que tiene mejores indicadores financieros?

Explique: *Cmac Cusco*

¿Sabe UD, que entidades cotizan en bolsa?

Si () No (X)

Área de Recursos Humanos

¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional como se mide en su empresa?

Si () No (X)

¿Se cuenta con una política de promociones y línea de carrera, incentivos?

Si (X) No () Explique.....*tiempo en el trabajo*

¿Cuál es el nombre de su Gerente Regional o encargado de la Región?

Explique.....*Mgt. Guillermo Alarcón*

¿Se cuenta con una política de incentivos?

Si (X) No () Explique: *Por metas alcanzadas y bonos.*

¿Considera que su jefe desarrolla un liderazgo a corto o largo plazo?

Si (X) NO () Explique.....

Área de Información y Comunicaciones

¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?

Si (X) No ()

¿Cuál es el sistema que se usa en la empresa, estos sistemas son actualizados permanentemente?

¿Son los sistemas de información y comunicaciones amigables?

Si (X) No () Explique: *Citrix*

Área de tecnología e Investigación de Mercados

¿Se asignan los recursos necesarios para desarrollar esta actividad?

Si (X) No () Explique.....

¿Los productos y procesos son tecnológicamente competitivos?

Si () No (X) Explique...

¿Se maneja un presupuesto de tecnología e investigación y desarrollo?

Si (X) No () Explique...

Apéndice D: Encuesta Análisis Interno Sector Microfinanciero de Región Cusco

Dirigido a: Analistas de Crédito y líderes del sector.

Empresa: Crediescotiabank

Cantidad 01

Área de Administración y Gerencia

¿Se desarrolla un proceso de planeamiento anual, mensual de carácter formal?

Si (X) No () Explique.....*Realiza el Plan Estratégico Anual en Lima...*

¿Se tienen una visión, misión, y objetivos estratégicos establecidos?

Si (X) No () Explique.....

¿Cómo realizan sus pronósticos de ventas, producción, y financiero?

Si (X) No ()

¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?

Si (X) No () Explique...*Se mide cada año*

¿Cómo se realiza la administración de sueldos y salarios es efectiva?

Si () No () Explique: *Existe línea de carrera por niveles de funcionarios*

¿Existen líneas de carrera para los funcionarios y empleados?

Si (X) No ()

¿Cuáles son los controles financieros?

Si () No () Explique...*Utilidades de la oficina.*

Área de Marketing y Ventas

¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?

Si (X) No () Explique...

¿Los productos están óptimamente posicionados en dichos segmentos?

Si (X) No () Explique...

¿Cómo cree que se encuentra la participación de mercado?

Si () No () Explique....

¿Cómo se organiza la fuerza de ventas?

Explique...*Se cuentan con promotores de venta.*

¿Cuáles son los medios que utilizan para la promoción y publicidad?

Explique: *Básicamente en publicidad televisiva y radial.*

¿Considera que el sector se encuentra bien posicionado?

Si (X) No ()

Área de Operaciones, logística.

¿Qué políticas se utilizan para realiza el control de calidad de servicio?

Explique...*Encuestas de calidad de servicio de tercerizadoras*

Considera UD. ¿Que la cantidad de oficinas es suficiente para el objetivo de atención del segmento?

Si (X) No ()

¿Cuál es el proceso y flujo crediticio?

Explique: *Promoción, admisión de crédito, evaluación y análisis, seguimiento.*

Área de Finanzas y Contabilidad

¿Cómo se está realizando el financiamiento del sector?

Explique: *Por fondos internacionales*

¿Cuál es la entidad que tiene mejores indicadores financieros?

Explique: *Cmac Cusco*

¿Sabe UD, que entidades cotizan en bolsa?

Si () No (X)

Área de Recursos Humanos

¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional como se mide en su empresa?

Si () No (X)

¿Se cuenta con una política de promociones y línea de carrera, incentivos?

Si (X) No () Explique.....*Por metas cumplidas*

¿Cuál es el nombre de su Gerente Regional o encargado de la Región?

Explique.....*Mgt. Richard Lazo*

¿Se cuenta con una política de incentivos?

Si (X) No () Explique: *Por metas alcanzadas*

¿Considera que su jefe desarrolla un liderazgo a corto o largo plazo?

Si (X) No () Explique.....

Área de Información y Comunicaciones

¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?

Si (X) No ()

¿Cuál es el sistema que se usa en la empresa, estos sistemas son actualizados permanentemente?

¿Son los sistemas de información y comunicaciones amigables?

Si (X) No () Explique

Área de tecnología e Investigación de Mercados

¿Se asignan los recursos necesarios para desarrollar esta actividad?

Si (X) No () Explique.....

¿Los productos y procesos son tecnológicamente competitivos?

Si (X) No () Explique...

¿Se maneja un presupuesto de tecnología e investigación y desarrollo?

Si (X) No () Explique...