

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico del Sistema de Entidades de Desarrollo para la  
Pequeña y Micro Empresa (EDPYMES)**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN**

**ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Giancarlo Cárdenas Miranda**

**Mayra Díaz Núñez**

**Walter Huaynate Granados**

**Marcos Torres Rivera**

**Asesor: Juan Manuel Aguilar**

**Surco, octubre 2017**

## **Agradecimientos**

A nuestras familias que nos brindaron todo su apoyo, cariño y dedicación en el largo camino de la maestría.

A cada uno de nuestros profesores de Centrum por impartirnos su invaluable experiencia que nos ayudará en nuestra formación profesional y personal.

A nuestro profesor Juan Manuel Aguilar quien nos brindó su constante apoyo para alcanzar este gran objetivo.

## **Dedicatorias**

A las personas que más me han influenciado en mi vida, dándome educación por herencia y los mejores consejos, guiándome además para ser un hombre libre y de bien. Con todo mi afecto y profundo agradecimiento a mis queridos abuelos que moran en el oriente eterno. A mis queridos padres y hermanas y, a mi amada esposa, la gran compañera y soporte de este nuevo emprendimiento profesional.

Giancarlo Cárdenas Miranda

A mi amada familia, Antonio, Nilda, Cinthya, Kathya y Toño, por el apoyo en cada paso que doy en mi vida, y a Walter por todo su esfuerzo puesto en lograr nuestro objetivo.

Mayra Díaz Núñez

A Walter, María, Gerardo y Mayra, mis seres queridos más apreciados que, gracias a su invaluable apoyo, fue posible este gran logro.

Walter Huaynate Granados

A mis padres y hermanos por el aliento y constante apoyo que me brindan, por haberme enseñado que por largo que parezca el camino, siempre se puede llegar.

Marcos Torres Rivera

## Resumen Ejecutivo

Las Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa, también conocidas como EDPYMES, son instituciones microfinancieras privadas que dieron inicio a sus operaciones en el año 1994. Las EDPYMES se encuentran sujetas a la regulación de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS); y se encuentran autorizadas para otorgar financiamiento relacionado al desarrollo de las micro y pequeñas empresas (MYPES). En la actualidad, las EDPYMES atraviesan por una débil posición competitiva, que se evidencia en su mínima participación en el mercado microfinanciero peruano, la caída en sus indicadores financieros, y la desatención del desarrollo de las MYPES, apostando por los créditos de consumo.

El presente Plan Estratégico dispone las estrategias más relevantes para revertir la delicada situación por la que atraviesan las EDPYMES, con una proyección para su implementación de 10 años desde el 2017. La visión propuesta es “ser en el 2027, el sistema de mayor reconocimiento en Latinoamérica, por su alta capacidad para generar valor para sus accionistas y por representar la mejor opción de emprendimiento financiero dirigido a los pequeños y microempresarios”. Para llevar a cabo esta situación positiva deseada, se formularon tres objetivos a largo plazo, sustentados en ocho estrategias retenidas y 12 objetivos de corto plazo.

El plan estratégico formulado se fundamenta en la aplicación de las TICs e inversión en I+D para la generación de eficiencias operativas y en la mejora de la gestión de riesgos; el desarrollo de las capacidades productivas de las MYPES a través de la inclusión de clústeres de alto potencial nacional y en la generación de una cultura financiera, que concluirá con el fortalecimiento financiero y competitivo de las EDPYMES, y al mismo tiempo contribuirá en el desarrollo de la economía peruana, como una fuente generadora de empleos a través del impulso de las micro y pequeñas empresas.

## Abstract

The small-size companies and microenterprise development entities, also known as Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYMES), are private microfinance institutions that started operations in 1994. The Edpymes are subject to the regulation by the Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS); and are authorized to provide financing related to the development of microenterprises and small-size companies (MYPES). Nowadays, the EDPYMES suffer from a weak competitive position, evidenced by their least share in the Peruvian microfinance market, the fall in their financial indicators, and the change of the development of the MYPES, to consumer loans.

This Strategic Plan provides the most relevant strategies to reverse the delicate situation that the EDPYMES are facing, with a projection for its implementation of 10 years. The proposed vision is "to be in 2027, the most recognized system in Latin America, for its high capacity to generate value for its shareholders and for representing the best option of financial entrepreneurship aimed at small and microentrepreneurs." To achieve this desired positive situation, three long-term objectives were formulated, based on eight retained strategies and twelve short-term objectives.

The strategic plan formulated is based on the application of ICTs and investment in R&D for the generation of operational efficiencies and improvement of risk management; The development of the productive capacities of the MYPES through the inclusion of clusters of high national potential and the generation of a financial culture, which will conclude with the financial and competitive strengthening of the EDPYMES, and simultaneously will contribute in the development of the Peruvian economy, as a source of employment through the promotion of microenterprises and small-size companies.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xii</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>xvi</b>
<b>Capítulo I: Situación General del Sistema de EDPYMES .....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación General .....	1
1.2. Conclusiones .....	15
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>17</b>
2.1. Antecedentes .....	17
2.2. Visión .....	17
2.3. Misión .....	18
2.4. Valores .....	18
2.5. Código de Ética .....	19
2.6. Conclusiones .....	20
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>21</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....	21
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	21
3.1.2. Potencial nacional.....	23
3.1.3. Principios cardinales.....	36
3.1.4. Influencia del análisis en las EDPYMES .....	40
3.2. Análisis Competitivo del País .....	40
3.2.1. Condiciones de los factores .....	41
3.2.2. Condiciones de la demanda .....	50
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	53
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	56

3.2.5. Influencia del análisis en las EDPYMES .....	57
3.3. Análisis del Entorno PESTE .....	58
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	58
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E) .....	63
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	71
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	83
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	91
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	91
3.5. Las EDPYMES y sus Competidores.....	91
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	94
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	99
3.5.3. Amenaza de los sustitutos .....	102
3.5.4. Amenaza de los entrantes .....	103
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	103
3.6. Las EDPYMES y sus Referentes .....	107
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	111
3.8. Conclusiones .....	111
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>114</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....	114
4.1.1. Administración y gerencia (A) .....	114
4.1.2. Marketing y ventas (M) .....	115
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	123
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F) .....	127
4.1.5. Recursos humanos (H) .....	132
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	135

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	136
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	136
4.3. Conclusiones .....	137
<b>Capítulo V: Intereses de las EDPYMES y Objetivos de Largo Plazo.....</b>	<b>139</b>
5.1. Intereses de las EDPYMES.....	139
5.2. Potencial de las EDPYMES .....	139
5.3. Principios Cardinales de las EDPYMES.....	142
5.4. Matriz de Intereses de las EDPYMES (MIO).....	144
5.5. Objetivos de Largo Plazo .....	145
5.6. Conclusiones .....	147
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>148</b>
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	148
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	148
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	151
6.4. Matriz Interna Externa (MIE) .....	153
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE).....	154
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	155
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	155
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	156
6.9. Matriz de Ética (ME) .....	156
6.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC).....	157
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	157
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS).....	157
6.13. Conclusiones .....	157

<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>167</b>
7.1. Objetivos de Corto Plazo .....	167
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	167
7.3. Políticas de cada Estrategia .....	167
7.4. Estructura Organizacional de las EDPYMES .....	172
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	173
7.6. Recursos Humanos y Motivación .....	174
7.7. Gestión del Cambio .....	174
7.8. Conclusiones .....	175
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>176</b>
8.1. Perspectivas de Control .....	176
8.1.1. Aprendizaje interno .....	177
8.1.2. Procesos .....	177
8.1.3. Clientes .....	177
8.1.4. Financiera .....	178
8.2. Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	178
8.3. Conclusiones .....	178
<b>Capítulo IX: Competitividad de las EDPYMES .....</b>	<b>182</b>
9.1. Análisis Competitivo de las EDPYMES .....	182
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de las EDPYMES .....	183
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de las EDPYMES .....	185
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	193
9.5. Conclusiones .....	194
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>195</b>
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	195

10.2. Conclusiones Finales.....	195
10.3. Recomendaciones Finales .....	197
10.4. Futuro de las EDPYMES .....	198
<b>Referencias.....</b>	<b>202</b>
<b>Apéndice A: Comunicación Personal con David Manco.....</b>	<b>219</b>
<b>Apéndice B: Visión de las EDPYMES en el Sistema Microfinanciero Peruano .....</b>	<b>221</b>
<b>Apéndice C: Misión de las EDPYMES en el Sistema Microfinanciero Peruano.....</b>	<b>222</b>
<b>Apéndice D: Valores de las EDPYMES en el Sistema Microfinanciero Peruano.....</b>	<b>223</b>
<b>Apéndice E: Entrevista Personal con Alberto Morisaki Cáceres.....</b>	<b>224</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Distribución del Número de Distritos con Acceso a Oficinas, ATMs y Cajeros Corresponsales del Sistema Financiero</i> .....	4
Tabla 2	<i>Características de Organizaciones Competidoras a las EDPYMES</i> .....	6
Tabla 3	<i>Estructura del Sistema Financiero (2015 - 2016)</i> .....	7
Tabla 4	<i>Créditos por EDPYME (Diciembre de 2016)</i> .....	9
Tabla 5	<i>Créditos Directos según Tipo de Crédito y Situación por EDPYMES (Diciembre de 2016)</i> .....	10
Tabla 6	<i>Ratios de Morosidad por Entidad de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (Diciembre de 2016)</i> .....	12
Tabla 7	<i>Indicadores de Rentabilidad de EDPYMES (Diciembre de 2016)</i> .....	14
Tabla 8	<i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú</i> .....	24
Tabla 9	<i>Crecimiento Mundial (Variaciones Porcentuales Anuales)</i> .....	28
Tabla 10	<i>PBI y PBI per Cápita (Purchasing Power Parity) de las Principales Economías de América Latina (2015 y 2020)</i> .....	29
Tabla 11	<i>Perú: Resultados 2015/2014 por Factores</i> .....	43
Tabla 12	<i>Perú: Ranking Mundial de Competitividad 2008 - 2017</i> .....	45
Tabla 13	<i>Perú: Evolución en el Ranking de Competitividad 2013 - 2017</i> .....	47
Tabla 14	<i>Perú: Clasificación del Grado de Inversión 2017</i> .....	48
Tabla 15	<i>Perú: Índice de Libertad Económica 2017</i> .....	49
Tabla 16	<i>Doing Business: Facilidad para hacer Negocios-Latinoamérica 2017</i> .....	50
Tabla 17	<i>Forbes: Mejores países para hacer negocios, 2017</i> .....	50
Tabla 18	<i>Crédito Nominal del Sistema Bancario al Sector Privado en Moneda Nacional</i> .	51
Tabla 19	<i>Inversión Extranjera Directa por Sector (2016)</i> .....	53

Tabla 20	<i>Reformas Financieras Implementadas en Países Seleccionados de América Latina</i> .....	60
Tabla 21	<i>PBI por Sectores Económicos (Variaciones Porcentuales Reales)</i> .....	65
Tabla 22	<i>Criterios de Evaluación del Entorno para la Inclusión Financiera - Microscopio Global 2016</i> .....	67
Tabla 23	<i>Concentración de MYPES y Participación en el PBI por Región del Perú al 2010</i> .....	68
Tabla 24	<i>Evolución de las MYPES Formales e Informales, 2004 - 2011</i> .....	69
Tabla 25	<i>Actitudes y Percepciones Emprendedoras según Global Entrepreneurship Monitor – 2015 (% de la Población entre 18-64 años)</i> .....	70
Tabla 26	<i>Uso de Canales (al menos de forma semanal)</i> .....	72
Tabla 27	<i>Saldos de Créditos (en millones de S/) de Clientes Formales e Informales por Entidad Financiera</i> .....	76
Tabla 28	<i>Porcentaje de Microempresarios en Algunos Países de América Latina y su Acceso al Crédito Formal</i> .....	77
Tabla 29	<i>Tasas de Interés Informal versus Tipo de Garantía a Personas Individuales</i> .....	79
Tabla 30	<i>Tasas de Interés Efectivo del Sector Formal e Informal</i> .....	79
Tabla 31	<i>Emprendimientos Fintech por País de Origen</i> .....	85
Tabla 32	<i>Casos de Fintech en América Latina</i> .....	87
Tabla 33	<i>Estimaciones de la Inversión Pública en Ciencia, Tecnología e Innovación en el Perú, 2013-2020</i> .....	90
Tabla 34	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....	92
Tabla 35	<i>Las Instituciones Microfinancieras Vigentes al 2016</i> .....	93
Tabla 36	<i>Estructura de los Adeudos y Obligaciones Financieras por EDPYME (Diciembre de 2016)</i> .....	94

Tabla 37	<i>Colocaciones Brutas Otorgadas por COFIDE - Cartera Intermediada</i> .....	95
Tabla 38	<i>Importancia y Costo de las Diversas Fuentes de Líneas de Crédito en una Muestra de 23 IMF Reguladas en América Latina (US\$ miles, al 31 de diciembre de 2003)</i> .....	97
Tabla 39	<i>Costos Anuales Totales de las Fuentes de Fondeo de las IMF</i> .....	98
Tabla 40	<i>Principales Indicadores Competitivos de las Instituciones Microfinancieras Peruanas</i> .....	106
Tabla 41	<i>Clasificaciones de Riesgo del Grupo Financiero de las Cajas de Ahorros Alemanas</i> .....	109
Tabla 42	<i>Principales Indicadores de los Referentes de las EDPYMES</i> .....	110
Tabla 43	<i>Matriz de Perfil de Competitividad (MPC)</i> .....	112
Tabla 44	<i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i> .....	112
Tabla 45	<i>Productos que ofrecen las EDPYMES</i> .....	116
Tabla 46	<i>Ranking de Créditos Directos y Activos (Diciembre de 2016)</i> .....	117
Tabla 47	<i>Ranking de Créditos Directos por EDPYME 2015 - 2016</i> .....	118
Tabla 48	<i>Tasa de Interés Promedio de las EDPYMES por Tipo (Diciembre de 2016)</i> .....	119
Tabla 49	<i>Evolución de las Tasas de Interés Promedio del Sistema de EDPYMES 2013 - 2016</i> .....	119
Tabla 50	<i>Créditos Directos otorgados por las EDPYMES por Sector Económico (Diciembre de 2016)</i> .....	121
Tabla 51	<i>Estructura de Créditos Directos por tipo y por EDPYME (Diciembre de 2016)</i> .....	122
Tabla 52	<i>Distribución de Oficinas por Zona Geográfica de las EDPYMES (Diciembre de 2016)</i> .....	125

Tabla 53	<i>Estructura de los Créditos Directos por Departamento y EDPYMES</i> <i>(Diciembre de 2016)</i> .....	126
Tabla 54	<i>Indicadores Financieros del Sistema de EDPYMES (2011 - 2016)</i> .....	129
Tabla 55	<i>Estructura de Personal y Número de Oficinas por EDPYMES 2016</i> .....	133
Tabla 56	<i>Estructura de los Gastos de Administración por EDPYME</i> <i>(Diciembre de 2016)</i> .....	134
Tabla 57	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....	137
Tabla 58	<i>Evaluación del Número de Agencias por EDPYME del 2013 al 2016</i> .....	140
Tabla 59	<i>Evolución del Crédito Directo por Segmento del 2014 al 2016</i> .....	141
Tabla 60	<i>Matriz de Intereses Organizacionales</i> .....	145
Tabla 61	<i>Matriz FODA para las EDPYMES</i> .....	149
Tabla 62	<i>Matriz PEYEA de las EDPYMES</i> .....	150
Tabla 63	<i>Participación de Mercado y Tasa de Crecimiento de las EDPYMES</i> .....	153
Tabla 64	<i>Matriz de Decisión Estratégica de las EDPYMES</i> .....	158
Tabla 65	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de las EDPYMES</i> .....	159
Tabla 66	<i>Matriz de Rumelt para las EDPYMES</i> .....	161
Tabla 67	<i>Matriz de Ética de las EDPYMES</i> .....	162
Tabla 68	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia para las EDPYMES</i> .....	163
Tabla 69	<i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo para las EDPYMES</i> ....	164
Tabla 70	<i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> <i>de las EDPYMES</i> .....	165
Tabla 71	<i>Objetivos a Largo Plazo, Corto Plazo y Plan de Acción</i> .....	168
Tabla 72	<i>Recursos Asignados para los OLP</i> .....	169
Tabla 73	<i>Políticas de cada Estrategia</i> .....	171
Tabla 74	<i>Tablero de Control Balanceado de las EDPYMES</i> .....	179

Tabla 75	<i>Ranking de Marco Regulatorio de IMFs</i> .....	182
Tabla 76	<i>Tasa Anual de Interés por Tipo de Crédito de las IMF al 2016</i> .....	184
Tabla 77	<i>Perú: Listado de Clústeres Identificados</i> .....	187
Tabla 78	<i>Descentralización Productiva: Estudio de Conformación de Cadenas de Valor</i> .....	188
Tabla 79	<i>Plan Estratégico Integral para las Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYMES)</i> .....	200



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico. ....	xvi
<i>Figura 1.</i>	Mercado financiero peruano. ....	2
<i>Figura 2.</i>	Población bancarizada mayor de 18 años (2014). ....	3
<i>Figura 3.</i>	Distribución de créditos a la MYPE y consumo por tipo de empresa a diciembre 2016. ....	5
<i>Figura 4.</i>	Crecimiento anual de los créditos directos de las IMFNB a diciembre 2016. ....	8
<i>Figura 5.</i>	EDPYME: Créditos por tipo (en millones de S/) a diciembre 2016. ....	9
<i>Figura 6.</i>	Cartera atrasada / créditos directos (en porcentaje) a diciembre 2016. ....	11
<i>Figura 7.</i>	ROA: Utilidad anualizada / activo promedio (en porcentaje) a diciembre 2016. ....	13
<i>Figura 8.</i>	ROE: Utilidad anualizada / patrimonio promedio (en porcentaje) a diciembre 2016. ....	14
<i>Figura 9.</i>	Evolución de la pirámide de la población peruana 1950, 2015 y 2025. ....	25
<i>Figura 10.</i>	Tasa de desempleo formal del Perú (en %). ....	25
<i>Figura 11.</i>	Mapa del Perú (longitud y latitud). ....	26
<i>Figura 12.</i>	Principales actividades económicas en las regiones del Perú. ....	27
<i>Figura 13.</i>	Crecimiento del PBI en Latinoamérica 2016 – 2017 (Variación porcentual). ....	29
<i>Figura 14.</i>	Crecimiento promedio del PBI per cápita del Perú 1990 – 2014 (Variación porcentual). ....	30
<i>Figura 15.</i>	Inflación en Latinoamérica Dic 2016 – Dic 2017. ....	30
<i>Figura 16.</i>	Tratados de Libre Comercio del Perú. ....	31
<i>Figura 17.</i>	Balanza comercial del Perú 2007 – 2016 (en US\$ miles de millones). ....	31
<i>Figura 18.</i>	Árbol de problemas en el área de las TIC en el Perú. ....	32
<i>Figura 19.</i>	Incremento anual de turistas al Perú. ....	33

<i>Figura 20.</i>	Organigrama del Estado Peruano. ....	34
<i>Figura 21.</i>	Presupuesto de defensa del Perú. ....	35
<i>Figura 22.</i>	Estructura del Ministerio de Defensa. ....	36
<i>Figura 23.</i>	Proyección de exportaciones regionales de productos peruanos 2011 vs. 2021 (en US\$ miles de millones). ....	37
<i>Figura 24.</i>	Límite marítimo entre Perú y Chile. ....	39
<i>Figura 25.</i>	Modelo del diamante de Porter. ....	41
<i>Figura 26.</i>	Perú: Desempeño competitivo 2008-2017. ....	43
<i>Figura 27.</i>	Perú: Comparación de resultados generales del ranking de competitividad mundial y el ranking de competitividad digital mundial. ....	44
<i>Figura 28.</i>	Perú: Ranking mundial de competitividad 2017. ....	46
<i>Figura 29.</i>	Perú: Índice de competitividad global, 2010-2017. ....	47
<i>Figura 30.</i>	Perú: Calificación del riesgo en la región, según Moody's, 2017. ....	48
<i>Figura 31.</i>	Montos de inversión (incluido IGV, cifras a diciembre del 2015). ....	52
<i>Figura 32.</i>	Perú: Factores más problemáticos para hacer negocio en el país. ....	54
<i>Figura 33.</i>	Prioridades estratégicas del gobierno en el Plan Nacional 2016-21. ....	55
<i>Figura 34.</i>	Composición del PBI del Perú: pesos específicos por sector económico en %, utilizando la estructura de la economía con base de estimación 2007. ....	56
<i>Figura 35.</i>	Perú: Ranking de algunos indicadores de competitividad global. ....	57
<i>Figura 36.</i>	América Latina y el Caribe y otras regiones seleccionadas: Porcentaje de Empresas que cuentan con un préstamo o línea de crédito. ....	61
<i>Figura 37.</i>	Clasificaciones y puntajes generales del Microscopio 2016. ....	66
<i>Figura 38.</i>	Creación de nuevas MYPES. ....	69
<i>Figura 39.</i>	La base de la pirámide en el Perú, estructura de los ingresos 2013. ....	72
<i>Figura 40.</i>	Publicidad de la oferta de BIM. ....	73

<i>Figura 41.</i>	Afiliación a seguros médicos del jefe de hogar en la base de la pirámide. ....	74
<i>Figura 42.</i>	Crédito en la base de la pirámide.....	75
<i>Figura 43.</i>	Instituciones financieras informales. ....	78
<i>Figura 44.</i>	Finalidad del crédito informal. ....	78
<i>Figura 45.</i>	Motivos por los que no se solicitaron créditos a instituciones formales. ....	80
<i>Figura 46.</i>	Motivos de rechazo a un crédito por una institución financiera formal. ....	81
<i>Figura 47.</i>	Preferencia de acceso a créditos futuros del sector informal.....	81
<i>Figura 48.</i>	Informalidad del empleo por departamentos 2014. ....	82
<i>Figura 49.</i>	Inversión privada en empresas FinTech (en billones de US\$). ....	84
<i>Figura 50.</i>	Inversión en fondos de capital de riesgo en empresas FinTech en 2015.....	84
<i>Figura 51.</i>	Área de innovación FinTech y % montos de inversión.....	85
<i>Figura 52.</i>	Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter para las EDPYMES. ....	93
<i>Figura 53.</i>	Evolución de créditos otorgados por las EDPYMES 2012 (en miles de nuevos soles).....	99
<i>Figura 54.</i>	Cobertura geográfica de las Instituciones Microfinancieras (IMF) en el Perú a diciembre del 2016 (en porcentaje). ....	100
<i>Figura 55.</i>	Cobertura geográfica de las Instituciones Microfinancieras (IMF) por departamentos a diciembre del 2016 (en unidades).....	101
<i>Figura 56.</i>	Costo de servicios financieros. ....	104
<i>Figura 57.</i>	Sistema microfinanciero – Estructura de créditos (2014 - 2016). ....	105
<i>Figura 58.</i>	Participación de mercado de créditos a empresas de las Cajas de Ahorros Alemanas. ....	109
<i>Figura 59.</i>	Estructura organizacional de EDPYME BBVA Consumer Finance.....	115
<i>Figura 60.</i>	Proceso operativo de las empresas microfinancieras. ....	124
<i>Figura 61.</i>	Retorno sobre patrimonio de las EDPYMES al 2016. ....	127

<i>Figura 62.</i>	Retorno sobre activos de las EDPYMES al 2016.....	128
<i>Figura 63.</i>	Ratio de capital global de las EDPYMES al 2016. ....	130
<i>Figura 64.</i>	Indicador de morosidad de las EDPYMES al 2016. ....	131
<i>Figura 65.</i>	Gastos operativos sobre margen financiero de las EDPYMES al 2016.....	132
<i>Figura 66.</i>	Personal de las EDPYMES - 2016. ....	132
<i>Figura 67.</i>	Gastos administrativos sobre créditos directos de las EDPYMES al 2016.....	135
<i>Figura 68.</i>	Matriz PEYEA de las EDPYMES.....	151
<i>Figura 69.</i>	Matriz BCG de las EDPYMES. ....	152
<i>Figura 70.</i>	Matriz Interna Externa para las EDPYMES.....	154
<i>Figura 71.</i>	Matriz Gran Estrategias para las EDPYMES.....	155
<i>Figura 72.</i>	Estructura organizacional de la FEPCMAC.....	172
<i>Figura 73.</i>	Créditos directos otorgados por las EDPYMES por sector económico (Diciembre de 2016).....	183
<i>Figura 74.</i>	Tamaño de mercado potencial de la base de la pirámide por sector, América Latina y el Caribe, 2010 en miles de millones de US\$.....	185
<i>Figura 75.</i>	Concentración del clúster minero.....	189
<i>Figura 76.</i>	Concentración del clúster de moda - textil.....	190
<i>Figura 77.</i>	Concentración del clúster de pelos finos.....	191
<i>Figura 78.</i>	Concentración del clúster de construcción.....	192

## 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.

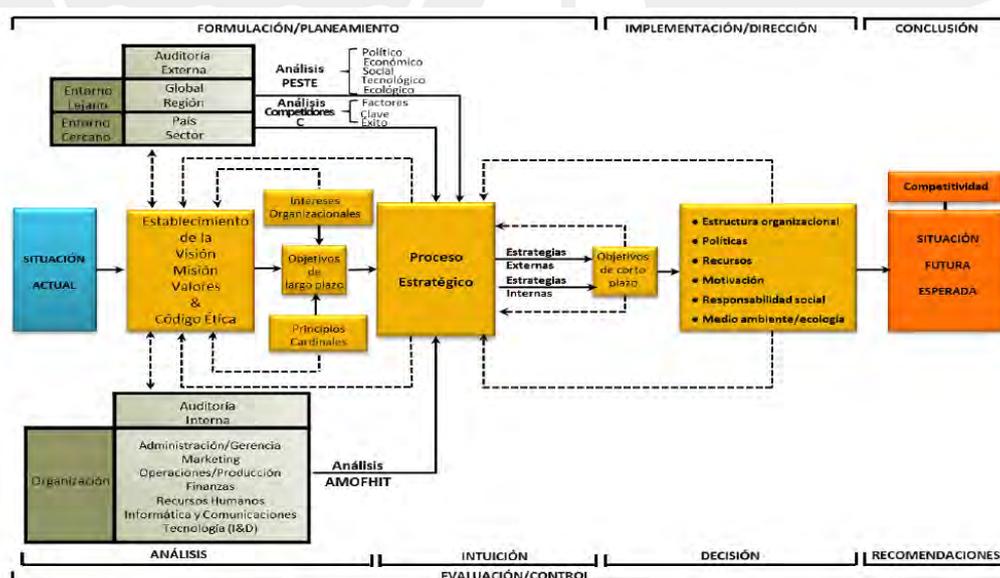


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.  
Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar 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 llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

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

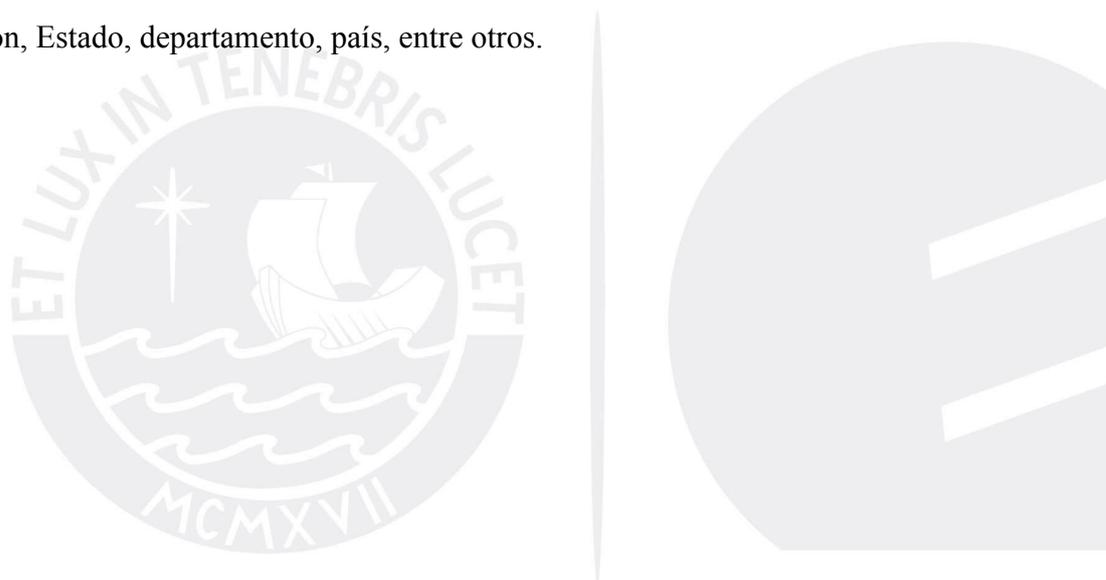
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen 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. D'Alessio, 2015a, Lima, Perú: Pearson.

## Capítulo I: Situación General del Sistema de EDPYMES

### 1.1. Situación General

Según Resolución N° 897-94 (1994) se dictaminó la creación de las EDPYMES de la siguiente manera:

Las Entidades de Desarrollo para la Pequeña y Micro Empresa, en adelante EDPYMES, las mismas que deberán sujetarse a los requisitos, derechos, obligaciones, restricciones y demás condiciones contenidas en el presente Reglamento, en su condición de instituciones autorizadas a desarrollar actividades conexas y complementarias a los servicios bancarios y financieros.

Las EDPYMES, tienen por objeto otorgar financiamiento a personas naturales y jurídicas que desarrollan actividades calificadas como de pequeña o micro empresa, utilizando para ello su propio capital y los recursos que provengan de donaciones, así como también bajo la forma de líneas de crédito de instituciones financieras y los provenientes de otras fuentes, previa la autorización correspondiente. (p. 1)

Asimismo, dicha Resolución indicó que el capital mínimo para la creación de una EDPYMES es de S/ 564,425, y solo el artículo 29° de la Ley General puede regular dicho monto (Resolución N° 897-94, 1994). Las EDPYMES forman parte del sector microfinanciero peruano, dentro del cual se encuentran instituciones financieras supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (Bancos, Entidades Financieras, Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, Cajas Rurales y EDPYMES), mientras que de las no reguladas se encuentran las Cooperativas de Ahorro y Crédito y los Programas de Crédito de Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) (Equilibrium, 2015) (ver Figura 1).

Según TecnoCom (2016), el Perú registró en el 2014 uno de los niveles más bajos de bancarización de la región con un 34.7% de su población con acceso a tarjetas de pago de crédito y/o débito, niveles ampliamente inferiores a países vecinos como Brasil, Chile y

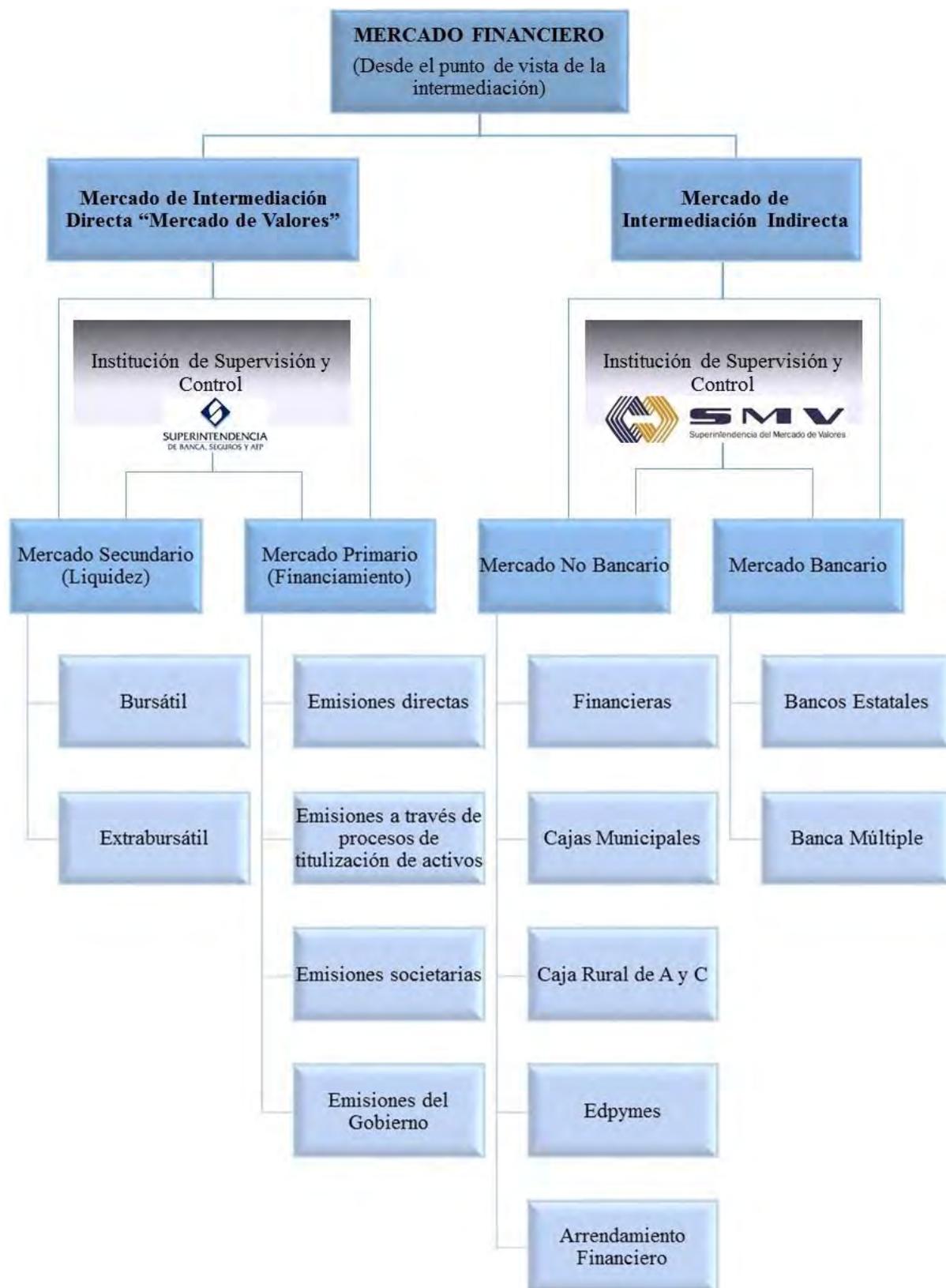


Figura 1. Mercado financiero peruano.

Adaptado de "Planeamiento Estratégico del Sistema de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito en el Perú," por R. Arana, J. Núñez, J. Ore & D. Velazco, 2017.

Colombia, que registraron porcentajes de bancarización de 74.6%, 70.2% y 44.6% respectivamente (ver Figura 2). En relación a la cobertura de servicio, se observa un crecimiento importante, pasando de un 32.34% en 2010 a 68.94% en 2016 de distritos con acceso a puntos de atención del Sistema Financiero; sin embargo, persiste un déficit considerable de 31.06% de distritos sin atención a nivel nacional (ver Tabla 1).



*Figura 2.* Población bancarizada mayor de 18 años (2014). Tomado de “Tendencias en Medios de Pago 2016,” por TecnoCom, 2016 (<http://www.afi.es/webAfi/noticias/1601431/1131345/0/informe-tecnocom-tendencias-en-medios-de-pago-2016.html>).

Considerando la participación del sector microfinanciero en la distribución de créditos a las MYPES y consumo por tipo de empresa a diciembre de 2016 (ver Figura 3), se aprecia que dicha participación fue mayor en la sierra central y sur (Huánuco, Pasco, Junín, Cusco y Puno), en contraste con la mínima presencia en la costa central (Lima y Callao), al igual que en la selva oriente (Loreto y Amazonas) del país, evidenciándose en ella una oportunidad

Tabla 1

*Distribución del Número de Distritos con Acceso a Oficinas, ATMs y Cajeros**Corresponsales del Sistema Financiero*

Departamentos	N° Distritos	Como porcentaje del número de distritos con presencia del SF							
		% Distritos con acceso a puntos de atención del SF1/		Distritos con un tipo de punto de atención		Distritos con dos tipos de punto de atención		Distritos con oficinas, ATMs y Cajeros Corresponsales 2/	
		Dic-10	Dic-16	Dic-10	Dic-16	Dic-10	Dic-16	Dic-10	Dic-16
Amazonas	84	25.00	42.86	61.90	63.89	9.52	16.67	28.57	19.44
Ancash	166	21.69	56.02	52.78	72.04	13.89	10.75	33.33	17.20
Apurímac	81	17.50	80.95	64.29	77.94	21.43	10.29	14.29	11.76
Arequipa	109	39.45	61.47	32.56	49.25	27.91	19.40	39.53	31.34
Ayacucho	117	16.96	59.66	73.68	71.83	0.00	18.31	26.32	9.86
Cajamarca	127	29.13	79.53	37.84	70.30	32.43	16.83	29.73	12.87
Callao	7	100.00	85.71	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100.00
Cusco	111	27.78	88.39	46.67	49.49	6.67	27.27	46.67	23.23
Huancavelica	97	16.84	63.00	56.25	79.37	18.65	12.70	25.00	7.34
Huánuco	77	19.48	61.90	33.33	73.08	53.33	13.46	13.33	13.46
Ica	43	55.81	79.07	45.83	44.12	20.83	20.59	33.33	35.29
Junín	124	32.79	60.48	47.50	64.00	10.00	12.00	42.50	24.00
La Libertad	83	40.96	67.47	23.53	42.86	17.65	21.43	58.82	35.71
Lambayeque	38	81.58	92.11	19.35	28.57	35.48	20.00	45.16	51.43
Lima	171	44.44	61.40	18.42	34.29	19.74	15.24	61.84	50.48
Loreto	53	27.45	47.17	35.71	56.00	21.43	8.00	42.86	36.00
Madre de Dios	11	54.55	81.82	33.33	33.33	33.33	22.22	33.33	44.44
Moquegua	20	40.00	75.00	50.00	66.67	0.00	6.67	50.00	26.67
Pasco	29	48.28	86.21	28.57	40.00	28.57	28.00	42.86	32.00
Piura	65	64.06	100.00	36.59	44.42	29.27	26.15	34.15	29.23
Puno	109	19.27	76.36	52.38	72.62	14.29	15.48	33.33	11.90
San Martín	77	29.87	77.92	43.48	71.67	8.70	8.33	47.83	20.00
Tacna	27	40.74	75.00	45.45	57.14	27.27	4.76	27.27	38.10
Tumbes	13	61.54	100.00	50.00	69.23	0.00	0.00	50.00	30.77
Ucayali	17	40.00	82.35	16.67	57.14	33.33	7.14	50.00	35.71
Nacional	1,856	32.34	68.94	38.72	59.37	20.03	16.10	41.25	24.54

*Nota.* Adaptado de “Perú: Indicadores de Inclusión Financiera de los Sistemas Financiero, de Seguros y de Pensiones,” por la SBS, 2016e (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=49>).

para captar la demanda insatisfecha en dichas regiones. Según Arana, Núñez, Oré y Velazco (2017), se presenta un cuadro comparativo de las principales diferencias de los modelos de negocios de los principales sistemas de microfinanzas formales no bancarios existentes en el Perú (ver Tabla 2).



Figura 3. Distribución de créditos a la MYPE y consumo por tipo de empresa a diciembre 2016.

Tomado de “Perú: Indicadores de Inclusión Financiera de los Sistemas Financiero, de Seguros y de Pensiones – Diciembre 2016,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016e

(<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Diciembre/CIIF-0001-di2016.PDF>).

**Colocaciones y deudores.** Según la SBS (2016a), a diciembre de 2016, las EDPYMES concentraron el 0.6% de la participación de créditos otorgados dentro del Sistema Financiero Nacional con S/ 1'624,686 (distribuidos en 261,830 deudores), monto comparativamente inferior al registrado en el ejercicio del 2015 (S/ 1'801,951) donde tuvo una participación del 0.7%. De manera similar, se observa una disminución en los activos de las EDPYMES que pasó de una participación del 0.7% (S/ 2'116,569) en el 2015 a 0.4% (S/ 1'801,950) fenómeno atribuible a la salida de las EDPYMES Raíz y Credijet, las cuales migraron a otras categorías del sector financiero (ver Tabla 3).

Tabla 2

*Características de Organizaciones Competidoras a las EDPYMES*

Características	EDPYMES	Cajas Rurales	Cajas Municipales
Capital	Aportación de los socios en dinero, bienes o servicios. Se fija en el documento constitutivo.	Aportación de los socios en dinero, bienes o servicios. Se fija en el documento constitutivo.	Aportación de una Municipalidad Provincial en dinero y bienes. Se fija en el documento constitutivo.
Poder de decisión	La Junta General de Accionistas, el Directorio y la Gerencia General con poder.	La Junta General de Accionistas, el Directorio y la Gerencia General con poder.	El único accionista es una Municipalidad Provincial, el Directorio y la Gerencia Mancomunada con poder.
Clientes	Atención preferencial a micro y pequeños empresarios en zonas urbanas.	Atención preferencial a agricultores, ganaderos, micro y pequeños empresarios, en zonas rurales.	Atención preferencial a micro y pequeños empresarios, en zonas urbanas.
Red de atención	Cuenta con una red de agencias y oficinas informativas como principales puntos de atención.	Cuenta con una red de agencias y oficinas informativas móviles como principales puntos de atención.	Cuenta con una red de agencias, cajeros corresponsales propios y alquilados y oficinas informativas como principales puntos de atención.
Productos crediticios	Créditos a la micro y pequeña empresa en zonas urbanas como principales productos.	Créditos agropecuarios, créditos a la micro y pequeña empresa en zonas urbanas como principales productos.	Créditos a la micro y pequeña empresa en zonas urbanas como principales productos.
Principal garantía de crédito	Flujo de efectivo histórico del deudor y potencialmente garantías reales.	Flujo de efectivo histórico del deudor.	Flujo de efectivo histórico del deudor y potencialmente garantías reales.
Productos en ahorros	Imposibilitados de captar depósitos del público.	Imposibilitados captar depósitos a la vista, pero autorizados a captar depósitos de ahorro y a plazo fijo.	Imposibilitados de captar depósitos a la vista, pero autorizados a captar depósitos de ahorro y a plazo fijo.
Servicios colaterales	Prestan servicios de giros principalmente.	Prestan servicios de giros principalmente.	Prestan servicios de recaudación, cobranzas, giros, cambio de moneda y venta de seguros.
Fuerza de ventas	La evaluación y seguimiento de la cartera lo realiza un asesor de negocios.	La evaluación y seguimiento de la cartera lo realiza un asesor de negocios.	La evaluación y seguimiento de la cartera lo realiza un asesor de negocios.
Tasas pasivas	No aplica.	Siendo su principal fuente de fondeo, ofrecen tasas pasivas por encima del promedio del mercado.	Dependiendo de la necesidad de fondeo, ofrecen tasas pasivas similares al promedio del mercado financiero.
Tasas activas	Por los altos costos de acceso y riesgo de los segmentos atendidos, reportan tasas activas superiores al promedio manejado en el sistema financiero.	Por los altos costos de acceso y riesgo de los segmentos atendidos, reportan tasas activas superiores al promedio manejado en el sistema financiero.	Por los altos costos de acceso y riesgo de los segmentos atendidos, reportan tasas activas superiores al promedio manejado en el sistema financiero.
Tamaño del crédito	El crédito promedio se mantiene por debajo del promedio reportado en el sistema financiero.	El crédito promedio es inferior a los reportados por las Cajas Municipales.	El crédito promedio se mantiene por debajo del promedio reportado en el sistema financiero.
Fondeo	Su principal fuente de fondeo son los préstamos de entidades del sistema financiero.	Su principal fondeo son las captaciones del público, seguido de adeudados.	Su principal fondeo son las captaciones del público, seguido de adeudados.

*Nota.* Adaptado de “Planeamiento Estratégico del Sistema de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito en el Perú,” por Arana, R., Núñez, J., Ore, J, & Velazco, D., 2017.

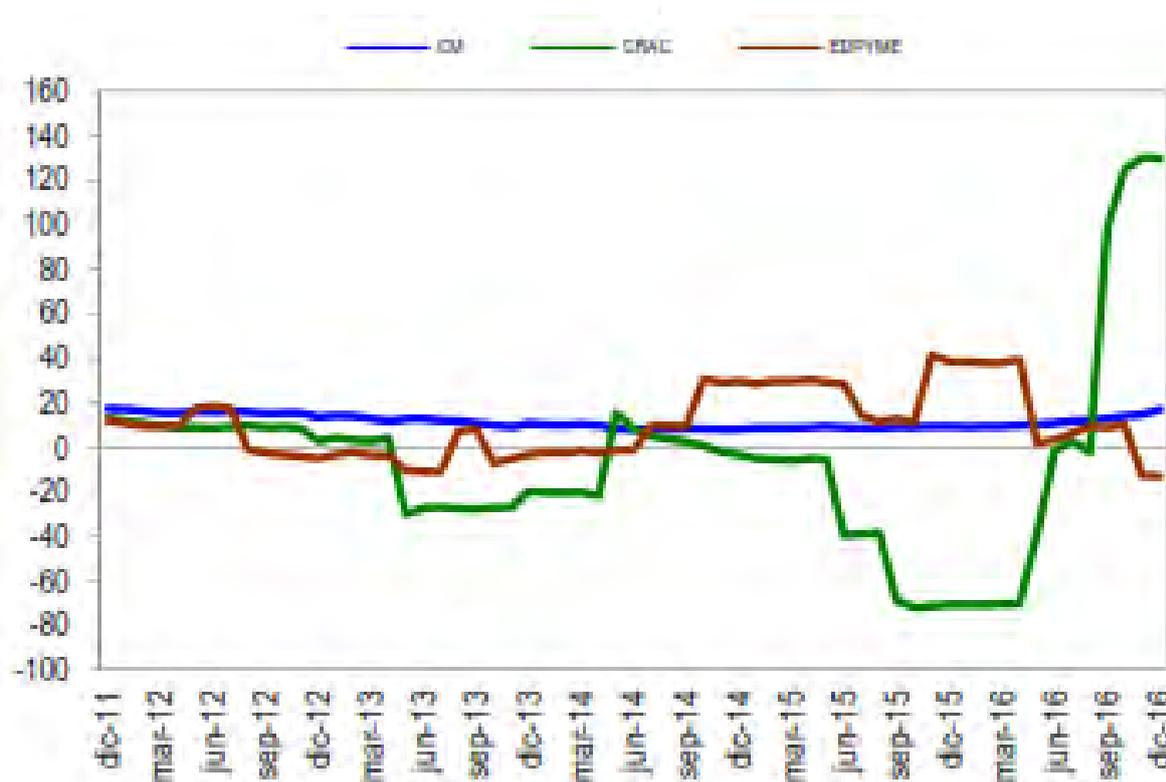
Tabla 3

*Estructura del Sistema Financiero (2015 - 2016)*

Empresa	Número de Empresas	Dic-15				Dic-16				
		Activos		Créditos		Activos		Créditos		
		Monto (Miles S/)	%	Monto (Miles S/)	%	Monto (Miles S/)	%	Monto (Miles S/)	%	
Banca Múltiple	17	358'820,137	84.6	226'588,913	87.5	16	355'666,412	84.0	235'371,431	86.6
Empresas Financieras	11	11'127,384	2.6	9'244,555	3.6	11	11'979,832	2.8	10'044,961	3.7
Cajas Municipales (CM)	12	18'992,996	4.5	14'694,814	5.7	12	21'440,568	5.1	17'176,096	6.3
Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC)	7	639,211	0.2	463,082	0.2	6	1'369,071	0.3	1'064,152	0.4
Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYMES)	12	2'116,570	0.5	1'824,605	0.7	10	1'801,951	0.4	1'624,686	0.6
Empresas de Arrendamiento Financiero	2	542,362	0.1	461,550	0.2	2	409,371	0.1	343,720	0.1
Banco de la Nación	1	29'550,473	7.0	4'031,661	1.6	1	28'499,653	6.7	4'365,968	1.6
Banco Agropecuario (Agrobanco)	1	2'352,809	0.6	1'604,144	0.6	1	2'378,546	0.6	1'680,733	0.6
Total		424'141,942	100	258'913,323	100		423'545,405	100	271'671,746	100

Nota. Adaptado de "Carpeta de Información del Sistema Financiero," por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016a ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#)).

Las Instituciones Microfinancieras No Bancarias (IMFNB) mostraron una tendencia creciente registrando una tasa de 16.8% entre los años 2015 y 2016 (ver Figura 4). El saldo de créditos directos de las IMFNB ascendió a S/ 19,827 millones en el cuarto trimestre del año 2016, con una participación de las Cajas Municipales (CM) de 86.6%, seguidas de las EDPYMES con 8.0%, y las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC) con 5.4%. Por otra parte, las CRAC y la CM reportaron incrementos en sus colocaciones de 129.8% y 16.9% respectivamente, en contraste con las EDPYMES que registraron una baja del 13.0% (SBS, 2016a). Al cierre del ejercicio 2016, el liderazgo en colocaciones lo tuvo EDPYME Santander, con S/ 431,454, seguida por BBVA Consumer Finance, con S/ 323,877 y Acceso Crediticio, con S/ 230,147 miles de millones de Nuevos Soles (ver Tabla 4).



*Figura 4.* Crecimiento anual de los créditos directos de las IMFNB a diciembre 2016. Tomado de “Evolución del Sistema Financiero a diciembre de 2016,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016a (<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Diciembre/SF-2103-di2016.PDF>).

Al período de análisis, del total de colocaciones por tipo de crédito de las EDPYMES, se sustenta que el tipo Consumo ha venido ganando participación en los últimos seis años,

Tabla 4

*Créditos por EDPYME (Diciembre de 2016)*

	Empresas	Monto	Participación (%)	Deudores	Participación (%)
1	EDPYME Santander	431,454	26.56	15,259	5.83
2	EDPYME BBVA Consumer Finance	323,877	19.93	23,441	8.95
3	EDPYME Acceso Crediticio	230,147	14.17	12,136	4.64
4	EDPYME Micasita	161,695	9.95	2,331	0.89
5	EDPYME Solidaridad	114,785	7.07	25,362	9.69
6	EDPYME Alternativa	110,059	6.77	36,487	13.94
7	EDPYME Inversiones La Cruz	103,819	6.39	60,738	23.20
8	EDPYME GMG	86,581	5.33	50,357	19.23
9	EDPYME Marcimex	37,467	2.31	27,692	10.58
10	EDPYME Credivisión	24,803	1.53	8,027	3.07
	Total (En miles de S/)	1'624,686	100.00	261,830	100.00

Nota. Adaptado de "Información Estadística de EDPYMES," por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016b ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#)).

seguido del tipo Hipotecario; por el contrario, el tipo Pequeña empresa y Microempresa han decrecido (ver Figura 5). Asimismo, se pueden apreciar a continuación los créditos directos según tipo de crédito y situación por EDPYMES a diciembre del 2016, tomando en cuenta las siguientes instituciones: Alternativa, Acceso Crediticio, Credivisión, Micasita, Marcimex, Solidaridad, Inversiones La Cruz, BBVA Consumer Finance, GMG, y Santander (ver Tabla 5).

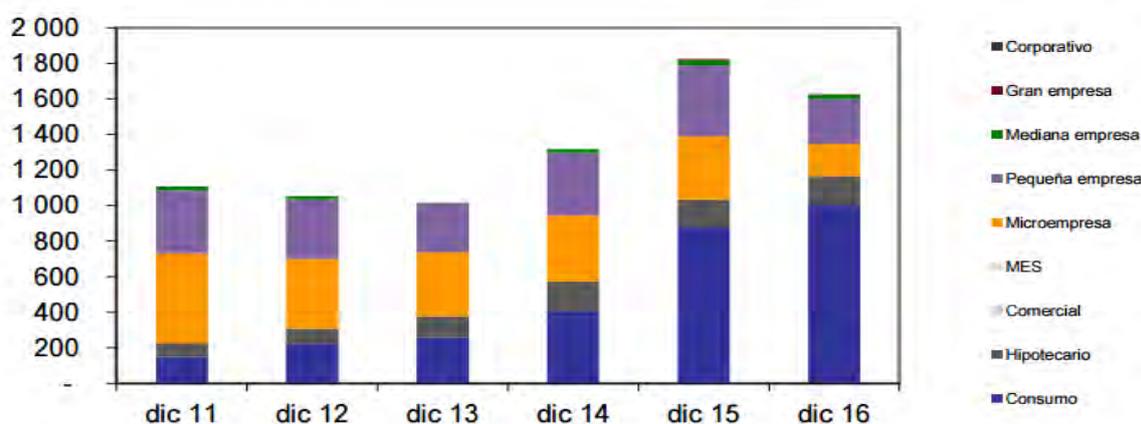


Figura 5. EDPYME: Créditos por tipo (en millones de S/) a diciembre 2016. Tomado de "Evolución del Sistema Financiero a diciembre de 2016," por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016a (<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Diciembre/SF-2103-di2016.PDF>).

Tabla 5

*Créditos Directos según Tipo de Crédito y Situación por EDPYMES (Diciembre de 2016)*

Tipo de crédito	Situación	EDPYME Alternativa	EDPYME Acceso Crediticio	EDPYME Credivisión	EDPYME Micasita	EDPYME Marcimex	EDPYME Solidaridad	EDPYME Inversiones La Cruz	EDPYME BBVA Consumer Finance	EDPYME GMG	EDPYME Santander	Total EDPYMES
Corporativos	Vigentes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Refinanc. y Reestruct.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Atrasados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Grandes Empresas	Vigentes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	242	242
	Refinanc. y Reestruct.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Atrasados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	70	70
Medianas Empresas	Vigentes	92	5,148	-	-	-	472	5	11,123	-	6,746	23,586
	Refinanc. y Reestruct.	-	-	-	-	-	-	-	46	-	-	46
	Atrasados	65	-	-	-	-	17	-	1,166	-	853	2,102
Pequeñas Empresas	Vigentes	18,493	132,406	4,127	-	-	35,231	358	10,583	-	24,773	225,969
	Refinanc. y Reestruct.	68	4,171	44	-	-	822	-	-	-	159	5,265
	Atrasados	719	8,779	259	-	33	3,077	-	966	-	4,071	17,904
Micro Empresas	Vigentes	59,802	29,794	17,448	-	-	58,640	48	738	-	5,240	171,710
	Refinanc. y Reestruct.	276	107	96	-	-	618	-	25	-	28	1,148
	Atrasados	2,042	1,419	1,094	-	158	5,518	14	84	-	277	10,605
Consumo	Vigentes	28,105	46,614	1,700	-	33,520	9,957	100,550	295,728	77,689	372,601	966,464
	Refinanc. y Reestruct.	47	269	14	-	-	117	5	719	1,008	4,309	6,487
	Atrasados	341	1,440	21	-	3,756	314	2,840	2,701	7,884	12,086	31,383
Hipotecarios para Vivienda	Vigentes	-	-	-	160,365	-	-	-	-	-	-	160,365
	Refinanc. y Reestruct.	-	-	-	70	-	-	-	-	-	-	70
	Atrasados	8	-	-	1,260	-	-	-	-	-	-	1,268
Total Créditos Directos (En miles de S/)		110,059	230,147	24,803	161,695	37,467	114,785	103,819	323,877	86,581	431,454	1'624,686

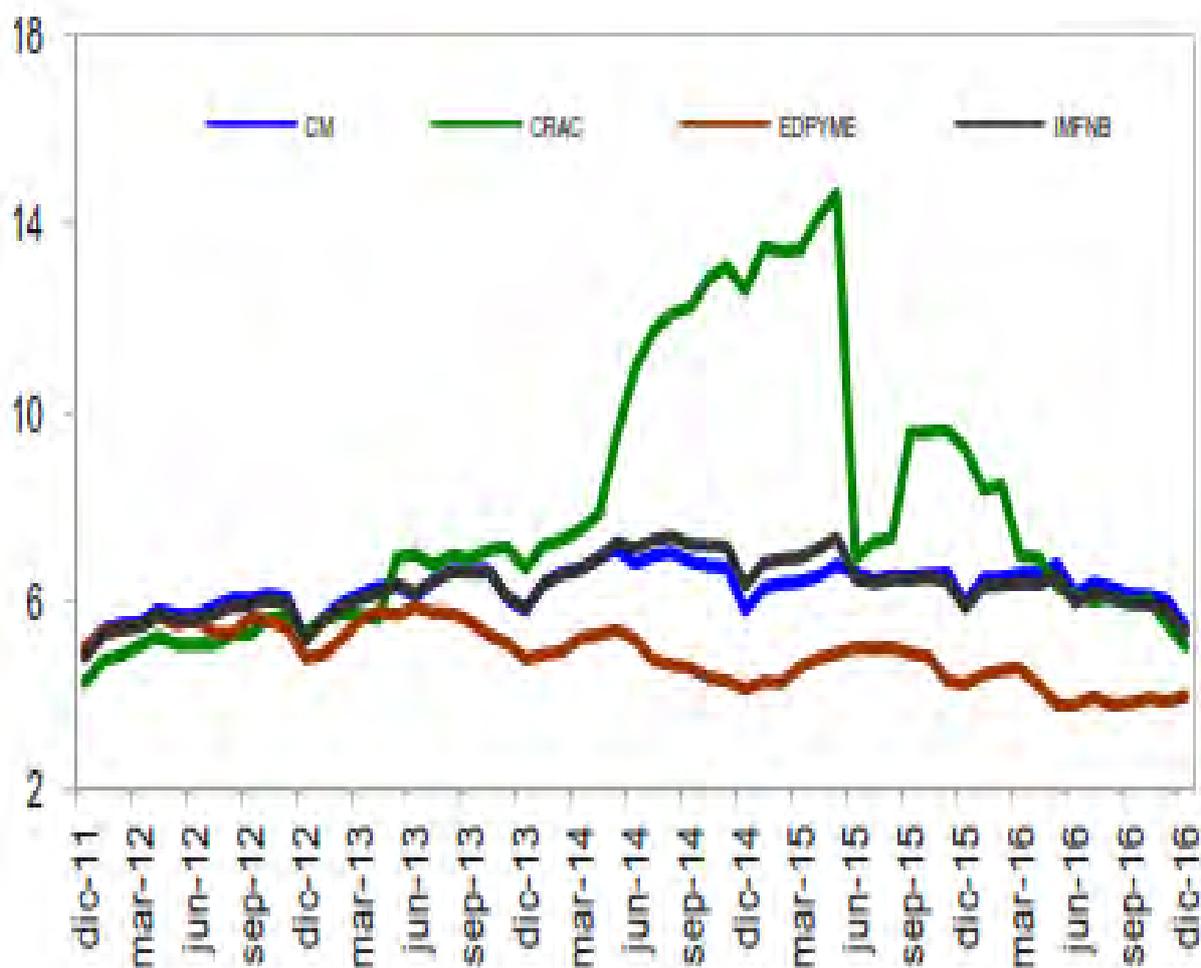
Nota. Tomado de "Información Estadística de EDPYMES," por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016b.

Información obtenida del Balance de Comprobación. Las definiciones de los tipos de crédito se encuentran en el Numeral 4 del Capítulo I del Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones, aprobado mediante Resolución SBS N° 11356-2008 (<http://intranet1.sbs.gob.pe/idxall/seguros/doc/resolucion/11356-2008.r.doc>).

**Morosidad y provisiones.** La SBS (2016a) indicó lo siguiente:

La morosidad del sistema microfinanciero no bancario se situó en 5,3% al cierre de diciembre de 2016, porcentaje menor en 0,5 pp. al registrado en diciembre del año previo. Las CM registraron la mayor tasa de morosidad del sistema microfinanciero (5,5%); en tanto, las CRAC y las EDPYMES alcanzaron ratios de 5,1% y 4,0%, respectivamente. (p. 24) (ver Figura 6).

Con respecto a las EDPYMES, al período de análisis, el ratio de morosidad fue de 5.84%, 3.89%, 2.94% y 2.05% para las que tenían más de 30, 60, 90 y 120 días de incumplimiento respectivamente (ver Tabla 6).



*Figura 6.* Cartera atrasada / créditos directos (en porcentaje) a diciembre 2016. Tomado de “Evolución del Sistema Financiero a diciembre de 2016” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016a (<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Diciembre/SF-2103-di2016.PDF>).

Tabla 6

*Ratios de Morosidad por Entidad de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (Diciembre de 2016)*

Empresas	Porcentaje de créditos con				Morosidad según criterio contable SBS <sup>2/</sup>
	Más de 30 días de incumplimiento	Más de 60 días de incumplimiento	Más de 90 días de incumplimiento <sup>1/</sup>	Más de 120 días de incumplimiento	
EDPYME Alternativa	3.04	2.75	2.41	2.22	2.89
EDPYME Acceso Crediticio	5.37	3.79	2.79	0.50	5.06
EDPYME Credivisión	5.54	4.86	4.40	4.09	5.54
EDPYME Micasita	2.75	1.23	0.77	0.69	0.78
EDPYME Marcimex	15.19	11.21	9.58	5.04	10.53
EDPYME Solidaridad	7.87	7.10	6.51	6.07	7.78
EDPYME Inversiones La Cruz	3.66	0.13	0.02	0.00	2.75
EDPYME BBVA Consumer Finance	2.26	1.46	1.01	0.73	1.52
EDPYME GMG	18.77	13.11	8.77	5.57	9.11
EDPYME Santander	7.23	4.58	3.34	2.68	4.02
Total EDPYMES	5.84	3.89	2.94	2.05	3.90

*Nota.* Información obtenida del Reporte N° 14, Créditos según días de incumplimiento.

1/ Morosidad acorde con estándares internacionales. Corresponde a la definición de créditos vencidos establecida en Basilea II.

2/ Un crédito se considera vencido cuando tiene más de 15 días de atraso para los créditos corporativos, a grandes y a medianas empresas; más de 30 días para los créditos a pequeñas y microempresas; y en el caso de los créditos hipotecarios y de consumo, se considera vencida la cuota con más de 30 días de atraso y el saldo a partir de 90 días de atraso.

A partir de enero de 2013, los saldos de créditos vigentes, reestructurados, refinanciados, vencidos y en cobranza judicial, se encuentran neteados de los ingresos no devengados por arrendamiento financiero y lease-back.

Tomado de “Información Estadística de EDPYMES,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016b ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#)).

**Rentabilidad.** En relación con los indicadores de rentabilidad del sistema microfinanciero, se puede apreciar la evolución de la rentabilidad de los activos (ROA) y rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) a lo largo de los últimos cinco años (ver Figura 7 y Figura 8). Profundizando sobre el tema, la SBS (2016a) indicó lo siguiente:

A diciembre de 2016, la rentabilidad de los activos (ROA) de las Instituciones Microfinancieras No Bancarias (IMFNB) se ubicó en 1,7% manteniéndose al mismo nivel que el ratio registrado en diciembre de 2015. Las CM presentaron el mayor

ROA (2,0%), el mismo que se mantuvo estable durante el último año. Las EDPYMES, tras revertir pérdidas desde junio del 2015, alcanzaron un ratio de 0,1% a diciembre 2016, mientras que las CRAC registraron un ROA de -0,5% en el mismo período.

La rentabilidad patrimonial (ROE) de las IMFNB se situó en 11,7% a diciembre de 2016, registrando un incremento de 0,7 puntos porcentuales respecto a diciembre del año previo. Las CM registraron un ROE de 14,4%, ligeramente inferior al de diciembre 2015 (-0,1 pp). Por su lado, las EDPYMES lograron revertir las pérdidas registradas a diciembre 2015, alcanzando un ROE de 0,3% a fines de 2016 (mayor en 0,8 pp. al de fines de 2015). Finalmente, si bien las pérdidas de las CRAC disminuyeron, el ROE continúa siendo negativo (-3,2%) (p. 28).

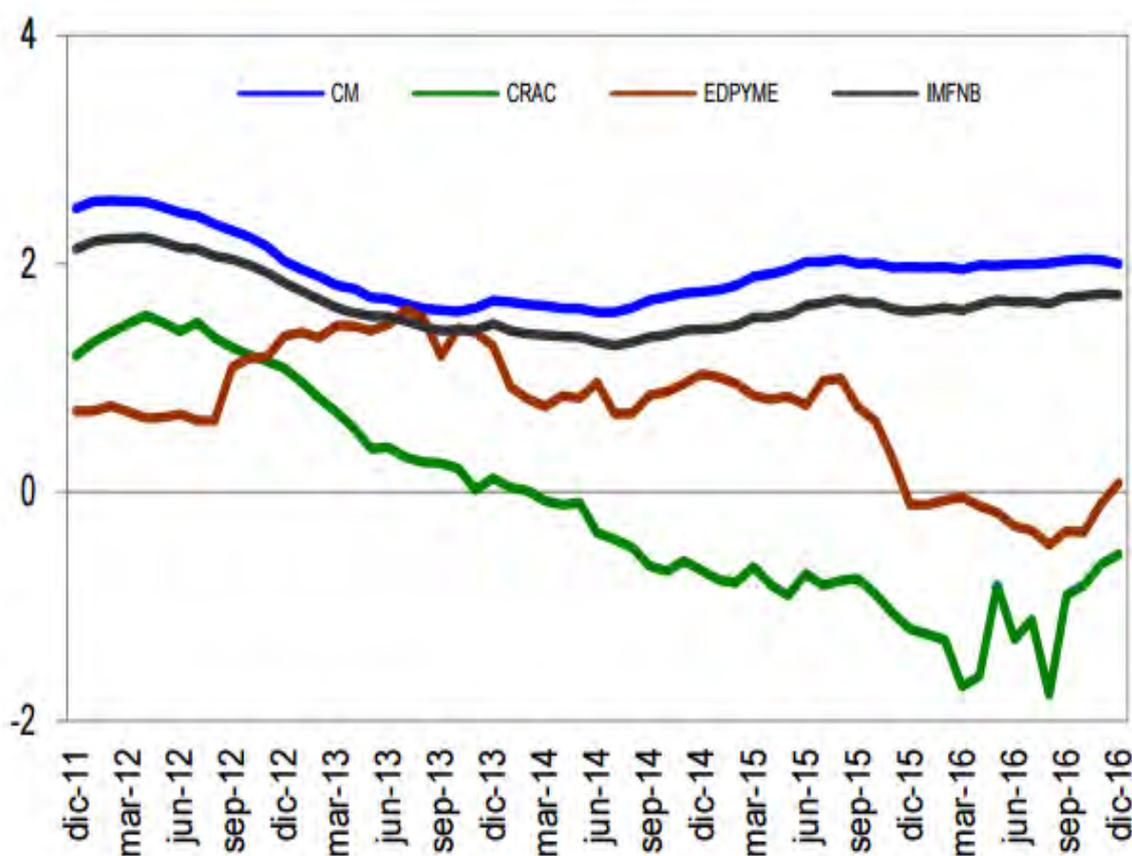


Figura 7. ROA: Utilidad anualizada / activo promedio (en porcentaje) a diciembre 2016. Tomado de “Evolución del Sistema Financiero a diciembre de 2016,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016a (<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Diciembre/SF-2103-di2016.PDF>).

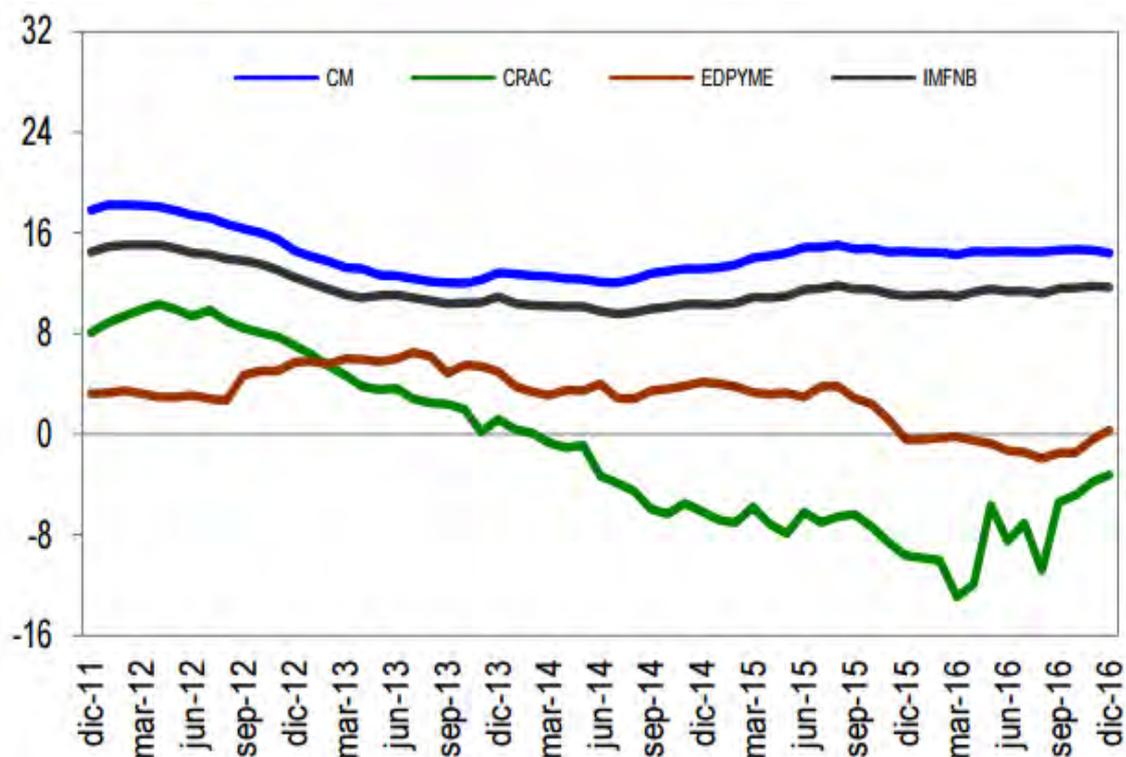


Figura 8. ROE: Utilidad anualizada / patrimonio promedio (en porcentaje) a diciembre 2016. Tomado de “Evolución del Sistema Financiero a diciembre de 2016,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016a (<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Diciembre/SF-2103-di2016.PDF>).

Por otra parte, se muestran los indicadores de rentabilidad de las EDPYMES a diciembre del 2016, de la cual se observa que los mejores resultados fueron registrados por la EDPYME Inversiones La Cruz con un ROE de 15.04% sobre el promedio de 0.34% y un ROA de 9.05% sobre el promedio de 0.1% (ver Tabla 7). En contraste, la EDPYME Marcimex presenta los resultados más desfavorables con un ROE de -101.1% y ROA -33.05%.

Tabla 7

*Indicadores de Rentabilidad de EDPYMES (Diciembre de 2016)*

	Alternativa	Acceso Crediticio	Credivisión	Marcimex	Solidaridad	Micasita	Inversiones La Cruz	BBVA Consumer Finance	GMG	Santander	Total EDPYMES
ROE (%)	3.86	9.58	-16.60	-101.10	-6.77	1.99	15.04	-6.51	-7.52	7.62	0.34
ROA (%)	0.54	2.77	-2.92	-33.05	-1.68	0.23	9.05	-1.43	-3.39	1.06	0.08

Nota. Adaptado de “Información Estadística de EDPYMES,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016b ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#)).

## 1.2. Conclusiones

La cobertura de los servicios ofrecidos por el sistema financiero peruano en general, ha reportado un crecimiento importante en los últimos años; sin embargo, se ha observado que aún persiste un déficit de cobertura para un importante sector de la población no incluido en el sistema financiero a nivel nacional, el cual representa un reto potencial para la incursión de las EDPYMES. En relación a ello, se identificó que las EDPYMES no han podido lograr el incremento de su participación en el mercado, a diferencia de otras entidades del sistema microfinanciero como las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC), Financieras, y, sobre todo, las Cajas Municipales (CM) que muestran indicadores financieros y de gestión muy por sobre el promedio de las EDPYMES.

En los últimos años, las EDPYMES han cambiado su *core* de negocio, pasando a enfocarse progresivamente hacia créditos de consumo, hipotecarios, entre otros; desatendiendo de esta forma los créditos orientados a la pequeña y microempresa que constituyen originalmente su razón de ser; demostrando que los clientes han ido cambiando sus preferencias y necesidades, a lo que las EDPYMES deben responder, ofreciendo productos innovadores y competitivos con la finalidad de incluirlos al sistema financiero.

En relación a la gestión del riesgo, el sistema de EDPYMES ha mantenido la tasa de morosidad más baja de todas las IMFs en los últimos 10 años; no obstante, ha registrado una tendencia a la baja de su rentabilidad, tanto sobre activos como sobre patrimonio, debido principalmente a sus altos gastos administrativos, bajos niveles de eficiencia operativa y altos costos de fondeo. Además, se identificó que las EDPYMES cobran las tasas de intereses más altas entre las IMFs, lo cual debilita seriamente su competitividad en el sector microfinanciero. Tomando como referencia este escenario, y con la finalidad de potencializar el sistema de EDPYMES que atraviesa por una situación competitiva adversa, sumado a las condiciones económicas favorables para promover las inversiones, se recomienda la implementación del

presente Plan Estratégico Aplicado al sistema de EDPYMES en el Perú; que busca primordialmente mejorar las capacidades competitivas del sistema, asegurando retornos financieros favorables en el largo plazo que no solo generen valor para sus accionistas, sino que tengan un impacto social significativo en la generación de empleo y mejora en las condiciones de trabajo de los pequeños y microempresarios, y personas de la base de la pirámide que actualmente se encuentran excluidos del sistema financiero peruano.



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

### 2.1. Antecedentes

La visión actual de las EDPYMES que vienen realizando sus operaciones en el país, adolecen de un enfoque ambicioso, convincente y realista, así como de la definición del horizonte de tiempo en el que pretenden alcanzarla, dejan de lado la precisión con respecto al alcance geográfico, el sentido de urgencia y ofrecen poca o escasa claridad hacia donde desea ir la organización en el tiempo. Esta situación hace prever que la falta de un norte, sea el todo parte que refleje el estado del arte en que se encuentra el sistema en su conjunto con respecto a la participación de mercado y otros principales indicadores que reflejen la importancia de su accionar en el país. Por otra parte, evaluada la misión se advierte la falta de enfoque en su segmento objetivo, bienes, productos y/o servicios, entre otros factores de vital importancia como la definición tácita del objetivo o razón de ser de cada una, además de su filosofía, imagen y colaboradores. En lo que respecta a los valores y código de ética, la situación es similar.

En estas condiciones, la propuesta del planeamiento estratégico del sistema de Entidades de Desarrollo para la Pequeña y Micro Empresa (EDPYMES) del 2017 al 2027, cobra vital importancia con la finalidad de formular un modelo que contribuya al cumplimiento de los fines y objetivos del sistema y, de otra parte, ayude con el modelo de inclusión financiera de los sectores menos favorecidos. En consecuencia, en el presente capítulo se establece la visión, la misión, los valores y el código de ética que cimienta la propuesta del plan estratégico para las entidades que forman parte del actual sistema de EDPYMES en el Perú.

### 2.2. Visión

Habiendo analizado la situación de las EDPYMES, se observa que existen grandes falencias en la visión general como sistema, ya que ninguna cumple integralmente con los

criterios básicos para lograr una situación futura realista, convincente y ambiciosa que guíe la realización de todos sus objetivos de largo plazo y sirva de motivación para sus colaboradores (ver Apéndice B). Por tal motivo, la visión propuesta es la siguiente: En el 2027, el sistema de EDPYMES será reconocido en Latinoamérica por su alta capacidad para generar valor para sus accionistas y por representar la mejor opción de emprendimiento financiero dirigido a los pequeños y microempresarios.

### **2.3. Misión**

Según el marco regulatorio actual, la misión de las EDPYMES dada por la Resolución N° 897-94 (1994) indicó: “las EDPYMES, tienen por objeto otorgar financiamiento a personas naturales y jurídicas que desarrollan actividades calificadas como de pequeña o micro empresa, utilizando para ello su propio capital y los recursos que provengan de donaciones, así como también bajo la forma de líneas de crédito de instituciones financieras y los provenientes de otras fuentes, previa la autorización correspondiente” (p. 1).

Por lo analizado, se observa que el sistema de EDPYMES requiere de una reformulación en su razón de existir, la cual impulse a la organización hacia una situación futura deseada de inclusión financiera activa para la base de la pirámide (ver Apéndice C). Por tal motivo, la misión propuesta es la siguiente: Brindar opciones de financiamiento a los pequeños y microempresarios peruanos para promover su inclusión al sistema financiero formal a través de servicios que satisfagan sus necesidades, con el respaldo de un equipo profesional altamente capacitado y soportado en los pilares de tecnología, calidad, gestión integrada, transparencia y responsabilidad social.

### **2.4. Valores**

En la actualidad, el sistema de EDPYMES carece de directrices que guíen el comportamiento de las organizaciones que la componen, ya que es necesario que la toma de decisiones se base en valores y principios claros y objetivos (ver Apéndice D). Por tal

motivo, se proponen los siguientes valores:

1. **Compromiso:** Existe un compromiso con brindar un excelente servicio a cada uno de los clientes, colaboradores, proveedores y la sociedad de manera oportuna, enfocándose en lograr los objetivos institucionales dentro del mejoramiento continuo.
2. **Integridad y transparencia:** Trabajar con integridad y ética profesional, guiados por los valores institucionales que brindan transparencia y confiabilidad a los clientes, colaboradores, proveedores, y la sociedad.
3. **Responsabilidad Social:** Trabajar para el desarrollo de las MYPES y personas naturales de la base de la pirámide, promoviendo su inclusión social al sistema financiero, otorgándoles facilidades de financiamiento para mejorar su calidad de vida.
4. **Innovación:** Buscar constantemente implantar nuevas tecnologías que mejoren la experiencia del cliente, facilitando sus operaciones y promoviendo su inclusión a las finanzas por medios digitales.

## **2.5. Código de Ética**

El análisis interno del sistema de EDPYMES determinó que no existe un acuerdo unificado sobre los parámetros morales y éticos que conduzcan de manera apropiada el actuar de las organizaciones, por lo que se propone que el sistema de EDPYMES se comprometa a:

- Una cultura que produzca confianza en los ciudadanos hacia el sector microfinanciero, guiadas por principios de rectitud y honestidad, y comprometida con el desarrollo de los sectores económicamente más desfavorecidos.
- Todas las transacciones o negocios serán realizadas por compañías reguladas y supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).
- Buen uso y divulgación de la información generada por las EDPYMES y aquella proporcionada por los usuarios y clientes.

- Prevención y control de lavado de activos, cumpliendo las normativas vigentes del sistema financiero peruano.
- Prevención de los conflictos de intereses e influencias que busquen favorecer a miembros vinculados a las empresas del sistema de EDPYMES, buscando mantener la objetividad e imparcialidad en la toma de decisiones.

## 2.6. Conclusiones

Se concluye que el sistema de EDPYMES adolece de una visión integral, como consecuencia de la variabilidad de enfoques y productos ofrecidos por las empresas que lo componen, razón por la cual se plantea una visión convincente, que unifique la situación deseada hacia un horizonte de 10 años. En lo que respecta al análisis de la misión, valores y código de ética, la situación observada presenta diversas falencias y en algunos casos, expone criterios que difieren entre sí para el accionar de las EDPYMES, sus colaboradores, el negocio y su relación con la sociedad. En consecuencia, se propone una nueva misión, valores y código de ética que definan, conduzcan y regulen el accionar de las EDPYMES como sistema integrado, bajo sólidos principios de moral, buen gobierno corporativo, y buenas prácticas para el fortalecimiento de las organizaciones que forman parte del sistema en su conjunto.

### Capítulo III: Evaluación Externa

En el presente capítulo se presenta la evaluación externa del planeamiento estratégico para las EDPYMES, en la cual se analizarán los siguientes puntos: (a) Análisis Tridimensional de las Naciones, (b) Análisis Competitivo del País, (c) Análisis del Entorno (PESTE), (d) Análisis de las Fuerzas Competitivas, y (e) Análisis de los Factores Claves de Éxito. Después de haber realizado esta evaluación, se procede a desarrollar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), con la finalidad de determinar las oportunidades y amenazas que tienen las EDPYMES en el entorno. Luego, se realiza la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), para identificar a los principales competidores de las EDPYMES y establecer las diversas estrategias que se tendrán que ejecutar para poder competir contra las diversas entidades del sistema microfinanciero, sumado a ello también se realiza la Matriz de Perfil Referencial (MPR), para identificar buenas prácticas y estrategias desarrolladas en otras industrias que puedan ser aplicadas como ejemplo a seguir para las EDPYMES (D'Alessio, 2015a).

#### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Hartmann (1957/1983) en su teoría tridimensional plantea un análisis basado en tres principios: (a) Intereses nacionales, (b) Factores del potencial nacional, y (c) Principios cardinales; esta evaluación demuestra cómo son las relaciones internacionales entre países y como un país puede adaptar fácilmente sus intereses nacionales en relación a otros países, como parte del proceso estratégico (D'Alessio, 2015a).

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

El Perú se encuentra en pleno proceso de crecimiento y próximo a celebrar el Bicentenario de su Independencia. En ese sentido, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) ha elaborado el primer Plan Estratégico de Desarrollo Nacional

(PEDN): El Perú hacia el 2021, instrumento de gestión materializado y actualizado durante la gestión del Presidente Ollanta Humala Tasso, en marzo del 2016.

El PEDN ha establecido seis ejes estratégicos, los cuales son: (a) Derechos fundamentales y dignidades de las personas, (b) oportunidades y accesos a los servicios, (c) estado y gobernabilidad, (d) economía, competitividad y empleo, (e) desarrollo regional e infraestructura, y (f) recursos naturales y ambiente, los cuales tienen como objetivo orientar el desarrollo y consolidación del país para los próximos años. Asimismo, establece que, para alcanzar los objetivos planteados en el plan, es necesario lograr que el Perú cuente con una economía competitiva, que le permita generar empleos con altos índices de productividad. Esto se puede lograr mediante la explotación de la diversidad de recursos naturales, junto con el apoyo de entidades nacionales e internacionales, que fomenten la industrialización peruana. Cabe señalar que el Perú se encuentra integrado con diferentes países a nivel mundial a través de los Tratados de Libre Comercio, también participa en el sistema de las Naciones Unidas y la Organización de los Estados Americanos (OEA), al igual que con la Comunidad Andina y la Unión de Naciones Sudamericanas (UNASUR) (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

La adhesión del Perú a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en el 2021, supone garantizar el cumplimiento de políticas públicas adecuadas y su evolución necesaria en diversos indicadores de desarrollo, que conlleven al posicionamiento del Perú en el mundo (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011). Es por ello, que el OCDE viene realizando 14 estudios del diagnóstico del Perú y su estabilidad financiera, de los cuales cuatro son claves para el ingreso de Perú a la organización, y estos son: (a) estudio multidimensional, que hace referencia a un diagnóstico de competitividad; (b) estudio de gobernanza pública, que analiza la capacidad que tiene un Estado para gobernar; (c) estudio de desarrollo territorial, el cual hace una revisión de los

delimitaciones entre las zonas urbanas y rurales; y (d) estudio de integridad, que se asemeja a un plan anticorrupción (Reyes, 2015).

Otro aspecto importante, es la participación que tienen las Fuerzas Armadas a través del Ministerio de Defensa, el cual tiene como principal función el proteger al Perú de las diferentes amenazas a las que podría estar expuesto como:

- Amenazas externas: (a) aquellas que se generarían si se intenta aplicar doctrinas de seguridad en Sudamérica que no sean compatibles con la vigencia del derecho internacional, (b) aquellas que podrían originarse a raíz de una crisis por escasez de recursos naturales de valor estratégico, y (c) el terrorismo, el narcotráfico, y la delincuencia internacional.
- Amenazas internas: (a) grupos terroristas, (b) grupos radicales que generan la violencia social, (c) delincuencia común organizada, (d) narcotráfico, (e) depredación del medio ambiente, y (f) corrupción (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2005).

Tomando como punto de referencia todo lo antes mencionado, se plantea la Matriz de Intereses Nacionales (MIN), donde se exponen los intereses nacionales que busca un país con el fin de obtener algo o protegerse de los demás países (ver Tabla 8). Estos intereses se clasifican en cuatro niveles: supervivencia, vitales, mayores, y periféricos (D'Alessio, 2015a).

### **3.1.2. Potencial nacional**

De acuerdo a D'Alessio (2015a), “el potencial o poder nacional indica qué tan débil o fuerte es un Estado para alcanzar sus intereses nacionales” (p. 95). Por otra parte, según Hartmann (1957/1983):

Existen siete elementos del poder nacional: (a) la estructura poblacional (lo demográfico), (b) el tamaño y la forma del territorio (lo geográfico), (c) el material estratégico (lo económico), (d) su desarrollo tecnológico, (e) la experiencia pasada (lo histórico, psicológico, y sociológico), (f) la forma de Gobierno (lo organizacional y

administrativo), y (g) las Fuerzas Armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (lo militar) (D'Alessio, 2015a, p. 95).

A continuación, se procederá a analizar cada uno de los elementos antes mencionados que conforman el potencial nacional del Perú

Tabla 8

*Matriz de Intereses Nacionales del Perú*

Interés Nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Garantizar los derechos fundamentales y dignidades de las personas.			Bolivia Brasil Chile Colombia Ecuador	
2. Desarrollar la competitividad del país.		Chile Colombia Brasil		
3. Preservar los recursos naturales y medio ambiente.		Brasil Colombia Ecuador	Bolivia	
4. Fortalecer el sistema financiero.		Colombia Bolivia		
5. Combatir las amenazas internas y externas (terrorismo, narcotráfico, etc.).		Colombia Estados Unidos	Bolivia Ecuador Chile	
6. Preservar la soberanía nacional.		(Chile) (Ecuador)	Bolivia Brasil Colombia	

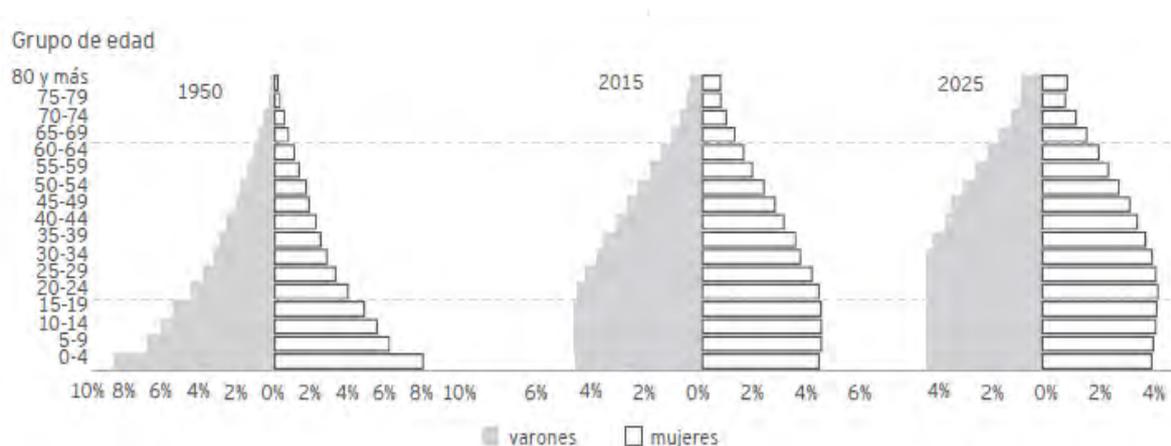
*Nota.* Entre paréntesis, intereses opuestos, sin paréntesis, intereses comunes.

Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2015a. México D.F., México: Pearson.

**Demográfico.** Según estudios del Instituto Nacional de Informática (INEI, 2016), el Perú tiene una población de 31.4 millones de habitantes con una proyección a 33.1 millones para el 2021. Asimismo, se tiene una esperanza de vida de 74.8 años, una población económicamente activa (PEA) que representa el 71.4% de la población en edad de trabajar al 2015, un ingreso familiar anual promedio de S/ 1,600 (al 2015), y un PBI per cápita de S/17,852.69.

El 65% de la población se concentra en el rango de edades de 15-65 años, lo que para Ernst & Young (2016) le proporciona al Perú un efecto de "bono demográfico", que en

síntesis representa el beneficio estructural de una población que mayoritariamente está en edad de producir y consumir (ver Figura 9). Asimismo, se especifica que el Perú goza de la ventaja estratégica de haber iniciado recientemente su “período de bono demográfico”, el cual se proyecta a extenderse por tres décadas y media más, lo que le permitirá acceder a las condiciones necesarias para sostener inversiones públicas y privadas de largo plazo al contar con un capital humano en condiciones productivas óptimas que también favorecerán a propiciar un clima de mayor producción, consumo, ahorro e inversión. Adicionalmente, se proyecta un declive en la tasa de desempleo formal del Perú, el cual alcanzó su punto más alto de la última década en el 2005 con 7.5%, que en la actualidad se perfila con un 3.7% al 2015 (ver Figura 10).



*Figura 9.* Evolución de la pirámide de la población peruana 1950, 2015 y 2025. Tomado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017,” por Ernst & Young, 2016 ([http://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/GUIA\\_INVERSION/GUIA\\_NEGOCIOS\\_INVERSION\\_PERU\\_2016\\_2017.pdf](http://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/GUIA_INVERSION/GUIA_NEGOCIOS_INVERSION_PERU_2016_2017.pdf)).



*Figura 10.* Tasa de desempleo formal del Perú (en %). Tomado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017,” por Ernst & Young, 2016 ([http://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/GUIA\\_INVERSION/GUIA\\_NEGOCIOS\\_INVERSION\\_PERU\\_2016\\_2017.pdf](http://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/GUIA_INVERSION/GUIA_NEGOCIOS_INVERSION_PERU_2016_2017.pdf)).

**Geográfico.** El Perú posee la decimonovena posición de los países más extensos del mundo con una superficie de 1'285,216 km<sup>2</sup>, además de 200 millas marinas y derechos territoriales sobre una superficie de 60 millones de hectáreas en la Antártida (Maps of World, 2013). Limita por el oeste con el Océano Pacífico, por el sur con Chile, por el este con Bolivia y Brasil y por el norte con Colombia y Ecuador (ver Figura 11).



Figura 11. Mapa del Perú (longitud y latitud).

Tomado de "Latitud y longitud de Perú," por Maps of World, 2013

(<http://espanol.mapsofworld.com/continentes/sur-america/peru/latitud-y-longitud-de-peru.html>).

Según ProInversión (2012), de los 128,5 millones de hectáreas que el Perú posee: (a) 8 millones tienen potencial para cultivos agrícolas, (b) 18 millones tienen potencial para pastos, (c) 49 millones tienen potencial para actividades forestales sostenibles, y (d) 54 millones son tierras protegidas. Las principales ventajas territoriales por zonas geográficas son: (a) costa, con 2,500 Km de litoral, cuenta con 52 valles y constituye el 11% de la

superficie del país, concentrando el 52% de su población. Las ciudades más importantes son Lima, Trujillo, Piura, Chiclayo, Ica y Tacna; (b) sierra, abundante en minerales, se extiende sobre la Cordillera de los Andes. Las ciudades más importantes son Cusco, Puno, Arequipa, Huancayo, Ayacucho, Huaraz y Cajamarca; (c) selva, representa el 56% del territorio peruano y el 11% de su población, constituida por el parte del bosque tropical más extenso del mundo, que alberga gran diversidad de flora, fauna, ríos navegables, petróleo y gas; y (d) Mar Peruano de Grau, con 200 millas del Océano Pacífico, tiene una gran riqueza ictiológica que le otorga al Perú ser uno de los primeros países pesqueros del mundo. El Callao, Paita, Chimbote, Ilo, Matarani, Pisco y Salaverry son los puertos principales (ver Figura 12).



**Figura 12.** Principales actividades económicas en las regiones del Perú. Tomado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017,” por Ernst & Young, 2016 ([http://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/GUIA\\_INVERSION/GUIA\\_NEGOCIOS\\_INVERSION\\_PERU\\_2016\\_2017.pdf](http://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/GUIA_INVERSION/GUIA_NEGOCIOS_INVERSION_PERU_2016_2017.pdf)).

**Económico.** El Perú ha logrado importantes avances en su desempeño macroeconómico; según el BCRP (2016a), el Perú posee la mayor proyección de crecimiento de Latinoamérica con un crecimiento de 4% al 2016 por sobre el promedio de América Latina y el Caribe con -0.7% y otros países de la región como Chile (1.7%), Colombia (2.1%), México (2.1%) y Brasil (-3.4%) (ver Tabla 9).

Tabla 9

*Crecimiento Mundial (Variaciones Porcentuales Anuales)*

	PPP % '(1)	Comercio Perú % '(1)	2015	2016*		2017*		2018*	
				RI Set. 16	RI Dic. 16	RI Set. 17	RI Dic. 17	RI Set. 18	RI Dic. 18
Economías desarrolladas	42.4	47.4	2.1	1.5	1.6	1.5	1.6	1.5	1.6
De la cuales									
1.0 Estados Unidos	15.8	17.5	2.6	1.5	1.6	2.1	2.2	2.0	2.0
2.0 Eurozona	11.9	11.0	2.0	1.6	1.7	1.4	1.5	1.5	1.5
Alemania	3.4	2.8	1.5	1.7	1.7	1.4	1.5	1.4	1.5
Francia	2.3	0.9	1.3	1.3	1.3	1.2	1.2	1.5	1.5
Italia	1.9	1.7	0.8	0.8	0.8	0.9	0.9	1.0	1.0
España	1.4	2.5	3.2	2.9	3.1	1.9	1.9	1.9	1.9
3.0 Japón	4.3	3.0	0.5	0.5	0.6	0.8	0.8	0.8	0.9
4.0 Reino Unido	2.4	1.1	2.2	1.7	2.1	1.0	1.1	1.7	1.7
5.0 Canadá	1.4	4.4	1.1	1.4	1.3	2.1	2.0	2.2	2.0
Economías en desarrollo	57.6	52.6	4.0	4.1	4.1	4.6	4.6	4.8	4.8
De la cuales									
1.0 Asia emergente y en desarrollo	30.6	26.9	6.7	6.4	6.5	6.3	6.3	6.3	6.3
China	17.1	22.2	6.9	6.5	6.7	6.2	6.2	6.0	6.0
India	7.0	2.2	7.6	7.4	7.5	7.6	7.6	7.6	7.6
2.0 Comunidad de Estados Independientes	4.6	0.7	-2.8	-0.1	-0.2	1.4	1.5	1.9	2.0
Rusia	3.3	0.5	-3.7	-0.6	-0.6	1.1	1.2	1.4	1.5
3.0 América Latina y el Caribe	8.3	23.2	-	-0.4	-0.7	1.8	1.8	2.4	2.4
Brasil	2.8	4.1	-3.8	-3.4	-3.4	0.4	0.6	1.2	1.2
Chile	0.4	3.2	2.3	1.7	1.7	2.2	2.2	2.7	2.7
Colombia	0.6	3.0	3.1	2.2	2.1	2.9	2.7	3.7	3.7
México	2.0	3.4	2.5	2.3	2.1	2.5	2.1	2.7	2.7
Perú	0.3	-	3.3	4.0	4.0	4.5	4.3	4.2	4.2
Economía Mundial	100.0	100.0	3.2	3.0	3.0	3.4	3.4	3.5	3.5
<i>Nota.</i>									
Socios Comerciales '(1) (2)	65.7		3.1	2.7	2.8	3.1	3.1	3.2	3.2
(1) 2015									
(2) Canasta de los 20 principales socios comerciales de Perú.									

*Nota.* Adaptado de "Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016 - 2018," por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016a, Lima, Perú.

En relación al producto bruto interno, el Fondo Monetario Internacional y el World Economic Database, proyectaron que el PBI del Perú evolucionará de US\$ 389 miles de millones en 2015 a US\$ 508 miles de millones; y de manera análoga, el PBI per cápita pasará de US\$ 12,195 en 2015 a US\$ 14,749 en el 2020 lo que constituye incrementos del orden del 30% y 20% respectivamente (Ernst & Young, 2016) (ver Tabla 10).

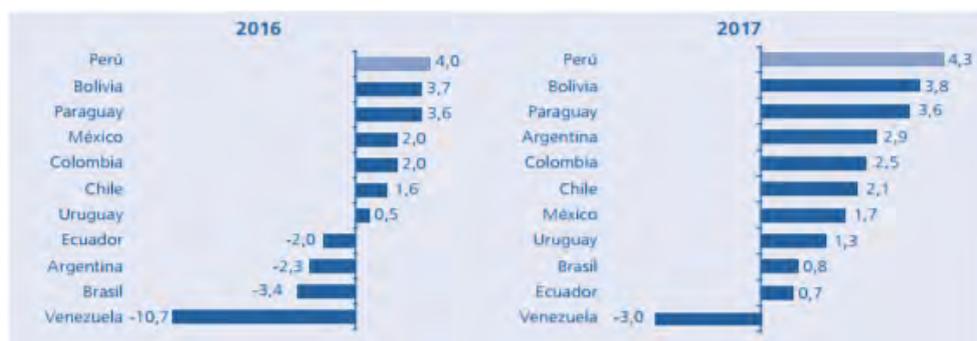
Tabla 10

*PBI y PBI per Cápita (Purchasing Power Parity) de las Principales Economías de América Latina (2015 y 2020)*

País	2015		2020	
	PBI en US\$ miles de millones (PPP)	PBI per cápita en US\$ (PPP)	PBI en US\$ miles de millones (PPP)	PBI per cápita en US\$ (PPP)
Chile	422	23,460	521	27,449
Argentina	972	22,554	1,171	25,705
México	2,227	17,534	2,778	20,605
Venezuela	516	16,673	474	14,178
Brasil	3,192	15,615	3,515	16,576
Colombia	667	13,847	864	16,942
Perú	389	12,195	508	14,749

*Nota.* Adaptado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017,” de Ernst & Young, 2016 ([http://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/GUIA\\_INVERSION/GUIA\\_NEGOCIOS\\_INVERSION\\_PERU\\_2016\\_2017.pdf](http://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/GUIA_INVERSION/GUIA_NEGOCIOS_INVERSION_PERU_2016_2017.pdf)).

A nivel regional, el Perú ostenta el mayor crecimiento del PBI de Latinoamérica con 4% en el 2016 y una proyección de 4.3% para el 2017 por sobre potencias económicas como Brasil y Chile que presentaron incrementos incipientes en relación al año 2016 (INEI, 2016) (ver Figura 13).



*Figura 13.* Crecimiento del PBI en Latinoamérica 2016 – 2017 (Variación porcentual). Tomado de “Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016 - 2018,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016a, Lima, Perú.

De la misma manera, Ernst & Young (2016), identificaron que el Perú presenta un crecimiento promedio per cápita del 2.9% entre los años 1990 a 2014, comparativamente superior a la media mundial y latinoamericana con crecimientos de 1.3% y 1.6% respectivamente (ver Figura 14).

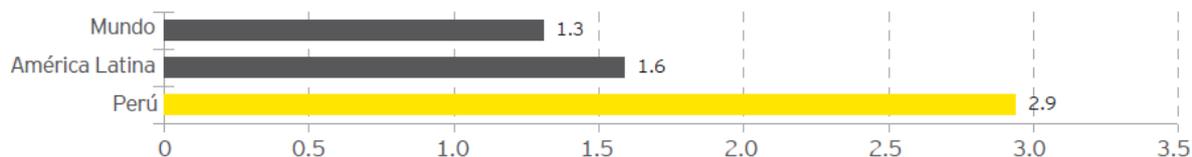


Figura 14. Crecimiento promedio del PIB per cápita del Perú 1990 – 2014 (Variación porcentual).

Tomado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017,” por Ernst & Young, 2016 ([http://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/GUIA\\_INVERSION/GUIA\\_NEGOCIOS\\_INVERSION\\_PERU\\_2016\\_2017.pdf](http://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/GUIA_INVERSION/GUIA_NEGOCIOS_INVERSION_PERU_2016_2017.pdf)).

Según el Ernst & Young (2016), “en los últimos catorce años, la economía peruana tuvo la inflación promedio anual más baja de Latinoamérica, con 2.5%, por debajo de Chile (2.9%), Colombia (4.6%) y Brasil (6.0%)” (p. 22). En el 2016, el Perú presentó una inflación del 3.3%, la tercera más baja de la región, situación que se proyecta a mejorar en el 2017 con una inflación del 2.3% (BCRP, 2016a) (ver Figura 15).

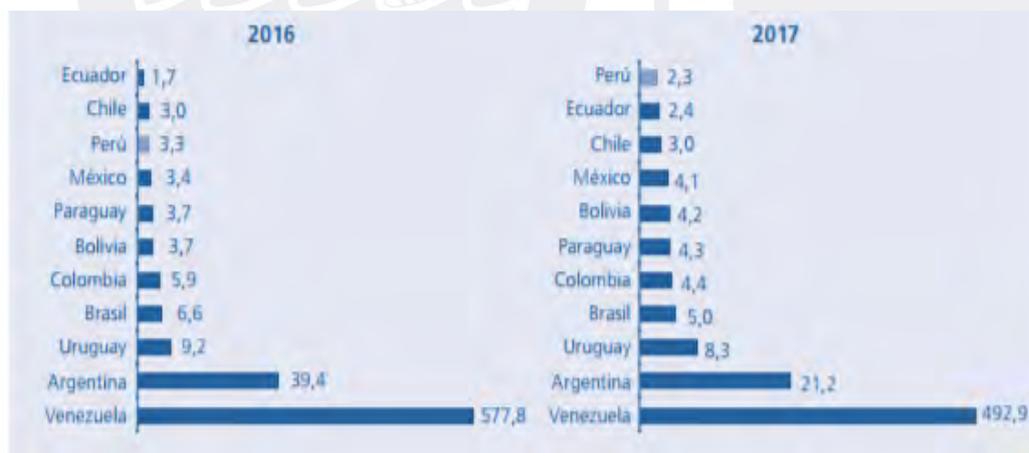


Figura 15. Inflación en Latinoamérica Dic 2016 – Dic 2017.

Tomado de “Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016 - 2018,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016a, Lima, Perú.

El Perú goza de múltiples acuerdos de libre comercio (TLC) que según Ernst & Young (2016), cubren aproximadamente 92.2% de sus exportaciones a finales del 2015. De los principales TLC que mantiene el Perú al 2016, los acuerdos vigentes son con: (a) Canadá,

(b) Estados Unidos, (c) México, (d) Comunidad Andina, (e) Mercosur, (f) EFTA, (g) Unión Europea, (h) China, (i) Corea del Sur, (j) Japón; acuerdos por entrar en vigencia con: (a) Nueva Zelanda, (b) Australia, (c) Brunei y (d) Vietnam; y acuerdos en negociación con Turquía (ver Figura 16).



*Figura 16.* Tratados de Libre Comercio del Perú.

Tomado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017,” por Ernst & Young, 2016 ([http://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/GUIA\\_INVERSION/GUIA\\_NEGOCIOS\\_INVERSION\\_PERU\\_2016\\_2017.pdf](http://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/GUIA_INVERSION/GUIA_NEGOCIOS_INVERSION_PERU_2016_2017.pdf)).

En relación a la balanza comercial, el Perú presenta un avance significativo al revertir la balanza negativa que se venía reportando desde el año 2013, con un total de exportaciones de US\$ 37.0 millones versus US\$ 35.1 millones de importaciones, dando una balanza positiva de US\$ 1.9 millones al cierre del 2016 (ver Figura 17).



*Figura 17.* Balanza comercial del Perú 2007 – 2016 (en US\$ miles de millones).

Tomado de “Guía de Negocios e Inversión de la Alianza del Pacífico 2017-2018,” por Ernst & Young, 2017a.

**Tecnológico.** Según el ex Ministro de la Producción, Piero Ghezzi, la inversión en innovación en el país sigue estando por debajo del promedio de Latinoamérica, el monto que destina el Perú al gasto en investigación y desarrollo para innovación oscila entre 0.12% y 0.16% del PBI (“Perú solo gasta,” 2015). Según el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (CONCYTEC, 2016), la falta de un sistema público explicaría la falta de cultura en Ciencia Tecnología e Innovación (CTeI); Sin embargo, existen escasas áreas de CTeI en el país que resuelvan los desafíos identificados por el CONCYTEC como: (a) competitividad industrial y diversificación productiva, (b) seguridad alimentaria, (c) salud y bienestar social, (d) recursos naturales, y (e) adaptación al cambio climático. Dichos desafíos se encuentran plasmados en el Árbol de problemas en el área de las TIC en el Perú (ver Figura 18).

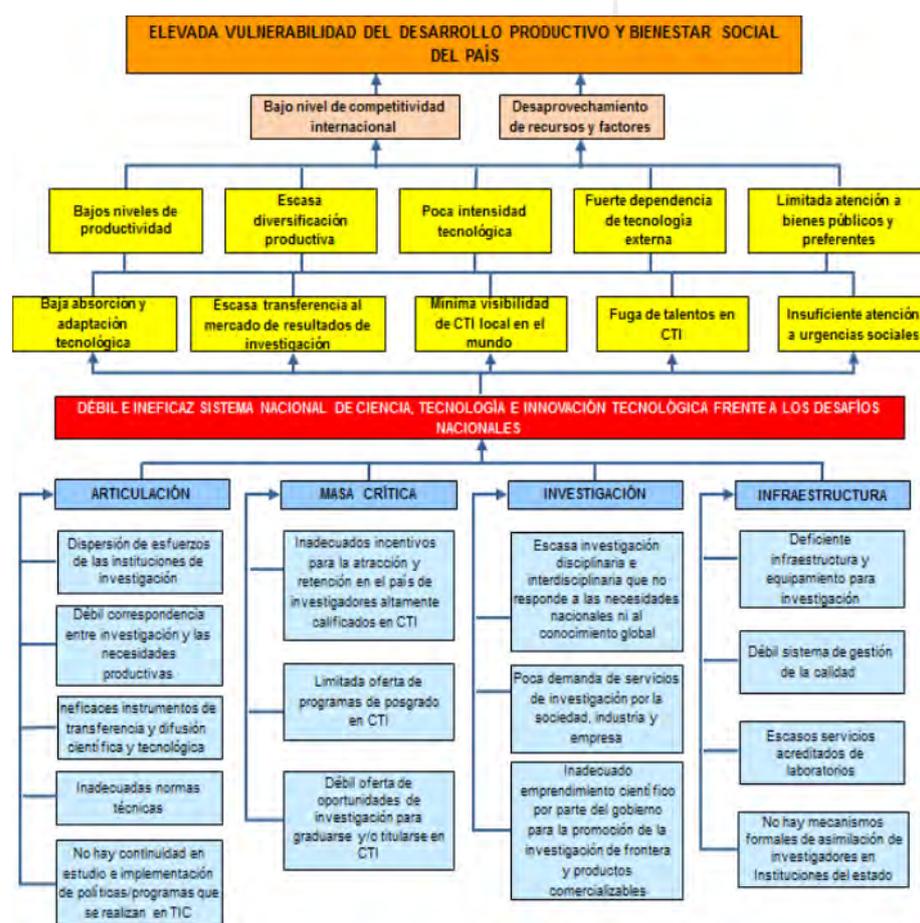


Figura 18. Árbol de problemas en el área de las TIC en el Perú.

Tomado de “Programa Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Tecnologías de la Información y Comunicación 2016 – 2021,” por CONCYTEC, 2016 (<https://portal.concytec.gob.pe/images/noticias/DocumentoTIC.pdf>).

**Histórico, psicológico, y sociológico.** El gran patrimonio histórico del Perú, fruto del legado de múltiples culturas milenarias que antecedieron al imperio Inca a lo largo de su territorio, constituyen que el Perú sea catalogado hoy en día como uno de los principales destinos turísticos del mundo, siendo la “ciudad perdida de los incas”, Machu Picchu, su principal atracción según la Redacción BBC Mundo (2015). Según la Dirección General de Migraciones y Naturalización, el 2015 el Perú recibió la llegada de 3.5 millones de turistas que representó un incremento de 7.5% respecto al año anterior (ver Figura 19). Además, a Julio del 2015, las divisas generadas por el sector turismo ascendieron a US\$1,980 millones (Ernst & Young, 2016).

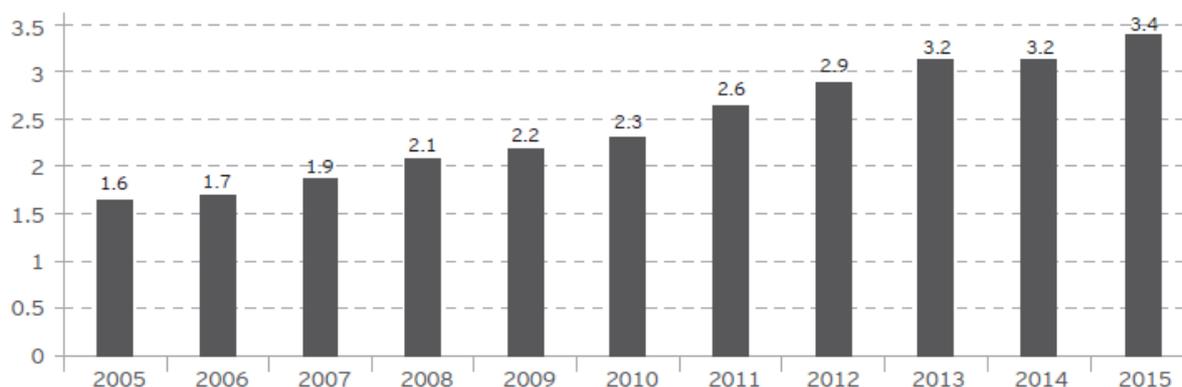


Figura 19. Incremento anual de turistas al Perú.

Tomado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017,” por Ernst & Young, 2016 ([http://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/GUIA\\_INVERSION/GUIA\\_NEGOCIOS\\_INVERSION\\_PERU\\_2016\\_2017.pdf](http://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/GUIA_INVERSION/GUIA_NEGOCIOS_INVERSION_PERU_2016_2017.pdf)).

**Organizacional y administrativo.** Ernst & Young (2016) efectuó un extracto de las principales características organizacionales y administrativas del Perú (ver Figura 20). El Perú, con un gobierno del tipo República constitucional, se encuentra regido por tres poderes: (a) Poder Ejecutivo, con el Presidente de la República como Jefe de Estado y de Gobierno, y asistido por el Consejo de Ministros nombrado por su persona; (b) Poder Legislativo, con un Congreso unicameral compuesto por 130 escaños; y (c) Poder Judicial, constituido por jueces nombrados por el Consejo Nacional de la Magistratura de la República. Asimismo, el Perú cuenta con una estructura interna de gobierno compuesta por 25 Gobiernos Regionales y

Gobiernos Locales estructurados en 196 Municipalidades provinciales y 1,646 Municipalidades distritales.



*Figura 20.* Organigrama del Estado Peruano. Tomado de “Organigrama del Estado Peruano,” por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), 2016 (<http://www.peru.gob.pe/docs/estado.pdf>).

En relación al Sistema Financiero Peruano, se identificó a la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, el Banco Central de Reserva del Perú y el Banco de la Nación como a los principales organismos encargados de su regulación y cuya injerencia atañe directamente al sistema de EDPYMES. Banco Central de la Reserva del Perú (BCRP, 2011) en su glosario de términos económicos los define de la siguiente manera:

1. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Organismo autónomo encargado de regular y supervisar los Sistemas Financieros, de Seguros y del Sistema Privado de Pensiones, además de detectar y prevenir el lavado de activos y actividades relacionadas al financiamiento del terrorismo.
2. Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Institución autónoma creada el 9 de marzo de 1922 con la finalidad preservar la estabilidad monetaria, regular el crédito del sistema financiero, administrar las reservas internacionales, emitir divisas e informar sobre las finanzas del país.

3. Banco de la Nación. Agente financiero estatal, cuya función principal es administrar las cuentas del Tesoro Público y proporcionar servicios bancarios al gobierno central para administrar los fondos públicos.

**Militar.** La estructura militar peruana se encuentra organizada por el Ministerio de Defensa (MINDEF), organismo representativo de las Fuerzas Armadas que ejerce las políticas de estado para la defensa de la soberanía del país; para tal objetivo, integra a los Ministerios de Guerra, Marina y Aeronáutica, del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, de la Secretaría de Defensa Nacional y otros órganos consultivos (Ministerio de Defensa, 2016). Por otra parte, la Red de Seguridad y Defensa de América Latina (2016a), identificó reducciones progresivas del presupuesto de defensa en relación al presupuesto del Estado que van del 7.15% el año 2010 a 5.82% el año 2016, lo que indicaría un claro desposeimiento en temas armamentísticos por parte del Perú (ver Figura 21). Se presenta, además, la estructura del Ministerio de Defensa vigente, conformada por el Despacho Ministerial, Secretaria General, Despacho Viceministerial de Políticas y Recursos para la Defensa, y los diversos órganos de ejecución (ver Figura 22).



Figura 21. Presupuesto de defensa del Perú.

Tomado de “Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina y Caribe,” por Red de Seguridad y Defensa de América Latina, 2016a ([http://www.resdal.org/assets/atlas\\_2016\\_esp\\_23.pdf](http://www.resdal.org/assets/atlas_2016_esp_23.pdf)).

### 3.1.3. Principios cardinales

Según lo presentado por Hartmann (1957/1983), los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno. Este análisis se realiza desde cuatro perspectivas: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos presentes y futuros, (c) contrabalance de los intereses, y (d) conservación de los enemigos (D'Alessio, 2015a, p. 216).

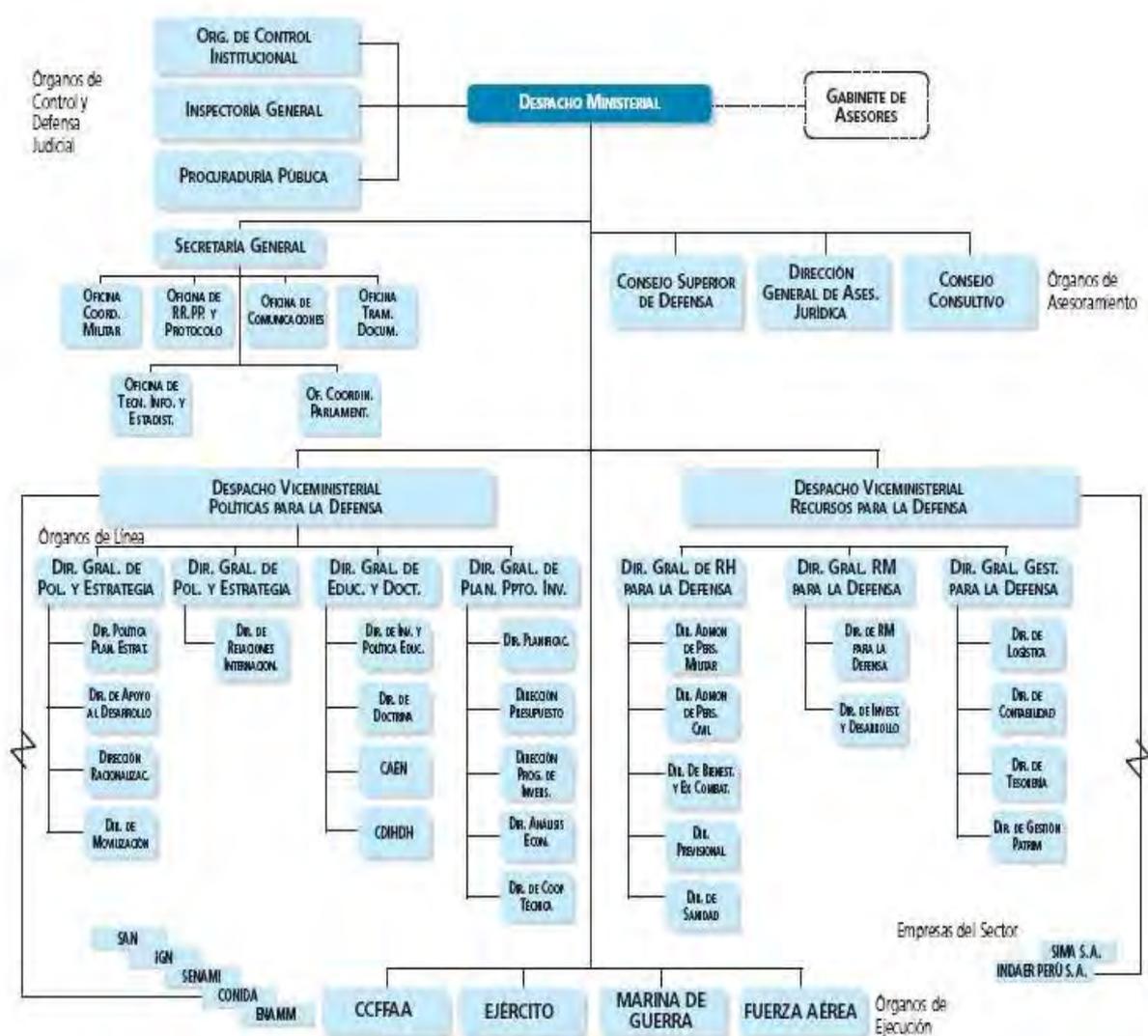
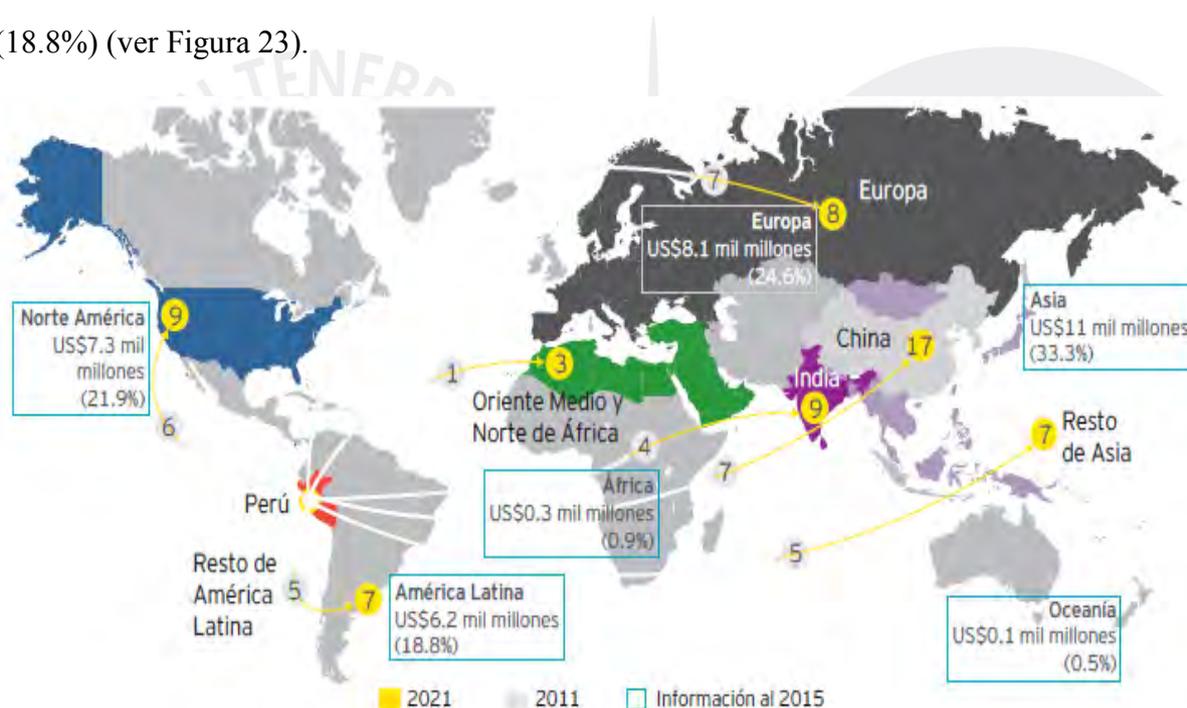


Figura 22. Estructura del Ministerio de Defensa.

Tomado de “Organigrama del Ministerio de Defensa del Perú,” por el Red de Seguridad y Defensa de América Latina, 2016b (<http://www.resdal.org/atlas/atlas-ministerios-a-peru.html>).

**Influencia de terceras partes.** Estados Unidos y China, son las principales economías del globo, en consecuencia, poseen inversiones en países como el Perú quien en su condición

de socio comercial promueve el relacionamiento y fomento de las exportaciones de productos provenientes de los sectores agrícolas y pecuarios principalmente. El rol del gobierno debe orientarse a diversificar la dependencia de estos países mediante el relacionamiento con otras economías de Europa y Canadá, procurando la apertura de nuevos mercados y, de otra parte, el fomento de condiciones para que se confiera valor agregado y no sólo se exporten materias primas principalmente. Las tendencias positivas de las actividades de comercio exterior del Perú vienen fundamentadas por las importantes proyecciones de exportaciones de productos regionales. Según Ernst & Young (2016), para el 2021, se prevé que el Perú exporte más de US\$ 40.6 mil millones a sus principales socios comerciales siendo los más relevantes: (a) Asia (33.3%), (b) Europa (24.6%), (c) Estados Unidos (21.9%), y (d) América Latina (18.8%) (ver Figura 23).



**Figura 23.** Proyección de exportaciones regionales de productos peruanos 2011 vs. 2021 (en US\$ miles de millones).

Tomado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017” por Ernst & Young, 2016 ([http://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/GUIA\\_INVERSION/GUIA\\_NEGOCIOS\\_INVERSION\\_PERU\\_2016\\_2017.pdf](http://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/GUIA_INVERSION/GUIA_NEGOCIOS_INVERSION_PERU_2016_2017.pdf)).

**Lazos pasados y presentes.** La influencia del desarrollo económico de países como Chile y Brasil en el Perú es importante. La estabilidad de la economía peruana y las

condiciones favorables que se ofrecen para la inversión extranjera promueven el flujo de inversiones de grandes grupos empresariales y multinacionales en sectores como banca, construcción, seguros y otros. Esta situación no debe ser condicionante para el desarrollo de la economía nacional, muy por el contrario, debe ser el motor que obligue a las organizaciones a alcanzar elevados estándares de calidad y servicio para los usuarios a fin de coberturar en igualdad de condiciones o con mejores prestaciones, bienes y/o servicios que hoy son provistos por empresas extranjeras.

El Perú fomenta un buen clima de relaciones bilaterales para con los países limítrofes; sin embargo, en parte de la sociedad peruana aún persiste el resentimiento y sinsabor heredado de la guerra del pacífico, gesta histórica en la que el Perú, además de Bolivia, terminó por ceder territorio, situación que hasta hoy es la base de rencillas y desencuentros que deberían quedar de lado sobre la base de tener a Chile como socio comercial, procurando la integración regional sin dejar de lado la preservación de la soberanía nacional y de los propios intereses y asuntos internos de cada nación.

***Contrabalance de intereses.*** Uno de los acontecimientos más relevantes en cuanto a conflictos limítrofes del Perú, se llevó a cabo por la disputa de territorio marítimo frente a la zona fronteriza delimitada entre los países de Perú y Chile. El 27 de enero del 2014, la Corte Internacional de Justicia de La Haya puso fin a la disputa marítima, optando por una línea mixta que favoreció en gran medida al Perú al otorgarle 50,000 km<sup>2</sup> de territorio marítimo (ver Figura 24), es decir, le fue otorgado aproximadamente un 70% del territorio reclamado (“Un año del,” 2015). Mecanismos de arbitraje como la Corte Internacional de Justicia La Haya constituyen medios eficientes de resolución de conflictos que puedan afectar la soberanía nacional y que, al mismo tiempo, no desgaste en mayor medida las buenas relaciones bilaterales entre países en continua colaboración comercial como es el caso de Perú y Chile.

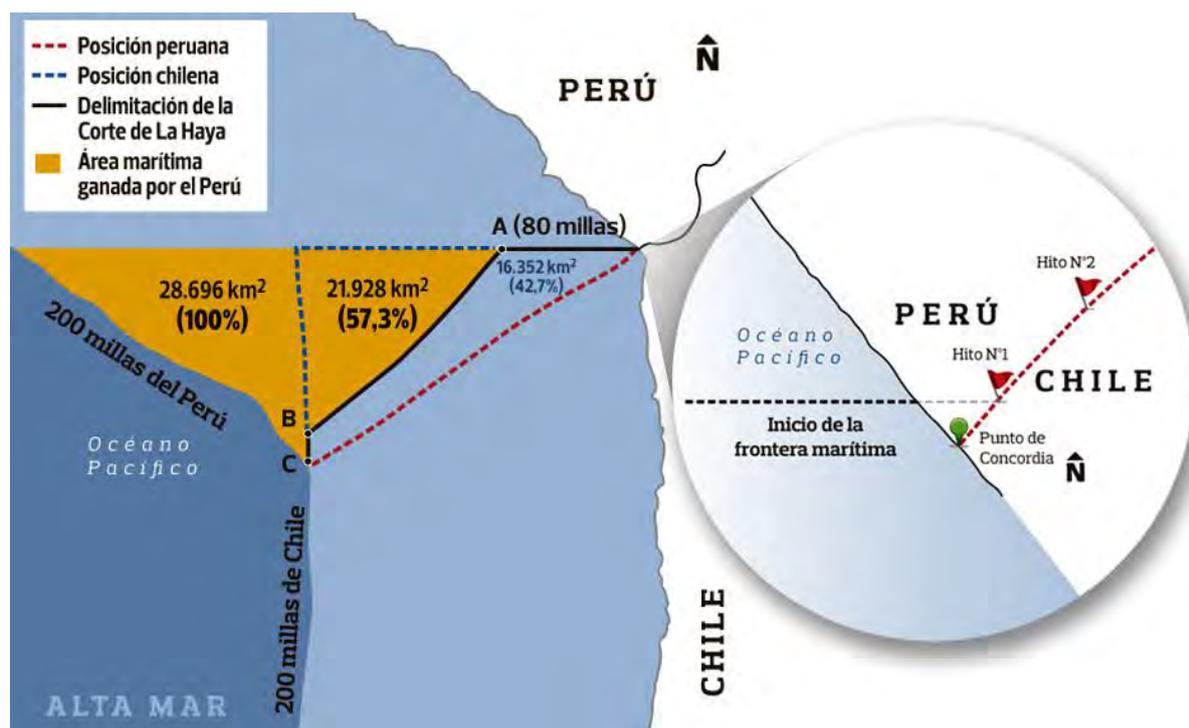


Figura 24. Límite marítimo entre Perú y Chile.

Tomado de “Un año del fallo de La Haya: los beneficios que obtuvo el Perú,” 2015, *El Comercio*

(<http://elcomercio.pe/politica/actualidad/ano-fallo-haya-beneficios-obtuvo-peru-382779>).

**Conservación de los enemigos.** Según un estudio de la consultora PriceWaterhouseCoopers, el capital chileno en el Perú al 2015 suma US\$ 16,000 millones, asignado principalmente al sector retail, energía e industria; mientras que la inversión peruana en el país sureño asciende a US\$ 10,000 millones, direccionado principalmente a proyectos de infraestructura hidroeléctrica, franquicias y expansión de cadenas de cine. En relación al intercambio comercial, las exportaciones peruanas a Chile se han incrementado en un 114% en la última década, pasando de US\$ 719,000 millones en el 2014 a US\$ 1,538 millones en 2014; de igual forma, las importaciones peruanas de productos chilenos alcanzaron el valor de US\$ 1,283 millones en el 2014. Este gran volumen de intercambio comercial se debe en gran medida a la firma de tratados de libre comercio entre ambos países vigentes desde marzo del 2009 (“Inversiones chilenas en,” 2015). Dado el gran impacto en la balanza comercial e inversiones extranjeras que representa Chile para Perú, es necesario promover un clima de mutuo entendimiento entre las partes que incentive la integración del

bloque de países latinoamericanos como una fuerza comercial a ser tomada en cuenta por las potencias comerciales de Estados Unidos, China y la Unión Europea.

#### **3.1.4. Influencia del análisis en las EDPYMES**

El Perú goza de un entorno macroeconómico, político y social atractivo para el desarrollo de las microfinanzas y, específicamente, para el despegue de la base de la pirámide; bajo ese esquema el rol que desempeñan las EDPYMES es fundamental para los intereses nacionales, que buscan desarrollar la competitividad del país y fortalecer el sistema financiero peruano. El crecimiento de las MYPES, la reducción de la informalidad, y la apertura de nuevos proyectos de inversión pública, constituyen oportunidades muy importantes para las EDPYMES en su función canalizadora de fondos que mejoren las capacidades productivas de los sectores económicos relacionados y clústeres especializados con miras a aperturarse a mercados internacionales de mayor exigencia y competitividad, aprovechando, al mismo tiempo, los múltiples TLC vigentes que mantiene el Perú con los principales mercados mundiales como son China, Estados Unidos y la Unión Europea.

El contrabalance de los intereses que mantiene con países limítrofes como Chile, que representa una de las más importantes fuentes de inversión extranjera en el Perú, ha fomentado durante los últimos años el desarrollo del sistema financiero peruano, al impactar directamente en la activación de industrias y negocios, que conlleva la generación de nuevos puestos de trabajo. Este entorno favorable, propició que las personas mejoren su capacidad adquisitiva, haciéndolos elegibles como sujetos de crédito, hecho que debe ser aprovechado por las EDPYMES, estableciendo estrategias de diversificación de productos orientados al financiamiento de créditos de consumo, hipotecarios, automóviles, entre otros.

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

Con el fin de hacer un análisis competitivo del Perú, se tomará como base el Modelo del Diamante de Michael Porter para la Ventaja Competitiva de las naciones (ver Figura 25).

En este modelo, se muestran los cuatro atributos con lo que deben contar las naciones que quieren fomentar el crecimiento de la industria y ser más competitivas a nivel mundial; estos son: (a) condiciones de los factores, que describen la situación de un país con respecto a sus factores de producción, como la mano de obra especializada o la infraestructura, que se necesitan al momento de competir en un determinado sector; (b) condiciones de la demanda, hacen referencia a la naturaleza de los clientes que demanda un determinado producto o servicio del sector en el mercado; (c) estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas, que se enfocan en las condiciones de un país y la competencia; y (d) sectores relacionados y de apoyo, que indican la presencia o ausencia de proveedores y que también sean competitivos en el ámbito internacional (Porter, 2009). Actualmente, existen dos rankings que analizan la competitividad de las naciones, tomando en cuenta los cuatro atributos expuestos por Porter; estos son elaborados por el IMD World Competitive Yearbook (WYC), y el Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés).

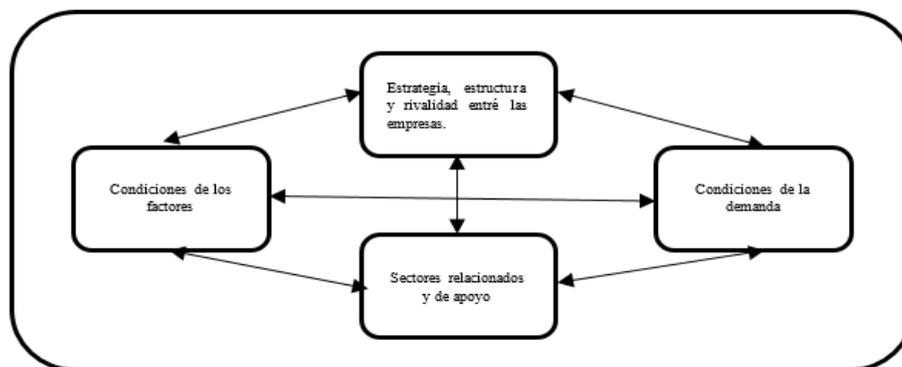


Figura 25. Modelo del diamante de Porter.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 109), por F. A. D'Alessio, 2015a, Lima, Perú: Pearson.

### 3.2.1. Condiciones de los factores

Michael Porter, en su participación en la 48 Conferencia Anual de Ejecutivos 2010 (CADE), sostuvo que el Perú no presenta un éxito total. Entre sus comentarios señaló que “en el Perú se ha formado una gran burbuja financiera, por un mal diseño en las reglas del sistema financiero y los riesgos no serían pocos” (párr. 6). Sin embargo, dejó algunas

recomendaciones para poder revertir esta situación y mejorar la competitividad del Perú, a partir de: (a) generar una visión estratégica de la economía para los próximos 10 años, (b) diversificar la economía y dejar el centralismo limeño, (c) mejorar la productividad a través de empresas más competitivas, (d) tener una educación de calidad, (e) desarrollar la infraestructura, (f) erradicar la corrupción, (g) minimizar el alto nivel de informalidad, (h) invertir e ciencia y tecnología, y (i) mitigar la desigualdad social. Finalmente, acotó que “si se toma conciencia del desarrollo de la competitividad, al 2021 el Perú sería el primer país en la costa del Pacífico sur con el mayor nivel de inversión extranjera directa y con una tasa de pobreza de 20%” (“Porter: Economía peruana,” 2010, párr. 10).

El IMD World Competitive Yearbook (WYC), realiza un ranking a través de la medición de cómo una economía gestiona todos sus recursos y competencias, para evaluar su productividad con el fin de incrementar el bienestar de su población. En el ranking del 2014, el Perú se ubicó en el puesto 50 de los 61 países más productivos y/o competitivos; sin embargo, esta posición ha ido decreciendo desde el 2008, fecha en la que el Perú ingresó a este ranking (D’Alessio, 2015b) (ver Figura 26). Con el paso de los años, esta situación ha sido peor, ya que para el 2015 bajó a la posición 54. D’Alessio (2015b) sostuvo que estos indicadores describen lo siguiente:

A nivel de pilares el deterioro ha sido generalizado. Perú registra severos retrocesos en tres de los cuatro pilares. En el que mide los aspectos de Desempeño Económico (del puesto 46 al 50), la Eficiencia del Gobierno (del puesto 33 al 37) y la Eficiencia en los Negocios (del puesto 43 al 50). Por su parte el pilar Infraestructura no registra cambios en su posición relativa y sigue siendo nuestro pilar con la peor posición, 60 última todos estos años. A nivel de los factores que componen cada uno de los pilares (cinco por cada pilar), se registra un retroceso en 14 de los 20 factores, la misma posición en tres y solo se registra avances en tres de ellos (pág. 4) (ver Tabla 11).



Figura 26. Perú: Desempeño competitivo 2008-2017.

Tomado de *Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2017*, por F. D'Alessio, 2017, Lima, Perú: CENTRUM Católica.

Tabla 11

*Perú: Resultados 2015/2014 por Factores*

FACTORES / SUBFACTOR	2014	2015	Observaciones
<b>DESEMPEÑO ECONOMICO</b>			
Posición / Cantidad de Países	46/60	50/61	
Economía Doméstica	32	51	↘
Comercio Internacional	57	58	↘
Inversión Extranjera	41	45	↘
Empleo	14	16	↘
Precios	49	31	↗
<b>EFICIENCIA DEL GOBIERNO</b>			
Posición / Cantidad de Países	33/60	37/61	
Finanzas Públicas	8	11	↘
Política Fiscal	28	32	↘
Marco Institucional	44	48	↘
Legislación para los Negocios	37	39	↘
Marco Social	54	56	↘
<b>EFICIENCIA EN LOS NEGOCIOS</b>			
Posición / Cantidad de Países	43/60	50/61	
Productividad y Eficiencia	50	50	-
Mercado Laboral	37	44	↘
Finanzas	45	44	↗
Prácticas Gerenciales	48	51	↘
Actitudes y Valores	35	40	↘
<b>INFRAESTRUCTURA</b>			
Posición / Cantidad de Países	60/60	60/61	
Infraestructura Básica	54	53	↗
Infraestructura Tecnológica	60	60	-
Infraestructura Científica	60	60	-
Salud y Medio Ambiente	47	48	↘
Educación	58	59	↘

Nota. (↗) Indica un crecimiento en el ranking a comparación de 2014, (↘) Indica caída en el ranking, (-) Indica que no hubo cambios en el ranking.

Adaptado de *Ranking de competitividad mundial 2015. Descenso permanente de la competitividad del Perú*, por F. D'Alessio, 2015b, Lima, Perú: CENTRUM Católica.

Esta situación de tendencia a la baja en competitividad ha continuado, tal es así que, en el 2016 se encontraba en el puesto 54, y para el 2017, bajó al puesto 55 (“El Perú retrocedió,” 2017). Por otra parte, en el Ranking de Competitividad Digital Mundial 2017, el

cual se encuentra liderado por Singapur, Suecia y Estados Unidos; el Perú se encuentra en el puesto 62 de las 63 economías que fueron evaluadas, en comparación con Colombia (puesto 58), México (puesto 49), y Chile (puesto 40). Este constante decrecimiento desde el año 2015, se debe a la baja competitividad digital que presenta el país, causado por la poca inversión de capital en el desarrollo tecnológico y en servicios financieros o banca (“Perú mejora su,” 2017) (ver Figura 27). Además, este último decrecimiento al 2017, se debió a que el Perú tuvo un mayor retroceso en tres de los cuatro pilares, como: eficiencia en los negocios (del 55 al 50), eficiencia del gobierno, (del 43 al 41), e infraestructura (del 61 al 59). Finalmente, en el cuarto pilar, desempeño económico, mantuvo su posición en el puesto 50, igual al año 2016 (“El Perú retrocedió,” 2017) (ver Tabla 12).



Figura 27. Perú: Comparación de resultados generales del ranking de competitividad mundial y el ranking de competitividad digital mundial.

Tomado de “IMD World Digital Competitiveness Ranking 2017,” por IMD World Competitiveness Center, 2017.

Por otro lado, tomando la información brindada por *The Global Competitiveness Report 2016–2017* del WEF, el Perú ascendió dos posiciones con respecto al 2016, ubicándose en el puesto N° 67 del Ranking Global de Competitividad entre un total 138 países analizados, encontrándose por encima de la mitad. En esta metodología se evalúan 12 pilares: (a) instituciones, (b) infraestructura, (c) marco macroeconómico, (d) salud y educación básica, (e) educación superior, (f) eficiencia del mercado de bienes, (g) eficiencia del mercado laboral, (h) desarrollo del mercado financiero, (i) formación tecnológica, (j) tamaño de mercado, (k) sofisticación de negocios, y (l) innovación (WEF, 2017) (ver Figura 28).

Tabla 12

## Perú: Ranking Mundial de Competitividad 2008 - 2017

Factores / Sub factor	Año										Variación 2017-2016
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
DESEMPEÑO ECONOMICO	14	22	28	20	26	32	46	50	50	50	◄►
Economía Doméstica	24	15	37	35	37	33	32	51	45	44	↗
Comercio Internacional	38	45	40	50	53	55	57	58	56	51	↗
Inversión Extranjera	34	33	43	40	41	42	41	45	43	44	↘
Empleo	7	36	7	5	12	9	14	16	26	26	◄►
Precios	11	8	17	5	9	27	49	31	37	37	◄►
EFICIENCIA DEL GOBIERNO	32	41	35	36	27	33	33	37	41	43	↘
Finanzas Públicas	15	13	10	7	8	7	8	11	22	21	↗
Política Fiscal	31	35	29	28	29	28	28	32	28	34	↘
Marco Institucional	42	48	44	47	42	41	44	48	49	48	↗
Legislación para los Negocios	42	49	45	42	38	40	37	39	39	46	↘
Marco Social	26	36	38	38	43	53	54	56	58	58	◄►
EFICIENCIA EN LOS NEGOCIOS	30	33	42	39	40	41	43	50	50	55	↘
Productividad y Eficiencia	47	32	40	47	47	52	50	50	55	58	↘
Mercado Laboral	2	17	46	48	45	38	37	44	47	49	↘
Finanzas	38	39	37	31	37	38	45	44	48	50	↘
Prácticas Gerenciales	26	38	48	44	40	47	48	51	52	56	↘
Actitudes y Valores	29	36	36	33	32	26	35	40	41	50	↘
INFRAESTRUCTURA	52	49	57	58	59	60	60	60	59	61	↘
Infraestructura Básica	53	52	55	54	53	57	54	53	58	60	↘
Infraestructura Tecnológica	52	56	56	57	59	60	60	60	60	61	↘
Infraestructura Científica	51	49	58	59	59	60	60	60	59	61	↘
Salud y Medio Ambiente	40	43	46	48	46	47	47	48	49	51	↘
Educación	47	45	51	55	55	55	58	59	58	58	◄►

Nota. (↗) Avanzó posiciones, (↘) Retrocedió posiciones, (◄►) Se mantuvo en la misma posición.

Adaptado de *Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2017*, por F. D'Alessio, 2017, Lima, Perú: CENTRUM Católica.



Figura 28. Perú: Ranking mundial de competitividad 2017. Tomado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017*, (p. 294), por World Economic Forum (WEF), 2017, Ginebra, Suiza: WEF.

A pesar que el Perú subió dos posiciones en el Ranking Mundial del Informe de Competitividad Global 2016-2017, tuvo un pequeño deterioro en el índice que mide la competitividad económica de un país, pasando de 4.21 en el 2016 a 4.20 en el 2017. Dicho índice mide la competitividad económica de un país asignando una valoración entre uno y siete, donde uno representa la peor situación operativa o existente y siete representa la mejor (ver Figura 29). Sin embargo, Perú se sigue ubicando en el puesto N° 3 a nivel de Sudamérica, después de Chile y Colombia, y mantiene su puesto N° 6 a nivel de Latinoamérica y el Caribe, después de los países de Panamá, México y Costa Rica (Flores, 2016). Comparando el perfil económico del Perú entre los años 2016 y 2017, hubo cambios positivos en 6 de los 12 pilares: (a) instituciones (pasó de 116 a 106), (b) salud y educación básica (pasó de 100 a 98), (c) educación superior (pasó de 82 a 80), (d) eficiencia del mercado laboral (paso de 64 a 61), (e) desarrollo del mercado financiero (pasó de 30 a 26), y (f) sofisticación de los negocios (pasó de 81 a 78). Otros pilares se mantuvieron en la misma

posición: (a) infraestructura (puesto 89); (b) formación tecnológica (puesto 88); y (c) tamaño de mercado (puesto 48). Sin embargo, el país retrocedió en: (a) marco macroeconómico (pasó del 23 a 33); (b) eficiencia del mercado de bienes (pasó de 60 a 65); y finalmente, (c) innovación (pasó de 116 a 119) (WEF, 2017). El Perú, al estar en el puesto 67, debe tomar como referencia a Chile (N°33) que se encuentra mejor posicionado en el ranking, ya que ha sabido desarrollarse como país competitivo, encontrándose en sus 12 pilares por encima de la media a nivel de Latinoamérica y el Caribe (WEF, 2017) (ver Tabla 13).

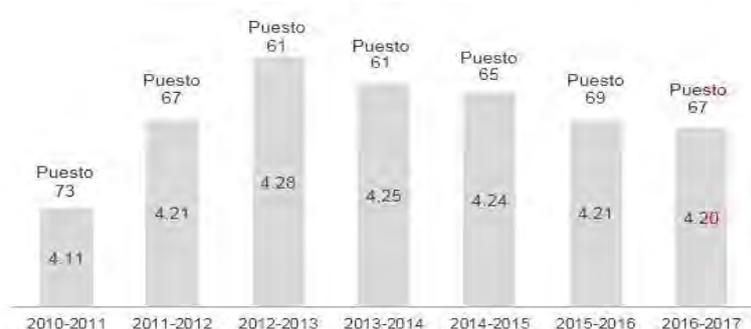


Figura 29. Perú: Índice de competitividad global, 2010-2017.

Tomado de “Ranking del Informe Global de Competitividad 2016-2017, ¿en qué mejoró Perú?,” de K. Flores, 2016.

Tabla 13

Perú: Evolución en el Ranking de Competitividad 2013 - 2017

	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Índice de competitividad global	01	05	09	07
Requerimientos Básicos (40%)				
1° Instituciones	72	74	76	77
2° Infraestructura	109	118	116	106
3° Entorno macroeconómico	91	88	89	89
4° Salud y educación primaria	20	21	23	33
4° Salud y educación primaria	95	94	100	98
Impulsores de la Eficiencia (50%)				
5° Educación superior y capacitación	57	62	60	57
6° Eficiencia del mercado de bienes	86	83	82	80
7° Eficiencia del mercado laboral	52	53	60	65
8° Desarrollo del mercado financiero	48	51	64	61
9° Disposición tecnológica	40	40	30	26
10° Tamaño de mercado	86	92	88	88
10° Tamaño de mercado	43	43	48	48
Factores de Sofisticación e Innovación (10%)				
11° Sofisticación de los negocios	97	99	106	108
12° Innovación	74	72	81	78
12° Innovación	122	117	116	119

Nota. Adaptado de “Perú logra ligero avance en competitividad mejorando en instituciones y desarrollo del mercado financiero,” por Cámara de Comercio de Lima (CCL), 2017

([http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/DA1F676EEFA0C6C20525813A0074C220/\\$FILE/iedep.101016.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/DA1F676EEFA0C6C20525813A0074C220/$FILE/iedep.101016.pdf)).

En la reciente *Guía de Negocios e Inversión de la Alianza del Pacífico 2017-2018*, se muestra que el Perú ha incrementado su calificación del grado de inversión desde 1999, cuando presentaba una calificación B3, que lo caracterizaba por tener una alta incertidumbre de capacidad de repago; para el 2017, esta situación se ha revertido, ya que ha obtenido una calificación de A3, que lo caracteriza por tener calidad superior (ver Tabla 14), y se ubica entre las primeras posiciones a nivel sudamericano (ver Figura 30), después de Chile (Ernst & Young, 2017a).

Tabla 14

*Perú: Clasificación del Grado de Inversión 2017*

País	S&P	Fitch	Moody's	S&P / Fitch	Moody's	Característica
Chile	AA-	A+	Aa3	AAA	Aaa	Libre de riesgo
Perú	BBB+	BBB+	A3	AA+, AA, AA-	Aa1, Aa2, Aa3	Calidad superior
México	BBB+	BBB+	A3			
Colombia	BBB	BBB	Baa2	A+, A, A-	A1, A2, A3	Alta calidad de repago
Uruguay	BBB	BBB-	Baa2	BBB+, BBB, BBB-	Baa1, Baa2, Baa3	Moderada capacidad de repago
Paraguay	BB	BB	Ba1			
Brasil	BB	BB	Ba2	BB+, BB, BB-	Ba1, Ba2, Ba3	Alguna capacidad de repago
Bolivia	BB	BB-	Ba3	B+, B, B-	B1, B2, B3	Alta incertidumbre de capacidad de repago
Ecuador	B-	B	B3	CCC+, CCC, CCC-, CC	Caa1, Caa2, Caa3	Altamente vulnerable al incumplimiento
Argentina	B	B	B3			
Venezuela	CCC	CCC	Caa3	SD/D	Ca	Incumplimiento

Nota. Adaptado de *Guía de Negocios e Inversión de la Alianza del Pacífico 2017-2018*, por Ernst & Young, 2017a.



Figura 30. Perú: Calificación del riesgo en la región, según Moody's, 2017. Tomado de *Guía de Negocios e Inversión de la Alianza del Pacífico 2017-2018*, por Ernst & Young, 2017a.

The Heritage Foundation ha realizado un estudio llamado *Índice de Libertad Económica*, analizando el ambiente y la libertad de empresa de los diversos países basándose en diez indicadores; este análisis revela que, si se promueve la libertad económica en los niveles de Estado de derecho, gubernamental regulatorio y en las áreas de apertura de mercados, se generará una economía dinámica de gran alcance para el país. “Impulsar estos niveles resulta significativo para el sostenimiento de la riqueza de las naciones y la herramienta más efectiva para eliminar la pobreza” (p. 28). El Perú, según el Ranking mundial, se encuentra en el cuarto superior, ubicándose en el puesto 43, y a nivel de América Latina en el puesto cinco (Ernst & Young, 2017a) (ver Tabla 15). Asimismo, según Doing Business al 2017, el Perú se encuentra por encima de la mitad de los países con facilidad para hacer negocios a nivel Latinoamericano (ver Tabla 16). Según Forbes, el Perú se encuentra entre los mejores países para hacer negocios, ubicándose en el puesto 57 (Ernst & Young, 2017a) (ver Tabla 17).

Tabla 15

*Perú: Índice de Libertad Económica 2017*

País	Ranking Mundial	Ranking América Latina	Puntaje 2017
Hong Kong	1	*	89.8
Singapur	2	*	88.6
Australia	5	*	81.0
Canadá	7	*	78.5
Chile	10	1	76.5
Colombia	37	2	69.7
Uruguay	38	3	69.7
Perú	43	5	68.9
México	70	12	63.6
Paraguay	80	15	62.4
Brasil	140	23	52.9
Argentina	156	24	50.4
Ecuador	160	26	49.3
Bolivia	168	28	47.7
Venezuela	179	30	27.0

*Nota.* Adaptado de *Guía de Negocios e Inversión de la Alianza del Pacífico 2017-2018*, por Ernst & Young, 2017a.

Tabla 16

*Doing Business: Facilidad para hacer Negocios-Latinoamérica 2017*

Facilidad para hacer negocios – Latinoamérica	
Posición	País
47	México
53	Colombia
54	Perú
55	Puerto Rico (Estados Unidos)
57	Chile
62	Costa Rica
70	Panamá
88	Guatemala
90	Uruguay
103	República Dominicana
106	Paraguay

*Nota.* Adaptado de *Guía de Negocios e Inversión de la Alianza del Pacífico 2017-2018*, por Ernst & Young, 2017a.

Tabla 17

*Forbes: Mejores países para hacer negocios, 2017*

Mejores países para hacer negocios	
Posición	País
36	Chile
49	Costa Rica
55	Uruguay
56	Colombia
57	Perú
59	Panamá
65	México
91	Brasil
93	El Salvador
95	Guatemala
116	Paraguay

*Nota.* Adaptado de *Guía de Negocios e Inversión de la Alianza del Pacífico 2017-2018*, por Ernst & Young, 2017a.

### 3.2.2. Condiciones de la demanda

Porter (2009) señaló que los países son competitivos en diversos sectores debido a que tienen consumidores muy bien informados y, sobre todo, exigentes. Esto genera que las organizaciones, en su afán por satisfacer a la demanda, busquen alcanzar altos estándares de calidad, promuevan la mejora continua, apuesten por la innovación, e incluso decidan ingresar a segmentos más avanzados, todo esto con el fin que las organizaciones asuman nuevos retos y puedan obtener ventajas competitivas frente a sus competidores extranjeros.

Comparando los años 2015 y 2016, los créditos otorgados por el sistema bancario al sector privado iniciaron con una variación de 34.48%, no obstante, para el cierre de diciembre del 2016, esta variación fue decreciendo hasta llegar a un 6.10%. A inicios del 2017, se tuvo una variación en los créditos de 5.33% en relación al 2016, lo que constituye un decrecimiento que se prolonga a mayo del 2017 con un 2.65% (ver Tabla 18).

Tabla 18

*Crédito Nominal del Sistema Bancario al Sector Privado en Moneda Nacional*

	Millones de Soles			Var. % 2016/2015	Var. % 2017/2016
	2015	2016	2017		
Enero	113,224	152,269	160,385	34.48%	5.33%
Febrero	115,044	153,292	160,554	33.25%	4.74%
Marzo	122,183	153,832	160,163	25.90%	4.12%
Abril	126,816	155,893	160,416	22.93%	2.90%
Mayo	130,120	156,291	160,433	20.11%	2.65%
Junio	133,193	157,055	-	17.92%	-
Julio	135,970	158,280	-	16.41%	-
Agosto	140,482	157,742	-	12.29%	-
Septiembre	144,521	157,933	-	9.28%	-
Octubre	146,866	158,531	-	7.94%	-
Noviembre	150,508	160,783	-	6.83%	-
Diciembre	151,242	160,463	-	6.10%	-

*Nota.* Adaptado de "Avance Coyuntural de la Actividad Económica Junio 2017," por INEI, 2017 ([http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/07-informe-tecnico-n07\\_avance-coyuntural-may2017.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/07-informe-tecnico-n07_avance-coyuntural-may2017.pdf)).

Existen diferentes alternativas que puedan revertir esta situación, entre ellas un factor importante es la infraestructura, ya que gracias a esta se pueden dar las condiciones necesarias para tener una demanda interna sostenible o consumo interno. El Perú tiene una cartera de proyectos de inversión pública, con más de 13 megaproyectos que suman una inversión total estimada de US\$12,837 millones, lo que contribuirá a reactivar el dinamismo de los principales sectores económicos del país (ver Figura 31).

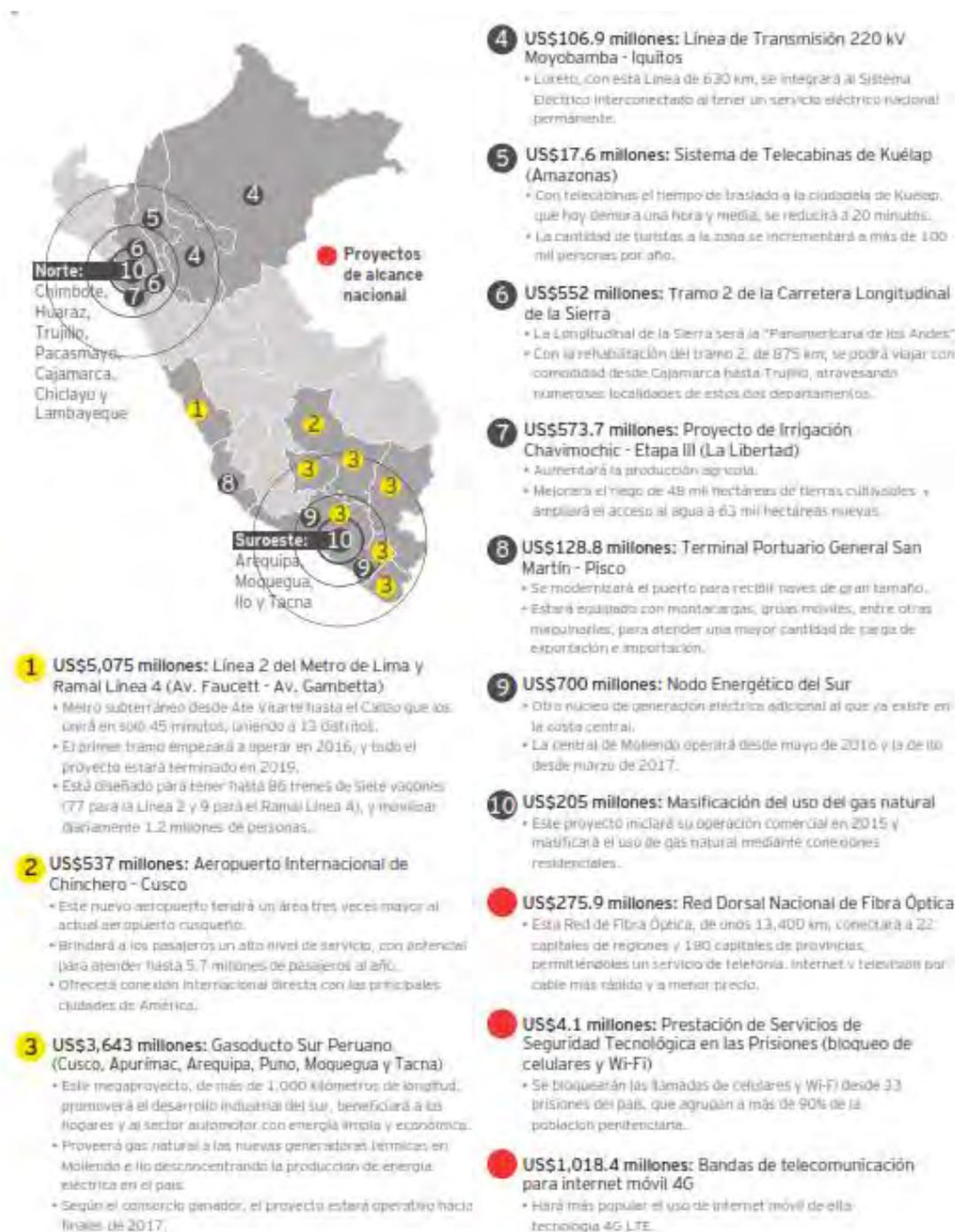


Figura 31. Montos de inversión (incluido IGV, cifras a diciembre del 2015).

Tomado de "Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017," por Ernst & Young, 2016 ([http://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/GUIA\\_INVERSION/GUIA\\_NEGOCIOS\\_INVERSION\\_PERU\\_2016\\_2017.pdf](http://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/GUIA_INVERSION/GUIA_NEGOCIOS_INVERSION_PERU_2016_2017.pdf)).

Otro factor que impulsa el crecimiento de la demanda interna, es la inversión que proviene del extranjero, el cual impacta en los diversos económicos (ver Tabla 19). Ernst & Young (2017a) indicaron que la inversión extranjera al cierre del 2016 fue de US\$ 24,684

millones, destinándose entre los principales sectores: (a) minería (US\$ 5,648 millones), (b) comunicaciones (US\$ 4,874 millones), y (c) finanzas (US\$ 4,298 millones).

Tabla 19

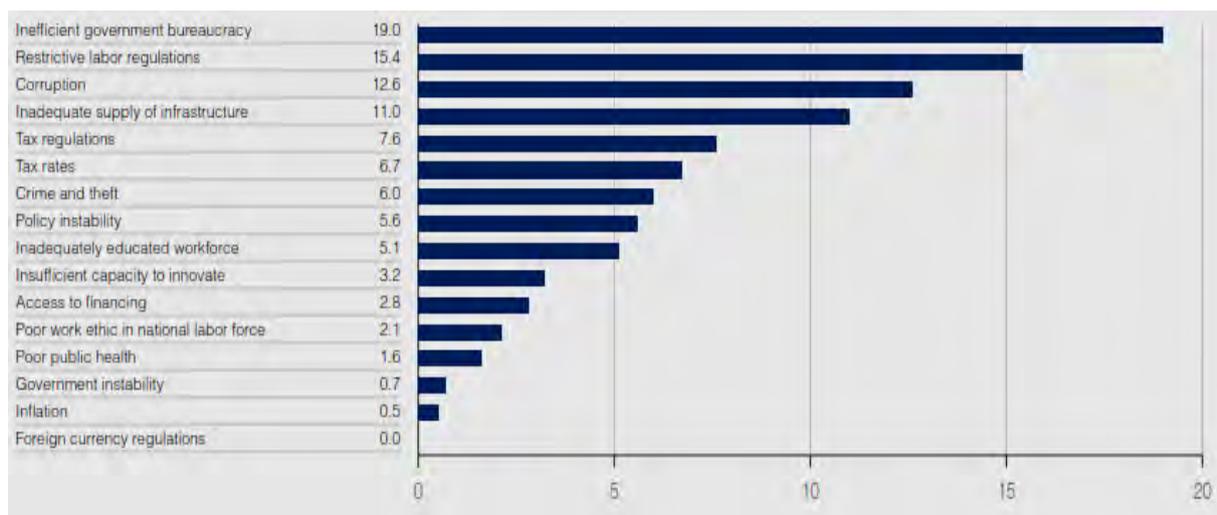
*Inversión Extranjera Directa por Sector (2016)*

Porcentaje	Sector
22.9%	Minería
19.7%	Comunicaciones
17.4%	Finanzas
13.7%	Energía
13.0%	Industria
3.3%	Comercio
2.8%	Petróleo
2.7%	Servicios
1.6%	Construcción
2.9%	Otros

*Nota.* Adaptado de *Guía de Negocios e Inversión de la Alianza del Pacífico 2017-2018*, por Ernst & Young, 2017a.

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

Porter sostuvo que el Perú no tiene definida una estrategia para competir en el largo plazo, ni un rumbo definido, razón por la cual ha tenido un bajo desempeño en educación, infraestructura y competitividad. Entre las diversas estrategias que planteó para mejorar la competitividad son: (a) desarrollo de clústeres (economías de escala y especialización), (b) diversificación de la oferta exportadora del país, (c) impulso de la descentralización con el fin de tener regiones más competentes, (d) fortalecimiento de las relaciones comerciales con los países vecinos, (e) inversión en infraestructura (capital), (f) inversión en la educación (capital humano), y (g) inversión en innovación (incrementar la productividad absoluta). Paul Krugmann, coincidió con lo último, señalando que la productividad es lo más importante para incrementar el bienestar del país (Aguirre, 2014). De acuerdo con el análisis efectuado por *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (ver Figura 32), los principales problemas para hacer negocios en el Perú son: (a) ineficiencia por burocracia gubernamental, (b) regulaciones laborales restrictivas, (c) corrupción, (d) inadecuado suministro de infraestructura, (e) regulaciones tributarias, y (f) tasas impositivas (WEF, 2017).



*Figura 32.* Perú: Factores más problemáticos para hacer negocio en el país. Tomado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (p. 294), por World Economic Forum (WEF), 2017, Ginebra, Suiza: WEF.

El invertir en infraestructura es uno de los puntos principales que el Perú debe abordar como señala la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), ya que esto llevará a potenciar los bajos niveles de productividad y competitividad que presenta el país. El no tener una diversidad productiva limita el ingreso de más mercados internos, y sobre todo de los extranjeros, limitando la sostenibilidad de la economía peruana, a los pocos productos que tiene (“Infraestructura en el,” 2016).

Otro factor importante, es promover la competencia a través de reformas regulatorias, que busquen: (a) eliminar las barreras de entrada y de salida, (b) los altos costos de operación para las empresas existentes, y (c) las barreras potenciales en cuanto a la competencia, aquellas que se dan por la implementación del marco legal nacional por los gobiernos subnacionales y los organismos descentralizados (Grupo Banco Mundial, 2015).

Un tercer factor, se basa en el mejoramiento del acceso y la calidad de las finanzas para las pequeñas y medianas empresas, para lo cual se debe: (a) mejorar el acceso a las finanzas a través de un precio atractivo que incentive la expansión de las empresas y la adquisición de tecnología, que promueve el aumento de la productividad; (b) aumentar el volumen total del crédito bancario, minimizando la diferencia entre las tasas de interés activa

y pasiva; y (c) reducir el costo del crédito para las pequeñas y medianas empresas, además de la diversificación a las diferentes zonas geográficas del Perú (Grupo Banco Mundial, 2015).

El Plan Nacional del Gobierno para el período 2016-2021 se centra en el desarrollo de cuatro áreas estratégicas y sus objetivos respectivos (ver Figura 33). Estas áreas son: (a) empleos, formalización y crecimiento económico, (b) seguridad pública y lucha contra la corrupción, (c) oportunidades e inversiones Sociales, y (d) acercar al Estado al servicio del ciudadano (WBG, 2017). Según Flores (2016), el Perú decreció unos puntos en el índice que mide la competitividad económica de un país, obteniendo una nota de 4.20 (2017) en contraste con el 4.21 (2016). Esto demuestra que existe una competitividad intensa entre países, demostrando la fuerte rivalidad que existe entre los diferentes sectores, llevando a que el país implemente nuevas estrategias y, sobre todo, que sean más competitivas con el fin de obtener una mejor rentabilidad y ampliar su participación en el mercado.

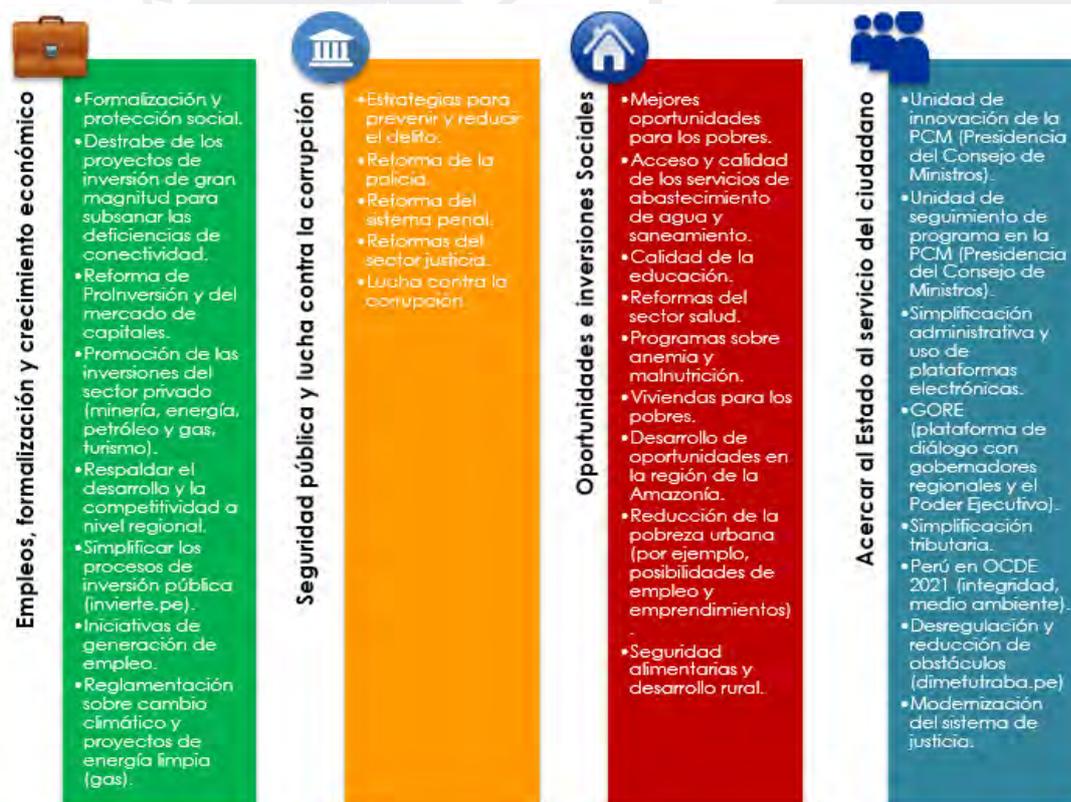


Figura 33. Prioridades estratégicas del gobierno en el Plan Nacional 2016-21.

Adaptado de *International bank for reconstruction and development international finance corporation and multilateral investment guarantee agency country partnership framework for the Republic of Perú for the period FY17-FY21*, por WBG, 2017.

Asimismo, en el mercado local, la rivalidad de los sectores económicos, se encuentran determinados por su aporte al PBI del Perú. Los sectores que brindan mayor aporte son: (a) manufactura (16.52%), (b) minería e hidrocarburos (14.36%), (c) comercio (10.18%); y en contraste, los sectores que aportan menos son: telecomunicaciones (2.66%); electricidad, gas y agua (1.72%); pesca (0.74%); y otros servicios (14.89%) (Ernst & Young, 2016) (ver Figura 34).

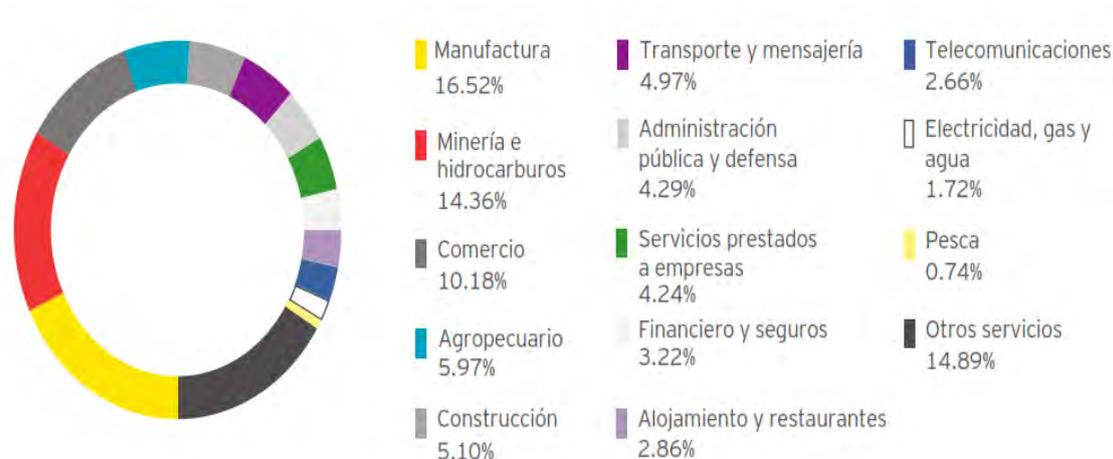


Figura 34. Composición del PBI del Perú: pesos específicos por sector económico en %, utilizando la estructura de la economía con base de estimación 2007.

Tomado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017,” por Ernst & Young, 2016 ([http://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/GUIA\\_INVERSION/GUIA\\_NEGOCIOS\\_INVERSION\\_PERU\\_2016\\_2017.pdf](http://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/GUIA_INVERSION/GUIA_NEGOCIOS_INVERSION_PERU_2016_2017.pdf)).

### 3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

En *The Global Competitiveness Report 2016–2017* se expuso que, de los 138 países analizados el Perú ocupa el puesto 102 en cuanto al desarrollo de clústeres. Se muestra que, este indicador viene descendiendo de manera abrupta desde el período 2011-2012, cuando se encontraba en el puesto 61 (ver Figura 35). En el 2017, la cantidad de proveedores locales ocupa una mejor posición (puesto 42) en comparación con el período 2015-2016 (puesto 49); no obstante, la calidad de proveedores locales ocupa el puesto 63 (2017), el cual viene decreciendo constantemente desde el período 2013-2014, cuando ocupaba el puesto 48. Con estos indicadores en contra, generan que el país se encuentre en desventaja frente a otros países de América Latina, y sobre todo a nivel mundial (WEF, 2017).

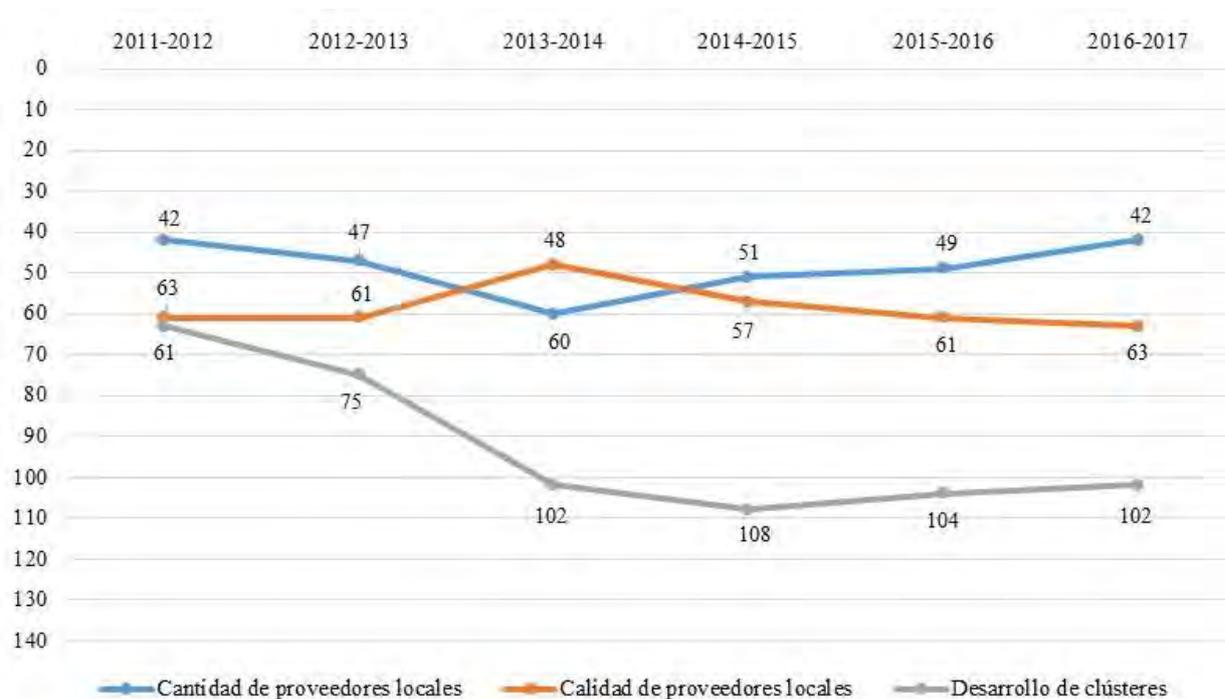


Figura 35. Perú: Ranking de algunos indicadores de competitividad global. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (p. 297), por World Economic Forum (WEF), 2017, Ginebra, Suiza: WEF.

Porter (2010) en su presentación en la Conferencia Anual de Ejecutivos 2010 (CADE), sostuvo que en el Perú existen tres sectores relacionados o de apoyo, que son: (a) las exportaciones se concentran solo en materias primas, sin aporte de valor por las industrias locales, desaprovechando una importante oportunidad del desarrollo de las industrias relacionadas; (b) la reducida oferta de proveedores de maquinarias, equipos y servicios locales; y (c) el desarrollo de clústeres, la cual se encuentra en una etapa de crecimiento, dado el reducido apoyo del gobierno y del sector privado en el desarrollo de estos grupos de interés, vitales para el desarrollo de economías emergentes tales como la peruana.

### 3.2.5. Influencia del análisis en las EDPYMES

Habiendo realizado el análisis competitivo del país, se identificó que uno de los puntos principales a desarrollar por el gobierno peruano es generar una infraestructura que sea altamente eficiente y sea la adecuada para el crecimiento del país en el largo plazo, lo cual permitirá que se pueda tener mayores intercambios comerciales a nivel interno, llámese entre las diversas regiones, y de manera externa, con los países vecinos. Asimismo, se debe

atender otros pilares competitivos que impactan directamente en el desarrollo de las EDPYMES como son el desarrollo del mercado financiero que tuvo una mejoría, escalando cuatro posiciones, y la innovación, que decreció tres posiciones, en el Ranking del Informe Global de Competitividad 2016 - 2017.

Por otro lado, a pesar de haber decrecido en el ranking de competitividad dado por el IMD World Competitive Yearbook (WYC), se debe revertir esta situación tomando como punto de partida los índices que son favorables para el país, como en la Guía de Negocios e Inversión de la Alianza del Pacífico 2017-2018, donde muestra que el Perú ha mejorado su calificación del grado de inversión. Esto es un potencial para aquellos inversionistas extranjeros puedan invertir en el Perú, dado que el país también se encuentra por encima de la mitad de los países con facilidad para hacer negocios a nivel Latinoamericano. Para las EDPYMES, la inversión extranjera constituye una de las principales fuentes de ingreso para solventar sus operaciones, por lo cual se debe revertir el decrecimiento constante que viene teniendo el Perú en términos competitivos a nivel mundial, y que sea visto como un potencial país para las inversiones extranjeras.

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

El análisis del entorno se realizó mediante la herramienta PESTE (Análisis del Entorno Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico), considerando que el sistema de EDPYMES pertenece al sistema financiero no bancario. Este análisis servirá para analizar la situación actual del sector, considerando sus ventajas y desventajas para el sistema de EDPYMES. Luego, este servirá de base para la elaboración de la Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE).

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

En América Latina, se han vivido una serie de reformas en el mercado microfinanciero, las cuales han permitido que se fortalezcan las microfinanzas en esta región

del continente. Algunos de estos cambios fueron el de la liberación de las tasas de depósitos, la eliminación del crédito dirigido, reducción de las reservas legales y modernización de la legislación de los mercados de capitales, esta serie de cambios permitieron la transformación y el crecimiento del sector, los cuales más adelante fomentaron una serie de cambios particulares en cada uno de estos países (Jaramillo, 2014) (ver Tabla 20). El estudio de Global Development Research Center resalta la importancia de los cambios que vive la región para el notable crecimiento del sector microfinanciero, entre los más importantes están los subsidios, las nuevas leyes bancarias, la eliminación de bancos públicos ineficientes y el fortalecimiento del banco central del país de reforma. Por lo tanto, existe una corriente de reformas en el sector microfinanciero que favorece al sistema de EDPYMES, el cual representa una gran oportunidad al sector (Mayorga, 2012).

Sin embargo, existen brechas de acceso al sector financiero entre PYMES y Empresas Grandes que varían en función a la capacidad de altos, medios y bajos ingresos de los países, siendo estos últimos los que mayores brechas reportan (ver Figura 36). Desde una perspectiva local, el Estado peruano, a través de las diferentes entidades gubernamentales, ha favorecido al sistema microfinanciero, creando para esto una serie de normas legales que favorezcan al sistema de EDPYMES, sin olvidar que estas normas se enmarcan dentro de la ley general de EDPYMES; además, dentro del plan de bicentenario peruano, el Estado tiene una clara política de promover un marco legal e institucional y crear incentivos crediticios de la PYME a través del sistema microfinanciero (CEPLAN, 2011).

La Ley 26702, que declara a la EDPYME, como “Empresa de desarrollo de la pequeña y micro empresa, EDPYME: es aquella cuya especialidad consiste en otorgar financiamiento preferentemente a los empresarios de la pequeña y microempresa” (p. 104). En el artículo 288° esta se establecen las operaciones que puede realizar, esta modificación respecto a la anterior ley, promueve en gran medida la gama de servicios que puede ofrecer a

Tabla 20

*Reformas Financieras Implementadas en Países Seleccionados de América Latina*

País	Año de inicio de la reforma	Liberalización de las Tasas de los depósitos	tasas de interés Tasas de los préstamos	Reducción de las reservas legales (3)	Eliminación de los créditos dirigidos (al menos en la mitad)	Modernización de la legislación de los mercados de capital	Modernización de la legislación bancaria
Argentina	1992	*	**	Considerable	Sí	Sí	Sí
Bolivia	1990	Sí	Sí	Regular	Sí	No	Sí
Brasil	1988	Sí	Sí**	No	Sí	Sí	No
Chile	1989	*	**	No	No había	Sí	No (2)
Colombia	1990	Sí	*	Considerable	Sí	Sí	Sí
Costa Rica	1988	Sí	Sí**	No	Sí	No	Sí
República Dominicana	1991	Sí	Sí	Regular	Sí	No	Sí
Ecuador	1992	Sí	Sí	Regular	Sí	Sí	Sí
El Salvador	1990	Sí	Sí	Regular	Sí	Sí	Sí
Guatemala	1991	Sí	Sí	Regular	Sí	No	Sí
Haití	1995	*	Sí	No	Nunca	No	No
honduras	1991	*	Sí	No	Sí	No	Sí
Jamaica	1992	**	**	Regular	Sí	Sí	No
México	1989	*	Sí	Considerable	Sí	Sí	No
Paraguay	1988	Sí	Sí	Regular	No	Sí pero (1)	No
Perú	1990	Sí	Sí	Considerable	Sí	Sí	Sí
Trinidad y Tobago	1990	*	*	No	Sí	Sí	Sí
Uruguay	1985	*	*	Considerable	Total	No	Sí
Venezuela	1989	Sí	Sí	Considerable	Sí	No	No

*Nota.* \* Ya estaban liberalizadas \*\* Algunas tasas bajo control \*\*\* Amplio control (1) Hay una ley, pero no un mercado de capital. No se registraron transacciones de capital, solo instrumentos del mercado monetario (2) Antes de la reforma financiera, el mercado ya estaba regulado por la legislación bancaria o un mercado de capital moderno (3)

Considerable: 20 puntos o más; regular: entre 0 y 20 puntos.

Adaptado de "Innovaciones institucionales y normativas para el desarrollo de las microfinanzas en América Latina," por Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE), 2014 ([http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/ELLABRIEF\\_130225\\_ECO\\_Mic\\_BRIEF2\\_Esp.pdf](http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/ELLABRIEF_130225_ECO_Mic_BRIEF2_Esp.pdf)).

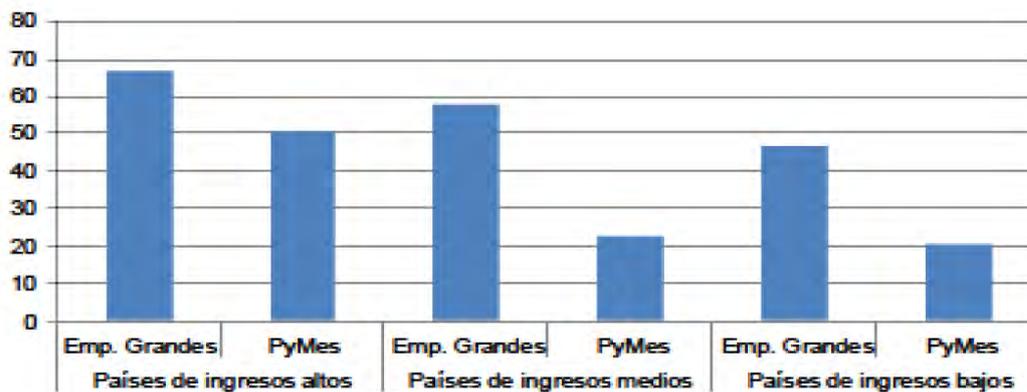


Figura 36. América Latina y el Caribe y otras regiones seleccionadas: Porcentaje de Empresas que cuentan con un préstamo o línea de crédito.

Adaptado de “El sistema financiero en América Latina y el Caribe: una caracterización,” por Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2013.

sus clientes, en el artículo 16°, se menciona el capital mínimo que debe tener cualquier EDPYME, el cual asciende a S/ 678,000. Otro artículo de importancia es el 222°, el cual estableció que la evaluación de los créditos está en función de los pagos y no a nivel de garantías.

Las entidades reguladoras como la Superintendencia de Banca y Seguros – SBS y las diferentes resoluciones establecen las normas y leyes que rigen al sistema de EDPYMES. La Resolución S.B.S. N° 11356 – 2008, establece los tipos de créditos para el sistema financiero y los montos para las EDPYMES, las cuales ascienden para la pequeña empresa a un monto que oscila entre los S/ 20,000 y S/ 300,000 en los últimos seis meses y, además, no debe cumplir las condiciones para catalogarse como otro tipo de crédito; es decir, no debe estar fuera de este rango. Para las microempresas, el crédito no debe ser mayor a los S/ 20,000 durante los seis últimos meses.

En esta resolución se mantiene la evaluación crediticia según la capacidad de pago del deudor en detrimento de las garantías, lo que claramente posibilita una mayor participación del sistema de EDPYMES en el sector microfinanciero. Todas estas reformas en el mercado microfinanciero peruano, favorecen en gran medida la creación y desarrollo de las micro y pequeñas empresas.

Un aliado estratégico en la mejora de las capacidades de gestión financiera del sistema de EDPYMES es la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE), comunidad de instituciones financieras que busca ser el portavoz del sistema de la banca de desarrollo incentivando el intercambio de experiencias en productos y servicios financieros entre sus asociados. Con sede en Lima, cuenta con 85 miembros en Latinoamérica, Europa y Asia; donde resaltan países como Alemania, Canadá, China, España, Portugal, Suecia y Rusia. Su principal objetivo es estimular el desarrollo socio económico de la región Latinoamérica, a través del financiamiento de programas de cooperación técnica, cursos de capacitación y fomento para la incorporación de tecnología relativa a las finanzas. En su próxima 47ª Asamblea General, a realizarse el año 2017 en la ciudad de Santiago de Chile, ALIDE abordará temas de gran interés para el sistema de EDPYMES como son disrupción tecnológica, intermediación financiera y financiamiento del desarrollo (ALIDE, 2016).

Otro agente activo en el desarrollo de entidades financieras es la *Finanzgruppe Sparkassenstiftung für internationale Kooperation* o Fundación Internacional de Cooperación de Cajas de Ahorros Alemanas, que desde su fundación en el año de 1992 ha realizado más de 200 proyectos de desarrollo e inclusión financiera en más de 80 países, con principal protagonismo en el Perú gracias a su valioso aporte en el proyecto de fundación de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito ese mismo año. Su principal función es la de canalizar los fondos de cooperación internacional con el propósito de desarrollar programas de inclusión financiera dirigidos hacia la población a través de proyectos de apoyo y capacitación a instituciones financieras que promueven el desarrollo económico y social en países en vías de desarrollo, y de esta forma reactivar la economía del país y mejorar calidad de los pobladores económicamente más desfavorecidos (Finanzgruppe Sparkassenstiftung für internationale Kooperation, 2017).

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

La economía, a nivel mundial, desde 2016, tienen perspectivas favorables; sin embargo, esta se visualiza con un lento crecimiento, siendo las proyecciones de crecimiento para el 2017 a 3,5%, un punto porcentual con respecto al año anterior. Para el 2018 se prevé un ligero incremento de 3,6%; aunque estas cifras sean conservadoras, se cimientan en el débil crecimiento de las economías de primer orden y la dificultad de los exportadores de materias primas; esto sumado a las deficiencias estructurales como el bajo crecimiento de la productividad y la amplia brecha del ingreso (FMI, 2017).

En las economías avanzadas, como la de Estados Unidos, se prevé un relajamiento en la política fiscal como resultado de las elecciones de noviembre del 2016 y, si este escenario se mantiene continuo, se reforzará el ímpetu cíclico de la economía americana. También las economías de Europa y Japón se han recuperado debido al crecimiento de la manufactura mundial y del comercio internacional. En los mercados emergentes, las revisiones tienden a la baja, debido al detrimento de las perspectivas de las economías de América Latina y el Medio Oriente, en parte causadas por el ajuste en curso frente a la caída de los términos de intercambio durante los últimos años, los recortes de la producción de petróleo y factores idiosincrásicos (FMI, 2017).

La Reserva Federal de Estados Unidos, ha incrementado moderadamente la tasa de interés, debido al incremento no inflacionista y constante del producto interno, el cual ha sido estimulado por una expansión del saldo de capital y un aumento en la participación de su fuerza laboral, estos aumentos progresivos buscan mantener la estabilidad de precios (FMI, 2017).

La inflación en economías avanzadas viene mostrando mejoras, debido al aumento de precios de las materias primas, pero la inflación básica sigue siendo tenue y heterogénea. En los países de economías emergentes, la inflación también ha tenido un repunte, debido al

aumento de los precios de las materias primas. En otros casos, ha retrocedido a medida que se fueron diluyendo los efectos que ejercían en los precios las fuertes depreciaciones de la moneda ocurridas en 2015 y a comienzos de 2016. Muchas economías de mercados emergentes y en desarrollo aún tienen por delante el reto crítico de adaptarse a la disminución de los ingresos generados por las materias primas y corregir las vulnerabilidades financieras. Asimismo, se necesita un renovado esfuerzo multilateral para enfrentar retos comunes en una economía mundial integrada (BCRP, 2017).

Según el BCRP (2017), se espera una débil recuperación económica para América Latina y el Caribe, con crecimientos de 0,5 y 0,2 puntos porcentuales menores al de 2016, es decir, de 1,1% en 2017 y 2% en 2018; sin embargo, en la región, las perspectivas de crecimiento varían por país. Sin importar que la actividad predominante sea la exportación de materias primas y esta haya sufrido una recuperación en sus precios, los fundamentos internos continuarían desempeñando un papel determinante en las perspectivas de algunos países grandes.

Durante el año 2016 el PBI creció 3,9% impulsado por el crecimiento de los sectores primarios (9,8%), especialmente por la minería metálica. En particular, este sector creció 21,2% (1,8 puntos de contribución al crecimiento), teniendo como principal impulso la mayor producción de cobre de minas como Las Bambas y Cerro Verde. En tanto, los sectores no primarios crecieron 2,3% y continuaron afectados por una débil demanda interna. Ello se tradujo en tasas negativas de crecimiento de sectores como construcción y manufactura no primaria, así como en una desaceleración de los sectores comercio y servicios (BCRP, 2017). En ese sentido, la proyección de los años 2017- 2018 presenta una recomposición del crecimiento sectorial (ver Tabla 21). Se proyecta una menor contribución del sector minero luego de las tasas extraordinarias de los últimos dos años, y un aumento gradual del crecimiento de los sectores vinculados al mercado interno y a las exportaciones no

tradicionales. En este contexto, se estima que el crecimiento se ubique en 3,5 % para el 2017, y en 4,1% para el 2018 (BCRP, 2017).

Tabla 21

*PBI por Sectores Económicos (Variaciones Porcentuales Reales)*

Sectores Económicos	2015	2016	2017*		2018*	
			RI Dic. 16	RI Mar. 17	RI Dic. 16	RI Mar. 17
Agropecuario	3.2	1.8	2.8	2.5	5.0	4.9
Agrícola	2.0	0.6	2.3	1.7	5.5	5.4
Pecuario	5.2	3.6	3.6	3.7	4.2	4.2
Pesca	15.9	-10.1	34.7	13.6	5.7	20.4
Minería e hidrocarburos	9.5	16.3	7.4	6.9	5.1	5.9
Minería metálica	15.7	21.2	7.5	6.9	5.0	5.9
Hidrocarburos	-11.5	-5.1	7.1	6.8	6.6	6.4
Manufactura	-1.5	-1.6	3.5	2.2	4.0	3.8
Recursos primarios	1.8	-0.5	10.0	6.8	4.1	6.7
Manufactura no primaria	-2.6	-2.0	1.7	0.8	4.0	3.0
Electricidad y agua	5.9	7.3	5.5	4.6	5.0	4.5
Construcción	-5.8	-3.1	3.6	1.8	5.5	6.0
Comercio	3.9	1.8	3.3	2.4	3.8	3.3
Servicios	4.2	3.9	3.9	3.4	3.8	3.5
PRODUCTO BRUTO INTERNO	3.3	3.9	4.3	3.5	4.2	4.1
Nota:						
PBI primario	6.8	9.8	7.1	6	5.0	6.0
PBI no primario	2.4	2.3	3.5	2.9	4.0	3.6

Nota. RI: Reporte de Inflación. \* Proyección.

Adaptado de "Panorama actual de proyecciones macroeconómicas 2017 – 2018," por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), marzo, 2017.

The Economist Intelligence Unit (EIU) produjo el informe Microscopio Global, con el respaldo del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), miembro del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (BID); el Centro para la Inclusión Financiera de Acción, y la Fundación MetLife (The Economist Intelligence Unit, 2016). En 2016, el Microscopio Global mostró que, por décimo año consecutivo, el Perú obtuvo el primer puesto en la clasificación a nivel mundial de los mejores entornos para la inclusión financiera, que desde dicho año también realiza la evaluación de los ecosistemas regulatorios que incentivan el crecimiento para que más poblaciones puedan acceder a los servicios financieros. Además, este primer puesto también lo comparte con el país de Colombia, que subió tres posiciones con respecto al 2015; sumado a ellos, se encuentran Chile, ocupando el sexto puesto, seguido por México en el décimo lugar, ambos pertenecientes a la región de América Latina y el Caribe (Moreno,

2016) (ver Figura 37). Los 12 criterios de evaluación con los que se determinó que tan propicio es el entorno del Perú para el desarrollo de la inclusión microfinanciera se centran en la evaluación de las leyes, regulaciones, y tipos de productos ofrecidos que apoyan dicha tarea (ver Tabla 22).

Puntaje normalizado 0-100 siendo 100=el mejor

Puntaje 76–100

Puntaje 51–75

Puntaje 26–50

Puntaje 0–25

"=" indica que dos o más países están en la misma clasificación "↔" indica que no hay cambio

Clasif./55	Cambio de rango		Puntaje /100	Cambio de Puntaje	Clasif./55	Cambio de rango		Puntaje /100	Cambio de Puntaje
		<b>Promedio</b>	<b>49</b>	<b>+1</b>	=27	▲ 3	República Kirguisa	48	+1
=1	▲ 1	Colombia	89	+3	=27	▲ 4	Panamá	48	+2
=1	↔	Perú	89	-1	=30	▼ 16	Cambodia	47	-8
=3	▲ 1	India	78	+7	=30	▲ 6	Honduras	47	+5
=3	↔	Filipinas	78	-3	=30	▲ 3	Senegal	47	+3
5	↔	Pakistán	63	-1	=33	↔	Jamaica	46	+1
=6	↔	Chile	62	0	=33	▼ 5	Nigeria	46	-2
=6	↔	Tanzania	62	0	=33	▼ 10	Turquía	46	-4
=8	▲ 3	Kenya	61	+5	=33	▼ 10	Uganda	46	-4
=8	▲ 8	Rwanda	61	+7	=37	▼ 9	Mongolia	45	-3
10	▼ 2	México	60	0	=37	▼ 1	Trinidad and Tobago	45	+3
11	↔	Uruguay	59	+3	39	▼ 3	China	44	+2
12	▼ 2	Ghana	58	0	=40	↔	Bangladesh	42	+3
=13	▼ 5	Bolivia	56	-4	=40	↔	Nepal	42	+3
=13	▲ 13	El Salvador	56	+7	=42	▼ 2	Guatemala	40	+1
=15	▼ 4	Indonesia	55	-1	=42	▲ 3	Vietnam	40	+6
=15	▼ 1	Marruecos	55	0	=44	▼ 4	Argentina	39	0
=15	▲ 2	Nicaragua	55	+2	=44	↔	Tayikistán	39	+1
=15	▲ 4	Paraguay	55	+3	46	▲ 2	Jordania	38	+6
19	▲ 1	República Dominicana	52	+1	47	↔	Sri Lanka	36	+3
=20	↔	Bosnia y Herzegovina	51	0	48	↔	Etiopía	34	+2
=20	▼ 3	Brasil	51	-2	49	▼ 4	Camerún	33	-1
=20	▲ 3	Mozambique	51	+1	50	↔	Venezuela	32	+1
=20	▲ 11	Sudáfrica	51	+5	51	↔	Egipto	31	+2
=20	▲ 6	Tailandia	51	+2	52	▲ 1	Madagascar	30	+3
25	▼ 5	Ecuador	50	-1	53	▼ 2	Libano	29	0
26	▲ 7	Rusia	49	+4	54	↔	Rep. Democrática del Congo	26	0
=27	▲ 9	Costa Rica	48	+6	55	↔	Haití	22	-2

Figura 37. Clasificaciones y puntajes generales del Microscopio 2016.

Tomado de *Microscopio Global 2016* (p. 10), por The Economist Intelligence Unit, 2016.

Tabla 22

*Criterios de Evaluación del Entorno para la Inclusión Financiera - Microscopio Global 2016*

Perú	Puntaje / 100		Ranking / 55	
	2016	$\Delta$	2016	$\Delta$
Puntaje General	89	-1	=1	0
1) Apoyo del gobierno a la inclusión financiera.	78	0	=7	-1
2) Capacidad de regulación y supervisión para la inclusión financiera.	100	0	=1	0
3) Regulación prudencial.	92	0	=5	-1
4) Regulación y supervisión de carteras de créditos.	100	0	=1	0
5) Regulación y supervisión de actividades de captación de depósitos.	83	0	=14	-2
6) Regulación de seguros dirigidos a poblaciones de bajos ingresos.	94	5	=1	1
7) Regulación y supervisión de sucursales y agentes / corresponsales.	100	0	=1	0
8) Requisitos para entidades de crédito no reguladas.	83	-17	=4	-3
9) Pagos electrónicos.	75	0	=7	-1
10) Sistemas de información crediticia.	100	0	=1	0
11) Reglas de conducta de mercado.	100	0	=1	0
12) Mecanismos de reclamación y operación de los mecanismos de resolución de controversias.	100	0	=1	0
A) Factor de ajuste: Estabilidad	87	2	=4	1

*Nota.* Puntaje normalizado de 0-100 donde 100 es el mejor.  $\Delta$  = Cambio en el puntaje / ranking, 2016 comparado con el 2015. Número positivo = mejora, Número negativo = deterioro. Ranking sobre 55 países, 1=el mejor; '=' denota empate entre dos o más países.

Adaptado de "Microscopio Global 2016: Análisis del entorno para la inclusión financiera," por The Economist Intelligence Unit, 2016.

En el ámbito regional del Perú, las estadísticas indican que la capacidad productiva de una región es directamente proporcional al número de MYPES que esta alberga. Así, las regiones de Lima, Arequipa, La Libertad son los departamentos con mayor aporte al PBI nacional y también los que mayor participación en número de MYPES concentran (ver Tabla 23). Dichas regiones representan una interesante oportunidad de expansión para las EDPYMES como parte de una estrategia intensiva de desarrollo de mercados dirigidas al sector MYPES (Perú Top Publications, 2013).

Tabla 23

*Concentración de MYPES y Participación en el PBI por Región del Perú al 2010*

Región	Participación (%) en el PBI	MYPES (Número)	Participación (%)
Lima	53%	580,372	49%
Arequipa	6%	69,006	6%
La Libertad	5%	62,269	5%
Piura	4%	45,458	4%
Junín	3%	42,834	4%
Lambayeque	3%	42,401	4%
Cusco	3%	41,601	3%
Callao	4%	39,559	3%
Ancash	3%	36,640	3%
Ica	3%	29,196	2%
Cajamarca	2%	24,239	2%
Puno	2%	22,559	2%
Loreto	2%	21,417	2%
Tacna	1%	20,475	2%
San Martín	1%	20,255	2%
Ucayali	1%	15,307	1%
Huánuco	1%	15,118	1%
Ayacucho	1%	12,622	1%
Tumbes	1%	8,922	1%
Moquegua	0%	8,843	1%
Apurímac	1%	7,939	1%
Pasco	0%	7,609	1%
Amazonas	1%	6,819	1%
Madre de Dios	0%	6,535	1%
Huancavelica	1%	4,306	0%
Total	100%	1'192,301	100%

*Nota.* Adaptado de “Perú: Top Mundial en Microfinanzas,” por PTP, 2013 ([https://www.ptp.pe/pdf/muestra\\_microfinanzas.pdf](https://www.ptp.pe/pdf/muestra_microfinanzas.pdf)).

El informe MYPE 2011 elaborado por Produce, muestra una disminución de la informalidad de las MYPES, cuyo predominio fue decreciendo a una tasa promedio anual de 11%. Así, para el año 2004 las MYPES informales tuvieron una participación del 68% y el 32% restante fueron formales; para el año 2009 la participación de la informalidad se revirtió, teniendo las MYPES formales una mayoría del 52% frente al 48% de las informales. Esta tendencia se ha mantenido en los siguientes años ya que en el 2011 la participación de MYPES formales creció a 58% y las informales decrecieron a 42% (Perú Top Publications, 2013) (ver Tabla 24). Por otra parte, el Ministerio de Producción reveló que el número de MYPES formales ha mostrado un crecimiento anual de 7.2%, pasando de 1'193,679 el 2010

a 1'679,969 el 2015; este crecimiento fue superior crecimiento del Producto Bruto Interno del país, que en el mismo periodo alcanzo un valor promedio de 4.8% (OIT, 2015).

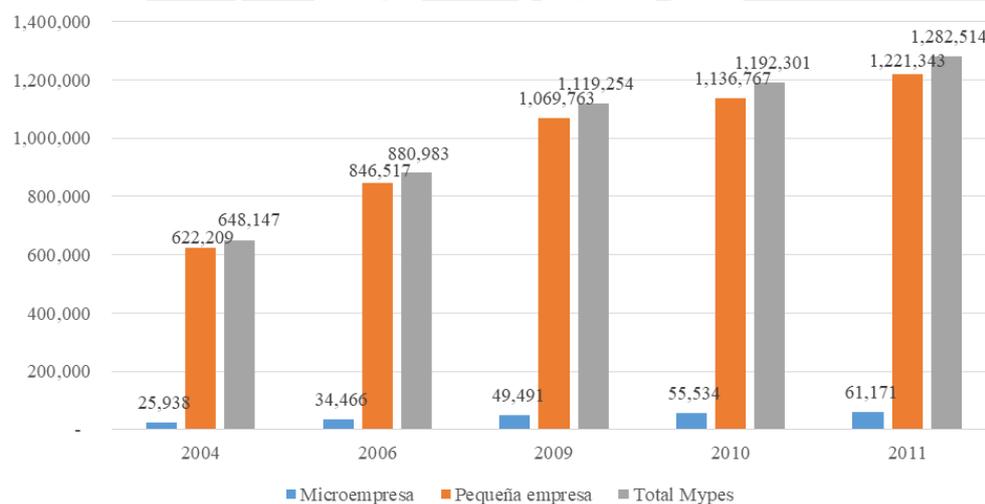
Tabla 24

*Evolución de las MYPES Formales e Informales, 2004 - 2011*

Año	Formal	%	Informal	%	Total
2004	648,147	31.6%	1'402,063	68.4%	2'050,210
2006	880,983	42.3%	1'200,532	57.7%	2'081,515
2009	1'119,254	52.0%	1'031,738	48.0%	2'150,992
2010	1'192,301	54.7%	986,612	45.3%	2'178,913
2011	1'282,514	58.0%	928,917	42.0%	2'211,431

*Nota.* Adaptado de “Perú: Top Mundial en Microfinanzas,” por PTP, 2013 ([https://www.ptp.pe/pdf/muestra\\_microfinanzas.pdf](https://www.ptp.pe/pdf/muestra_microfinanzas.pdf)).

Según SUNAT, entre los años 2004 a 2011 se observó que el registro de nuevas MYPES con una tasa de crecimiento anual promedio del 10% (ver Figura 38), situación atribuible a la expansión económica del que viene gozando el país, lo cual propicia un entorno favorable para la formalización de nuevos emprendimientos (Perú Top Publications, 2013).



*Figura 38.* Creación de nuevas MYPES.

Adaptado de “Perú: Top Mundial en Microfinanzas,” por PTP, 2013 ([https://www.ptp.pe/pdf/muestra\\_microfinanzas.pdf](https://www.ptp.pe/pdf/muestra_microfinanzas.pdf)).

Asimismo, cabe destacar que el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), catalogó al Perú en la novena posición de los países con mayor Tasa de Actividad Emprendedora (TAE), definida como el número de emprendimientos entre la población económicamente activa.

Según este estudio, 22 de cada 100 peruanos realiza alguna actividad emprendedora principalmente relacionada a las MYPES; además, la percepción de oportunidades y el porcentaje de intenciones de emprendimiento del Perú se sitúa en 51.4% y 38.6%, muy por encima del promedio de la región de 47.2% y 30% (Ernst & Young, 2016) (ver Tabla 25).

Tabla 25

*Actitudes y Percepciones Emprendedoras según Global Entrepreneurship Monitor – 2015 (% de la Población entre 18-64 años)*

Países	Percepción de oportunidades (%)	Percepción de capacidades (%)	Miedo al fracaso (%)	Intenciones de emprendimiento (%)
Argentina	45.9	61.6	25.8	29.1
Barbados	55.0	75.0	14.7	21.6
Brasil	42.4	58.3	44.7	24.4
Chile	57.4	65.7	28.1	50.0
Colombia	58.3	59.5	33.2	48.2
Ecuador	52.7	72.2	28.6	46.3
Guatemala	47.9	60.0	31.0	36.9
México	44.7	45.8	36.4	13.7
Panamá	46.5	49.4	23.1	13.9
Perú	51.4	65.3	25.5	38.6
Puerto Rico	25.0	50.4	17.7	11.1
Uruguay	39.2	61.0	24.4	25.4
Promedio	47.2	60.4	27.8	30.0

*Nota.* Adaptado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017,” por Ernst & Young, 2016 ([http://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/GUIA\\_INVERSION/GUIA\\_NEGOCIOS\\_INVERSION\\_PERU\\_2016\\_2017.pdf](http://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/GUIA_INVERSION/GUIA_NEGOCIOS_INVERSION_PERU_2016_2017.pdf)).

Según la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa realizada por el INEI en el 2012, se determinó el perfil de los dueños de las MYPES, encontrando que el 61.3% tienen edades entre 25 y 49 años, 61.6% son hombres, y 61% afirmó contar con estudios secundarios y/o universitarios completos. Complementariamente, solo 40.8% de los microempresarios especificó haber asistido a cursos o eventos de capacitación. Entre principales temas de interés en términos de capacitación de los propietarios de las MYPES fueron 26.3% sobre sistema financiero, 14.2% en gestión empresarial, 11.5% en nuevas tecnologías para mejorar la calidad y/o eficiencia de los procesos productivos y 5.6% de tecnologías de información y comunicación (PTP, 2013).

Un aspecto importante a evaluar, es el actual sobreendeudamiento que tienen las

pequeñas y micro empresas en el sector microfinanciero, esto se refleja en el deterioro en los préstamos atrasados y en el indicador de morosidad que tiene el sector (Castillo, 2014). En el caso del mercado informal, el sobreendeudamiento representa un riesgo importante, ya que se puede dar el fenómeno de sobrecalentamiento financiero, donde los dos mercados formal e informal les ofrezcan créditos que, a la larga, los micro empresarios no puedan cumplir. Para mitigar este riesgo, se recomienda trabajar en programas de educación financiera. En el mismo estudio, el Instituto Peruano de Economía (2013) menciona que de las MYPES que solicitan crédito informal, casi la mitad tiene actualmente créditos en el sector bancarizado.

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

En América Latina, las MYPES, representan entre el 80% - 90% del empleo, sin embargo, estas contribuyen solo el 30% del PBI de la región. Estas diferencias del empleo y la productividad con una gran proporción de trabajadores está concentrada en empresas menos dinámicas, esta brecha también se refleja en los proyectos de emprendimientos de la región. Según el BID (2015b), la base de la pirámide de América Latina, está saliendo de este estatus, para pasar a la clase media, debido principalmente al aumento de su poder adquisitivo, más urbano, más educado y más conectado. Este fenómeno, representa oportunidades en la región para ofrecer servicios microfinancieros a este nuevo segmento. La mayoría de familias de la base de la pirámide – BDP, vive en las ciudades, alrededor de 90% de cobertura en agua, electricidad, entre otras. En términos de tamaño, las familias de la BDP se están asemejando cada vez más a las familias de clase media: están integradas en promedio por 4,2 miembros, de los cuales 1,1 son niños menores a 12 años; el jefe de hogar tiene en promedio 42 años de edad y 12 años de estudio, es decir, gran parte ha finalizado sus estudios secundarios (BID, 2015b). Cabe mencionar que, según el BID (2015b), son varias las condiciones que han dificultado que la Base de la Pirámide (BDP) sea incluida en el sistema financiero formal. Su menor capacidad para endeudarse y ahorrar ha sido complementada con

un sector financiero informal que les proveyó financiamiento por primera vez y los mantuvo cautivos. Esa situación ha cambiado significativamente en la última década y hoy el sector financiero formal es cada vez más inclusivo. Aun así, a nivel de la BDP, solo un 35% de adultos tienen acceso a servicios financieros formales, lo que demuestra el gran potencial de desarrollo del mercado de llegar a niveles regionales de penetración cercanos a 51% (ver Figura 39).

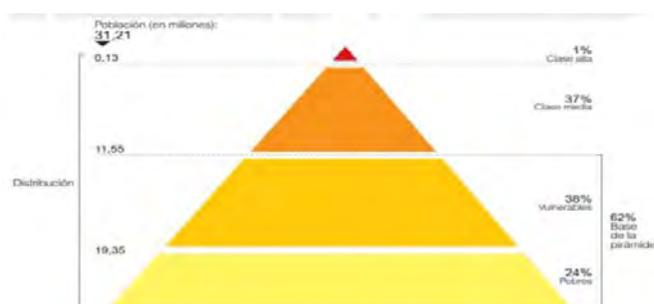


Figura 39. La base de la pirámide en el Perú, estructura de los ingresos 2013. Tomado de “Un mercado creciente: Descubriendo oportunidades en la base de la pirámide en Perú,” por BID, 2015b (<https://publications.iadb.org/handle/11319/7325>).

En cuanto a las tendencias de uso de los clientes de instituciones financieras, se aprecia un incremento por el uso de canales virtuales, en detrimento de los canales tradicionales; por consiguiente, se puede esperar que los clientes prefieran que los productos financieros ofrecidos sean digitales y orientados a tecnologías móviles (Ernst & Young, 2017b). Los canales con mayor participación que usan los clientes son los cajeros automáticos, con un 58% y el uso de internet/online, con un 57% (ver Tabla 26).

Tabla 26

*Uso de Canales (al menos de forma semanal)*

Canal	Participación
Sucursal u oficina	24%
Call center	12%
Cajero automático	58%
Internet / online	57%
Celular	30%
Promedio de uso de canal remoto*	48%

Nota. \*Cajeros, celulares, internet/online.

Adaptado de “Los retos que traen las nuevas tecnologías en el sector financiero,” por Ernst & Young, 2017b ([http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/retos\\_del\\_sector\\_financiero\\_clab/\\$FILE/EY-retos-nuevas-tecnologias-en-el-sector-financiero-clab.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/retos_del_sector_financiero_clab/$FILE/EY-retos-nuevas-tecnologias-en-el-sector-financiero-clab.pdf)).

Sin duda, el esfuerzo de las 30 instituciones financieras, el gobierno del Perú y los más importantes operadores móviles por la inclusión financiera, atraerán a un gran nicho de mercado que demandarán servicios conexos, esto debido a la adopción de la plataforma de pagos móviles denominado “Bim” (ver Figura 40). Esta iniciativa, que se conoce como Modelo Perú, estima la inclusión al 2020, en dos millones de usuarios, todo ello operando en la red de agentes de las entidades financieras; la creación de los monederos móviles, será regulada por la SBS (The Economist Intelligence Unit, 2016). Dentro de los objetivos iniciales, estarán: (a) desarrollar un ecosistema atractivo, compuesto de personas naturales, pequeñas, medianas y grandes empresas, (b) formalización de los pequeños negocios, mediante el uso del medio de pago, podrán obtener beneficios en eficiencia operativa al ahorrar tiempo y costos; y (c) generar registro de flujos de dinero, a través de las transacciones electrónicas, que se usadas al momento de realizar su evaluación de créditos (Pagos Digitales Peruanos [PDP], 2017).

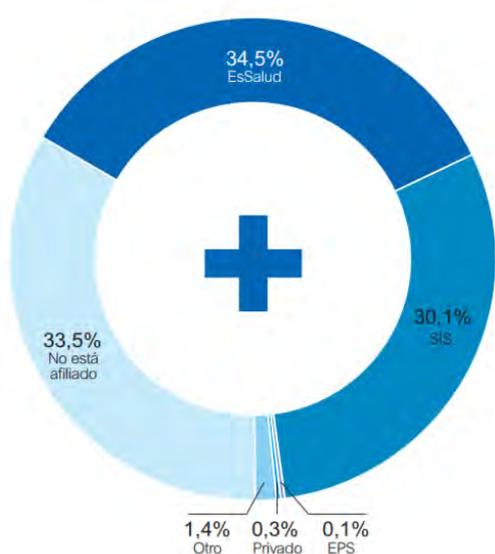


Figura 40. Publicidad de la oferta de BIM.

Tomado de “Modelo Perú: La evolución en el camino a la inclusión financiera,” por PDP, 2017 (<http://pagosdigitalesperuanos.pe/wp-content/uploads/ModeloPeruPDP.pdf>).

El BID (2015a) identificó que el aseguramiento de salud de la base de la pirámide constituye una oportunidad latente ya que el 33.5% de los jefes de familia no se encuentran afiliados a ningún seguro de salud, mientras que un 34.5% están afiliados EsSalud y un 30.1% al SIS (ver Figura 41). En relación a los seguros de salud, la investigación determinó que el 34% de los jefes de hogar consume servicios de salud fuera de la cobertura de algún seguro, razón por la cual constituye un nicho interesante a ser atendido a través de

microseguros otorgados por el sistema de EDPYMES como respuesta de adaptación a las necesidades de sus clientes potenciales. En relación a los servicios de educación en la base de la pirámide, se identificó que el financiamiento de la educación superior se encuentra actualmente desatendido, ya que el 61% de los hijos en el rango de 17 a 25 años se encuentra cursando por una carrera superior, y únicamente 6% de ellos ha accedido a un crédito para solventar la educación superior de alguno de sus integrantes y que el 20% de los hogares estaría dispuesto a acceder a un préstamo para financiar esta necesidad (BID, 2015a).



*Figura 41.* Afiliación a seguros médicos del jefe de hogar en la base de la pirámide. Tomado de “Un mercado creciente: Descubriendo oportunidades en la base de la pirámide en Perú,” por BID, 2015a (<https://publications.iadb.org/handle/11319/7325>).

En relación al crédito en la base de la pirámide, PTP (2013) identificó que el 38% accedió a algún crédito, escenario en el que los créditos formales superaron en tres veces a los créditos informales con una penetración del 58% contra 29% respectivamente. Este fenómeno es atribuible a la gran incursión de tiendas de departamento en Lima y provincias que facilitó el acceso al crédito, mediante el financiamiento de bienes de consumo. Los principales medios de acceso al crédito formal fueron un 43% en créditos personales, 34% en tarjetas de crédito de tiendas y 19% en tarjeta de crédito bancaria (ver Figura 42). En contraste, los principales medios de crédito informal fueron un 75% a través de familiares y

amigos, un 17% con prestamistas o bodegueros, y un 8% en casas de empeño. En relación al uso del crédito solicitado por la base de la pirámide, se identificó que, en el caso de los créditos formales, 16% está dirigido a educación, 13% a imprevistos, 13% a mejorar la vivienda, 12% a bienes durables del hogar y 10% en materiales de construcción. Por otra parte, un 33% de los créditos de origen informal fueron dirigidos a cubrir imprevistos, 22% educación, 9% el pago de otros préstamos, 5% en aumento del inventario del negocio y 4% en mejorar la vivienda.

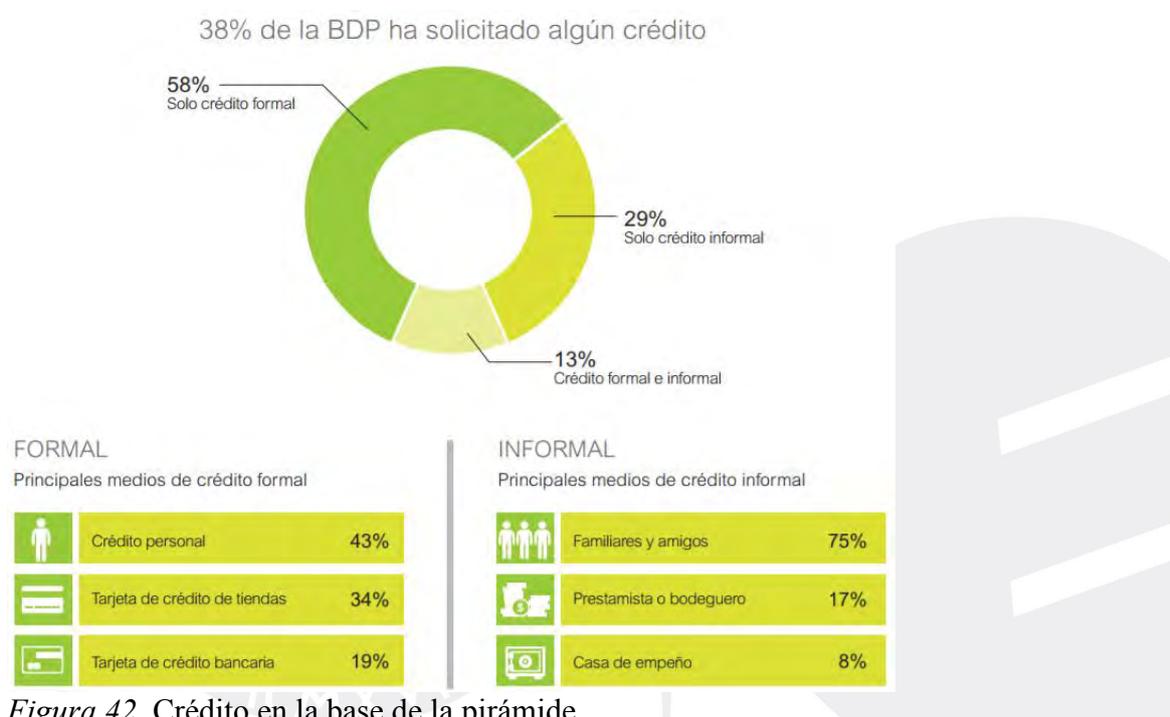


Figura 42. Crédito en la base de la pirámide.

Tomado de “Un mercado creciente: Descubriendo oportunidades en la base de la pirámide en Perú,” por BID, 2015a (<https://publications.iadb.org/handle/11319/7325>).

El BCRP (2016b), identificó que la cartera de clientes del sistema financiero peruano se compone en un 3.60% de clientes informales, que constituye una cartera que incorpora un riesgo adicional para la emisión de créditos. A continuación, se muestra la participación de saldos de créditos de clientes formales e informales por entidad financiera al cierre del 2014, en la cual se observa una tasa de informalidad importante en las instituciones microfinancieras como las Cajas Rurales, EDPYMES y Financieras que concentran las más

altas tasas de informalidad en la composición de sus carteras de clientes con 25.40%, 22.10% y 20.60% de emisión de créditos informales respectivamente (ver Tabla 27).

Tabla 27

*Saldos de Créditos (en millones de S/) de Clientes Formales e Informales por Entidad*

*Financiera*

	Informales		Formales		Total	Tasa de informalidad
	Saldos	Porcent.	Saldos	Porcent.		
Caja Rural	145.9	1.80%	428.1	0.20%	574.0	25.40%
EDPYME	326.1	3.90%	1,147.7	0.50%	1,473.8	22.10%
Financiera	2,692.4	32.60%	10,386.6	4.60%	13,078.9	20.60%
Empresa						
Afianzadora y de Garantía	2.2	0.00%	10.7	0.00%	12.8	16.80%
Caja Municipal	1,906.0	23.10%	12,230.7	5.50%	14,136.7	13.50%
Empresa en liquidación	95.5	1.20%	1,058.4	0.50%	1,153.9	8.30%
Venta de cartera	320.8	3.90%	5,671.2	2.50%	5,992.0	5.40%
Banco	2,775.6	33.60%	191,954.9	85.70%	194,730.4	1.40%
Empresa						
Administradora Hipotecaria	0.8	0.00%	455.9	0.20%	456.7	0.20%
Cooperativa de Ahorro y Crédito	0.01	0.00%	9.9	0.00%	9.9	0.10%
Empresa de Arrendamiento Financiero			456.3	0.20%	456.3	
Derrama			44.0	0.00%	44.0	
Empresa de Factoring			12.4	0.00%	12.4	
Total	8,265.3	100.00%	223,866.8	100.00%	232,131.8	3.60%

Nota. Adaptado de "Sistema financiero, informalidad y evasión tributaria en Perú," por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016a (<http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/revista-estudios-economicos.html>).

De manera complementaria, el CEPLAN (2016) determinó que, al 2013, la economía informal del Perú representó el 19% del PBI oficial del país, proyección que no ha sufrido mayores cambios ya que, según el INEI, la tasa de la informalidad al 2015 fue el 19.2% del PBI nacional ("INEI: Sector informal," 2016). Bajo estas proyecciones, el sector informal peruano significó un mercado potencial a abordar 108,860 millones de soles al 2014, del cual el sistema financiero peruano aprovechó tan solo un 7.6%, con una emisión de créditos informales por un valor de 8,265 millones de Soles, y el sistema de EDPYMES el 3.90% del total de créditos informales con una emisión de créditos por 326.1 millones de Soles (BCRP, 2016b).

En un estudio llevado a cabo en nueve países de América Latina y el Caribe realizado por la CAF al 2011, mostró la fracción de familias cuyo ingreso principal proviene de una microempresa, de las cuales se identificó la proporción que accede a un crédito formal, encontrando que el promedio de acceso a estos créditos por parte de los microempresarios en América Latina y el Caribe fue de 14.02% (ver Tabla 28). Este estudio demostró que existe una oportunidad de crecimiento importante para las EDPYMES en el Perú, ya que el país registró un 21.17% de penetración de créditos formales a MYPES, restando un 78.83% de mercado potencial por cubrir (Sanguinetti et al., 2011).

Tabla 28

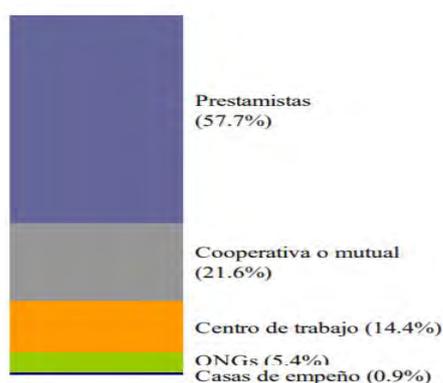
*Porcentaje de Microempresarios en Algunos Países de América Latina y su Acceso al Crédito Formal*

País	Fracción de familias cuyo ingreso principal proviene de una microempresa	Fracción de microempresarios cuyo crédito más importante es formal
Argentina	28,85	4,66
Bolivia	31,21	25,34
Brasil	9,00	15,09
Colombia	24,43	12,46
Ecuador	22,90	16,73
Panamá	24,37	7,64
Perú	30,40	21,17
Uruguay	19,76	19,66
Venezuela	29,32	3,45
Promedio	24,47	14,02

*Nota:* Adaptado de “Servicios financieros para el desarrollo: Promoviendo el acceso en América Latina,” por Sanguinetti et al., 2011 (<http://scioteca.caf.com/handle/123456789/170>).

Para el caso peruano, según el Instituto Peruano de Economía (2013), en una encuesta en los principales mercados de abasto del Perú, una gran parte de microempresarios acceden al mercado informal, al ser la fuente más predominante la conformada por prestamistas (con un 57% del total de créditos informales emitidos), seguido por las cooperativas o mutuales con una participación del 21.6%; el saldo lo conforman los centros de trabajo, ONGs y casas de empeño que suman una participación 20.7% (ver Figura 43). En la mayoría de casos, los empresarios utilizan los créditos con la finalidad de financiar sus operaciones de tipo capital

de trabajo, reparaciones o ampliaciones de inmuebles, e iniciar o expandir un negocio, lo que representa un 44.4 % del uso que le dan al crédito informal. Se puede concluir que un gran porcentaje de los créditos informales está enfocado a las actividades productivas de las MYPES ya que son utilizados para el financiamiento de las operaciones de sus negocios o la expansión de las mismas, lo que constituye un mercado atractivo para ser abordado por las EDPYMES (ver Figura 44).



*Figura 43.* Instituciones financieras informales.  
Tomado de “El crédito informal en el Perú,” por IPE, 2013  
(<http://www.ipe.org.pe/documentos/el-credito-informal-en-el-peru>).



*Figura 44.* Finalidad del crédito informal.  
Tomado de “El crédito informal en el Perú,” por IPE, 2013  
(<http://www.ipe.org.pe/documentos/el-credito-informal-en-el-peru>).

Según el estudio de la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC, 2013), reveló que las tasas de interés de créditos informales para préstamos individuales dependerán en gran parte de la garantía, al tener una relación inversa dependiendo del valor del bien prendado, siendo las principales garantías solicitadas: (a) artefactos, (b) vehículos, y (c) préstamos bajo referencias (ver Tabla 29).

Tabla 29

*Tasas de Interés Informal versus Tipo de Garantía a Personas Individuales*

Tipo de garantía	Rango de TCEA
Artefactos	214% - 791%
Vehicular	210% - 330%
Con referencia	214% - 791%

*Nota:* Adaptado de “Costo de Crédito Bancario vs. Crédito Informal,” por ASBANC, 2013. (<http://www.asbanc.com.pe/Paginas/Publicaciones/VerIndexPDF.aspx?NewID=175>).

Para una simulación de un crédito de mil soles otorgado a una microempresa bajo el esquema de pagos diarios también conocidos como de gota a gota, se identificó que las TCEA oscilaron entre 406.11% y 10,448% cuando fueron otorgados por informales, en contraste con los créditos de entidades microfinancieras formales como CMAC, CRAC y EDPYMES, que ofrecieron una TCEA de 60.86% a 399.32% (ver Tabla 30).

Tabla 30

*Tasas de Interés Efectivo del Sector Formal e Informal*

Tipo de crédito	Rango de TCEA	
	Formal	Informal
Microempresa (S/ 1,000 a 30 días, esquema de pagos diarios)	60% - 399%	406% - 10,488%
Consumo (S/ 1,000 a 12 meses)	32% - 199%	210% - 791%

*Nota:* Adaptado de “Costo de Crédito Bancario vs. Crédito Informal,” por ASBANC, 2013. (<http://www.asbanc.com.pe/Paginas/Publicaciones/VerIndexPDF.aspx?NewID=175>).

Entre los factores que determinan que el mercado acceda a créditos informales con altas tasas, se encuentran: (a) baja cultura financiera, (b) informalidad de los sujetos de

crédito, y (c) mayor flexibilidad e inmediatez en el otorgamiento del crédito. Asimismo, la encuesta sobre caracterización de la Educación Financiera llevada a cabo por el Banco de Desarrollo de América Latina [CAF] identificó que las personas con menores ingresos son propensas a solicitar préstamos a familiares y amigos, mientras que las de ingresos medios y altos acuden a instituciones financieras. Complementariamente, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] determinó que la población muestra un alto nivel de desconfianza hacia al sistema financiero, razón por la cual acuden a medios informales (ASBANC, 2013). Por otra parte, según la encuesta realizada por el IPE (2013) a personas que tienen un crédito informal y no solicitaron el mismo a una entidad financiera formal, señalaron que sus principales motivos fueron las altas tasas de interés, la solicitud de demasiados requisitos, y la demora en el otorgamiento de créditos (ver Figura 45).



*Figura 45.* Motivos por los que no se solicitaron créditos a instituciones formales. Tomado de “El crédito informal en el Perú,” por IPE, 2013 (<http://www.ipe.org.pe/documentos/el-credito-informal-en-el-peru>).

Sin embargo, hubo personas que trataron de acceder a un crédito formal, pero se les fue denegado principalmente por falta de garantías crediticias y falta de historial crediticio (ver Figura 46). Cabe señalar que, si en un futuro los prestatarios de créditos informales tuvieran que solicitar un préstamo, un 32% acudiría a la banca privada, seguido por un 20.8%

que optaría por las juntas o panderos, y en tercer lugar, a las Cajas Municipales, representada por un 15.7%. Como se aprecia, en la Figura 47, las EDPYMES se encuentran relegadas a un quinto lugar, ya que solo el 8% de los encuestados la considera como una opción para acceder a un crédito, lo que demuestra un débil posicionamiento del sistema en el sector informal.



Figura 46. Motivos de rechazo a un crédito por una institución financiera formal. Tomado de “El crédito informal en el Perú,” por IPE, 2013 (<http://www.ipe.org.pe/documentos/el-credito-informal-en-el-peru>).

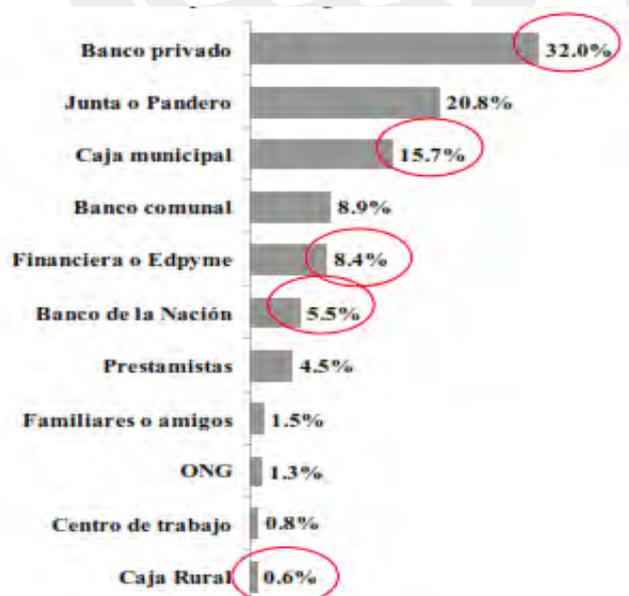


Figura 47. Preferencia de acceso a créditos futuros del sector informal. Tomado de “El crédito informal en el Perú,” por IPE, 2013 (<http://www.ipe.org.pe/documentos/el-credito-informal-en-el-peru>).

Según CEPLAN (2016), la Encuesta Nacional de Hogares ENAHO-2014, reveló tasas relativamente altas de informalidad en la zona norte y sur del país, siendo los departamentos que registraron las mayores tasas de informalidad, Huancavelica, Ayacucho, Puno y Cajamarca donde nueve de cada diez trabajadores son informales. En contraste, los departamentos de Tacna, Arequipa, Moquegua, Ica, Lima y Callao presentan las menores tasas de informalidad por debajo de 72.8% que es la tasa promedio nacional. Adicionalmente, la investigación reveló que el sector construcción, de gran aporte al PBI nacional, presenta altas tasas de informalidad a nivel del país en los departamentos de La Libertad y Lambayeque, donde el 80% de la fuerza laboral de este sector es informal (ver Figura 48).

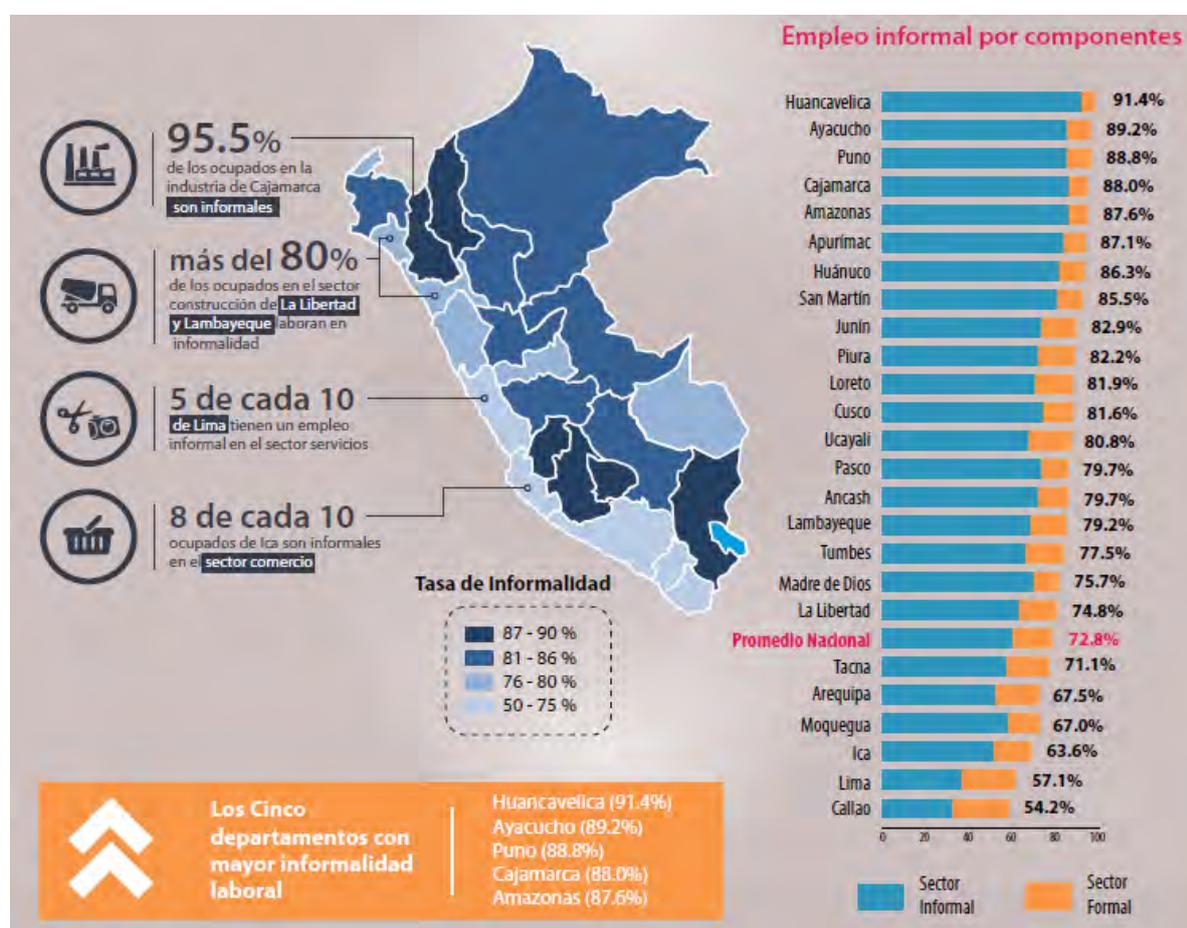


Figura 48. Informalidad del empleo por departamentos 2014.

Tomado de "El crédito informal en el Perú," por IPE, 2013

(<http://www.ipe.org.pe/documentos/el-credito-informal-en-el-peru>).

Por otra parte, se determinó que las actividades económicas con mayores índices de informalidad del país, fueron la agricultura; el transporte, almacenamiento y comunicación;

construcción y comercio con tasas de informalidad del 97.2%, 80.5%, 75.7% y 74.3% respectivamente. En relación a la categoría ocupacional, el 90.8% de los trabajadores del hogar son informales, seguido por el 89.3% de los trabajadores independientes, 62.5% de los asalariados privados y 21.6% de los trabajadores del sector público.

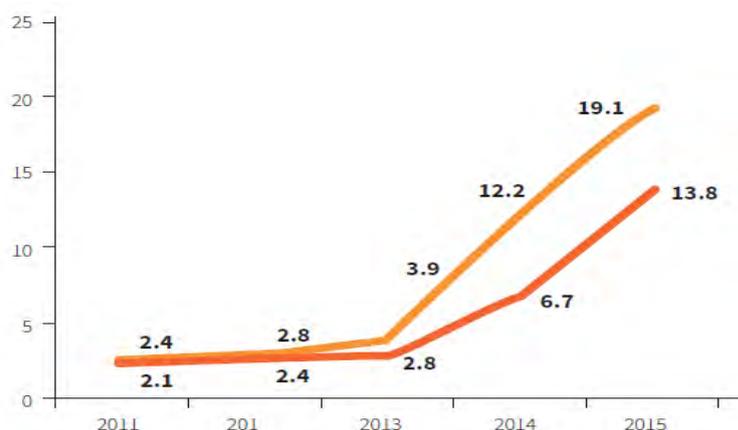
### **3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

En los últimos años el auge de la tecnología digital y las innovaciones tecnológicas, ha permitido el surgimiento de las empresas FinTech, las cuales han servido eficientemente a sectores desentendidos por la banca tradicional, entre las principales innovaciones tecnológicas realizadas en Latinoamérica, se tiene a las siguientes: (a) plataforma de financiamiento: entre los cuales destacan préstamos, y líneas de crédito. Dicha tecnología no utiliza datos financieros y contables tradicionales, sino se basa en grandes datos de información “blanda” del cliente, su negocio y su entorno; (b) mercados electrónicos: como el financiamiento ofrecido por EBay, Amazon® y Alibaba para emprendimientos en el sector de comercio electrónico, debido a que estas tienen un gran potencial de información de clientes; y (c) financiamiento de facturas: otorgamiento de préstamos en 24 horas y en línea, mediante modelo de riesgo por frecuencia de uso electrónico y en el repago de los préstamos (Rojas, 2016).

En la Figura 49, se muestra que los fondos de capital de riesgo colocados en 2015 en inversiones de FinTech, fueron de 13.8 billones de dólares en América del Norte, Europa y Asia. El número de operaciones realizadas para esas inversiones fue de 633 (ver Figura 50), lo cual representa el 72% de los fondos de inversiones globales (Rojas, 2016).

En cuanto a los segmentos de negocio que atienden las tecnologías FinTech, para el 2016, se concentran en tres sectores importantes: (a) préstamos al consumidor o negocio, (b) pagos, y (c) manejo de fondos personales o seguros (ver Figura 51). Pero se observa una tendencia al crecimiento de seguros, al atraer más capitales de los inversionistas (Rojas,

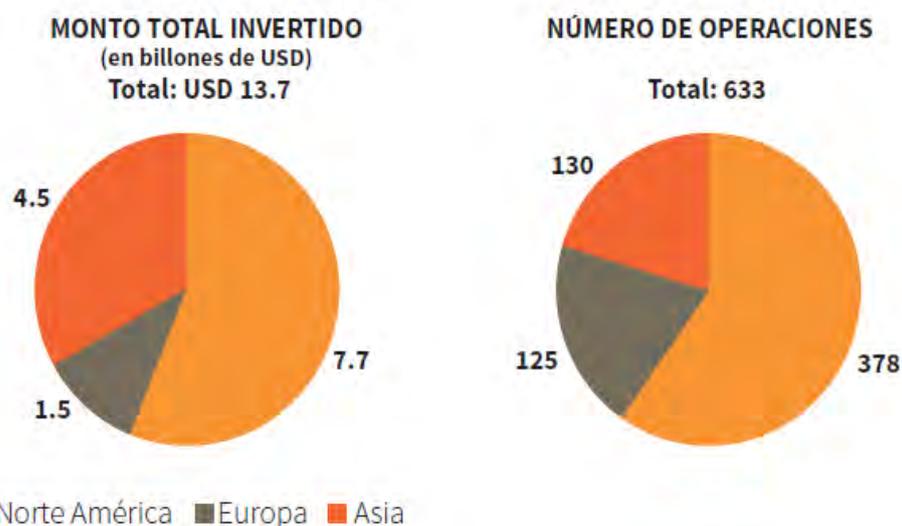
2016). Aunque no existe cifras de las inversiones en FinTech en Latinoamérica, estas tecnologías si se adaptan al modelo microfinanciero de la EDPYMES, representa una gran oportunidad, porque reporta grandes ahorros para el sector; por ejemplo, en la forma de evaluación crediticia que si se realiza de manera tradicional representa altos costos que son trasladados al cliente.



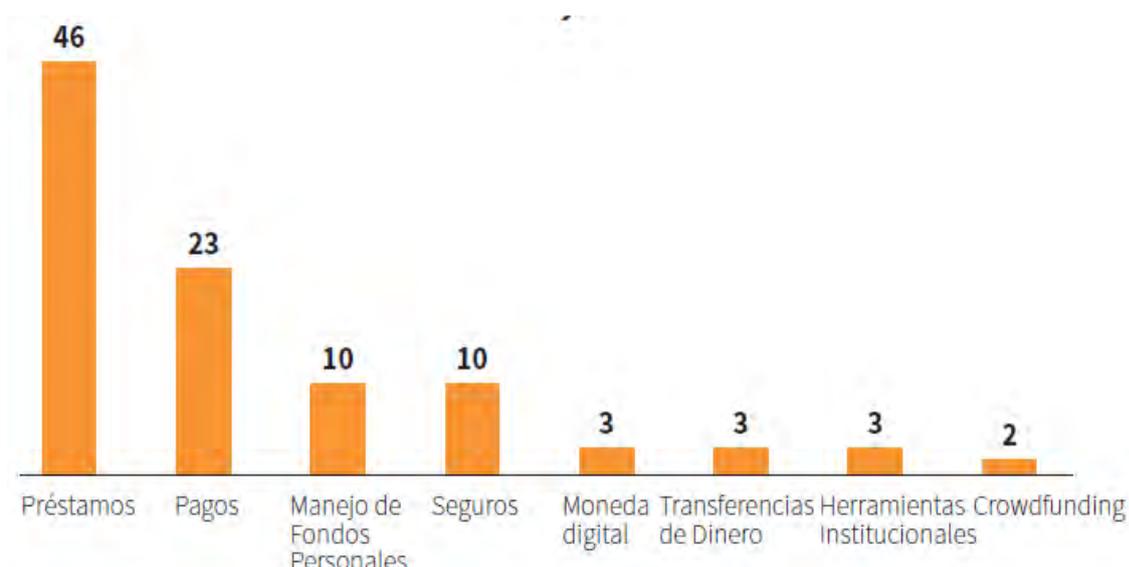
■ Global (1) ■ Fondos de capital de riesgo

(1) Incluye inversión de ángeles, fondos mutuales, empresas privadas y fondos de capital de riesgo

**Figura 49.** Inversión privada en empresas FinTech (en billones de US\$). Tomado de “N° 24. La revolución de las empresas FinTech y el futuro de la Banca. Disrupción tecnológica en el sector financiero,” por L. Rojas, 2016 (<http://scioteca.caf.com/handle/123456789/976>).



**Figura 50.** Inversión en fondos de capital de riesgo en empresas FinTech en 2015. Tomado de “N° 24. La revolución de las empresas FinTech y el futuro de la Banca. Disrupción tecnológica en el sector financiero,” por L. Rojas, 2016 (<http://scioteca.caf.com/handle/123456789/976>).



*Figura 51. Área de innovación FinTech y % montos de inversión.*  
Tomado de “N° 24. La revolución de las empresas FinTech y el futuro de la Banca. Disrupción tecnológica en el sector financiero,” por L. Rojas, 2016 (<http://scioteca.caf.com/handle/123456789/976>).

En América Latina, las estadísticas del número de emprendimientos de empresas Fintech, posiciona a Brasil como el país con más empresas tecnológicas de este tipo, con un 32.7%, seguido por México con 25.6%. En contraste, Perú se encuentra muy rezagado en relación a los demás países de Latinoamérica, con una tasa de emprendimientos Fintech de tan solo el 2.3% (ver Tabla 31).

Tabla 31

*Emprendimientos Fintech por País de Origen*

País de Origen	Numero de emprendimientos	Participación %
Brasil	230	32.70
México	180	25.60
Colombia	84	11.90
Argentina	72	10.20
Chile	65	9.20
Otros	31	4.40
Perú	16	2.30
Ecuador	13	1.80
Uruguay	12	1.80

*Nota:* Adaptado de “FINTECH: Innovaciones que no sabías que eran de América Latina y Caribe,” por BID, 2017 (<https://publications.iadb.org/handle/11319/8265?locale-attribute=es&>).

Al igual que a nivel mundial, la mayor tendencia que tienen estas empresas en la región, es que atienden segmentos de baja inclusión financiera, es decir, a pequeñas o medianas empresas mediante modelos de negocio que resuelven las principales barreras que impiden la inclusión financiera, tales como: (a) limitaciones de demanda al no incluir productos financieros que se adecuen a sus necesidades, y (b) altos costos operativos frente a los bajos márgenes de utilidad que representa atender estos segmentos. Esto conlleva a resolver problemas subyacentes como la informalidad, ya que cuando los empresarios no son atendidos por el sector formal, acuden al sector informal, quienes les otorgan soluciones insuficientes, y con las consecuencias previstas en materia de costos exorbitantes e inseguridad (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2017).

A continuación, se muestra el resumen de algunos emprendimientos en América Latina, lo cual da como conclusión que las empresas de la región basan sus emprendimientos en soluciones que brindan el score crediticio mediante una solución de puntaje alternativo al tradicional, sea esta mediante red de asesores financieros, historial alterno o metodología psicométrica (ver Tabla 32).

Respecto a esto, el Banco Interamericano de Desarrollo, en el 2011, aprobó un mecanismo de aprobación crediticia alternativa, que ayuda a los segmentos no atendidos en la obtención de financiamiento en donde la banca comercial exige historial financiero y contable. Esta prueba psicométrica desarrollada por Entrepreneurial Finance Lab Research Initiative de la Universidad de Harvard, consta de 150 preguntas que evalúan la inteligencia, aptitudes empresariales, personalidad, ética, entre otras cosas que determinan un puntaje, en donde se predice la capacidad de pago (Pombo et al., 2013).

En el ámbito nacional son dos instituciones financieras las que han integrado dicha evaluación crediticia alternativa o puntaje psicométrico a sus operaciones, como son EDPYME GMG y el Banco Financiero, logrando con ello un incremento de su base de

Tabla 32

*Casos de Fintech en América Latina*

País de origen	Nombre	Financiación recibida	Ingresos anuales	Segmento	Características
Colombia	Aflore	+500k-2M USD	+25k-75k USD	Plataforma de financiación alternativa: prestamos en balance a consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrece productos financieros a la población no bancarizada.</li> <li>- Consejeros financieros en una red que aflore evalúa</li> <li>- Evaluación a los futuros prestamistas mediante score crediticio alternativos.</li> </ul>
USA	Tienda Pago	+2M-6M USD	+125k-250k USD	Gestión de finanzas empresariales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrece una plataforma digital, que permite financiar su inventario semanal de bienes de consumo.</li> <li>- Opera en países como Venezuela, Perú y México.</li> <li>- Trabaja con empresas de distribución en los territorios en las que opera.</li> <li>- Permite que las empresas, obtengan un historial crediticio.</li> </ul>
México	Kubo financiero	+6M-15M USD	+500k-2M USD	Plataformas de financiación alternativa: Prestamos P2P a consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrece una comunidad online de servicios financieros en México.</li> <li>- Los solicitantes que demuestren mejores condiciones crediticia, obtienen prestamos con mejores condiciones y tasas.</li> </ul>
Perú	EFL	-	-	Puntaje alternativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrece puntaje alternativo en países de América Latina, Asia y África.</li> <li>- Las evaluaciones crediticias están a la vanguardia de los estudios de data de comportamiento y se puede aplicar universalmente; dando un sí de forma segura.</li> </ul>
Chile	Destácame	+500k-2M USD	<25k USD	Puntaje alternativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrece puntaje alternativo que utiliza información del historial de pago de facturas de servicios básicos para evaluar su comportamiento de pago.</li> <li>- Cuenta con asociación de 5 compañías financieras en Chile y 9 empresas que ofrecen servicios financieros.</li> </ul>

*Nota:* Adaptado de "FINTECH: Innovaciones que no sabías que eran de América Latina y Caribe," por BID, 2017 (<https://publications.iadb.org/handle/11319/8265?locale-attribute=es&>).

clientes MYPES en un 35% y 16%, respectivamente. En lo que respecta a la tasa de morosidad, esta no varió en los nuevos clientes para el caso de GMG, y para el caso del Banco Financiero, se apreció un incremento no significativo a su actual cartera de morosidad. La forma de integrar esta tecnología a sus operaciones ha sido incluirlo dentro de sus sistemas actuales a través de la red de agencias u oficinas de estas instituciones financieras (EFL, 2017).

Un caso particular es la de BioCredit, una Fintech de Colombia que ofrece una plataforma donde los clientes pueden acceder a una variedad de ofertas de crédito y hacer la solicitud del mismo, en la medida en que cumplan con el perfil que las entidades financieras han otorgado previamente a través de un puntaje psicométrico, con una orientación a tecnología móviles y redes sociales, las cuales facilitan determinar el perfil y la capacidad de pago del solicitante (BioCredit, 2017).

Se puede apreciar que en América Latina y en Perú existen oportunidades para que las instituciones microfinancieras logren incrementar su cartera a través de evaluaciones de capacidad de pago a sus nuevos clientes, con metodologías alternativas como la de pruebas psicométricas las cuales están respaldadas por el BID y si se orienten a través de canales digitales, como la telefonía móvil, representarían grandes ahorros en costos que repercutirán en mejores tasas a sus clientes.

En el Perú, una gran mayoría de las instituciones microfinancieras cuentan con sistemas informáticos similares; por ejemplo, el caso del software crediticio Cautivo, el cual está presente en 15 instituciones microfinancieras, una de ellas es la EDPYME Crear Tacna, Finca Perú (Equilibrium, 2007). Otro ejemplo es el Sistema Informático de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo (SICMACT), que fue adquirido por la Caja Metropolitana Popular de Lima, la EDPYME Confianza y por las cajas municipales Del Santa, Cusco, Ica y Maynas (Equilibrium, 2007).

En ese sentido, las ventajas y desventajas de estos sistemas dependen, en su mayoría, de las empresas del sistema microfinanciero. La banca tradicional cuenta con una mayor red de agencias y tecnología que le permiten realizar economías de escala, ampliación de canales y servicios de atención al cliente. Las tecnologías microcrediticias que se usan tienen las siguientes características: (a) evaluación in situ de la solicitud y aprobación del crédito, (b) mayor énfasis del análisis de la capacidad de pago, (c) consideración conjunta del negocio y el hogar, (d) elaboración de estados financieros del cliente y del negocio, (e) agilidad en el trámite, (f) facilidad de acceso, (g) no se discrimina por montos y actividad de negocio, (h) no se prioriza la cobertura y calidad de las garantías se basa en muchos casos en la confianza, (i) seguimiento del crédito es indispensable desde el día de vencimiento de la cuota de pago, y (j) los ejecutivos de negocio asumen toda la responsabilidad durante el ciclo de vida del crédito (BID, 2015a).

Otra tecnología innovadora es el pasaporte financiero, el cual es una herramienta tecnológica que permite almacenar de forma segura la información y documentos financieros, los cuales serán solicitados por las entidades financieras para adoptar algún producto o servicio financiero; el dueño del pasaporte decidirá que información compartirá con la entidad, toda esta transacción se realizará de manera encriptada (Heredia, 2016). La importancia del pasaporte financiero radica en las operaciones y negocios que las diferentes empresas financieras pueden realizar con ellas, no solo en el país de origen, sino en otros países vecinos. Para el caso del Reino Unido existen 5,476 organizaciones que operan bajo este modelo (Polo, 2016).

El Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), tiene como misión ser “El organismo público rector de la ciencia, tecnología e innovación encargado de formular políticas, y de promover y gestionar acciones para generar y transferir conocimiento científico y tecnologías a favor del desarrollo social y

económico del país” (CONCYTEC, 2017). En este sentido, promover herramientas tecnológicas que ayuden en la gestión del sistema de EDPYMES y que aceleren la creación de créditos a nivel nacional, está acorde a la estrategia de desarrollo económico y social de país.

Según el Consejo Nacional de Competitividad y Formalización ([CNCF], 2012), el cual realizó simulaciones para el período 2013-2020, el mayor esfuerzo en inversión pública estará encaminado a facilitar que las MYPES adquieran y adopten conocimientos y tecnologías, todo esto en conformidad con lo establecido en el marco jurídico y el modelo institucional vigente en la materia; correspondiéndoles a los gobiernos locales, regionales el fomento, promoción, difusión, uso y explotación de nuevos conocimientos y tecnologías en las diferentes ramas de la actividad económica: agrícola, pesca, industria, comercio, turismo, desarrollo rural entre otras (ver Tabla 33).

Tabla 33

*Estimaciones de la Inversión Pública en Ciencia, Tecnología e Innovación en el Perú, 2013-2020*

	Línea base (2012)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Inversión en generación de nuevos conocimientos y tecnologías	230.0	253.0	278.3	306.1	336.7	370.4	407.5	448.2	493.0
Inversión en transferencia y difusión de nuevos conocimientos y tecnologías	70.0	91.0	118.3	153.8	199.9	259.9	337.9	439.2	571.0
Inversión para facilitar el acceso y uso de nuevos conocimientos y tecnologías	160.0	256.0	409.6	655.4	1,048.6	1,677.7	2,684.4	4,295.0	6,871.9
Total (Millones de Nuevos Soles)	460.0	600.0	806.2	1,115.3	1,585.2	2,308.0	3,429.7	5,182.4	7,936.0

*Nota.* Adaptado de “Perú: Política de Inversión Pública en Ciencia, Tecnología e Innovación, 2013-2020,” por CNCF, 2012 ([https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance\\_12\\_13/archivos/Lineamientos\\_CTI.pdf](https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Lineamientos_CTI.pdf)).

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

La ASBANC, se ha suscrito al “Protocolo Verde”, con el objetivo de impulsar en el sector financiero la economía verde, a través el desarrollo y fomento de las inversiones sostenibles, donde se contemple al planeta para las futuras generaciones. Con esta adhesión el Perú no solo logra cumplir con los estándares internacionales, sino que se hace atractivo a los inversionistas extranjeros. Para su implementación se usara tres estrategias o ejes fundamentales: (a) generar lineamientos e instrumentos para promover el financiamiento de proyectos de desarrollo con sostenibilidad, a través de facilidades de crédito y/o inversión, así como programas que promuevan el uso sostenible de los recursos naturales renovables, la protección del medio ambiente y la competitividad de los sectores productivos; (b) promover en sus procesos internos el consumo sostenible de recursos naturales renovables, es decir, mejorar la eficiencia operativa reduciendo huella ecológica; y (c) considerar en los análisis de riesgo de crédito e inversión los impactos y costos ambientales y sociales que se generan en las actividades y proyectos a ser financiados, cumpliendo la legislación ambiental respectiva (Rumbo Minero, 2015).

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

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) es construida luego del análisis PESTE que contiene las oportunidades y amenazas del entorno, se determinarán los factores críticos de éxito y luego se evaluará como el sistema de EDPYMES responde a cada uno de estos factores (ver Tabla 34).

### **3.5. Las EDPYMES y sus Competidores**

Porter (2009) indicó que no basta que el estratega entienda y sepa cómo hacerles frente a sus competidores, sino que también es importante identificar a los nuevos entrantes, los proveedores, los compradores y sus posibles sustitutos. En este acápite se desarrollará el análisis de las cinco fuerzas de Porter, la cual determina la estructura de un sector, que para el

ejercicio se base en definir el posicionamiento estratégico de las EDPYMES en el sector microfinanciero. En la Figura 52, se muestra el modelo de las cinco fuerzas de Porter para las EDPYMES. El sector microfinanciero peruano se compone de 40 instituciones financieras, de las cuales una es un banco especializado en microfinanzas, 11 son Financieras, 10 son EDPYMES, seis son Cajas Rurales y finalmente, 12 son Cajas Municipales. En la Tabla 35 se muestran las diversas instituciones vigentes al cierre del 2016.

Tabla 34

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
1. Alta demanda crediticia insatisfecha a nivel nacional.	0.15	2	0.30
2. Fuentes de fondeo para la inclusión financiera de bajo costo.	0.15	3	0.45
3. Existencia de clústeres atractivos para la inclusión financiera.	0.08	2	0.16
4. Entorno favorable para el desarrollo de las microfinanzas.	0.05	3	0.15
5. Crecimiento económico sostenido de las MYPES.	0.05	3	0.15
6. Innovación en tecnología financiera bajo modelo FinTech.	0.12	2	0.24
<b>Sub Total</b>	<b>0.60</b>		<b>1.45</b>
<b>Amenazas</b>			
1. Desaceleración económica peruana.	0.05	2	0.10
2. Ausencia de una cultura financiera.	0.07	2	0.14
3. Fusiones y adquisiciones con otras entidades financieras.	0.05	1	0.05
4. Sobreendeudamiento de los clientes.	0.05	2	0.10
5. Alta disputa del capital humano en el sector microfinanciero.	0.08	2	0.16
6. Incremento de sustitutos informales.	0.10	2	0.20
<b>Sub Total</b>	<b>0.40</b>		<b>0.75</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.20</b>

*Nota.* Adaptado de “*El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,*” de F. D’Alessio, 2015a. México D.F. México: Pearson.

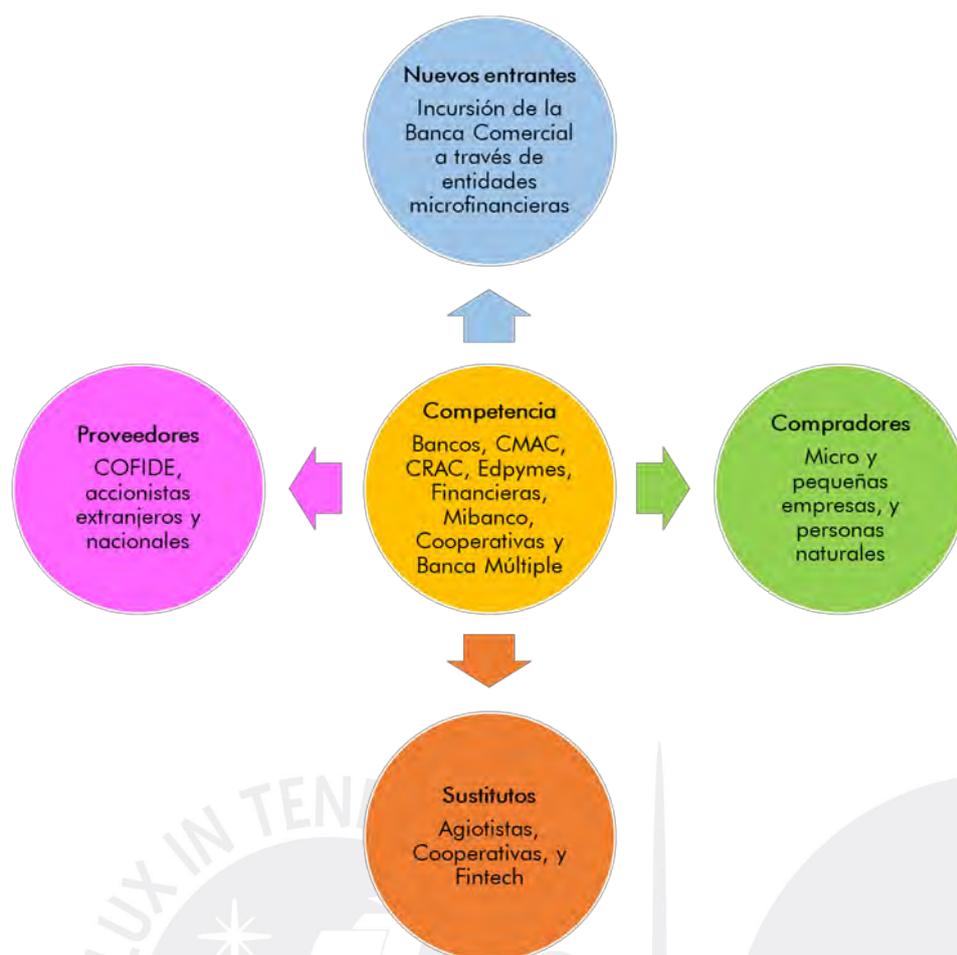


Figura 52. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter para las EDPYMES. Adaptado de *Ser competitivo* (p. 32), por M. Porter, 2009, Barcelona, España: Deusto.

Tabla 35

*Las Instituciones Microfinancieras Vigentes al 2016*

Cajas Municipales	Cajas Rurales	EDPYMES	Financieras	Bancos
Arequipa	Del Centro	Acceso Crediticio	América	Mibanco
Cusco	Incasur	Alternativa	Compartamos	
Del Santa	Los Andes	BBVA Consumer	Confianza	
Huancayo	Prymera	Credivisión	Credinka	
Ica	Raíz	GMG	Crediscotia	
Lima	Sipán	Inversiones La Cruz	Efectiva	
Maynas		Marcimex	Mitsui	
Paíta		Micasita	Oh!	
Piura		Santander Consumo	Proempresa	
Sullana		Solidaridad	Qapaq	
Tacna			TFC	
Trujillo				

Nota. Adaptado de "Información por tipo de institución financiera," por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016d (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>).

### 3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

En el caso del sistema de EDPYMES, su principal fuente de ingreso proviene de capital de inversionistas extranjeros y nacionales (ver Tabla 36), ya que a diferencia de las demás instituciones del sector microfinanciero, estas no captan depósitos de las personas naturales o jurídicas, y solo se limitan a ofrecer financiamientos de diferentes tipos: (a) créditos efectivos, (b) créditos vehiculares, (c) créditos comerciales, (d) créditos hipotecarios, (e) créditos agropecuarios, entre otros.

Tabla 36

*Estructura de los Adeudos y Obligaciones Financieras por EDPYME (Diciembre de 2016)*

Empresas	Instituciones del País		Instituciones del Exterior y Organismos Internacionales		Total Adeudos y Obligaciones Financieras (En miles de soles)
	Corto Plazo	Largo plazo	Corto Plazo	Largo plazo	
EDPYME Alternativa	47.27	13.79	15.83	23.11	108,199
EDPYME Acceso Crediticio	18.12	33.63	17.04	31.21	125,189
EDPYME Credivisión	24.03	-	61.24	14.73	25,800
EDPYME Micasita	-	100.00	-	-	141,410
EDPYME Marcimex	43.31	56.69	-	-	19,259
EDPYME Solidaridad	61.61	27.53	10.86	-	92,715
EDPYME Inversiones La Cruz	54.32	45.68	-	-	35,132
EDPYME BBVA Consumer Finance	55.84	44.16	-	-	279,935
EDPYME GMG	67.21	1.19	31.60	-	4,976
EDPYME Santander	75.46	-	24.54	-	355,579
Total EDPYMES	49.87	31.53	12.89	5.71	1'188,195

*Nota.* Adaptado de "Información por tipo de institución financiera," por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016d

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

Una segunda fuente de fondeo, es la que proviene de la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE), y que desde 1992 se presenta como un banco de segundo piso, la cual tiene como misión apoyar al desarrollo y financiamiento de la pequeña y microempresa en zonas urbanas y rurales, convirtiéndose hoy en día una de las principales promotoras del desarrollo económico peruano. Actualmente, ofrece programas de financiamiento en los

diversos sectores, que van desde “líneas de apoyo a la inversión, líneas de capital de trabajo, líneas de crédito especiales para el comercio exterior, programas hipotecarios, programas de capacitación y desarrollo tecnológico, y un apoyo intenso a la micro y pequeña empresa (MYPES)” (Corporación Financiera de Desarrollo [COFIDE], 2016a, p. 59). Sin embargo, las colocaciones brutas al sistema de EDPYMES han ido disminuyendo progresivamente desde el año 2014, cuando estas llegaron a US\$24.4 millones; para el 2015, esta cifra bajo a US\$19.10; y finalmente, al cierre del 2016, se colocaron US\$10.8 millones, representado un 0.45% del total de fondos derivados durante ese año (ver Tabla 37). En el 2016, las mayores colocaciones realizadas se dieron a las siguientes instituciones financieras: (a) Bancos: Financiero y Agrobanco; (b) Financieras: Crediscotia, Confianza y Proempresa; (c) CMAC: Sullana y Huancayo; (d) CRAC: Los Andes y Raíz; y (e) EDPYMES: Solidaridad y Alternativa (COFIDE, 2016b).

Tabla 37

*Colocaciones Brutas Otorgadas por COFIDE - Cartera Intermediada*

	Dic-16	%	Dic-15	%	Dic-14	%
Bancos	2,118.60	88.33	2,059.00	85.84	1,420.50	59.22
Financieras	143.60	5.99	183.80	7.66	261.80	10.91
CMAC's	94.10	3.92	102.30	4.26	106.10	4.42
CRAC's	8.90	0.37	3.50	0.15	6.90	0.29
Leasings	14.30	0.60	12.00	0.50	111.70	4.66
EDPYMES	10.80	0.45	19.10	0.80	24.40	1.02
Cooperativas	5.70	0.24	7.80	0.33	8.80	0.37
Factoring	1.30	0.05	1.60	0.07	1.10	0.05
Fogapi	1.30	0.05				
Total (En MM de US\$)	2,398.60		2,389.10		1,941.30	

*Nota.* Adaptado de “Informe Anual 2017 de Corporación Financiera de Desarrollo S.A. – COFIDE,” por Apoyo & Asociados, 2017a.

Uno de los factores claves para el crecimiento de las MYPES, es que las EDPYMES sean canalizadoras de fondos a un bajo precio, que conlleve a que pueda ofrecer a sus clientes

mejores tasas de intereses, que sean atractivas y, finalmente, logren que estos no tengan que acceder a créditos a través de medios informales. En un informe realizado por el BID sobre cómo deberían financiarse las instituciones microfinancieras, se determinó que existen cuatro fuentes de financiamiento, que son: (a) movilización de depósitos; (b) líneas de crédito provenientes de donantes, gobiernos, bancos y otras fuentes; (c) emisión de bonos; y (d) emisión de acciones (Portocarrero, Tarazona, & Westley, 2006). En el caso de las EDPYMES, estas se encuentran imposibilitadas de captar depósitos según disposiciones de la SBS, por lo que las alternativas disponibles a evaluarse serán las líneas de crédito, emisión de bonos y emisión de acciones.

Tras el análisis de 23 IMF reguladas en siete países de Latinoamérica, se muestra la participación de las diversas fuentes de líneas de créditos y sus costos financieros a diciembre del 2003 (ver Tabla 38); siendo el gobierno y otros internos el que tiene la mayor participación con un 47%; seguido por un 21% de los donantes; en tercer lugar, se encuentran los bancos comerciales locales con un 18%, y el 14% restante corresponde a los inversionistas sociales y otras fuentes externas.

Sin embargo, las mejores fuentes son las que provienen de donantes con una tasa de interés de 2.0% y la de inversiones sociales y otros externos con una tasa de 1%; no obstante, estas fuentes son más escasas en comparación a los montos proporcionados por los bancos de segundo piso y entidades estatales. Una tercera fuente de fondeo, son los bonos, que permiten reducir los costos financieros y prolongar los plazos de los pasivos. Finalmente, las acciones, resultan ser también atractivas para las EDPYMES, ya que les proporcionan fondos más estables para poder cubrir sus riesgos, y le generan posibilidades de apalancamiento con pasivos. A continuación, se comparan los costos totales de las cuatro fuentes de financiamiento para las IMF en el Perú, donde se aprecia que las líneas de crédito resultan tener un menor costo en comparación con los depósitos, capital y bonos (ver Tabla 39).

Tabla 38

*Importancia y Costo de las Diversas Fuentes de Líneas de Crédito en una Muestra de 23 IMF Reguladas en América Latina (US\$ miles, al 31 de diciembre de 2003)*

	Bancos comerciales locales		Gobierno y otros internos		Donantes		Inversiones sociales y otros externos		Total		TOTAL	%
	Moneda nacional	Moneda extranjera	Moneda nacional	Moneda extranjera	Moneda nacional	Moneda extranjera	Moneda nacional	Moneda extranjera	Moneda nacional	Moneda extranjera		
Corto plazo	40,037	5,190	20,116	9,007	662	8,361	37	14,887	60,851	37,445	98,296	37%
Costo	9.3%	8.3%	11.3%	5.7%	10.2%	6.3%	10.0%	8.3%	10.0%	720.0%	8.9%	
Largo plazo	769	3,348	29,901	66,314	5,414	42,170	1,610	18,454	37,694	130,286	167,980	63%
Costo	7.7%	11.4%	9.5%	5.4%	8.0%	5.9%	14.2%	7.7%	39.4%	6.1%	6.8%	
TOTAL	40,805	8,538	50,017	75,321	6,076	50,531	1,647	33,341	98,545	167,731	266,276	100%
Costo	9.3%	9.5%	10.2%	5.4%	8.2%	6.0%	14.1%	8.0%	9.8%	6.3%	7.6%	
%	15.0%	3.0%	19.0%	28.0%	2.0%	19.0%	1.0%	13.0%	37.0%	63.0%	100.0%	

*Nota.* Adaptado de “¿Cómo deberían financiarse las instituciones de microfinanzas?” de Portocarrero, F., Tarazona, A. & Westley, G. Ernst 2006 (<http://www.iadb.org/wmsfiles/products/publications/documents/867226.pdf>).

Tabla 39

*Costos Anuales Totales de las Fuentes de Fondeo de las IMF*

IMF	Tipo	Fecha	Depósitos			Líneas Costo financiero 1/	Capital ROE 2/	Bonos Costo total
			Costo financiero	Costo operativo	Costo total			
CMAC Pisco	Pequeña	may-04	11.6%	7.9%	19.5%	13.0%	4.1%	F.D.
CMAC Chincha	Pequeña	may-04	14.7%	7.6%	22.3%	12.1%	31.5%	F.D.
CRAC Señor de Luren	Mediana	abr-04	6.6%	7.1%	13.7%	6.5%	17.8%	F.D.
Procredit*	Mediana	ene-04	6.9%	1.5%	8.4%	F.D.	F.D.	F.D.
CRAC Nor Perú*	Mediana	Set-03	4.8%	5.0%	9.7%	5.7%	21.1%	F.D.
Finamérica*	Mediana	jul-04	12.5%	1.8%	14.3%	5.7%	4.6%	F.D.
FPP FIE	Mediana	jun-04	5.2%	5.0%	10.2%	5.1%	23.6%	F.D.
FPP Caja Los Andes*	Mediana	jun-04	3.9%	4.1%	8.0%	4.3%	14.3%	F.D.
CMAC Arequipa	Grande	jun-04	7.7%	4.4%	12.1%	13.0%	29.1%	F.D.
CMAC Piura	Grande	jun-04	8.1%	3.6%	11.7%	10.6%	32.6%	F.D.
Compartamos 3/	Grande	jul-04	F.D.	F.D.	F.D.	F.D.	F.D.	9.4%
Mibanco 4/	Grande	F.D.	F.D.	F.D.	F.D.	F.D.	F.D.	9.1%
Promedio			8.2%	4.8%	13.0%	8.4%	19.8%	9.2%

Nota.

F.D. Falta de datos.

\* Costeo ABC (en vez de costeo por asignación).

1/ Se supone que las líneas tienen un costo operativo de 0%.

2/ Se supone como costo del capital el ROE de cada IMF, que sería lo que deberían pagar si se distribuye la totalidad de las utilidades.

3/ Costo de la emisión de julio del 2004, que incluye el costo financiero de 8.61% y el costo operativo de 0.81% anual.

4/ Costo financiero ponderado de las tres emisiones de Mibanco de 8.25% más el costo operativo de 0.8% anual, estimado a partir de información suministrada del mercado de capitales.

Adaptado de "¿Cómo deberían financiarse las instituciones de microfinanzas?," de Portocarrero, F., Tarazona, A. & Westley, G. Ernst (2006)

(<http://www.iadb.org/wmsfiles/products/publications/documents/867226.pdf>).

### 3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Las EDPYMES se caracterizan por otorgar diversos tipos de financiamiento a sus clientes, que lo conforman personas naturales, y las micro y pequeñas empresas. En el año 2014, los créditos otorgados en su mayoría se dirigen hacia las pequeñas empresas, microempresas, y de consumo en montos similares (ver Figura 53). Sin embargo, para el 2015, los créditos de consumo se duplicaron, pasando de S/ 403.8 millones (en el 2014) a S/ 879.9 millones. Este crecimiento se mantuvo, y a diciembre del 2016, los créditos de consumo ascendieron a más de un billón de soles, lo que constituyó a un incremento de 14.13% con relación al 2015. La distribución de créditos otorgados al 2016 sitúa a los de consumo con la mayor participación del mercado con un 61.8%, seguido de las pequeñas empresas con 15.3%, micro empresas con 11.3%, e hipotecarios con 10%.

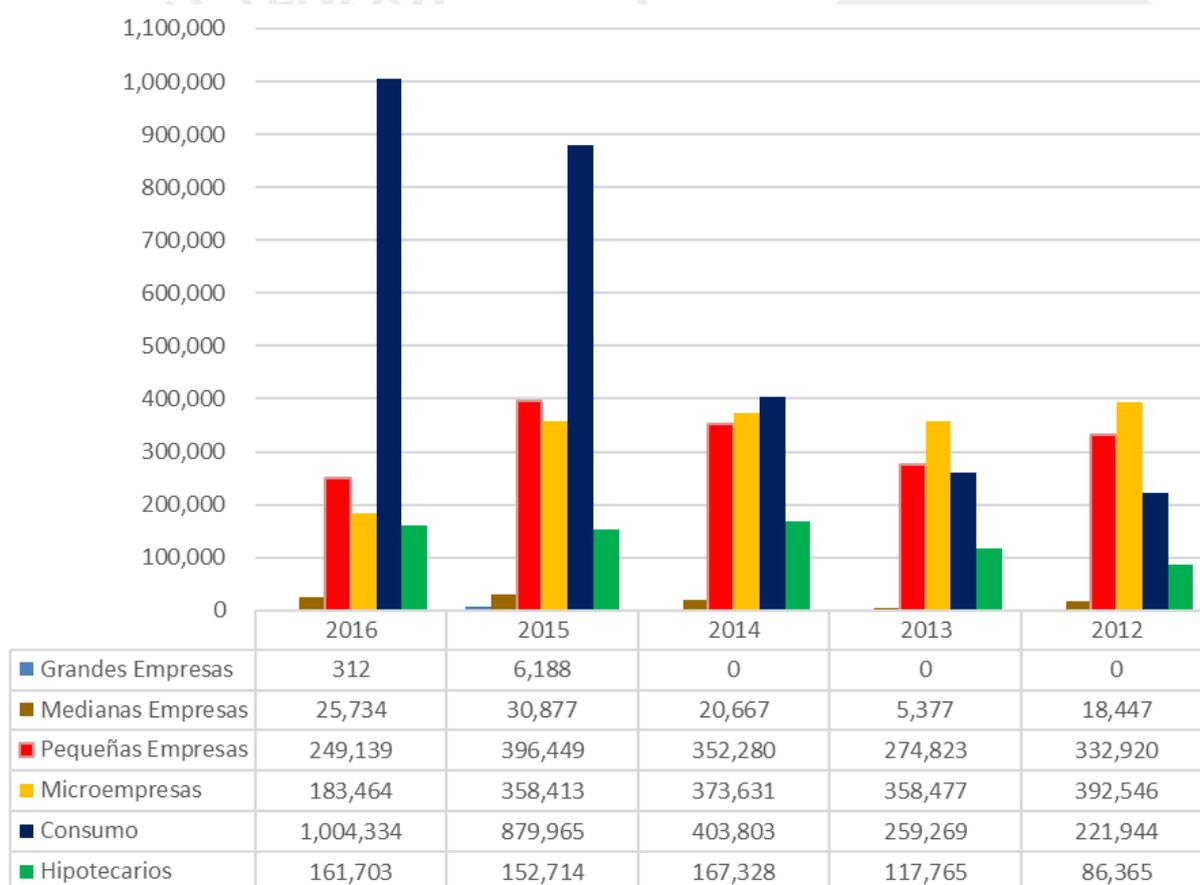
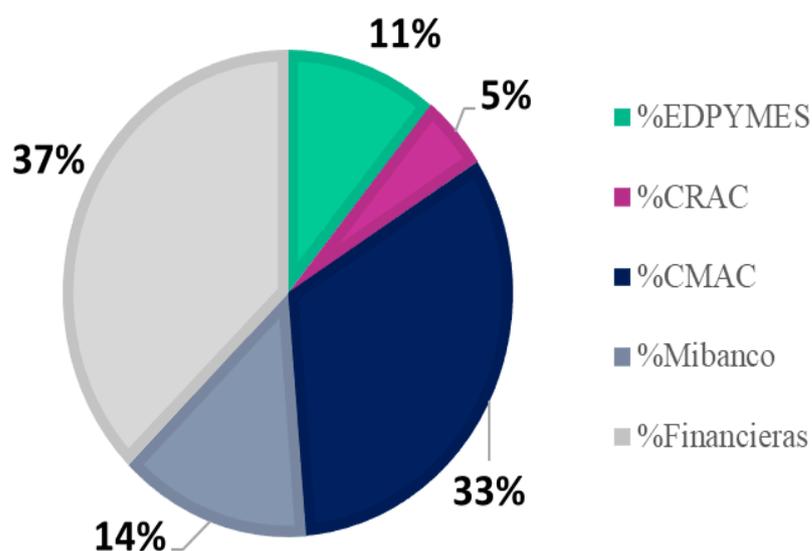


Figura 53. Evolución de créditos otorgados por las EDPYMES 2012 (en miles de nuevos soles).

Adaptado de “Información Estadística de EDPYMES,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016b.

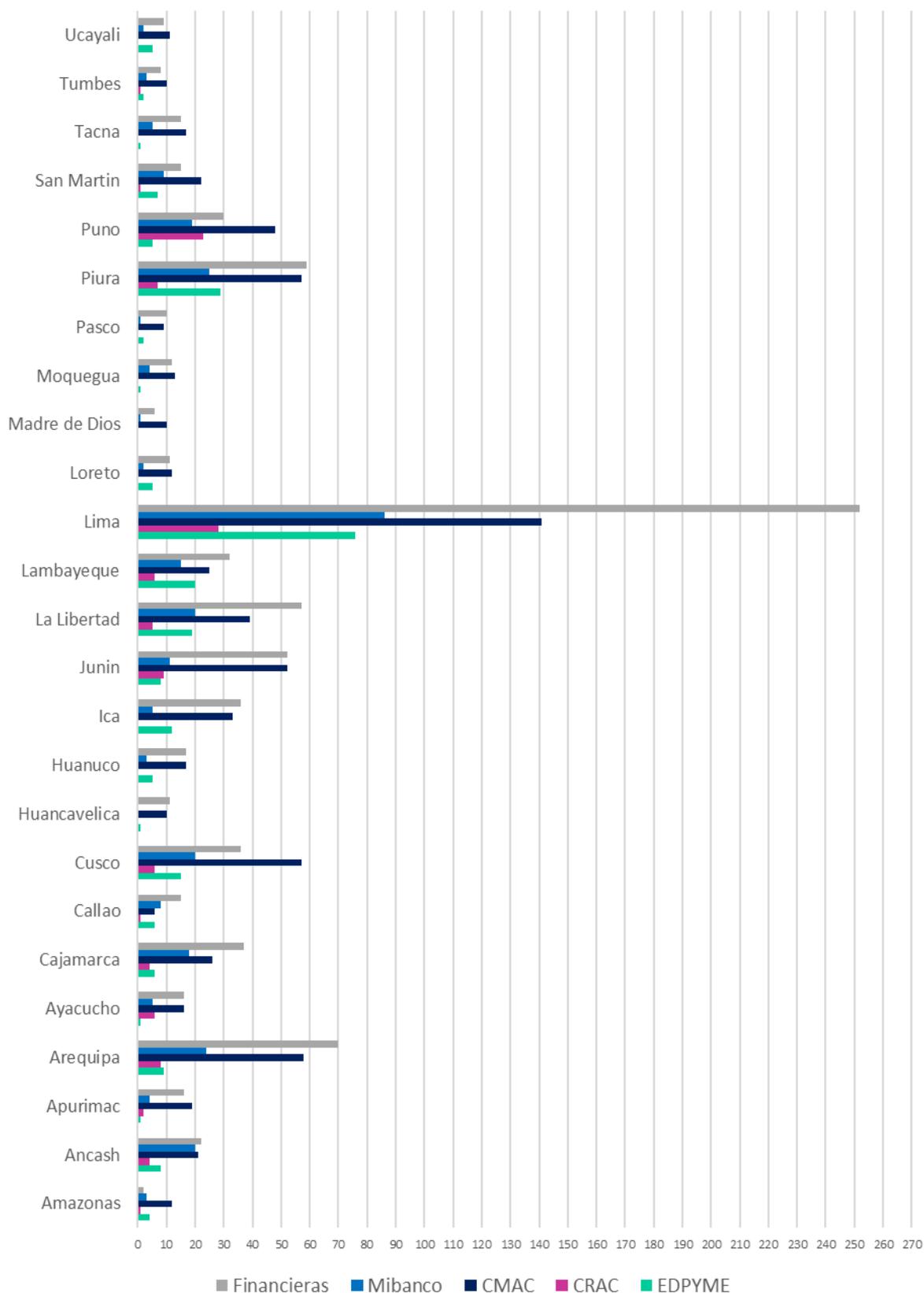
Uno de los puntos importantes que debe ser tomado en cuenta por las entidades microfinancieras es el conocer las necesidades y el comportamiento de sus potenciales clientes, y esto se logra a través de mayor número de agencias distribuidas en las diferentes regiones del país. Así, se muestran los porcentajes de cobertura geográfica de las Instituciones Microfinancieras (IMF) a diciembre del 2016 de un total de 2,260 oficinas; donde la mayor participación la poseen las Financieras con 37%, seguida de las CMAC con 33%, Mibanco con 14%, las EDPYMES con 11%, y en último lugar, las CRAC con 5% (ver Figura 54).



*Figura 54.* Cobertura geográfica de las Instituciones Microfinancieras (IMF) en el Perú a diciembre del 2016 (en porcentaje). Adaptado de “Información por tipo de Institución Financiera,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016d.

Por otro lado, se puede apreciar que del total de agencias de las instituciones microfinancieras, la mayoría de estas se concentran en el departamento de Lima con 583 oficinas, seguida por Piura con 177, Arequipa 169, La Libertad con 140, Cusco con 134, Junín con 132, Puno con 125, y el resto de departamentos con un número menor a 100 (ver Figura 55).

Las personas que se benefician de los créditos que ofrecen las microfinanzas son, en su mayoría, de bajos recursos, y los pequeños y microempresarios, que viven



*Figura 55.* Cobertura geográfica de las Instituciones Microfinancieras (IMF) por departamentos a diciembre del 2016 (en unidades).

Adaptado de “Información por tipo de Institución Financiera,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016d.

mayoritariamente en zonas rurales, como también en áreas urbanas. Es por ello, que debe propiciarse una descentralización financiera, donde los créditos puedan beneficiar a estas personas, permitiéndoles tener mejores condiciones de vida, y aportando al desarrollo de sus actividades productivas que se encuentran desatendidas por los bancos en provincias y en las zonas rurales. Sumado a lo anterior, se debe también promover una cultura del ahorro desde el seno de las familias con el objetivo que puedan contraponerse en tiempos difíciles y viéndolo como una inversión a futuro, por lo cual estas entidades deben desarrollar esta buena práctica (Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, 2013).

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

Las EDPYMES, al establecer la mayoría de sus agencias en la ciudad de Lima y tener una mínima presencia en las demás regiones, han dado lugar a la creación de otras entidades que no son reguladas por la SBS, pero que se caracterizan por ser flexibles al momento de otorgar servicios financieros que atienden las principalmente necesidades de financiamiento de sus clientes. Entre estas nuevas entidades se encuentran las cooperativas, empresas particulares, y personas naturales.

Otros sustitutos son los agiotistas, que a cambio de la entrega de artefactos, joyas o elementos prendatarios, que sirven como garantía, otorgan créditos a los empresarios de manera inmediata. Asimismo, los agiotistas otorgan este tipo de financiamiento solo a clientes referidos, lo cual les permite tener una información veraz y actualizada de sus prestatarios. No obstante, cabe señalar que, si los clientes no cumplen con las obligaciones contraídas, muchas veces resultan siendo víctimas de amenazas o coaccionados por parte de los agiotistas (Actualidad Empresarial, 2016).

Un tercer sustituto, lo componen las FinTech, un caso reciente es la empresa Prestamype, que fue creada por tres socios, quienes vieron la alta demanda de préstamos que existe entre los pequeños y microempresarios. Lo que hicieron, fue crear una herramienta que

conectara a estos últimos con inversionistas, quienes le financian sus emprendimientos a una tasa baja en comparación con el mercado (34% de TCEA), y los inversionistas por su parte obtienen un retorno de hasta 20%. Los préstamos van desde S/ 30 mil a un plazo de un año, y la garantía que piden es hipotecaria. En sus primeros seis meses de operaciones, Prestapyme logro colocar un millón de soles de créditos a sectores como restaurantes, textil, importaciones, inmobiliario, por mencionar algunos. Para el 2018, planean expandirse a las ciudades de Arequipa y Trujillo, y en el exterior, a Colombia (Hurtado, 2017).

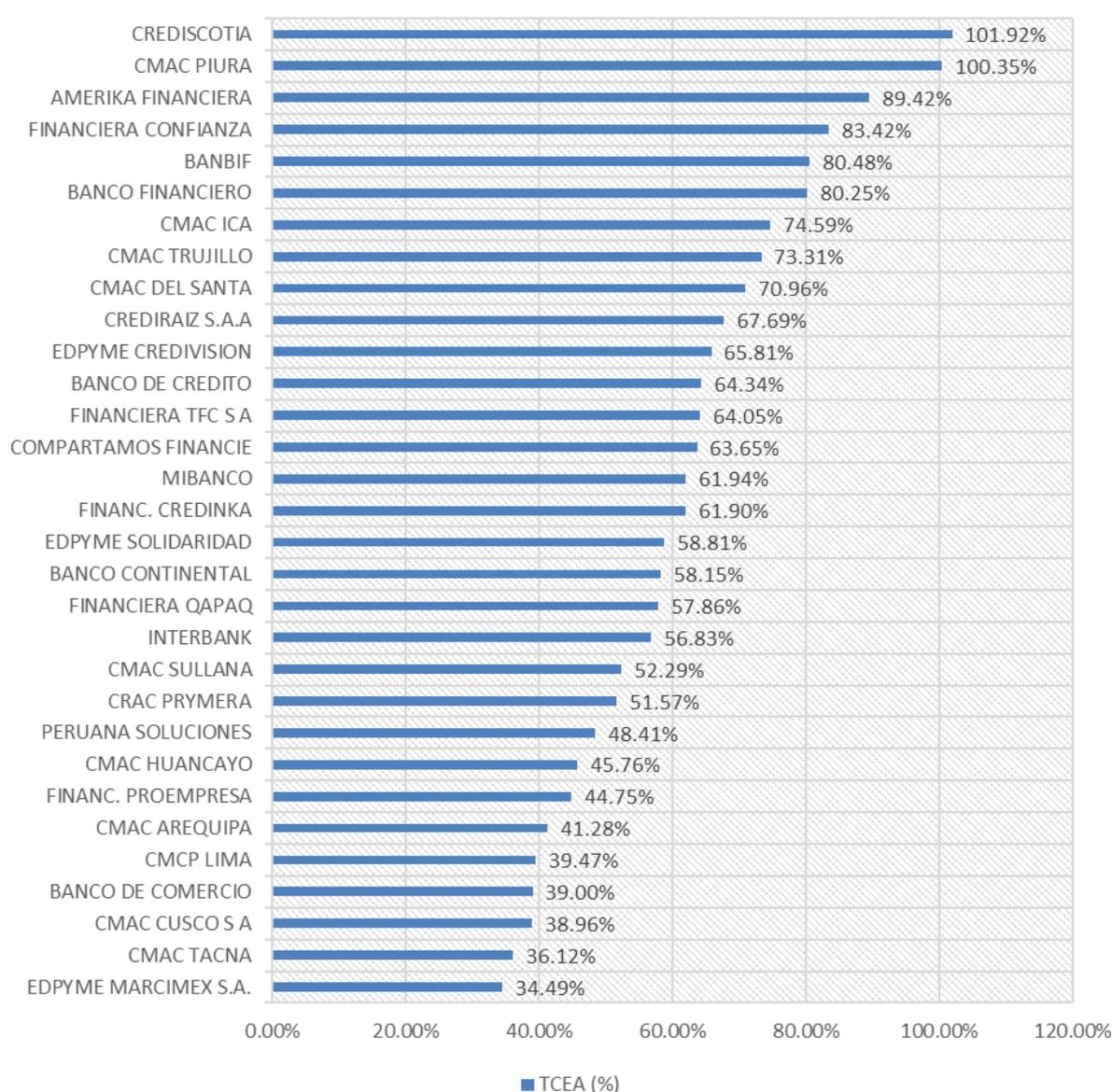
#### **3.5.4. Amenaza de los entrantes**

El número de entidades microfinancieras ha sufrido variaciones en número en los últimos años, sobretodo en el caso de las EDPYMES, donde han aparecido nuevas entidades como son Santander Consumer Perú y BBVA Consumer Finance; quienes gracias al respaldo que tienen de su banca comercial, y viendo en el sector MYPES un nicho de mercado que se encuentra desatendido; decidieron incursionar en el sistema de EDPYMES. En el caso de Santander Consumer Perú, se caracteriza por brindar créditos vehiculares, y por el otro lado, BBVA Consumer Finance, otorga financiamiento para autos, motos, equipos móviles, y autos semi nuevos. Un caso similar se presentó en la adquisición de la financiera Edyficar, entidad que fuera en sus inicios EDPYME, por el año 1992, y se convirtió en financiera en el año 2008 hasta la actualidad. La ONG Care, dueña del 72.2% de las acciones de esta entidad, cedió a la oferta realizada por el Banco de Crédito del Perú (BCP), para la adquisición de su participación accionaria por un monto de US\$ 74.1 millones en julio del 2009. Para esta fecha, Edyficar contaba con una cartera de colocaciones de más de US\$ 210 millones, 1,170 empleados, con lo cual atendía a 195,000 clientes en 13 departamentos del Perú (PTP, 2013).

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

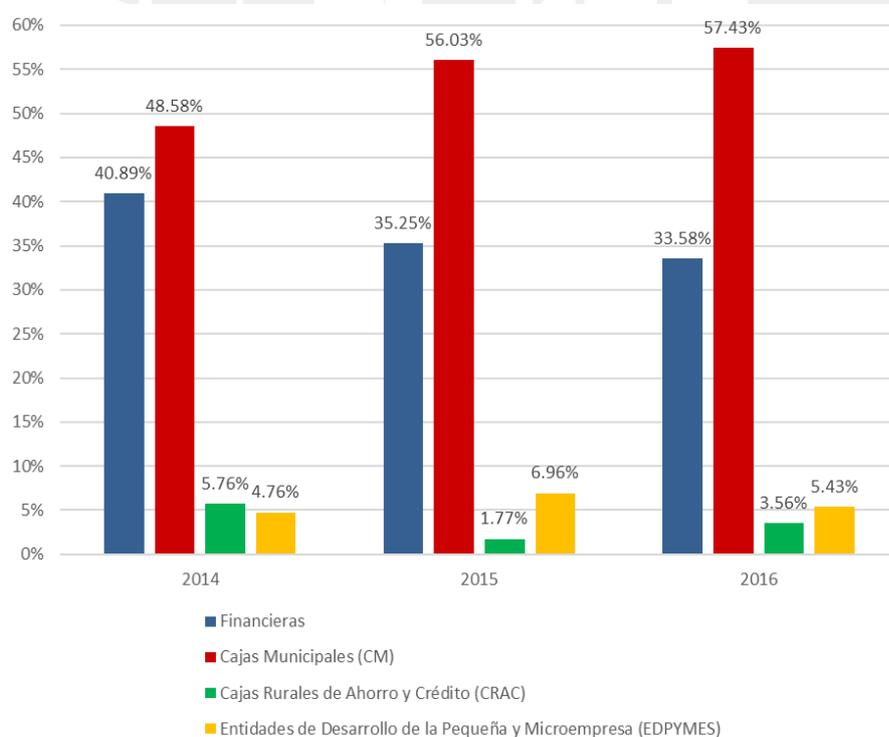
En el sector microfinanciero se caracteriza por tener una rivalidad de los competidores muy alta, esto debido a que cada una de ellas ofrecen una variedad de tipos de créditos con el

fin de obtener ventajas frente a sus competidores, y a tasas muy competitivas. Se presenta una simulación para un crédito de S/ 10,000 a nueve meses para capital de trabajo, en la cual se aprecia que las mejoras tasas son las ofrecidas por EDPYME Marcimex (34.49%), CMAC Tacna (36.12%), CMAC Cusco (38.96%), Banca de Comercio (39.00%), y CMAC Lima (39.47%); por el otro lado, las menos competitivas, son las que ofrecen Crediscotia (101.92%), CMAC Piura (100.35%), Amerika Financiera (89.42%), Financiera Confianza (83.42%), y Banbif (80.48%) (ver Figura 56).



**Figura 56.** Costo de servicios financieros. Simulación realizada para un crédito de S/ 10,000 a 9 meses para capital de trabajo. Adaptado de “Costo y rendimiento de productos financieros,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017 (<http://www.sbs.gob.pe/app/retasas/paginas/retasasInicio.aspx>).

Por consiguiente, las EDPYMES con el fin de aumentar sus clientes, deben orientarse en crear nuevos tipos de créditos que satisfagan a otros segmentos, atendiendo su real necesidad, enfocándose en estrechar las distancias con las zonas alejadas de las tres regiones del Perú, y sobretodo brindándoles facilidades a través de diversos canales de atención y medios de pago; todo esto, con el fin de mejorar su performance en relación a sus competidores directos que son las Financieras, Cajas Municipales, y las Cajas Rurales. Al cierre del 2016, las EDPYMES han descendido en cuanto a su participación del total de créditos otorgados durante el año por las diversas entidades microfinancieras, obteniendo sólo un 5.43%; cabe resaltar que en el 2015 este porcentaje fue mayor, ya que obtuvo un 6.96%, y que revirtió al año 2014, cuando obtuvo un 4.76%. Deben tomar como referente a las Cajas Municipales, quienes vienen teniendo una participación en aumento, tal es así que en el 2014 obtuvieron un 48.58% del total de créditos otorgados ese año; para el 2015, este porcentaje subió a 56.03, y al cierre de diciembre del 2016, obtuvo un 57.43% (ver Figura 57).



*Figura 57. Sistema microfinanciero – Estructura de créditos (2014 - 2016).*

Adaptado de “Información por tipo de institución financiera,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016d (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>).

A junio del 2017, las cajas municipales han sufrido en los últimos 12 meses, una expansión de sus créditos en un 18.4%, marcando una gran tendencia de crecimiento. Esto se sustenta ya que en el 2011 tenían 941 mil deudores y para el 2016, esta suma ascendió a un 1.33 millones de clientes con créditos. Actualmente, en el sistema financiero, las Cajas Municipales tienen el 20.6% del total de deudores (Economista América, 2017).

A continuación, se sintetiza a los principales indicadores competitivos estudiados líneas arriba, información sobre la cual, se respaldarán los factores críticos de éxitos de las IMF, y servirán para la construcción de la Matriz de Perfil de Competitividad (MPC) (ver Tabla 40). Se consideró como los indicadores más relevantes: (a) la participación del mercado de créditos, (b) número de empresas que compone cada sistema, (c) número de empleados, (d) número de empresas que financia, (e) volumen de créditos, (f) créditos directos por número de empleados, (g) créditos directos por número de oficinas, (h) retorno sobre el patrimonio, (i) calificación de riesgo.

Tabla 40

*Principales Indicadores Competitivos de las Instituciones Microfinancieras Peruanas*

	CMAC	EDPYMES	Financieras	Mibanco	CRAC
Participación Mercado de Créditos %	6.32%	0.60%	3.70%	3.20%	0.40%
Nº de Empresas	12	10	11	1	6
Empleados	18,134	2,955	14,388	10,262	2,302
Oficinas	741	248	846	313	112
Número de empresas que financia	844,775	63,700	801,692	690,653	124,028
Volumen de créditos (en miles de millones de S/)	17.18	1.62	20.09	8.62	0.46
Créditos Directos / Empleados (miles S/)	0.95	0.55	1.40	0.84	0.20
Créditos Directos / Numero Oficinas (miles)	23.18	6.55	23.75	27.54	4.13
ROE (%)	14.40%	0.34%	14.87%	22.91%	-3.23%
Morosidad	5.50%	3.90%	5.53%	4.46%	5.10%
Calificación de Riesgo	B+	B+	B	A	B-
Entidad Calificadora de Riesgo	Apoyo & Asociados	Apoyo & Asociados	Apoyo & Asociados	Apoyo & Asociados	Equilibrium

*Nota.* Adaptado de “Información por Tipo de Institución Financiera,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016d (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>). Adaptado de “Clasificaciones Vigentes,” por Apoyo & Asociados, 2017c (<http://www.aai.com.pe/rubro/instituciones-financieras>).

Finalmente, cabe señalar que frente a esta rivalidad entre entidades microfinancieras, existe una alta disputa de capital humano y cartera de clientes. En relación a la problemática del incremento de la tasa de rotación del capital humano en el sector microfinanciero, Castillo (2013) afirmó que la creciente demanda de microcréditos y un mayor apetito por participación de mercado de las principales CMAC, EDPYMES y Financieras ha desbordado en el incremento de la tasa de rotación de vendedores al 30.7%, en un entorno donde la rotación promedio del sector ascendió al 25%, desde el 13% en el 2012. Por otra parte, las dinámicas en las políticas de remuneraciones han devenido en sistemas de comisiones agresivas por parte de algunas microfinancieras que llegan a ofrecer un sistema de remuneraciones fija del 30% y 70% variables, cuando en promedio se maneja un esquema de 60% y 40%.

En relación a la autonomía en la toma de decisiones de las entidades microfinancieras, se observa que las entidades financieras estatales como las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, han visto afectada su gestión por escándalos relacionados a injerencias del gobierno de turno en la toma de decisiones de la entidad. En línea con esto, Perú21 investigó el caso de malversación de fondos en la Caja Metropolitana de Lima por presuntas irregularidades en la otorgación de créditos a favor de la gestión edil de la ex alcaldesa de Lima Susana Villarán, a través del tráfico de influencias del gerente municipal Jose Miguel Castro (“Jaime Zea: Hubo,” 2014). Estos antecedentes marcan una ventaja competitiva para las EDPYMES, ya que son entidades privadas cuya toma de decisiones no está supeditada a agentes externos del Estado.

### **3.6. Las EDPYMES y sus Referentes**

Según la consultora Perú Top Publications (2013), durante el año 1982, el aporte de la Federación Alemana de Cajas de Ahorro y la Consultora de Proyectos Interdisciplinarios de Alemania, jugaron un rol central en la creación de las primeras instituciones microfinancieras

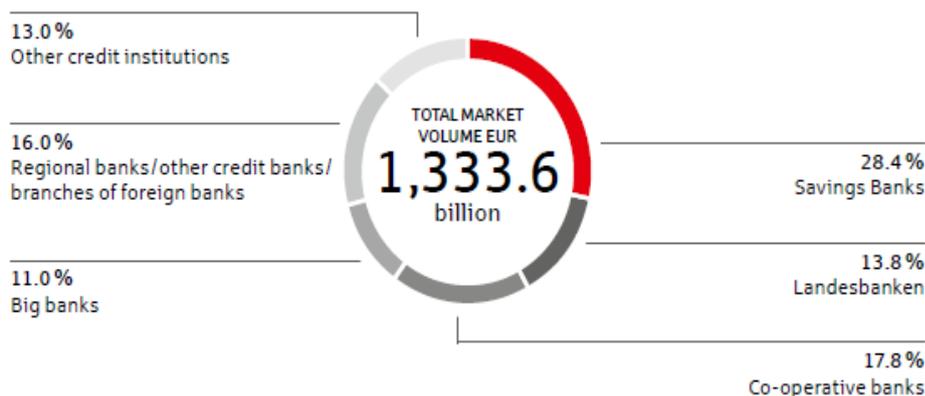
del Perú y que, hoy en día son un referente del sector microfinanciero a nivel mundial. Por otra parte, el Perú goza del liderazgo a nivel mundial en el entorno microfinanciero desde el año 2012, según el reporte de inclusión financiera Microscopio Global 2016 elaborado por The Economist Intelligence Unit (2016), que situó al Perú en el primer lugar del ranking mundial junto con Colombia. Por tal motivo, se escogió como referentes del sistema de EDPYMES al Grupo Financiero de Cajas de Ahorros Alemanas y a las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del Perú, que constituye en la actualidad, los mejor representantes del sector microfinanciero del Perú y el mundo.

***Deutscher Sparkassen-Finanzgruppe (Grupo Financiero de Cajas de Ahorros Alemanas)***. El Grupo Financiero Alemán de las Cajas de Ahorro, goza de éxito financiero en un ambiente altamente competitivo, avalado por una historia de 200 años de participación activa en el desarrollo regional de Alemania, basado en un modelo de negocio que ofrece oportunidades de desarrollo mediante el ahorro y la provisión para la vejez. Asimismo, constituyen un eje principal en la económica alemana respecto a la inclusión empresarial ya que las Cajas de Ahorros Alemanas y los *Landesbanken* constituyen la principal fuente de financiamiento para el 40% de las empresas alemanas (Finanzgruppe Deutscher Sparkassen- und Giroverband [Grupo Financiero de Cajas de Ahorros Alemanas], 2016). Así, al cierre del 2016, las Cajas de Ahorro Alemanas contaron con una participación de créditos a empresas del 24.8% del total de créditos otorgados por el sistema financiero alemán, lo que demuestra la relevancia del sistema en la economía del país europeo (ver Figura 58).

Complementariamente, se detalla la clasificación de riesgo de las Cajas de Ahorros Alemanas, otorgadas por diferentes agencias evaluadoras de riesgo de gran prestigio mundial como son Moody's, Fitch y DBRS, las cuales otorgaron entre los años 2014 a 2016, la calificación Aa2, A+ y A respectivamente, equivalentes a una calificación de Calidad Superior, la segunda mejor calificación de una escala de ocho niveles (ver Tabla 41).

Finalmente, se congrega los principales indicadores competitivos que servirán como respaldo para los factores críticos de éxito de las IMF y posteriormente como argumentos para la construcción de la Matriz de Perfil Referencial (MPR) de las EDPYMES (ver Tabla 42).

**Market shares in loans to enterprises\***  
As at 31 December 2016



\* Loans to enterprises and self-employed persons (including commercial housing loans)

*Figura 58.* Participación de mercado de créditos a empresas de las Cajas de Ahorros Alemanas.

Tomado de “Financial Report 2016,” por Grupo Financiero de Cajas de Ahorros Alemanas [Finanzgruppe Deutscher Sparkassen-und Giroverband], 2016 ([https://www.dsgv.de/en/facts/annual\\_report/index.html](https://www.dsgv.de/en/facts/annual_report/index.html)).

Tabla 41

*Clasificaciones de Riesgo del Grupo Financiero de las Cajas de Ahorros Alemanas*

	2016	2015	2014
Clasificación de familia corporativa de Moody			
a largo plazo	Aa2	Aa2	Aa2
Clasificación piso de soporte Fitch			
a largo plazo	A+	A+	A+
Clasificación piso de soporte DBRS			
a largo plazo	A	A (elevado)	A (elevado)

*Nota.* Adaptado de “Financial Report 2016,” por Grupo Financiero de Cajas de Ahorros Alemanas [Finanzgruppe Deutscher Sparkassen-und Giroverband], 2016 ([https://www.dsgv.de/en/facts/annual\\_report/index.html](https://www.dsgv.de/en/facts/annual_report/index.html)).

Tabla 42

*Principales Indicadores de los Referentes de las EDPYMES*

Principales Indicadores	Cajas de Ahorro Alemanas	EDPYMES
Participación del mercado de créditos %	28.40%	0.60%
N° de Empresas	413	10
N° de Empleados	332,100	2,955
N° de Oficinas	14,451	248
N° de empresas que financia	10,500	63,700
Volumen créditos (en billones de S/)	2,481.85	1.62
Créditos Directos / empleados (miles S/)	7.47	0.55
Créditos Directos / número de oficinas (miles)	171.74	6.55
ROE (%)	10.20%	0.34%
Calificación de Riesgo	A+, Aa2	B+
Entidad Calificadora de Riesgo	Fitch, Moodys	Apoyo & Asociados

*Nota.* Adaptado de “Financial Report 2016,” por Grupo Financiero de Cajas de Ahorros Alemanas [Finanzgruppe Deutscher Sparkassen-und Giroverband], 2016 ([https://www.dsgv.de/en/facts/annual\\_report/index.html](https://www.dsgv.de/en/facts/annual_report/index.html)). Adaptado de “Información por Tipo de Institución Financiera,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016d (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>).

La Sociedad Alemana de Cooperación Técnica (GTZ) viene trabajando en el Perú desde 1983, fecha en que se inició el Proyecto de Apoyo a la Organización de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, tomando como referencia los principios, tecnología y filosofía del modelo de las Cajas Alemanas. Posteriormente, también se estableció una nueva ley para las Cajas Municipales, la cual les permita tener un marco legal adecuado para el logro de su visión, y finalmente, la creación de la Federación de Cajas Municipales (FEPCMAC), ente regulador de todas las cajas pertenecientes al sector, y del cual también son partícipes la sociedad civil, representada por instituciones como el clero, la Cámara de Comercio, los gremios de empresarios y organismos técnicos financieros como COFIDE, el Banco de la Nación o el Banco Central (Cruchaga, 2015). Bajo este esquema, las EDPYMES deben construir alianzas estratégicas que posibiliten canalizar la experiencia de las Cajas Alemanas, con miras a la inclusión financiera de sus clientes.

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

**Matriz Perfil de Competitividad (MPC).** Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores del sistema de EDPYMES en el Perú. D'Alessio (2015a) indicó, que la matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización, y a una organización determinada como muestra. Se identificó ocho factores clave de éxito para las IMF, siendo el fondeo de bajo costo, la alta demanda crediticia insatisfecha, la experiencia del sistema y una gestión de riesgo adecuada los que mayor peso aportan a la ponderación de la herramienta (ver Tabla 43).

**Matriz Perfil Referencial (MPR).** Describe los factores claves de éxito de las Cajas de Ahorros Alemanas, que constituyen la institución microfinanciera que servirá como referente para el sistema de EDPYMES por registrar puntuaciones y logros destacables en cada uno de los factores claves de éxito identificados (ver Tabla 44).

### 3.8. Conclusiones

El sector de las MYPES es el motor de las principales actividades económicas en el país, en consecuencia, las entidades que forman parte del sistema de EDPYMES tienen una oportunidad para fortalecer los clústeres relacionados con los sectores de educación e infraestructura, bases para el crecimiento y desarrollo del Perú, los que a su vez se encuentran enmarcados dentro de los grandes objetivos exigidos por la OCDE. El análisis de los referentes del sector microfinanciero reveló una serie de factores clave de éxito sobre los cuales las EDPYMES y las CRAC han presentado una posición de debilidad mayor en relación a sus competidores directos.

El sector microfinanciero peruano, ha demostrado ser altamente competitivo, siendo las CMAC, los líderes del sector, seguido muy de cerca por Mibanco y las Financieras, gracias al desarrollo de sus fortalezas que les ha permitido mantener altos índices financieros,

Tabla 43

*Matriz de Perfil de Competitividad (MPC)*

MPC	EDPYMES			CMAC		Financieras		Mibanco		CRAC	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
Factores Claves de Éxito											
1. Acceso a fuentes de financiamiento competitivo.	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
2. Presencia a nivel nacional y en zonas de baja inclusión financiera.	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30
3. Experiencia del sector microfinanciero.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20	1	0.10
4. Eficiencia del personal administrativo.	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45	1	0.15
5. Desarrollo de programas de educación y cultura financiera.	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20
6. Inversión en tecnología, investigación y desarrollo.	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20
7. Baja morosidad con una adecuada gestión de riesgo.	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20
8. Asociatividad a través de una entidad integradora.	0.15	2	0.30	4	0.60	2	0.30	3	0.45	2	0.30
Total	1.00		2.45		3.25		2.95		2.80		1.90

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” de F. D’Alessio, 2015a. México D.F., México: Pearson.

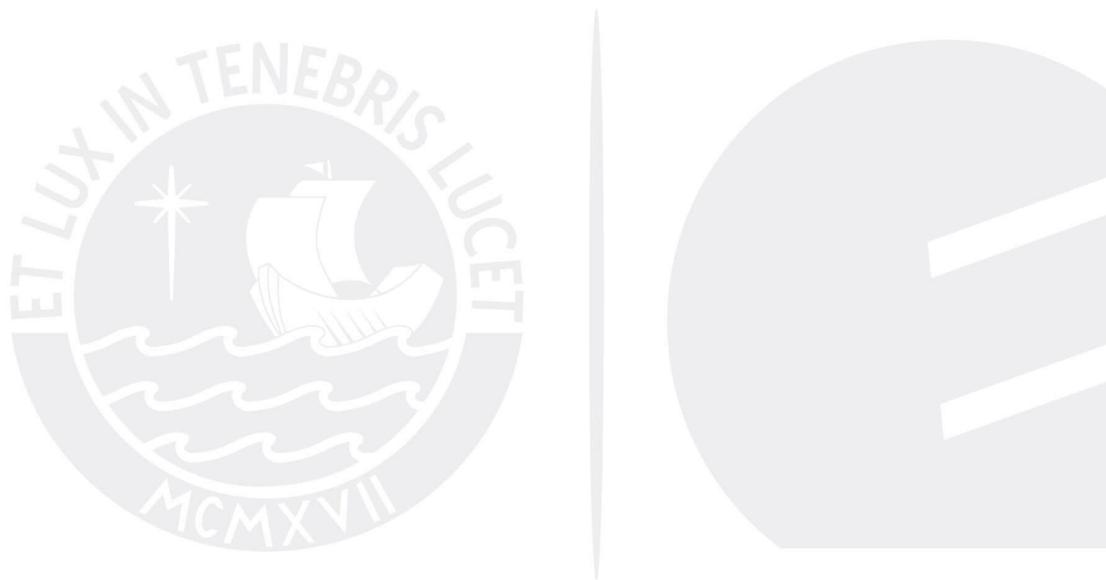
Tabla 44

*Matriz de Perfil Referencial (MPR)*

MPR	EDPYME, PERU			CAJAS DE AHORRO ALEMANAS	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.
Factores Claves de Éxito					
1. Acceso a fuentes de financiamiento competitivo.	0.15	2	0.30	4	0.60
2. Presencia a nivel nacional y en zonas de baja inclusión financiera.	0.15	3	0.45	4	0.60
3. Experiencia del sector microfinanciero.	0.10	3	0.30	4	0.40
4. Eficiencia del personal administrativo.	0.15	2	0.30	4	0.60
5. Desarrollo de programas de educación y cultura financiera.	0.10	2	0.20	4	0.40
6. Inversión en tecnología, investigación y desarrollo.	0.10	2	0.20	4	0.40
7. Baja morosidad con una adecuada gestión de riesgo.	0.10	4	0.40	4	0.40
8. Asociatividad a través de una entidad integradora.	0.15	2	0.30	4	0.60
Total	1.00		2.45		4.00

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” de F. D’Alessio, 2015a. México D.F., México: Pearson.

mayor cuota de mercado, calificaciones de riesgo estables y una amplia cadena de agencias y oficinas a nivel nacional. Por lo tanto, el sistema de EDPYMES deberá priorizar el desarrollo de capacidades y estrategias enfocadas a incrementar su participación en el mercado de créditos, mejorar las eficiencias de sus operaciones y administración, incrementar el valor para sus accionistas y continuar ganando experiencia en el sector microfinanciero apostando por la incorporación de tecnología de información innovadora y capacitación de su capital humano.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

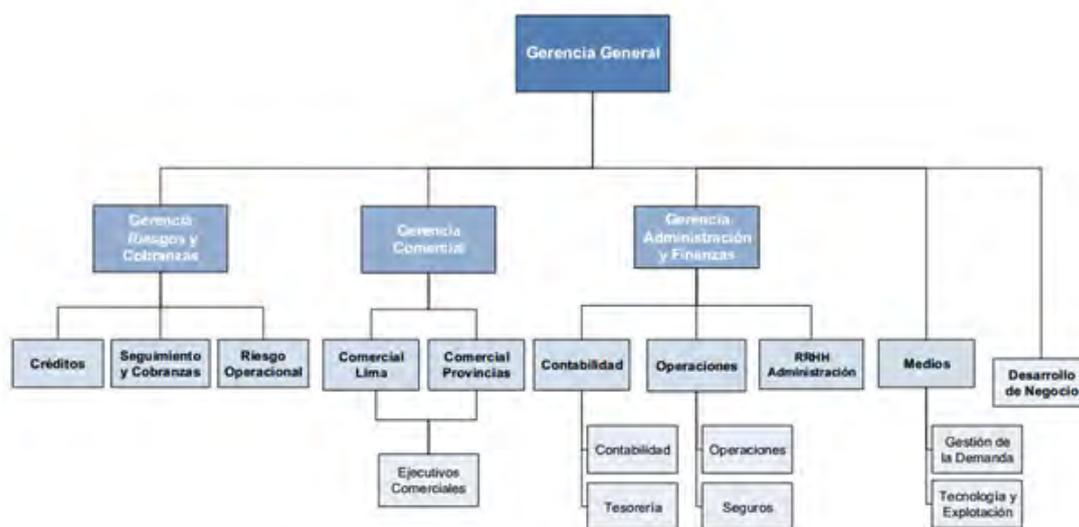
El análisis interno tiene por objetivo establecer las estrategias para maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades, y de esta forma identificar competencias distintivas, que no podrán ser fácilmente igualadas o imitadas por los competidores. A través de dicha evaluación se determinan las principales áreas funcionales del sistema de EDPYMES presentadas en el análisis AMOFHIT, que se compone de: Administración y gerencia (A), Marketing y ventas & investigación de mercado (M), Operaciones & logística e infraestructura (O), Finanzas & contabilidad (F), Recursos humanos & cultura (H), Sistemas de información & comunicaciones (I), y Tecnología & investigación y desarrollo (T) (D'Alessio, 2015a).

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

La Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú (ASOMIF PERÚ) nace como idea de fortalecer las instituciones microfinancieras y así fomentar las operaciones de sus asociadas, en favor del público que se encuentra desatendido por la banca tradicional (ASOMIF, 2017a). Esta organización es la fusión de la Asociación de Cajas Rurales del Perú y la Asociación de EDPYMES del Perú, a la cual pertenecen las siguientes asociadas: CMACs Trujillo y Piura, Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRACs) Los Andes, Prymera y Sipán, Mi Banco, Empresa de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (EDPYMES) Acceso Crediticio, Alternativa, Credivisión, Inversiones la Cruz, Solidaridad y Desarrollo Empresarial, y las Financieras especializadas, como Compartamos, Confianza, Credinka, Proempresa, Qapaq y TFC (ASOMIF, 2017b).

Las Empresas de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (EDPYMES) se caracterizan por tener una estructura similar, la cual se compone por una Gerencia General, que es responsable de la parte ejecutiva de la organización, y que tiene a cargo a otras como:

Gerencia de Riesgos y Cobranzas, Gerencia Comercial, y Gerencia Administración y Finanzas, cada una de estas tres, soportada por áreas de apoyo (ver Figura 59).



*Figura 59.* Estructura organizacional de EDPYME BBVA Consumer Finance. Tomado de “Organigrama,” por EDPYME BBVA Consumer Finance, 2017a ([http://www.bbvacf.com.pe/mQuienesSomos/QS\\_Organigrama.aspx](http://www.bbvacf.com.pe/mQuienesSomos/QS_Organigrama.aspx)).

Las EDPYMES poseen un modelo de negocio el cual se basa en brindar préstamos (ayuda económica) a empresarios de las pequeñas y micro empresas, ofreciéndoles mayores facilidades de pago y beneficios, ya que el monto prestado es de muy poco frente a lo que puede ofrecer un banco, pero con mayores intereses (“EDPYMES Empresa de,” 2012). Asimismo, analizando las diferentes EDPYMES, se puede constatar que estas carecen de un plan estratégico, información que debería estar accesible en sus páginas web; lo cual demuestra que existe una preocupante situación por el futuro de estas organizaciones y su sostenibilidad en el tiempo, como ya ha ocurrido con otras EDPYMES que, al no contar con un plan, terminan desapareciendo.

#### **4.1.2. Marketing y ventas (M)**

A diferencia de las demás IMF, las EDPYMES están solamente habilitadas por Ley para ofrecer créditos, más no para realizar captaciones; en relación a eso, los productos que ofrecen para realizar colocaciones, son los siguientes: (a) créditos efectivos, (b) créditos vehiculares, (c) créditos comerciales, (d) créditos hipotecarios, (e) créditos agropecuarios,

entre otros. En la Tabla 45 se muestran los diferentes productos y servicios, en la cual se puede ver que sólo tres EDPYMES (Alternativa, Credivisión y Solidaridad) se enfocan en impulsar a las pequeñas y microempresas, que es el *core* del negocio; mientras que las otras entidades se han desvirtuado enfocándose en ofrecer créditos de consumo, vehiculares, hipotecarios y pignoraticios.

Tabla 45

*Productos que ofrecen las EDPYMES*

EDPYMES	Productos o Servicios ofrecidos
1	EDPYME Alternativa Crédito Pyme Crédito Rural Crédito Vehicular Crédito Consumo Crédito Mejorando mi casa
2	EDPYME Acceso Crediticio Crédito Vehicular (Moto, Taxi, Consumo, Utilitario, Camión y Bus) Crédito de Pago Mensual Crédito Agropecuario
3	EDPYME Credivisión Vivienda Consumo Crédito Tambos Comunales
4	EDPYME Micasita Grupos Solidarios Créditos Hipotecarios
5	EDPYME Marcimex Financia la adquisición de electrodomésticos a los clientes de Electrotiendas del Perú SAC- MARCIMEX (Crédito de Consumo) Créditos Pymes (agrícolas, pecuarias y grupales)
6	EDPYME Solidaridad Créditos para consumo Créditos para deudores No Minoristas Préstamos con garantía en joyas de oro
7	EDPYME Inversiones La Cruz Préstamos con garantía en artículos Préstamos con garantía vehicular Producto al crédito
8	EDPYME BBVA Consumer Finance Financiamiento para autos Financiamiento para motos Financiamiento de equipos móviles Financiamiento para autos seminuevos
9	EDPYME GMG Créditos de Consumo en las tiendas comerciales de “El Gallo más Gallo” y establecimientos afiliados
10	EDPYME Santander Crédito Vehicular

*Nota.* Adaptado de “Productos” de EDPYME Alternativa ([http://www.alternativa.com.pe/nuestros\\_productos.php?cod=3](http://www.alternativa.com.pe/nuestros_productos.php?cod=3)). Adaptado de “Productos” de EDPYME Acceso Crediticio (<http://acceso.com.pe/productos/>). Adaptado de “Productos” de EDPYME Credivisión (<http://www.credivisionperu.com.pe/>). Adaptado de “Nuestros Productos” de EDPYME Micasita (<http://www.micasita.com.pe/>). Adaptado de “Servicios” de EDPYME Marcimex (<http://marcimex.com.pe/>). Adaptado de “Productos y Servicios” de EDPYME Solidaridad (<http://www.credisol.com.pe/productos-servicios.php>). Adaptado de “Nuestros Servicios” de EDPYME Inversiones La Cruz (<http://www.inversioneslacruz.com/nuestros-servicios/prenda-joyas/>). Adaptado de “Productos” de EDPYME BBVA Consumer Finance. (<http://www.bbvaconsumerfinance.com.pe/mProductos/mProductos.aspx>). Adaptado de “Productos” de EDPYME GMG. (<http://www.edpymegmg.com/dotnetnuke/Productos.aspx>). Adaptado de “Nuestro Créditos” de EDPYME Santander. (<http://www.santanderconsumer.com.pe/productos.aspx>).

El sistema de EDPYMES se encuentra conformado por diez empresas que, en conjunto, tienen una participación del 5.4% de los créditos otorgados por la IMF y un monto de activos por S/1'801,951 conforme a la SBS (2016a). A continuación, se muestra el ranking detallado de créditos directos y activos de las IMF al cierre del mes de diciembre de 2016 por entidad bancaria, siendo las cajas municipales de ahorro y crédito la que mayor participación de mercado poseen tanto en créditos como en activos con 57.4% y 58.6% respectivamente, dando a relucir la gran diferencia de participación frente al sistema de EDPYMES (ver Tabla 46).

Tabla 46

*Ranking de Créditos Directos y Activos (Diciembre de 2016)*

Diciembre 2016	Número de Empresas	Activos		Créditos	
		Monto (Miles S/)	%	Monto (Miles S/)	%
Empresas Financieras	11	11'979,832	32.7%	10'044,961	33.6%
Cajas Municipales	12	21'440,568	58.6%	17'176,096	57.4%
Cajas Rurales	6	1'369,071	3.7%	1'064,152	3.6%
EDPYMES	10	1'801,951	4.9%	1'624,686	5.4%
		36'591,423	100%	29'909,894	100%

*Nota.* Adaptado de "Evolución del Sistema Financiero a Diciembre de 2016," por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016a (<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Diciembre/SF-2103-di2016.PDF>).

Por otro lado, se observa la variación de participación de créditos entre los años 2015 y 2016 al interior del sistema de EDPYMES. En primer lugar, se nota la salida de las EDPYMES Raíz y Credijet a mediados del año 2016, hecho que redistribuyó la participación de créditos entre las empresas restantes y cuyo impacto se intensificó, al ser EDPYME Raíz la empresa líder del sistema, con una participación del 29.7% en el año 2015 previo a su salida, favoreciendo el incremento de participación entre las empresas restantes (ver Tabla 47). Posteriormente al cierre del 2016, EDPYME Santander lideró la participación de créditos con un 26.6% y un incremento de su participación de 5.3% en referencia al año pasado; le sigue EDPYME BBVA Consumer Finance con una participación del 29.9% y una variación

favorable de 8.9% siendo esta última la que mayor variación registró en el sistema en referencia al año 2015. En contraste, las EDPYMES con menor participación de mercado del 2016 fueron: (a) Credivisión con 1.5%, (b) Marcimex con 2.3% y (c) GMG con 5.3%.

Tabla 47

*Ranking de Créditos Directos por EDPYME 2015 - 2016*

Empresas	Total Créditos Directos 2015	Total Créditos Directos 2016	% 2015	% 2016	% Var.
EDPYME Alternativa	94,564	110,059	5.2%	6.8%	1.6%
EDPYME Acceso Crediticio	154,942	230,147	8.5%	14.2%	5.7%
EDPYME Credivisión	24,166	24,803	1.3%	1.5%	0.2%
EDPYME Micasita	147,466	161,695	8.1%	10.0%	1.9%
EDPYME Marcimex	30,977	37,467	1.7%	2.3%	0.6%
EDPYME Raíz	541,363	-	29.7%	0.0%	-29.7%
EDPYME Solidaridad	106,040	114,785	5.8%	7.1%	1.3%
EDPYME Credijet	1,757	-	0.1%	0.0%	-0.1%
EDPYME Inversiones La Cruz	84,349	103,819	4.6%	6.4%	1.8%
EDPYME BBVA Consumer Finance	201,992	323,877	11.1%	19.9%	8.9%
EDPYME GMG	49,730	86,581	2.7%	5.3%	2.6%
EDPYME Santander	387,258	431,454	21.2%	26.6%	5.3%
Total EDPYMES	1'824,605	1'624,686	100%	100%	-11.0%

*Nota.* Adaptado de "Información Estadística de EDPYMES," por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016b ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#)).

Uno de los factores de mayor relevancia al momento de elegir una entidad microfinanciera es la tasa de interés promedio que estas ofrecen. Así, muestra las tasas de interés promedio que ofrecen las EDPYMES por tipo de crédito destinado a empresas (medianas, pequeñas y microempresas) y créditos de consumo e hipotecarios a diciembre del 2016 (ver Tabla 48). Las empresas más competitivas del sistema, en cuanto a mejores tasas de interés anual ofrecidas son: (a) BBVA Consumer Finance, que ofrece una tasa anual promedio para créditos a medianas empresas de 8.18%, 13.25% para créditos de consumo y 15.12% para pequeñas empresas; (b) Micasita, con tasas de 9.75% para créditos hipotecarios; (c) Acceso Crediticio, con 12.22% para créditos de consumo; y (d) Santander, con 16.71% para consumo y 17.98% para microempresas. En contraste, se observó tasas de interés muy por encima del promedio, destinadas principalmente a créditos de consumo, las cuales son

ofrecidas por las EDPYMES Inversiones La Cruz, GMG y Marcimex con tasas de 284.92%, 111.6% y 100.59% respectivamente.

Tabla 48

*Tasa de Interés Promedio de las EDPYMES por Tipo (Diciembre de 2016)*

EDPYME	Tasa Anual (%)				
	Medianas Empresas	Pequeñas Empresas	Microempresas	Consumo	Hipotecarios
Solidaridad	-	33.99	48.93	50.99	-
Credivisión	-	49.14	57.46	50.71	-
Acceso Crediticio	28.71	30.72	30.83	12.22	-
Alternativa	-	37.36	49.05	48.46	-
Marcimex	-	-	-	100.59	-
Micasita	-	-	-	-	9.75
Inversiones La Cruz	-	113.03	170.91	284.92	-
BBVA Consumer	8.18	15.12	-	13.25	-
GMG	-	-	-	111.6	-
Santander Consumo	18.71	19.66	17.98	16.71	-
PROMEDIO	28.35	31.43	46.92	54.13	9.75

*Nota.* Adaptado de “Tasa de interés promedio del sistema de EDPYMES,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016c (<http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=E>).

Complementariamente, se muestra la evolución de las tasas de interés promedio del sistema de EDPYMES desde el año 2013 al 2016 (ver Tabla 49). Se observó una clara caída de las tasas hasta el año 2015, siendo la más abrupta la registrada en créditos a medianas empresas con una variación de -45.1% entre los años 2014 y 2015. No obstante, se registró un repunte el año 2016 donde todas las tasas de interés subieron un 12.2% en promedio, lo cual llama la atención ya que el total de créditos otorgados por el sistema se redujo un 11% como se vio anteriormente.

Tabla 49

*Evolución de las Tasas de Interés Promedio del Sistema de EDPYMES 2013 - 2016*

Tipo Crédito	Tasa Anual (%)				Variación Anual		
	2013	2014	2015	2016	Var. 2013/14	Var. 2014/15	Var. 2015/16
Medianas Empresas	67.47	43.47	23.86	28.35	-35.6%	-45.1%	18.8%
Pequeñas Empresas	34.51	33.72	30.34	31.43	-2.3%	-10.0%	3.6%
Microempresas	44.59	48.8	43.45	46.92	9.4%	-11.0%	8.0%
Consumo	51.81	48.11	45.73	54.13	-7.1%	-4.9%	18.4%
Hipotecarios	11.00	-	-	9.75	-	-	-

*Nota.* Adaptado de “Tasa de interés promedio del sistema de EDPYMES,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016c (<http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=E>).

Así, se aprecia que el sistema de EDPYMES se focaliza en los créditos de consumo, con una participación del 61.82% del total de créditos otorgados, seguido por los créditos empresariales con un 28.23% y créditos hipotecarios para vivienda con un 9.95% (ver Tabla 50). Respecto a la distribución de créditos otorgados por sector económico, los sectores en los que se concentraron los mayores porcentajes de crédito fueron Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones con 12.41%, Comercio con 5.15%, y otras actividades de servicios comunitarios con 3.69%. En contraste, los sectores más desatendidos por el sistema de EDPYMES son Administración Pública y Defensa con 0.01%, Intermediación Financiera con 0.02%, enseñanza con 0.04% y minería con 0.04%. Complementariamente, se muestra la estructura de créditos directos por tipo y por empresa, sobre lo cual se identificó que la mitad de las empresas se focalizan exclusivamente en créditos de consumo, entre las cuales se tiene a Marcimex, Inversiones La Cruz, BBVA Consumer Finance, GMG y Santander; asimismo, las EDPYMES Alternativa, Acceso Crediticio y Solidaridad, estructuran su cartera de clientes entre pequeñas empresas, microempresas y créditos de consumo; finalmente, EDPYME Micasita es la única empresa del sistema que se focaliza exclusivamente en créditos hipotecarios para vivienda. Cabe destacar que existe una minoritaria asignación de créditos a grandes empresas y medianas empresas que sumadas constituyen un 1.60% de la participación total de créditos (ver Tabla 51).

Por otra parte, una de las grandes falencias observadas en el sistema de EDPYMES, fue que el 90% de ellas, no propone una estrategia de valor compartido con sus clientes, ya que no incluyen programas de educación financiera, que les permita desarrollar las capacidades de pago de sus clientes, y los mantengan informados de los múltiples beneficios de acceder a un crédito formal. Según la consultora de riesgo, Apoyo y Asociados (2017b), el penetrar en nuevos segmentos no bancarizados, implica retos adicionales para las EDPYMES, ya que estos nuevos clientes carecen de una cultura financiera, y por tanto la

Tabla 50

*Créditos Directos otorgados por las EDPYMES por Sector Económico (Diciembre de 2016)*

	Número de Deudores <sup>1/</sup>	Saldo de Créditos Directos (miles S/)			Distribución Créditos Directos %
		Créditos en Moneda Nacional	Créditos en Moneda Extranjera	Total Créditos Directos	
CRÉDITOS CORPORATIVOS, A GRANDES, A MEDIANAS, A PEQUEÑAS Y A MICROEMPRESAS	63,700	426,118	32,531	458,648	28.23
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	8,952	37,178	383	37,561	2.31
Pesca	134	1,356	126	1,482	0.09
Minería	60	572	89	661	0.04
Industria Manufacturera	3,318	12,054	2,094	14,148	0.87
Electricidad, Gas y Agua	13	401	60	460	0.03
Construcción	927	4,429	1,579	6,008	0.37
Comercio	21,224	78,209	5,517	83,726	5.15
Hoteles y Restaurantes	2,271	7,513	386	7,900	0.49
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	9,930	195,876	5,670	201,546	12.41
Intermediación Financiera	15	135	142	277	0.02
Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler	951	8,363	4,372	12,734	0.78
Administración Pública y Defensa	25	74	145	219	0.01
Enseñanza	78	561	10	572	0.04
Servicios Sociales y de Salud	121	1,127	332	1,459	0.09
Otras Actividades de Servicios Comunitarios	14,359	58,315	1,595	59,910	3.69
Hogares Privados c/Serv. Doméstico y Órganos Extraterritoriales	1,322	19,953	10,032	29,986	1.85
CRÉDITOS HIPOTECARIOS PARA VIVIENDA	2,332	158,172	3,531	161,703	9.95
CRÉDITOS DE CONSUMO	197,962	859,362	144,972	1'004,334	61.82
TOTAL	263,993	1'443,652	181,034	1'624,686	100.00

Nota. Adaptado de "Información Estadística de EDPYMES," por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016b ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#)).

Tabla 51

*Estructura de Créditos Directos por tipo y por EDPYME (Diciembre de 2016)*

Concepto	EDPYME Alternativa	EDPYME Acceso Crediticio	EDPYME Credivisión	EDPYME Micasita	EDPYME Marcimex	EDPYME Solidaridad	EDPYME Inversiones La Cruz	EDPYME BBVA Consumer Finance	EDPYME GMG	EDPYME Santander	Total EDPYMES
Créditos corporativos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Créditos a grandes empresas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.07	0.02
Créditos a medianas empresas	0.14	2.24	-	-	-	0.43	0.00	3.81	-	1.76	1.58
Créditos pequeñas empresas	17.52	63.16	17.86	-	0.09	34.09	0.34	3.57	-	6.72	15.33
Créditos a microempresas	56.44	13.61	75.14	-	0.42	56.43	0.06	0.26	-	1.29	11.29
Créditos de consumo	25.89	21.00	6.99	-	99.49	9.05	99.59	92.36	100.00	90.16	61.82
Créditos hipotecarios para vivienda	0.01	-	-	100.00	-	-	-	-	-	-	9.95
Total Créditos Directos	110,059	230,147	24,803	161,695	37,467	114,785	103,819	323,877	86,581	431,454	1'624,686
(En Miles S/)											

Nota. Adaptado de "Información Estadística de EDPYMES," por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016b ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#)).

sostenibilidad de la operación se vuelve vulnerable en el largo plazo, que finalmente devendrá en mayores tasas de interés relativas al riesgo de esta cartera. Como excepción, se tiene a EDPYME Alternativa, que viene realizando charlas de cultura financiera a sus clientes a través de sus diversas agencias a nivel nacional, como en Oyotún, Morropón, Chiclayo, Chepén, Olmos, Motupe, y en Lambayeque, lo hizo en conjunto con la SBS (EDPYME Alternativa, 2017c).

Según Actualidad Empresarial (2011), indicaron que, si bien las EDPYMES no están capacitadas para captar depósitos, en la actualidad su principal fuente de fondeo son las líneas de crédito y los aportes de Fondo de Inversión, esencialmente de procedencia extranjera, como organismos internacionales focalizados en el apoyo a las microfinanzas. En el ámbito nacional, Actualidad Empresarial (2017) afirmó que Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE), uno de las principales fuentes de fondeo de las instituciones microfinancieras, abarató sus líneas de crédito dirigidas a Cajas Municipales, Cajas Rurales y EDPYMES, gracias a la emisión internacional por US\$ 200 millones. Esta renovación de las líneas de crédito de COFIDE en el exterior, busca otorgar recursos más competitivos a las microfinancieras, oportunidad que debe ser aprovechada por las EDPYMES, para trasladar estas mejoras en pos de ofrecer tasas de intereses más atractivas a los clientes. Complementariamente, el Fondo Mivivienda, el cual tiene como objetivo financiar la adquisición, mejoramiento y construcción de viviendas de los sectores C y D, canalizó fondos para este fin a través de instituciones microfinancieras, entre las cuales EDPYME Micasita obtuvo la mayor participación, con el 53.57% del total de créditos otorgados para el programa “Micasa más” en el 2015 (Fondo Mivivienda, 2015).

#### **4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)**

A continuación, ilustra el proceso microfinanciero en el cual las entidades de este sector brindan servicios prestatarios fundamentalmente a dos tipos de clientes: (a)

microempresas y (b) clientes de bajos ingresos (ver Figura 60). Los fondos son asignados mediante un proceso de selección de acuerdo al monto solicitado. La evaluación de los montos menores al umbral pre-establecido, asociado a clientes de bajos ingresos, es asignada, al promotor de campo y luego al analista de crédito en caso sea necesario profundizar en el perfil de riesgo del cliente; por otra parte, los montos mayores al umbral son derivados directamente al analista de crédito. El proceso de cobranza garantiza la recuperación del crédito, no obstante, implica un mayor costo de intermediación para las empresas microfinancieras ya que requiere que el promotor de campo realice un seguimiento permanente al cliente, desatendiendo funciones relativas a la captación de nuevos créditos (Quispe, León, & Contreras, 2012).

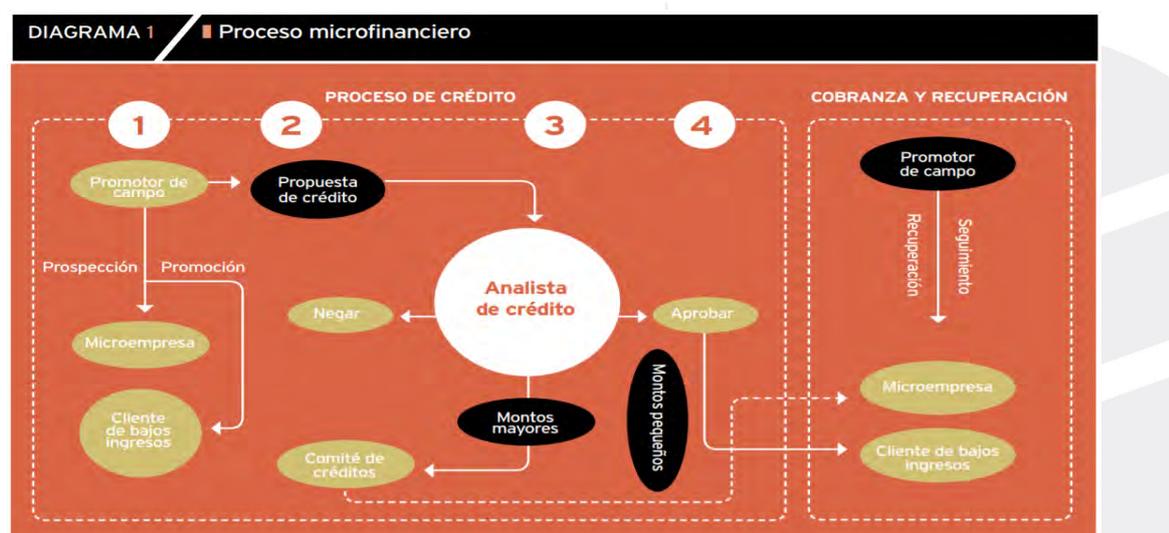


Figura 60. Proceso operativo de las empresas microfinancieras.

Tomado de “El exitoso desarrollo de las microfinanzas en el Perú,” por el Z. Quispe, D. León, & A. Contreras, 2012

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-151/moneda-151-03.pdf>).

En relación al emplazamiento de las EDPYMES a lo largo del territorio peruano, se cuenta a diciembre del 2016, con 248 oficinas distribuidas en 23 departamentos del Perú. Inversiones La Cruz tiene la mayor cantidad de oficinas del sistema de EDPYMES con 84 oficinas centralizadas en su mayoría en Lima; es seguida por Marcimex S.A. y GMG con 58 y 42 oficinas respectivamente (ver Tabla 52).

Tabla 52

*Distribución de Oficinas por Zona Geográfica de las EDPYMES (Diciembre de 2016)*

	Amazonas	Ancash	Apurímac	Arequipa	Ayacucho	Cajamarca	Callao	Cusco	Huancavelica	Huánuco	Ica	Junín	La Libertad	Lambayeque	Lima	Loreto	Moquegua	Pasco	Piura	Puno	San Martín	Tacna	Tumbes	Ucayali	Total EDPYMES
Alternativa	1	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	2	10	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	20
Credivisión	-	-	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	1	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7
Marcimex SA	1	4	1	1	1	2	-	2	-	2	4	2	8	5	5	2	1	-	9	1	4	1	1	1	58
Solidaridad	2	-	-	-	-	-	-	6	1	3	-	5	-	1	1	-	-	2	-	1	1	-	-	1	24
Micasita SA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Acceso Crediticio	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	3	1	-	-	1	1	1	-	-	-	10
Inversiones La Cruz	-	3	-	4	-	-	4	1	-	-	3	1	4	2	44	2	-	-	11	1	1	-	-	3	84
BBVA Consumer Finance	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
GMG	-	1	-	3	-	1	2	2	-	-	4	-	3	2	18	-	-	-	4	1	-	-	1	-	42
Santander	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Total	4	8	1	9	1	6	6	15	1	5	12	8	19	20	76	5	1	2	29	5	7	1	2	5	248

*Nota.* Adaptado de “Información Estadística de EDPYMES,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016b ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#)).

En contraste, las EDPYMES Santander, BBVA Consumer Finance y Micasita S.A. solo poseen una oficina emplazada en Lima. En términos de concentración de oficinas por departamentos, se observa que Lima concentra el 30% de las oficinas a nivel nacional con 76 agencias; la sigue los departamentos de Piura, Lambayeque y La Libertad con 29, 20 y 19 oficinas respectivamente. Por otra parte, los departamentos de Apurímac, Huancavelica, Moquegua y Tacna solo cuentan con una oficina. Respecto al comportamiento de la alta concentración de oficinas en determinados departamentos del territorio peruano, se expone que la estructura de créditos por departamentos del sistema de EDPYMES, encontrando que la mayor concentración de créditos se encuentra en la capital Lima con un 77%, seguido por Lambayeque, Cusco, Piura y Junín con 5.22%, 5.82%, 5.82% y 2.01% respectivamente (ver Tabla 53).

Tabla 53

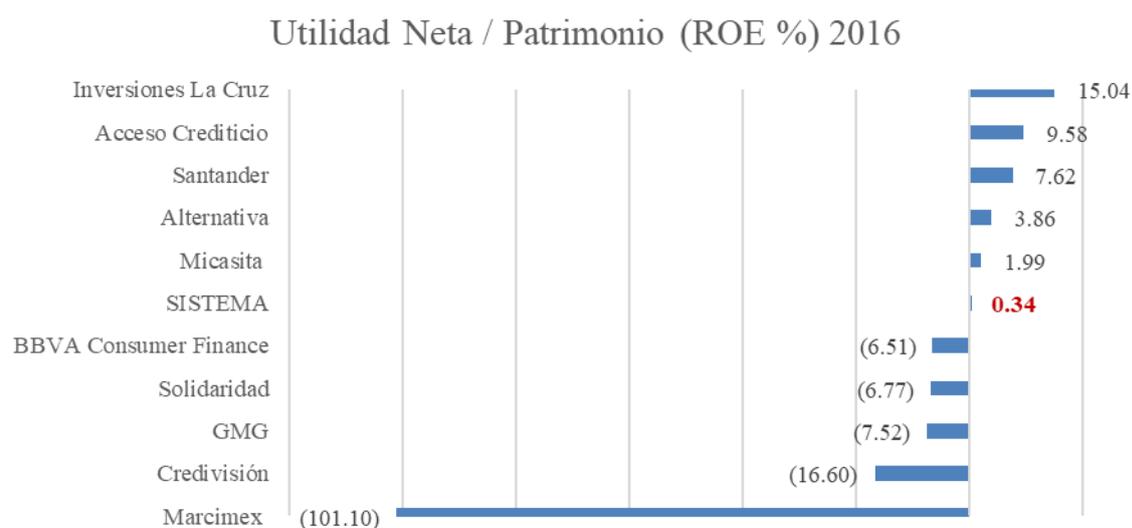
*Estructura de los Créditos Directos por Departamento y EDPYMES (Diciembre de 2016)*

Empresas	Amazonas	Ancash	Apurímac	Arequipa	Ayacucho	Cajamarca	Callao	Cusco	Huancavelica	Huánuco	Ica	Junín	La Libertad	Lambayeque	Lima	Loreto	Moquegua	Pasco	Piura	Puno	San Martín	Tacna	Tumbes	Ucayali	TOTAL (en miles de soles)
Alternativa	1.64	-	-	-	-	7.54	-	-	-	-	-	-	7.26	66.57	-	-	-	-	16.99	-	-	-	-	-	110,059
Acceso Crediticio	-	-	-	0.36	-	-	-	-	-	-	0.18	-	0.09	-	96.53	1.21	-	-	0.11	0.00	1.52	-	-	-	230,147
Credivisión	-	-	-	-	-	-	-	65.77	-	-	-	-	13.23	-	21.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	24,803
Micasita	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	161,695
Marcimex	0.80	7.32	1.15	1.43	2.50	5.12	-	1.11	-	3.43	11.00	1.78	11.45	6.28	10.02	3.06	0.18	-	18.04	0.64	5.46	1.50	4.37	3.38	37,467
Solidaridad	6.22	-	-	-	-	-	-	22.80	1.85	18.14	-	27.23	-	2.53	1.31	-	-	5.76	-	5.82	4.41	-	-	3.91	114,785
Inversiones La Cruz BBVA	-	2.60	-	3.54	-	-	4.36	0.48	-	-	2.14	0.69	3.98	3.56	54.36	5.59	-	-	13.48	0.33	0.50	-	-	4.37	103,819
Consumer Finance	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	323,877
GMG	-	2.43	-	2.69	-	0.83	7.37	2.80	-	-	9.11	-	7.39	2.90	52.08	-	-	-	7.03	2.58	-	-	2.80	-	86,581
Santander	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	431,454
Total EDPYMES (%)	0.57	0.46	0.03	0.45	0.06	0.67	0.67	2.82	0.13	1.36	0.90	2.01	1.62	5.22	77.01	0.60	0.00	0.41	2.82	0.58	0.68	0.03	0.25	0.63	1'624,686

Nota. Adaptado de "Información Estadística de EDPYMES," por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016b ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#)).

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

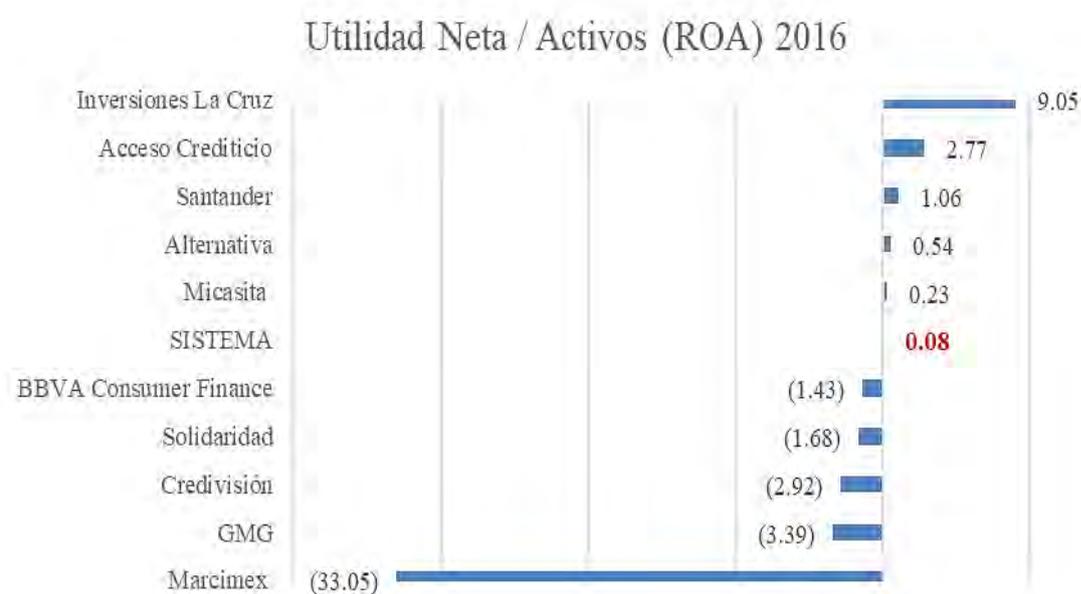
La misión del área de finanzas es la de obtener los recursos económicos precisos en el momento pertinente, así como los otros recursos en la cantidad, calidad, y el costo requeridos para que la organización pueda operar de manera sostenida (D'Alessio, 2015a). En virtud a ello, se observa que las EDPYMES Inversiones La Cruz, Acceso Crediticio y Santander obtuvieron los mejores resultados en términos de retornos sobre capital (ROE) con 15.04%, 9.58% y 7.62% respectivamente al cierre del 2016, muy por encima del promedio del sistema que se situó en 0.34% (ver Figura 61). En contraste, se observó que cinco EDPYMES registraron retornos sobre el capital negativos, siendo el caso más alarmante el registrado por EDPYME Marcimex con -101.1%, seguido por Credivisión, GMG, Solidaridad y BBVA Consumer Finance con ROE de -16.60%, -7.52%, -6.77% y -6.51% respectivamente.



*Figura 61.* Retorno sobre patrimonio de las EDPYMES al 2016.  
Adaptado de Información Estadística de EDPYMES, por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016b  
([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#)).

En relación al desempeño de los activos de las EDPYMES, al cierre del 2016, la EDPYME Inversiones La Cruz obtuvo el mejor retorno sobre activos (ROA) del sistema con 9.05%, seguido por Acceso Crediticio con 2.7%, resultados muy por encima del promedio del sistema que se situó en 0.08% (ver Figura 62). De manera contraria, cinco EDPYMES

registraron retornos sobre los activos negativos, siendo nuevamente EDPYME Marcimex, la que registro los peores resultados con -33.05%, seguido por GMG, Credivisión, Solidaridad y BBVA Consumer Finance con ROA de -3.39%, -2.92%, -1.68% y -1.43% respectivamente.



*Figura 62.* Retorno sobre activos de las EDPYMES al 2016. Adaptado de Información Estadística de EDPYMES,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016b ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#)).

A continuación, se muestra la evolución de los principales indicadores financieros del sistema de EDPYMES entre los años 2012 a 2016 (ver Tabla 54). Uno de los indicadores más importantes a evaluar es el ratio de capital que según la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), refleja el grado de solvencia de las entidades financieras, ya que contempla el patrimonio efectivo con el que disponen para hacer frente a contingencias relativas a riesgos de crédito, de mercado y operacionales. Según las actuales exigencias de la SBS, el ratio debe ubicarse por encima del 10%, mientras que el Comité de Supervisión de Basilea recomienda un 8% (ASBANC, 2015). En el caso de las EDPYMES, se observa un buen desempeño frente a esta exigencia, debido a que durante los últimos cinco años los ratios de capital se han mantenido sobre un promedio de 20, teniendo como último resultado el valor de 20.5 al cierre del 2016.

Tabla 54

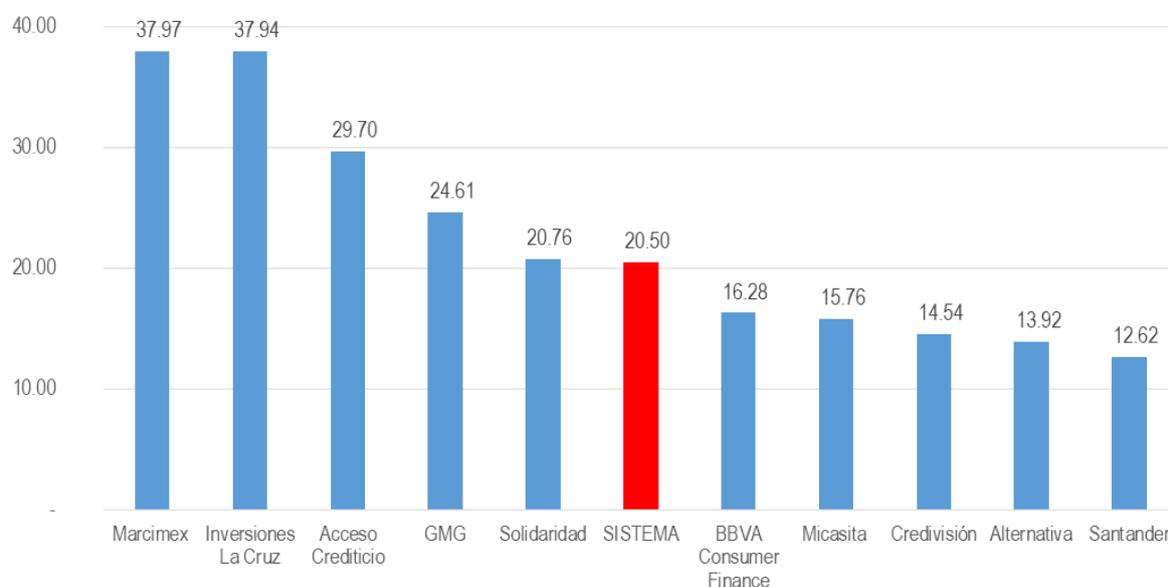
## Indicadores Financieros del Sistema de EDPYMES (2011 - 2016)

	2012	2013	2014	2015	2016	Variación en %			
						2013/12	2014/13	2015/16	2016/15
<b>SOLVENCIA</b>									
Ratio de Capital Global	22.57	20.56	22.03	19.95	20.50	-2.01	1.47	-2.08	0.55
Pasivo Total / Capital Social y Reservas ( N° de veces )	3.16	3.23	2.98	3.22	2.86	0.07	-0.25	0.24	-0.36
<b>CALIDAD DE ACTIVOS.</b>									
Créditos Atrasados (criterio SBS) / Créditos Directos	4.79	4.78	4.13	4.24	3.90	-0.01	-0.65	0.11	-0.34
Créditos Atrasados MN / Créditos Directos MN	4.90	4.77	4.26	3.90	3.54	-0.13	-0.51	-0.36	-0.36
Créditos Atrasados ME / Créditos Directos ME	2.18	5.66	3.07	5.98	6.78	3.48	-2.59	2.91	0.80
Provisiones / Créditos Atrasados (%)	142.07	132.98	141.17	152.43	166.23	-9.09	8.19	11.26	13.80
Cartera de Alto Riesgo / Créditos Directos (%)	5.67	5.52	4.84	4.87	4.70	-0.15	-0.68	0.03	-0.17
<b>EFICIENCIA Y GESTIÓN</b>									
Gastos de Administración Anualizados/ Créditos Directos e Indirectos Promedio (%)	21.21	24.12	22.42	23.27	17.84	2.91	-1.71	0.86	-5.43
Gastos de Operación Anualizados / Margen Financiero Total Anualizado(%)	77.26	89.80	92.78	100.46	96.80	12.54	2.98	7.67	-3.66
Ingresos Financieros Anualizados / Activo Productivo Promedio (%)	35.93	36.21	33.13	32.38	27.35	0.28	-3.08	-0.75	-5.03
Créditos Directos / Empleados (Miles S/)	390.00	355.00	403.00	559.00	599.00	-35.04	48.69	155.62	39.79
Créditos Directos / Número de Oficinas (Miles S/)	4,740.00	4,724.00	5,147.00	6,659.00	6,551.00	-15.50	423.07	1,511.84	-107.99
<b>RENTABILIDAD</b>									
Utilidad Neta Anualizada sobre Patrimonio Promedio (%)	5.88	4.99	4.17	-0.43	0.34	-0.89	-0.82	-4.60	0.77
Utilidad Neta Anualizada sobre Activo Promedio (%)	1.37	1.28	1.04	-0.11	0.08	-0.08	-0.25	-1.14	0.19
<b>LIQUIDEZ</b>									
Adeudos / Pasivo Total (%)	95.32	94.35	93.90	93.20	86.60	-0.97	-0.45	-0.70	-6.60
Disponibile / Activo Total (%)	7.74	9.64	9.48	8.57	6.32	1.90	-0.16	-0.91	-2.25
<b>POSICIÓN EN MONEDA EXTRANJERA</b>									
Posición Global en M.E. / Patrimonio Efectivo (%)	2.55	0.58	6.91	4.33	4.56	-1.97	6.33	-2.58	0.23

Nota. Adaptado de "Información Estadística de EDPYMES," por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016b ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#)).

Ampliando el análisis sobre el ratio de capital por EDPYME, las EDPYMES

Marcimex, Inversiones La Cruz, Acceso Crediticio, GMG y Solidaridad obtuvieron ratios de capital por sobre el promedio del sistema al cierre del 2016, siendo Marcimex e Inversiones La Cruz la que mejor desempeño mostraron con ratios de 37.97 y 37.94 respectivamente (ver Figura 63). Por otra parte, BBVA Consumer Finance, Micasita, Credivisión, Alternativa y Santander obtuvieron ratios de capital por debajo del promedio, siendo Santander el caso más crítico al obtener un ratio de 12.62, valor muy cercano a lo exigido por la SBS.

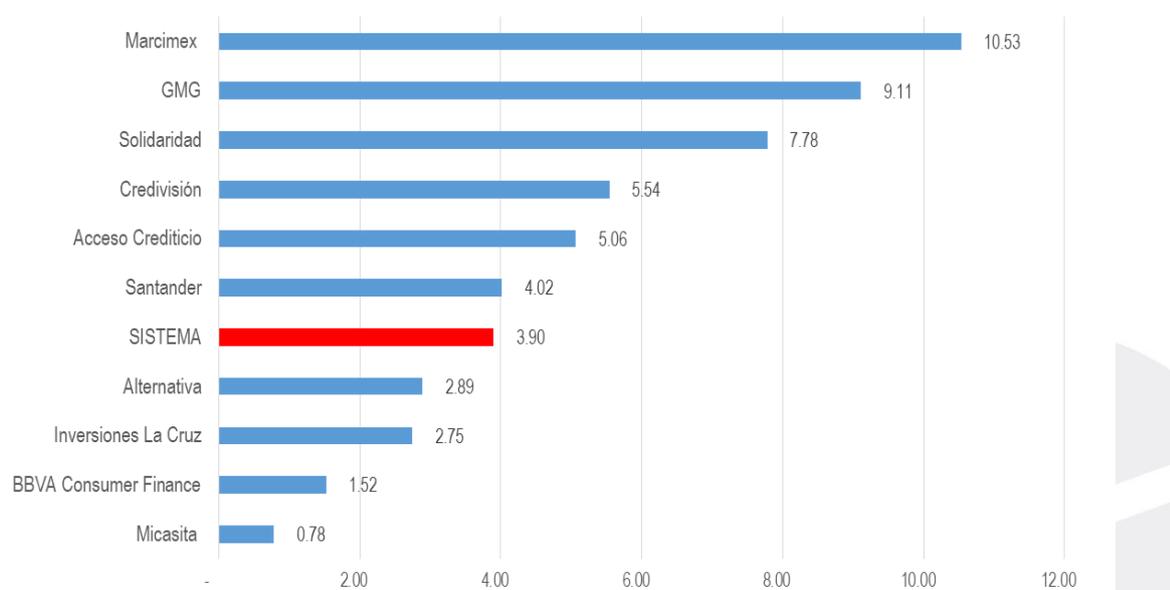


*Figura 63.* Ratio de capital global de las EDPYMES al 2016.

Adaptado de Información Estadística de EDPYMES,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016b ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#)).

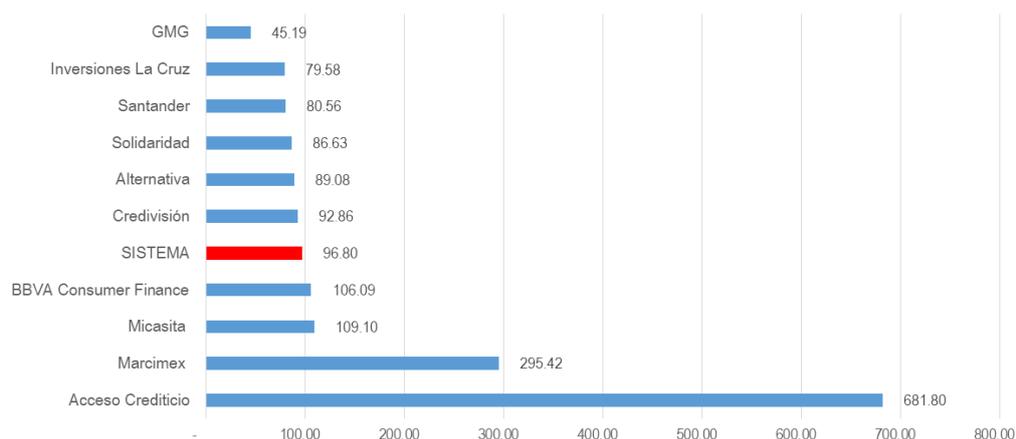
En relación a la calidad de los activos, se evaluó la morosidad de la cartera según los criterios de la SBS, que establece que un crédito se considera vencido si tiene más de 30 días vencidos para los créditos a pequeñas y microempresas; y, en el caso de los créditos hipotecarios y de consumo, se considera vencida la cuota con más de 30 días de atraso y el saldo si se supera los 90 días (SBS, 2016b). Como se observó en la tabla, la calidad de la morosidad del sistema de EDPYMES ha evolucionado favorablemente reduciéndose progresivamente desde un 4.79 de créditos atrasados sobre el total de créditos directos otorgados en el 2012, a un indicador de 3.90 al cierre del 2016. Más detalladamente, se

presentan los indicadores de morosidad de cada EDPYME a diciembre del 2016, donde se observó que EDPYME Micasita registro el menor índice de morosidad de 0.78, muy por debajo de la media del sistema; lo siguen BBVA Costumer Finance, Inversiones La Cruz y Alternativa con ratios de morosidades de 1.52, 2.75 y 2.89 respectivamente (ver Figura 64). En contraste, Marcimex, GMG y Solidaridad registraron los más altos niveles de morosidad sobre créditos otorgados con 10.53, 9.11 y 7.78 respectivamente.



*Figura 64.* Indicador de morosidad de las EDPYMES al 2016.  
Adaptado de "Información Estadística de EDPYMES," por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016b  
([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#)).

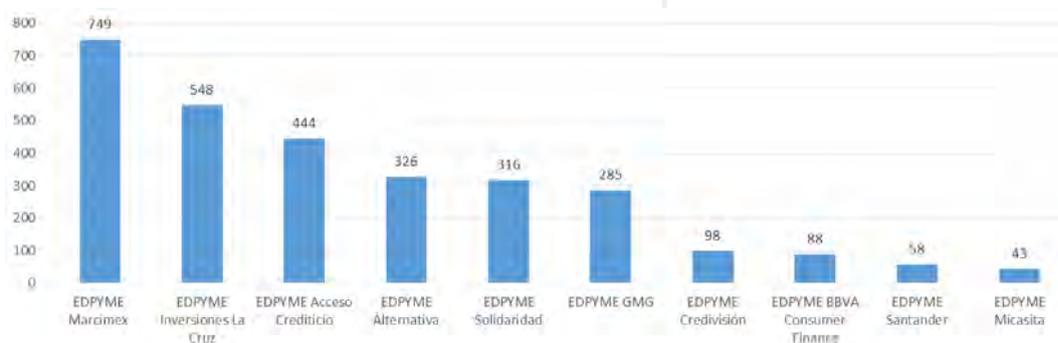
En relación a los indicadores de eficiencia y gestión, se analizó la evolución en los gastos operativos sobre los márgenes financieros del sistema de EDPYMES que, según la tabla mostrada, se incrementaron progresivamente desde el 2012 con 77.26% hasta escalar a 100.46% en el 2015; no obstante, la situación mejoró al cierre del 2016 con un ratio de 96.80%. Un enfoque exhaustivo por EDPYME reveló que cuatro empresas muestran deficiencias operacionales al tener ratios por debajo de la media del sistema, siendo Acceso Crediticio la más preocupante con un ratio de 681.80%; en contraposición, las EDPYMES GMG, Inversiones La Cruz y Santander registraron las mejores eficiencias operativas sobre el margen financiero con ratios de 45.19%, 79.58% y 80.56% respectivamente (ver Figura 65).



*Figura 65.* Gastos operativos sobre margen financiero de las EDPYMES al 2016. Adaptado de Información Estadística de EDPYMES, por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016b ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#)).

#### 4.1.5. Recursos humanos (H)

A continuación, se muestra el número de personal que labora en cada una de las EDPYMES. Se observa que Marcimex, Inversiones La Cruz y Acceso Crediticio concentran la mayor cantidad de trabajadores con 749, 548 y 444 colaboradores respectivamente (ver Figura 66). No obstante, también muestra que no existe una correlación entre la cantidad de empleados y el número de oficinas por EDPYME, siendo EDPYME GMG, la que presenta una mejor eficiencia en cuanto a número de empleados por oficina con 6.79; en contraste, EDPYME BBVA Consumer mantiene un índice de 88 empleados por oficina, muy sobre el promedio del sistema de EDPYMES que se sitúa en 30,31 (ver Tabla 55).



*Figura 66.* Personal de las EDPYMES - 2016. Adaptado de Información Estadística de EDPYMES, por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016b ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#)).

Tabla 55

*Estructura de Personal y Número de Oficinas por EDPYMES 2016*

EDPYME	Gerentes	Funcionarios	Empleados	Otros	Total	Oficinas	Empleados / Oficinas
Marcimex	3	4	742	0	749	58	12.91
Inversiones La Cruz	11	3	534	0	548	84	6.52
Acceso Crediticio	17	17	410	0	444	10	44.40
Alternativa	3	21	302	0	326	20	16.30
Solidaridad	4	41	268	3	316	24	13.17
GMG	6	10	269	0	285	42	6.79
Credivisión	4	13	81	0	98	7	14.00
BBVA Consumer Finance	2	0	78	8	88	1	88.00
Santander	5	53	0	0	58	1	58.00
Micasita	5	8	30	0	43	1	43.00
Total EDPYMES	60	170	2,714	11	2,955	248	30.31

*Nota.* Adaptado de “Información Estadística de EDPYMES,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016b ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#)).

Por otra parte, se observa que la estructura de gastos administrativos de las EDPYMES a diciembre del 2016. Se presenta de manera segmentada los porcentajes asignados a la remuneración a trabajadores, gastos de directorio, honorarios profesionales de consultoría y auditoría, gastos adicionales de personal (viáticos, refrigerios, capacitaciones, uniformes, etc.), tributos y servicios a terceros (vigilancia, publicidad, mantenimiento, gastos de representación, entre otros) (ver Tabla 56). Se observa que no prevalece una estructura de costos constante en las EDPYMES; no obstante, en promedio la mayor carga de gastos administrativos se centra en otros servicios a terceros (39.98%), remuneración a trabajadores (39.76%) y otros gastos de personal (13.43%) (SBS, 2016b).

Tabla 56

*Estructura de los Gastos de Administración por EDPYME (Diciembre de 2016)*

EDPYME	Remuneración a Trabajadores	Otros Gastos de Personal <sup>1/</sup>	Gastos del Directorio	Honorarios Profesionales <sup>2/</sup>	Otros Servicios Recibidos de Terceros <sup>3/</sup>	Tributos	Total Gastos de Administración (En miles de soles)
Alternativa	55.90	18.01	2.53	1.37	20.64	1.54	23,191
Acceso Crediticio	49.31	19.22	0.46	3.94	26.56	0.51	32,449
Credivisión	52.35	13.48	0.20	1.84	31.35	0.78	6,565
Micasita	57.28	18.60	1.67	1.19	19.38	1.87	5,843
Marcimex	53.59	12.75	-	0.35	33.20	0.11	33,295
Solidaridad	49.69	21.66	0.85	2.38	24.61	0.80	23,449
Inversiones La Cruz	27.57	11.50	0.70	8.74	50.74	0.75	78,771
BBVA Consumer Finance	37.61	9.86	0.30	6.29	28.65	17.29	15,217
GMG	51.87	16.14	0.59	5.68	25.32	0.41	15,171
Santander	18.32	4.02	0.19	1.54	74.00	1.94	35,106
Total EDPYMES (%)	39.76	13.43	0.67	4.35	39.98	1.81	269,058

Nota. Información obtenida del Balance de Comprobación.

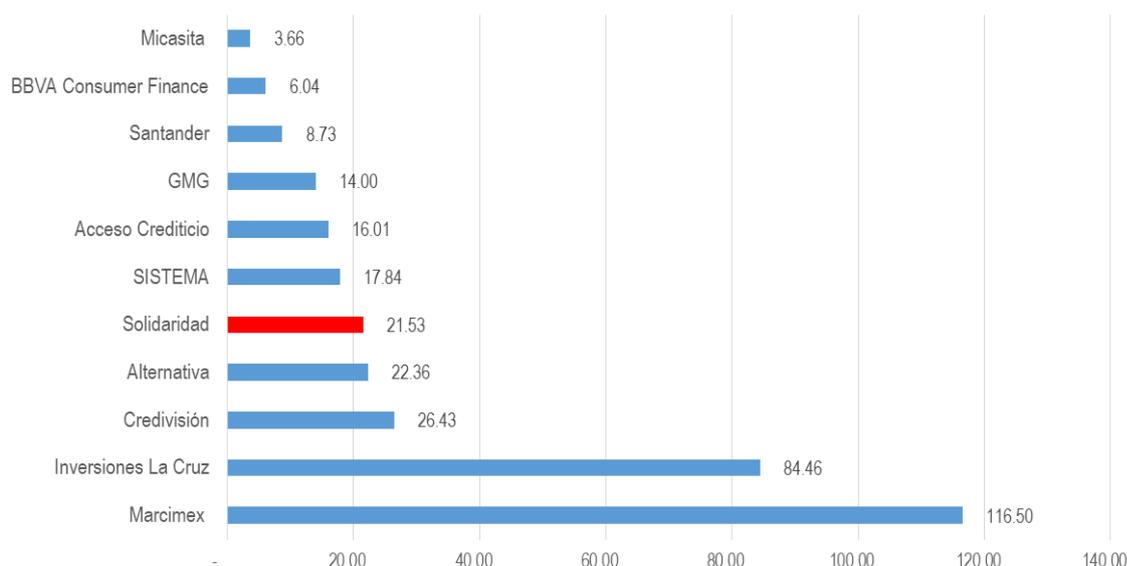
1/ Incluye refrigerio, uniformes, capacitación, viáticos, entre otros.

2/ Incluye consultorías, sociedades de auditoría, entre otros.

3/ Incluye vigilancia y protección, limpieza, mantenimiento, publicidad, comunicaciones, seguros, gastos de representación, entre otros.

Adaptado de "Información Estadística de EDPYMES," por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016b ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#)).

Finalmente, se muestra el desempeño financiero medido en relación a los gastos administrativos sobre los créditos directos otorgado por las EDPYMES al cierre del 2016. Se aprecia que las EDPYMES con mayor eficiencia fueron Micasita, BBVA Consumer Finance y Santander con ratios de 3.66%, 6.04% y 8.73% respectivamente, muy por sobre la media del sector de 21.53%. Por otro lado, cuatro EDPYMES muestran desempeños por debajo de la media siendo Marcimex e Inversiones La Cruz los casos más desfavorables con ratios de 116.50% y 84.46% respectivamente (ver Figura 67).



*Figura 67. Gastos administrativos sobre créditos directos de las EDPYMES al 2016. Adaptado de "Información Estadística de EDPYMES," por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016b ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#)).*

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

Según D'Alessio (2015a), el uso de los sistemas de información y comunicaciones son de vital importancia para las actividades de gestión y control de la organización, ya que brindan el soporte necesario durante el proceso de toma de decisiones gerenciales. En el caso de las empresas microfinancieras peruanas, un aspecto relevante para la gestión del riesgo crediticio es analizar la calidad crediticia de los prestatarios, actividad que se lleva a cabo gracias al acto regulatorio de la SBS, que es la entidad gubernamental encargada de recopilar la información de las instituciones financieras reguladas y luego de pasar por un proceso de auditoría y validación, las ponen a disposición pública a través de la central de riesgo de la SBS y de las centrales de riesgo crediticio privadas. El Perú cuenta en la actualidad con cinco centrales de riesgo crediticio privadas: (a) Experian Perú, (b) Equifax o Infocorpp, (c) Informa del Perú, (d) Sentinel, y (e) Xchange Perú, las cuales analizan la información proporcionada por la SBS y la enriquecen con otras fuentes de información como la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), la Cámara de Comercio de Lima y otras entidades públicas y privadas (Cavanagh, 2013).

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

Manco D. (comunicación personal, 22 de julio, 2017) mencionó que las entidades financieras, incluidas las EDPYMES, pueden elegir el ERP que crean conveniente, no obstante, debe tener la aprobación de la SBS. Por tal motivo, cada EDPYME puede tener su propia opción de ERP, siendo una de las más importantes elecciones estratégicas en pos de generar un elemento diferenciador. La ex EDPYME Raíz (actualmente CMAC Raíz), decidió cambiar de ERP en el año 2010 por una solución que le proporcione solidez ante la SBS en vías de concretar su plan estratégico de convertirse en Financiera. La opción escogida fue BANTOTAL de origen uruguayo, que también es usado en la actualidad por varias instituciones financieras como Scotiabank, MiBanco, Crediscotia, entre otras. Esta solución implicó una inversión aproximada de US\$ 4 millones y que, a pesar de ser un sistema muy potente en términos contables, presentó inconvenientes relacionados a los derechos sobre el código fuente, los cuales estuvieron en constante negociación, limitando las adaptaciones y modificaciones que desee realizar la empresa financiera. Finalmente, se sugiere que toda EDPYME que quiera continuar creciendo hacia una entidad financiera con la capacidad de captar depósitos como el caso de las Financieras o CMAC, debe implementar cuanto antes un ERP de administración de depósitos o ahorros. En la actualidad, no es extraño que se maneje un ERP distinto para créditos y depósitos, en el caso de BANTOTAL dispone de ambas posibilidades, no obstante, es posible adquirir módulos por separado.

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

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) es construida luego del análisis AMOFHIT que contiene las fortalezas y debilidades de la organización, es decir, los factores críticos de éxito internos, que están dentro de su control, y luego se evaluará el nivel de competitividad que aporta cada factor al sistema de EDPYMES (ver Tabla 57). El máximo resultado posible de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) es de 4.00, lo cual

indica que una organización aprovecha mejor sus fortalezas y al mismo tiempo refuerza sus debilidades; un resultado de 2.5 representa un desempeño promedio y los resultados menores a 2.5 caracterizan a organizaciones internamente débiles (D'Alessio, 2015<sup>a</sup>).

Tabla 57

*Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
1. Entidad financiera privada con autonomía en la toma de decisiones.	0.05	3	0.15
2. Especialización en nichos de mercado de escasa competencia.	0.08	3	0.24
3. Experiencia del sector microfinanciero.	0.08	3	0.24
4. Presencia a nivel nacional y en zonas de baja inclusión financiera.	0.07	3	0.21
5. Canalizadoras de fondos de cooperación y capitales privados.	0.07	3	0.21
6. Baja morosidad con una adecuada gestión de riesgo.	0.07	4	0.28
Subtotal	0.42		1.33
<b>Debilidades</b>			
1. Acceso a fuentes de financiamiento competitivo.	0.12	2	0.24
2. Altos costos en los productos microfinancieros (tasas de intereses).	0.10	2	0.20
3. Eficiencia del personal administrativo.	0.10	2	0.20
4. Asociatividad a través de una entidad integradora.	0.10	2	0.20
5. Inversión en tecnología, investigación y desarrollo.	0.08	2	0.16
6. Desarrollo de programas de educación y cultura financiera.	0.08	2	0.16
Subtotal	0.58		1.16
<b>TOTAL</b>	1.00		2.49

*Nota.* Adaptado de “*El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*,” de F. D'Alessio, 2015a. México D.F. México: Pearson.

### 4.3. Conclusiones

El análisis de los puntajes totales ponderados reportados en la MEFI del sistema de EDPYMES dio como resultado 2.49, valor que se encuentra por debajo del promedio de 2.5. Este indicador caracteriza a las organizaciones que son internamente débiles, es decir, organizaciones que presentan debilidades que deben ser mitigadas si desean alcanzar sus objetivos de largo plazo.

Como resultado del análisis se pudo detectar que las fortalezas más relevantes que presenta el sistema de EDPYMES, son la buena gestión de riesgo, que se evidencia en las bajas tasas de morosidad; su capacidad para captar fondos de cooperación y capitales privados; una red nacional de agencias y oficinas con presencia en 23 departamentos; y la

experiencia en el desarrollo de sistemas de información propio, con un importante impacto en la mejora de las eficiencias operativas y gestión de riesgo.

En relación a sus principales debilidades, se resalta la carencia de una federación autónoma que congregue a las empresas del sistema de EDPYMES, y sea el agente canalizador de esfuerzos conjuntos que mejoren su posición competitiva frente a las IMF; la baja inversión en tecnología e I+D; y las altas tasas de interés relativas a los altos costos operativos y a los riesgos inherentes de su cartera de clientes, aspectos que finalmente han relegado a las EDPYMES a una muy reducida participación frente a sus competidores directos.

Finalmente, desde la perspectiva financiera, se detectó que cinco de las 10 entidades del sistema de EDPYMES, presentan deficiencias en sus indicadores de rentabilidad, siendo el caso más preocupante el de EDPYME Marcimex que obtuvo un ROE de -101.1% y un ROA de -33.05%, indicadores que trajeron abajo los promedios ponderados del sistema. No obstante, existen instituciones que vienen obteniendo resultados favorables como el caso de Inversiones La Cruz, que se encuentra enfocada exclusivamente a los créditos de consumo y Acceso Crediticio, que supo diversificar su cartera entre créditos de consumo y MYPES, asegurando sus ingresos en el largo plazo.

## **Capítulo V: Intereses de las EDPYMES y Objetivos de Largo Plazo**

El objetivo del presente capítulo es definir los intereses de las EDPYMES, apoyándonos en la teoría tridimensional de la relación entre organizaciones de Hartmann, donde se analizan (a) los intereses organizacionales, (b) potencial organizacional, y (c) principios cardinales, que conlleve a definir los Objetivos de Largo Plazo (OLP) que permitirán la obtención de la visión de la organización. “Los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite. Son fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo” (D’Alessio, 2015a).

### **5.1. Intereses de las EDPYMES**

Las EDPYMES como organizaciones privadas con fines de lucro, se manejan bajo una perspectiva financiera, la cual busca desarrollar su posición de liderazgo en un sector altamente competitivo como lo es el sector microfinanciero peruano, incrementando el valor para los accionistas, y asegurando ingresos financieros sostenibles. Adicionalmente, las EDPYMES son entidades desarrolladoras de la base de la pirámide por definición, por lo cual es primordial que sean agentes intermediadores para la inclusión financiera de los sectores más desprotegidos; siendo su último fin, mejorar sus condiciones de vida a través del incremento del número de empleos que se generen mediante productos financieros diseñados para atender las necesidades de las pequeñas y microempresas. En relación a ello, se identificaron los siguientes intereses organizacionales:

1. Incrementar el número de empleos directos e indirectos.
2. Incrementar los niveles de rentabilidad sobre el patrimonio (ROE).
3. Incrementar los ingresos financieros.

### **5.2. Potencial de las EDPYMES**

El potencial de las EDPYMES se encuentra supeditado a la evolución de las pequeñas

y microempresas, las cuales han mostrado un crecimiento sostenido durante los últimos años, como consecuencia de un entorno macroeconómico favorable y políticas gubernamentales de fomento y ayuda social destinada a la base de la pirámide. Según la consultora Perú Top Publications ([PTP], 2013), en un informe elaborado por Produce, se muestra la gran disminución de la informalidad de las MYPES, que pasaron de 68.4% de empresas informales en el 2004, a 42% al 2011.

Si bien es cierto, las EDPYMES han logrado tener presencia en los 24 departamentos, menos en Madre de Dios, aún se encuentra muy alejado de sus competidores en cuanto al número de agencias a nivel nacional; sus agencias han decrecido 9.5% entre los años 2015 al 2016, fundamentalmente, debido a la salida de EDPYME Raíz del sistema, que contribuía con 46 agencias, equivalente al 17% del total de agencias del 2015 (ver Tabla 58). Por otra parte, entre las EDPYMES de mayor relevancia por número de agencias, se tiene en primer lugar a Inversiones La Cruz con 84 agencias, seguido de Marcimex y GMG, con 58 y 42 agencias respectivamente al cierre del 2016. En el otro extremo, se encuentran tres EDPYMES que solo cuentan con una agencia ubicada en Lima, que son BBVA Consumer Finance, Santander y Micasita.

Tabla 58

*Evaluación del Número de Agencias por EDPYME del 2013 al 2016*

EDPYME	2013	2014	2015	2016
EDPYME Alternativa	9	10	16	20
EDPYME Credivisión	10	7	7	7
EDPYME Marcimex S.A.	58	58	59	58
EDPYME Raíz	48	46	46	-
EDPYME Solidaridad	17	23	22	24
EDPYME Micasita S A	1	1	1	1
EDPYME Acceso Crediticio	12	12	10	10
EDPYME Credijet	4	4	1	-
EDPYME Inversiones La Cruz	56	73	81	84
EDPYME BBVA Consumer Finance	-	1	1	1
EDPYME GMG	-	21	29	42
EDPYME Santander	-	-	1	1
Total EDPYMES	215	256	274	248

*Nota.* Adaptado de "Información estadística de EDPYMES," por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016b (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=5#>).

Según la SBS (2016b), las EDPYMES poseen 248 puntos de atención entre agencias y oficinas especiales a nivel nacional, instalaciones que propician su papel de agentes de inclusión financiera. De esta manera, han logrado atender a más de 264,000 clientes, de los cuales el 24% está compuesto por el sector empresarial de las MYPES. Asimismo, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2009), en el 2016, se tuvo 22'296,651 adultos, con lo cual se estima un ratio de inclusión financiera de un punto de atención del sistema de EDPYMES por cada 100,000 adultos. Para el año 2027, se espera alcanzar 24'718,609 adultos. Por último, al proyectar un crecimiento promedio del sistema de EDPYMES de 4%, igual al crecimiento proyectado de la economía peruana al 2018, se espera alcanzar 1.54 puntos de atención por cada 100,000 adultos para el año 2027 (“Estas son las,” 2017).

De manera similar, según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2016b), las EDPYMES alcanzaron 264,000 deudores, obteniendo para el 2016 un ratio de inclusión financiera de 11.8 deudores por cada 1,000 adultos. Con un crecimiento proyectado del 4% se estima que para el 2027, se alcanzará un ratio de inclusión financiera de 16.4 deudores por cada 1,000 adultos. A continuación, se observa un retroceso sustancial en el número de créditos directos emitidos al sector empresarial en relación al año 2016 (ver Tabla 59).

Tabla 59

*Evolución del Crédito Directo por Segmento del 2014 al 2016*

Tipo de Crédito	2014	2015	2016	Var. 2015/14	Var. 2016/15
Corporativos	-	-	-	-	-
Grandes Empresas	-	6,188.41	312.39	-	-95.0%
Medianas Empresas	20,667.29	30,876.86	25,733.79	49.4%	-16.7%
Pequeñas Empresas	352,280.02	396,448.69	249,138.70	12.5%	-37.2%
Micro Empresas	373,631.39	358,412.55	183,463.54	-4.1%	-48.8%
Consumo	403,803.36	879,964.62	1'004,334.05	117.9%	14.1%
Hipotecarios para Vivienda	167,327.76	152,713.51	161,703.26	-8.7%	5.9%
Total	1'317,709.81	1'824,604.65	1'624,685.73		

*Nota.* Adaptado de “Información estadística de EDPYMES,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016b (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=5#>).

### 5.3. Principios Cardinales de las EDPYMES

Para poder reconocer las oportunidades y amenazas de las organizaciones en su entorno, es necesario tomar como punto de inicio cuatro principios cardinales, los cuales son: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos (D'Alessio, 2015a).

***Influencia de terceras partes.*** Uno de los puntos que tiene como prioridad el Estado Peruano, es el desarrollo y crecimiento de las instituciones microfinancieras (IMF), ya que es la herramienta clave para generar inclusión financiera a través de sus servicios en zonas muy alejadas y que se caracterizan por ser segmentos con ingresos medios-bajos; con ello, el Estado aporta en el desarrollo de las micro y pequeñas empresas, impactando positivamente en el crecimiento de sus negocios, mejorando su calidad de vida, y contribuyendo al progreso del país (Cooperación Suiza en Perú, s.f).

Asimismo, en el 2015, el entonces Presidente de la República, el Sr. Ollanta Humala Tasso, suscribió el Decreto Supremo N° 191 – 2015 – EF, que aprobaba la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF). Este decreto tiene como fin promover el acceso y adecuado uso de los servicios financieros integrales, eficientes, innovadores y que se adecuen a las necesidades de los diferentes segmentos de la población peruana. La importancia de esta política del Estado es que a través de la ENIF se logre mejorar el bienestar de la población peruana a través de su inclusión financiera; para lo cual se han planteado que en el 2018 logren incluir financieramente al 50% de adultos, y para el 2021 esto aumente al 75% (SBS, 2015).

***Lazos pasados y presentes.*** A inicios de los 80's, varias ONG empezaron a otorgar créditos dentro de sus programas, ya que consideraban que era una forma útil de aumentar sus niveles de producción, y sobretodo porque mejoraban la calidad de vida de las poblaciones de bajo nivel, con las cuales ellos venían trabajando. Esta tendencia fue en ascenso, tal es así

que, para los años 90, se habían incrementado los créditos debido a la liquidación de la banca que fomentaba el Estado, que dejaba a varios pequeños productores a la deriva, al no contar más con los créditos que obtenía del Estado. Los créditos ofrecidos por las ONG se caracterizaban por otorgar tasas de intereses muy atractivas, lo cual conllevó a que se incrementaran los números de ONG con estos tipos de programas (Alvarado & Galarza, 2003).

Fueron varias las ONG que decidieron especializarse y formalizarse, con el fin de captar fondos de apoyo de capitales locales y extranjeros. El Estado por su parte, a fines de 1994 dictó una norma que reglamentaba el funcionar de las ONG, y ponía como supervisor a la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS). Ya en 1996, se crea la primera Entidad de Desarrollo para la Pequeña y Micropyme (EDPYME), la cual fue incorporada al sistema financiero a raíz de la ley de instituciones financieras promulgada ese mismo año (Alvarado & Galarza, 2003).

Dentro de las ONG que pasaron a ser EDPYME se encontraban: (a) SERPAR, la cual se convirtió en EDPYME Confianza; (b) CARE Perú, que se convertiría en EDPYME Edyficar; y (c) Centro de Estudios Sociales (CES) Solidaridad, que luego se llamaría EDPYME Solidaridad. Una vez ya formalizadas, empezaron sus operaciones, siendo las pioneras las EDPYME Confianza y Edyficar en 1998, y para el 2000, seguiría EDPYME Solidaridad (Alvarado & Galarza, 2003). A inicios del 2017, eran 10 las EDPYME que se mantenían vigentes y seguían siendo reguladas por la SBS: (a) Alternativa, (b) Acceso Crediticio, (c) Credivisión, (d) Micasita, (e) Marcimex, (f) Solidaridad, (g) Inversiones La Cruz, (h) BBVA Consumer Finance, (i) GMG, y (j) Santander. Sin embargo, el 31 de mayo del presente año, Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes y la EDPYME Solidaridad se fusionaron y hoy en día, operan bajo el nombre de Caja Los Andes. Otro caso igual, fue en el

2016, cuando la Caja Rural de Ahorro y Crédito Chavín absorbió a la EDPYME Raíz, y actualmente operaban bajo el nombre de Caja Raíz.

***Contrabalance de los intereses.*** El crecimiento constante del sector microfinanciero, hace que las EDPYMES sean absorbidas por las CRAC como una estrategia de integración horizontal, que busca seguir ampliando sus operaciones y con ello ganar posicionamiento en segmentos donde no tenían presencia, tal como ocurrió con la EDPYME Raíz, y de manera más reciente, con la EDPYME Solidaridad. Estas fusiones son una alternativa para ampliar la base de fondeo de las EDPYMES, ya que sus operaciones se basan solo en otorgar créditos, pero al fusionarse con las CRAC, tendrán la posibilidad de también poder captar fondos, lo cual termine por mejorar sus indicadores financieros.

***Conservación de los enemigos.*** El sistema bancario se encuentra conformado por diversas entidades competidoras, en las que se encuentran: (a) las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), (b) las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC), (c) las Financieras, (d) las Entidades de Desarrollo para la Pequeña y Micropyme (EDPYMES), (e) un banco especializado (Mibanco), (f) la banca múltiple, (g) las cooperativas, y (h) los agiotistas.

Los beneficios que existen al haber varios participantes en el sistema bancario, son que cada una de las instituciones tomará las mejores prácticas de sus rivales, con el fin de poder mejorar sus indicadores, identificando sus estrategias e incorporándolas en sus operaciones. Esto, hará que puedan ofrecer mejores productos y servicios a sus clientes, y sean un referente de modelo para el desarrollo de las regiones de un país, y sea replicado a nivel mundial.

#### **5.4. Matriz de Intereses de las EDPYMES (MIO)**

Las instituciones del sistema microfinanciero peruano que compiten en el mismo ámbito que las EDPYMES son las siguientes: (a) las Cajas Rurales, (b) las Financieras, (c)

las Cajas Municipales, (d) el banco especializado Mibanco, (e) la banca múltiple, (f) las entidades no reguladas por la SBS (las Cooperativas), y finalmente, (g) los agiotistas. A continuación, se muestran los intereses comunes y opuestos de las mencionadas instituciones frente a los intereses organizacionales propuestos (ver Tabla 60).

Tabla 60

*Matriz de Intereses Organizacionales*

Interés organizacional	Vital	Intensidad del Interés Importancia	Periférico
	(peligroso)	(serio)	(molesto)
1 Incrementar el número de empleos directos e indirectos.		(CRAC), Cajas Municipales* Financieras* Mibanco* Nuevas entidades microfinancieras*	
2 Incremento de la rentabilidad.	(CRAC), Cajas Municipales*, Financieras*, Mibanco* Banca Múltiple* Ahorristas* Accionistas extranjeros* Deudores* Cooperativas* Prestamistas* (CRAC), Cajas Municipales* Financieras* Mibanco* Nuevas entidades microfinancieras*		Banca Múltiple* Cooperativas Prestamistas
3 Mejorar los ingresos financieros.	Ahorristas, Deudores Accionistas extranjeros Banca Múltiple* Ahorristas* Accionistas extranjeros* Deudores* Cooperativas* Prestamistas*		

*Nota.* Sin paréntesis, intereses comunes; entre paréntesis, intereses opuestos.

Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2015a. México D.F. México: Pearson.

### 5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos planteados para el sistema de EDPYMES con un horizonte de 10 años hacia el 2027 son los siguientes:

OLP1: En el año 2027, habrán 650,000 empleos directos e indirectos generados por el financiamiento a las MYPES; a diciembre del 2016, las EDPYMES generaron 400,000 empleos. Para la proyección de los empleos generados por el sistema de EDPYMES, se

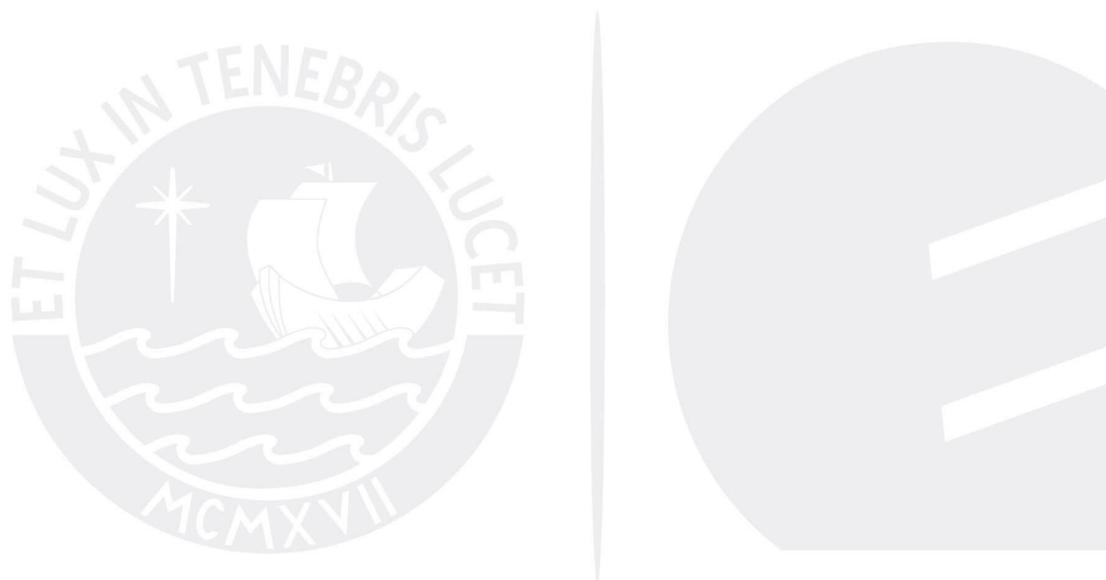
consideraron las estadísticas suministradas por el Ministerio de Trabajo, las cuales mencionan que, en el Perú, una MYPE proporciona empleo a seis personas en promedio (Arana et al., 2017). Adicionalmente, al cierre del 2016, el sistema de EDPYMES financió a 63,700 MYPES y generó 3,000 puestos de trabajo, con lo cual otorgó empleo directo e indirecto a 66,700 personas. Finalmente, se proyecta el número de empleos al 2027, con una tasa de crecimiento del 4%, igual al crecimiento de la economía peruana al 2018, según las proyecciones del Legislativo en el mensaje a la nación del pasado 28 de julio (“Estas son las,” 2017).

OLP2: En el año 2027, el ratio de rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) será de 8%. En el año 2016 se obtuvo 0.34%. Según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2016b), el sistema de EDPYMES vio afectado sus retornos sobre el patrimonio, por los malos resultados obtenidos por algunas empresas durante el 2016, es así que obtuvo un ROE de 0.34%. No obstante, la empresa con mejores resultados de ese año fue EDPYME Inversiones La Cruz que obtuvo un ROE de 15%, por tal motivo, se estima que, con la adopción de las medidas propuestas en el presente planeamiento estratégico, el promedio del sistema revierta su mala situación y obtenga un ROE promedio de 8% para el año 2027, siendo esta una meta alcanzable hoy en día por la mejor empresa del sistema en términos de retorno sobre el patrimonio.

OLP3: En el año 2027, se emitirá S/ 2,500 MM en créditos. En el año 2016 se emitieron S/ 1,600 MM. De manera análoga a las proyecciones del número de empleos generados en el primer objetivo a largo plazo, se estima que la emisión de créditos se incrementará linealmente un 4% acorde al crecimiento de la economía del país, por lo cual se proyecta que para el año 2027, los ingresos financieros consolidados del sistema de EDPYMES serán de S/ 2,500 MM.

## 5.6. Conclusiones

Se han formulado un conjunto de objetivos de largo plazo para el sistema de EDPYMES al 2027, con el fiel propósito de que éstos contribuyan eficientemente con el desarrollo del país, las políticas de inclusión social y desarrollo microfinanciero emprendidas por el Estado Peruano, al punto de constituirse como un modelo de referencia de las microfinanzas a nivel local y para América Latina. El escenario plantea el reto para que las EDPYMES incrementen sostenidamente sus ingresos financieros, mejoren sus ratios de rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) y den amparo del sólido al crecimiento de la economía peruana, a través del incremento de puestos de trabajo como resultado de brindar opciones de financiamiento justas para la base de la pirámide.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Luego haberse realizado el análisis de los aspectos externos e internos que influyen sobre las EDPYMES y el sector microfinanciero, se pudieron identificar las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades, teniendo así un mejor panorama de cómo funcionan actualmente las EDPYMES y que es lo que se espera en un futuro. En este capítulo se debe tomar como referencias la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), realizando un emparejamiento entre ambas para la generación de estrategias, sobre la base de las siguientes matrices: (a) Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), (b) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) Matriz del Boston Consulting Group (MBCG), (d) Matriz Interna-Externa (MIE), y (e) Matriz de la Gran Estrategia (MGE). Luego, con la información obtenida se procederá a seleccionar las estrategias que sean más atractivas a través de las siguientes matrices: (a) Matriz de Decisión Estratégica (MDE), (b) Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE), (c) Matriz de Rumelt (MR), y (d) Matriz de Ética (ME). Finalmente, tomando las estrategias retenidas, se elaboran tres últimas matrices: (a) la Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC), (b) la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS), y la Matriz de Estrategias versus los Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) (D'Alessio, 2015a).

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

Esta matriz muestra las estrategias en cada uno de los cuatro cuadrantes de la matriz: Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO), y Debilidades y Amenazas (DA) (ver Tabla 61).

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

La matriz PEYEA tiene como objetivo determinar la postura estratégica que adoptara

Tabla 61

## Matriz FODA para las EDPYMES

	Fortalezas	Debilidades
	1. Entidad financiera privada con autonomía en la toma de decisiones. 2. Especialización en nichos de mercado de escasa competencia. 3. Experiencia del sector microfinanciero. 4. Presencia a nivel nacional y en zonas de baja inclusión financiera. 5. Canalizadoras de fondos de cooperación y capitales privados. 6. Baja morosidad con una adecuada gestión de riesgo.	1. Acceso a fuentes de financiamiento competitivo. 2. Altos costos en los productos microfinancieros (tasas de intereses). 3. Eficiencia del personal administrativo. 4. Asociatividad a través de una entidad integradora. 5. Inversión en tecnología, investigación y desarrollo. 6. Desarrollo de programas de educación y cultura financiera.
Oportunidades	Estrategias (FO Explore)	Estrategias (DO Busque)
1. Alta demanda crediticia insatisfecha a nivel nacional.	Aperturar agencias en regiones con alto PBI y gran número de MYPES (Lima, Arequipa, La Libertad, Piura, Junín y Lambayeque) (F1, F3, F4; O1, O4, O5).	Reducir los gastos de áreas de soporte como asesoría legal, auditorías internas y capacitaciones a través de la Federación Peruana de EDPYMES, y ganar mayor posicionamiento entre las instituciones microfinancieras (D1, D4, D5, D6; O1, O2, O4, O5).
2. Fuentes de fondeo para la inclusión financiera de bajo costo.	Desarrollar nuevos productos direccionados a MYPES y a la base de la pirámide: créditos para nuevos emprendimientos, microseguros de salud, materiales de construcción, créditos de educación superior (F1, F2, F3; O1, O4, O5).	Captar fondeo en bloque a menores tasas (D1, D2, D4; O1, O2).
3. Existencia de clústeres atractivos para la inclusión financiera.	Adquirir una FinTech especializada en metodologías psicométricas para la evaluación del score crediticio y mejorar la gestión de riesgo (F6; O6).	Solicitar un proyecto de ley para la captación de depósitos a través de la Federación Peruana de EDPYMES (D1, D4; O1, O2, O4, O5).
4. Entorno favorable para el desarrollo de las microfinanzas.	Gestionar el uso de oficinas compartidas con el Banco de la Nación (F3, F4; O1, O3, O4).	Emitir acciones y bonos como fuentes de fondeo alternativo (D1, D2; O4).
5. Crecimiento económico sostenido de las MYPES.	Ampliar las fuentes de fondeo de bajo costo asistiendo a congresos de microfinanzas organizados por la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE) (F5; O2, O4).	Desarrollar el producto "Aplicativo Móvil CrediEdpyme" para precalificación, simulación crediticia, otorgamiento de créditos, y educación financiera (D2, D3, D4, D5, D6; O1, O3, O4, O5, O6).
6. Innovación en tecnología financiera bajo modelo FinTech.	Desarrollar nuevos productos direccionados a los clústeres: minero, moda vestir, pelos finos y construcción (F1, F2, F3; O3, O4, O5). Aperturar agencias en regiones con clústeres de alto potencial (Junín, Lima, Pasco, Arequipa, Cusco y Puno) (F1, F3, F4; O3, O4, O5).	
Amenazas	Estrategias (FA Confronte)	Estrategias (DA Evite)
1. Desaceleración económica peruana.	Canalizar fondos que fomenten programas de emprendimiento y desarrollo de MYPES (F1, F2, F3, F4, F5; A1).	Implementar alianzas estratégicas con el Banco de la Nación y la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) para impulsar programas de educación financiera dirigido a clientes y capacitación de personal administrativo (D1, D3, D5, D6; A1, A2, A5).
2. Ausencia de una cultura financiera.	Implementar programas de educación financiera para exponer las ventajas del crédito formal versus el informal (F3, F4, F6; A2, A6).	Promover iniciativa legislativa mediante la Federación Peruana de EDPYMES para regular las adquisiciones agresivas (D4; A3).
3. Fusiones y adquisiciones con otras entidades financieras.	Implementar alianzas estratégicas con las CRAC para mejorar la eficiencia de los activos y tasas de morosidad (F1, F2, F3, F4, F6; A3, A4, A6).	Implementar alianzas estratégicas entre las instituciones microfinancieras para crear una central de riesgo unificada y evitar el sobreendeudamiento de clientes (D3, D4, D5; A4).
4. Sobreendeudamiento de los clientes.	Implementar alianzas estratégicas con la Fundación de Cooperación Internacional de Cajas de Ahorros Alemanas y la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE) para reducir los costos de capacitación del capital humano (F3, F4, F5; A2, A5).	Crear líneas de crédito para capital de trabajo a tasas preferenciales dirigidos a MYPES informales, canalizando el fondeo de donaciones (D1, D2; A1, A6).
5. Alta disputa del capital humano en el sector microfinanciero.		
6. Incremento de sustitutos informales.		

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2015a. México D.F. México: Pearson.

una organización o las unidades de negocio que la comprenden, que puede ser de cuatro tipos: (a) agresiva, (b) conservador, (c) defensivo o (d) competitivo; esto después de haberse analizado las posiciones estratégicas externas y las posiciones estratégicas internas. Dentro de las externas o factores relativos a la industria, se encuentran dos grupos: Factores determinantes de estabilidad del entorno (EE) y Factores determinantes de fortaleza de la industria (FI); y dentro de las internas o factores relativos a la organización, también se encuentran dos grupos: Factores determinantes de fortaleza financiera (FF) y Factores determinantes de ventaja competitiva (VC) (D'Alessio, 2015a) (ver Tabla 62).

Tabla 62

*Matriz PEYEA de las EDPYMES*

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de estabilidad del entorno (EE)	Valor	Factores determinantes de fortaleza financiera (FF)	Valor
1. Cambios tecnológicos.	3	1. Retornos de la inversión.	1
2. Tasa de Inflación.	5	2. Apalancamiento.	3
3. Variabilidad de la demanda.	4	3. Liquidez.	1
4. Rango de precios de productos competitivos.	2	4. Capital requerido versus capital disponible.	1
5. Barreras de entrada al mercado.	2	5. Flujo de caja.	1
6. Rivalidad / presión competitiva.	1	6. Facilidad de salida del mercado.	5
7. Elasticidad de precios de la demanda.	1	7. Riesgo involucrado en el negocio.	2
8. Presión de productos sustitutos.	2	8. Rotación de inventarios.	1
		9. Economías de escala y de experiencia.	1
	2.50		1.78
Factores determinantes de fortaleza de la industria (FI)	Valor	Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	Valor
1. Potencial del crecimiento.	5	1. Participación del mercado.	1
2. Potencial de utilidades.	3	2. Calidad del producto.	2
3. Estabilidad financiera.	5	3. Ciclo de vida del producto.	3
4. Conocimiento tecnológico.	2	4. Ciclo de reemplazo del producto.	2
5. Utilización de recursos.	2	5. Lealtad del consumidor.	1
6. Intensidad de capital.	5	6. Utilización de la capacidad de los competidores.	2
7. Facilidad de entrada al mercado.	2	7. Conocimiento tecnológico.	2
8. Productividad/utilización de la capacidad.	2	8. Integración vertical.	1
9. Poder de negociación de los productores.	5	9. Velocidad de introducción de nuevos productos.	5
	3.44		2.11
VC	-3.89	EE	-3.50
FI	2.56	FF	4.22
Vector direccional eje X	-1.33	Vector direccional eje Y	0.72

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2015<sup>a</sup>. México D.F. México: Pearson.

Las EDPYMES se encuentran en una postura conservadora, por lo cual las estrategias específicas que se pueden adoptar son las siguientes: (a) Segmentación de los mercados, (b) Diversificación conglomerada, (c) Diversificación global, (d) Status Quo, y/o (e) Enfocarse en grupos específicos de compradores para líneas de productos por zonas geográficas (ver Figura 68).

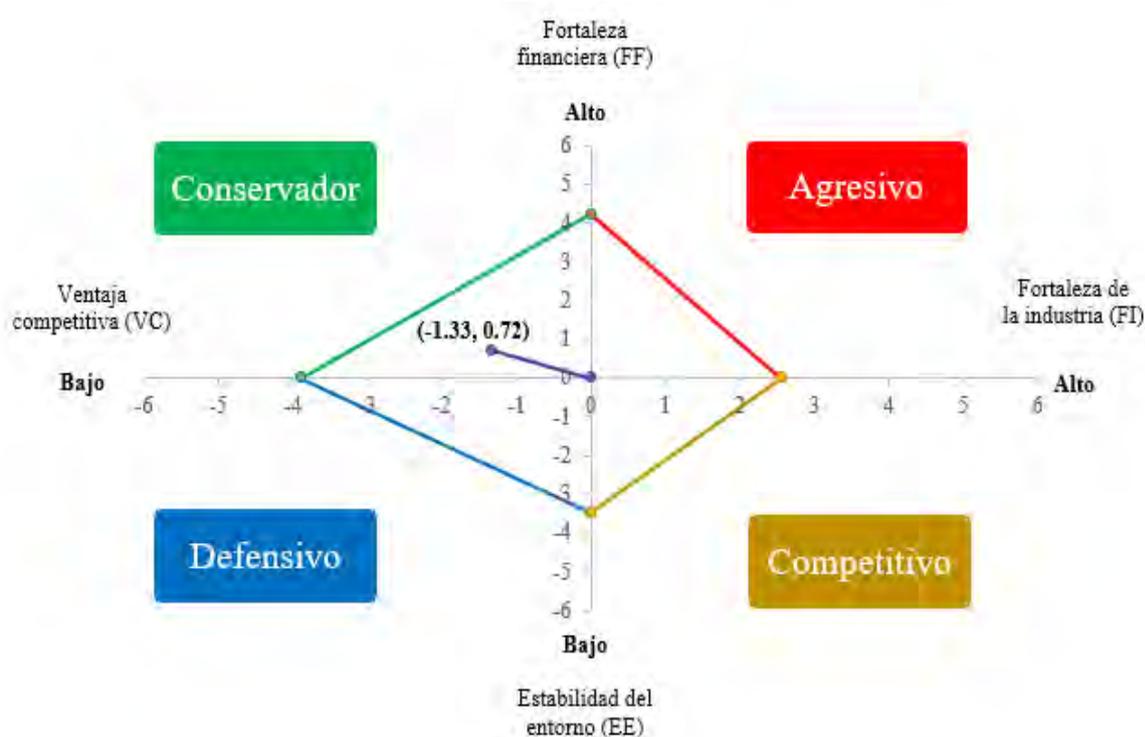


Figura 68. Matriz PEYEA de las EDPYMES.

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

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

La Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG, fue diseñada con la finalidad de facilitar la formulación de estrategias de las organizaciones multidivisionales, donde sus diferentes unidades de negocio constituyen su portafolio. La MBCG está constituida por dos ejes: el eje X, que es la posición de la participación relativa del mercado y el uso de efectivo, y el eje Y, que es la tasa de crecimiento de las ventas de la industria y el uso de efectivo (D'Alessio, 2015a).

Los productos ofrecidos por las EDPYMES en su mayoría se encuentran en el cuadrante Perros, tal es el caso de los créditos colocados a las medianas, pequeñas y micro empresas, que tienen un crecimiento negativo y baja participación de mercado (ver Figura 69). Y en el cuadrante Interrogantes, se encuentran los créditos de consumo e hipotecarios para vivienda, debido a que tienen gran crecimiento, pero baja participación en el mercado (ver Tabla 63).

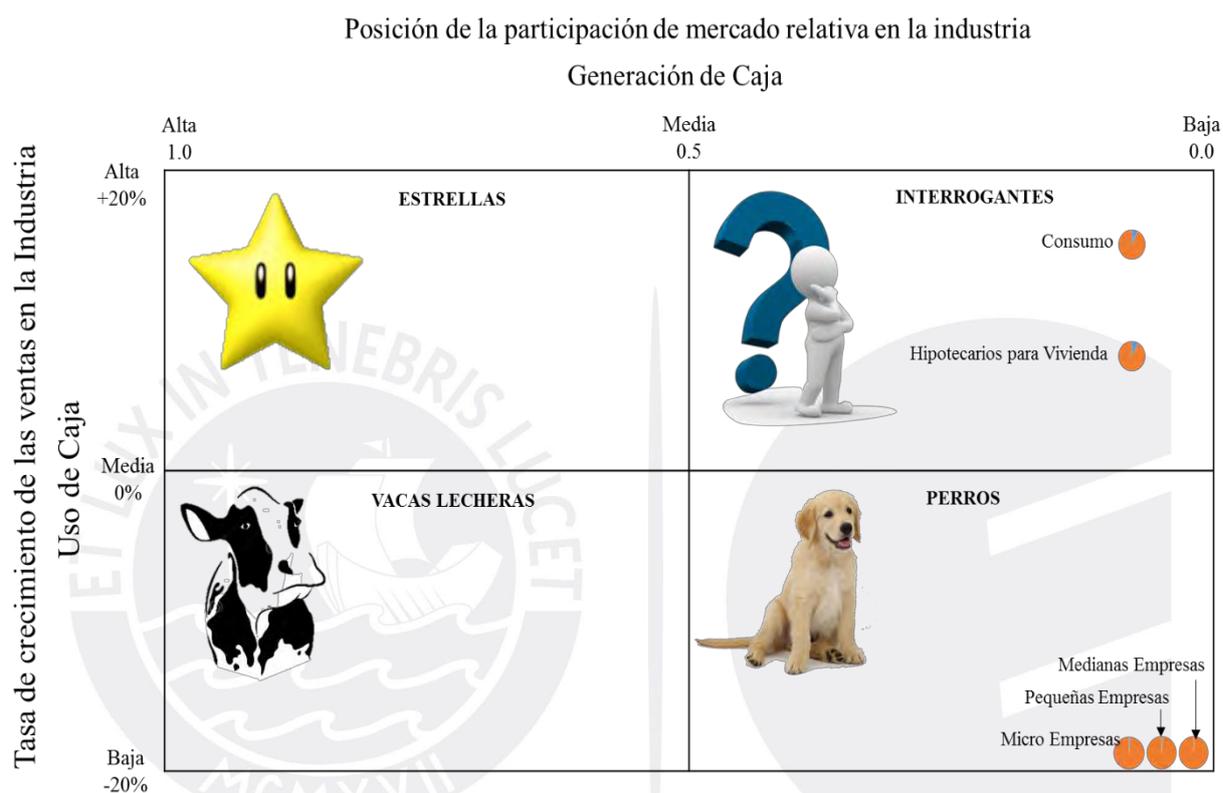


Figura 69. Matriz BCG de las EDPYMES.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 289), por F. D'Alessio, 2015a, Lima, Perú: Pearson.

Sin embargo, las EDPYMES deberían enfocarse al desarrollo de créditos hacia las pequeñas y micro empresas, que es lo opuesto a lo mostrado en las estadísticas, donde se ve claramente que sus productos con mayor participación son los créditos de consumo. En este proceso de desarrollo de las MYPES debería enfocarse en las zonas de mayor capacidad productiva, donde sea necesario impulsar nuevos emprendimientos, que conlleve a minimizar la informalidad de las empresas y su inclusión al sistema microfinanciero.

Tabla 63

*Participación de Mercado y Tasa de Crecimiento de las EDPYMES*

Tipo de Crédito	EDPYME		Sector IMF		Proporción de la Cartera	Crecimiento	Tasa de Mercado Relativa
	Ventas 2015 en Miles de Soles	Ventas 2016 en Miles de Soles	Ventas 2016 en Miles de Soles				
Corporativos	-	-	455,615.43		0.90%	0.00%	0.00%
Grandes Empresas	6,188.41	312.39	74,950.84		0.20%	-94.95%	0.42%
Medianas Empresas	30,876.86	25,733.79	3'189,550.12		6.60%	-16.66%	0.81%
Pequeñas Empresas	396,448.69	249,138.70	17'456,132.37		36.40%	-37.16%	1.43%
Micro Empresas	358,412.55	183,463.54	10'828,491.09		22.60%	-48.81%	1.69%
Consumo	879,964.62	1'004,334.05	13'902,527.26		29.00%	14.13%	7.22%
Hipotecarios para Vivienda	152,713.51	161,703.26	2'065,699.46		4.30%	5.89%	7.83%
Total	1'824,604.65	1'624,685.73	47'972,966.56		100.00%		

*Nota.* Adaptado de “Evolución del Sistema Financiero a diciembre de 2016,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016a  
(<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Diciembre/SF-2103-di2016.PDF>)

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

En la Matriz Interna Externa se grafican los puntajes obtenidos de las matrices EFE (2.20) y EFI (2.49), con la finalidad de conocer las estrategias que deberán optar las EDPYMES, dependiendo del cuadrante donde se ubiquen sus productos. La MIE tiene dos ejes, el eje “X” que corresponde al rango total de puntajes ponderados de la MEFI y reflejan la posición estratégica interna de las EDPYMES; y el eje “Y” que se refiere al rango total de puntajes ponderados de la MEFE y reflejan la capacidad de las EDPYMES para capitalizar

las oportunidades y evitar las amenazas (D'Alessio, 2015a). De acuerdo con el análisis efectuado, las EDPYMES se encuentran posicionadas en el cuadrante V, el cual tiene como prescripción retener y mantener, y como estrategias, la penetración en el mercado y desarrollo de productos (ver Figura 70).

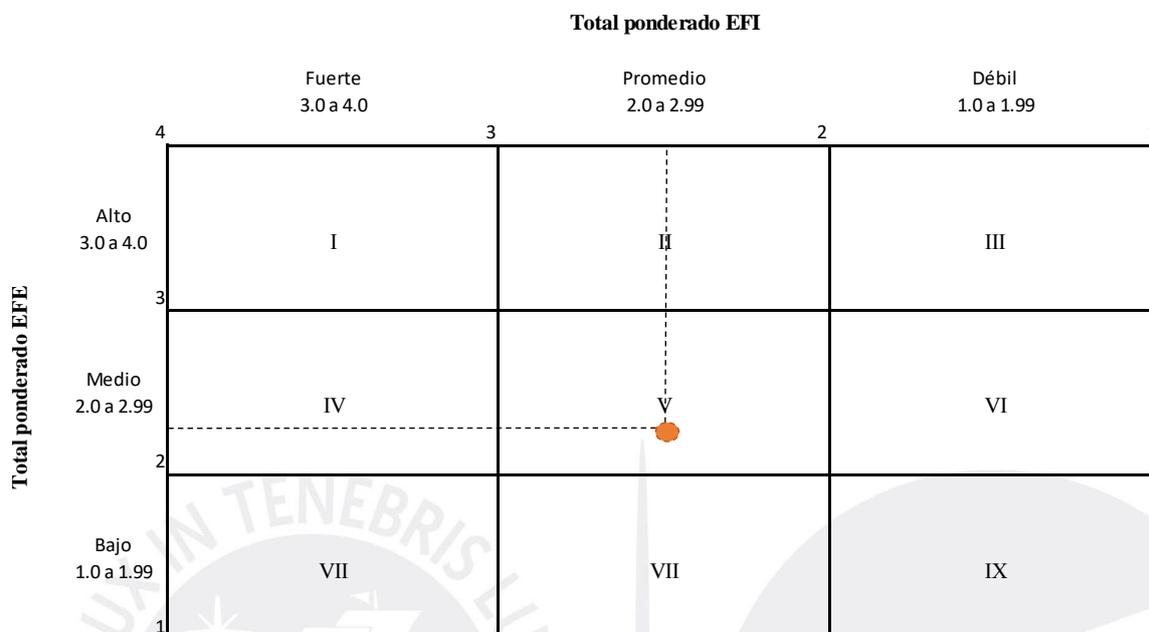


Figura 70. Matriz Interna Externa para las EDPYMES.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 294), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

Esta matriz es una herramienta que sirve la evaluación y poder afinar la elección apropiada de estrategias para la organización, la cual se soporta en: (a) crecimiento del mercado, que puede ser rápido o lento, y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, que puede ser fuerte o débil (D'Alessio, 2015a). La MGE de las EDPYMES se ubica en el cuadrante III, lo que significa que estas tienen una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento (ver Figura 71). Las estrategias que se deben optar para este cuadrante son: realizar cambios drásticos a fin de seguir cayendo, reducir sus activos y costos, reubicar sus recursos hacia otras áreas de negocio, o en su defecto desinversión o liquidación de sus productos.

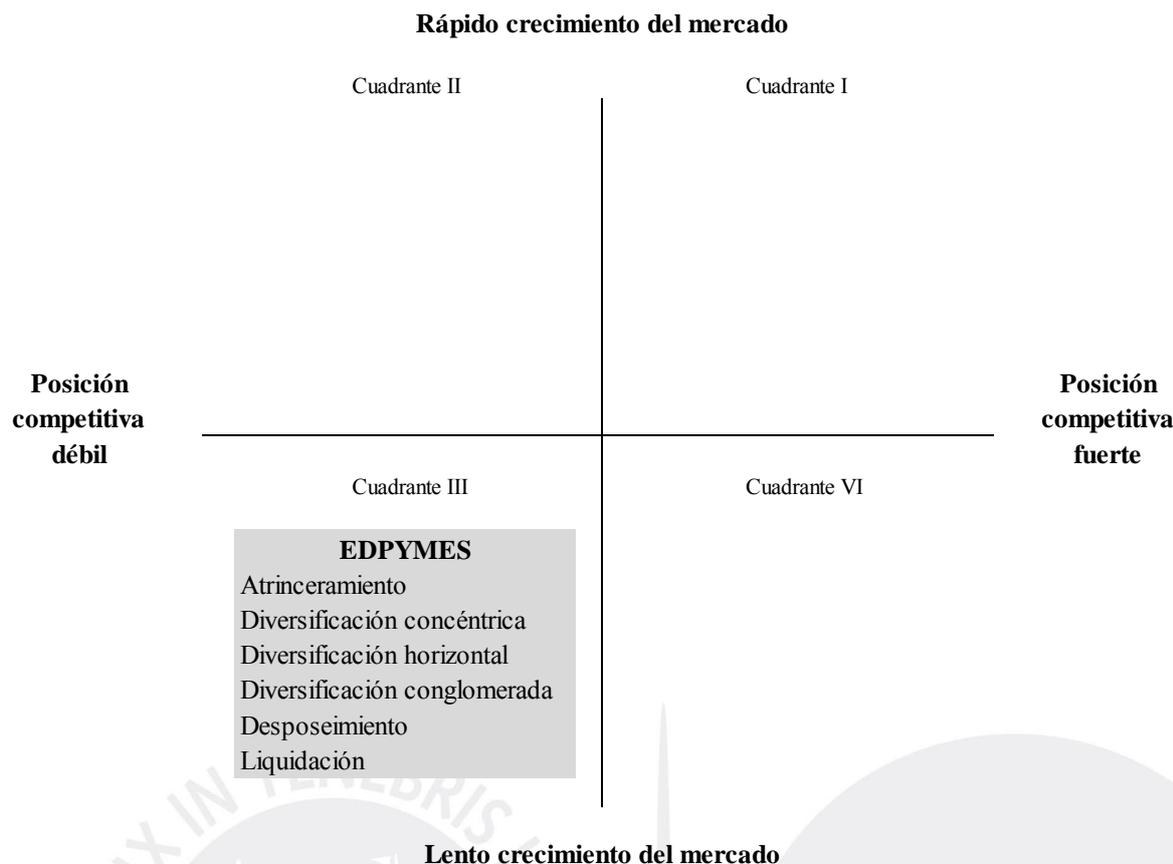


Figura 71. Matriz Gran Estrategias para las EDPYMES.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 294), por F. D'Alessio, 2015a, Lima, Perú: Pearson.

### 6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica resulta de la evaluación de las cinco matrices: MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE en la fase de emparejamiento. Al ser evaluadas, permite identificar las repeticiones de las diferentes estrategias, y seleccionar las estrategias que tengan tres o más repeticiones, y las demás se dejan como estrategias de contingencia (D'Alessio, 2015a). A continuación, se muestra la Matriz de Decisión Estratégica (MDE) para las EDPYMES (ver Tabla 64).

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

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico forma parte de la Fase 3 del marco analítico de la formulación de estrategias y se utiliza para determinar el atractivo de las estrategias seleccionadas de la Matriz de Decisión Estratégica (MDE). La MCPE requiere de

una buena intuición para la evaluación de las estrategias en relación con las oportunidades, las amenazas, las fortalezas y las debilidades.

Las estrategias que tienen como puntuación un número mayor a cinco, son las aceptables o también llamadas estrategias retenidas; y las que tengan una puntuación menor a cinco, serán menos aceptables o no aceptables, y serán las estrategias de contingencia (D'Alessio, 2015a). Así, se presenta la MCPE desarrollada para las EDPYMES, donde ocho de las 13 estrategias presentadas han obtenido una puntuación mayor a cinco, considerándose como estrategias retenidas (ver Tabla 65). Y en el caso de las de menor puntaje a cinco, no serán descartadas, quedando como estrategias de contingencia.

### **6.8. Matriz de Rumelt (MR)**

Después de haberse realizado la clasificación de las estrategias en retenidas y de contingencia; las estrategias retenidas deben ser sometidas a dos filtros adicionales: Matriz de Rumelt (MR) y Matriz de Ética (ME). A continuación, se muestra la MR de las EDPYMES, donde se evalúan cuatro criterios: (a) Consistencia, la estrategia tiene objetivos y políticas mutuamente consistentes, (b) Consonancia, la estrategia se adapta al entorno externo y a las variaciones críticas que se den en éste, (c) Ventaja, la estrategia provee la creación o el mantenimiento de las ventajas competitivas en los área seleccionadas, y (d) Factibilidad, la estrategia no debe generar sobrecostos en los recursos disponibles, ni crear problemas sin solución (D'Alessio, 2015a) (ver Tabla 66). En la MR para las EDPYMES, las ocho estrategias se consideraron como válidas, ya que pasaron todas las pruebas.

### **6.9. Matriz de Ética (ME)**

La Matriz de Ética o también llamada “Auditoria ética de la estrategia”, confirma que ninguna de las estrategias planteadas viole los aspectos referentes a los derechos, justicia y utilitarismo. Con la evaluación de la ME de las EDPYMES, se llega a la conclusión que todas pueden ser retenidas, con lo que se termina la primera etapa del proceso estratégico y se

procede a la siguiente etapa que es la implementación, con otras tres matrices adicionales: Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC), Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), y Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) (D'Alessio, 2015a) (ver Tabla 67).

#### **6.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)**

Las estrategias retenidas o primarias, son aquellas que pasaron los filtros de las diferentes matrices anteriores, y las que no fueron retenidas, se consideran como estrategias de contingencia o secundarias. Las estrategias de contingencia se subdividen en tres grupos: el primero, corresponde a las estrategias que no pasaron la ME; el segundo, son las estrategias que tuvieron valores menores a cinco en la MCPE; y el tercero, corresponde a las estrategias que tuvieron menos de tres repeticiones en la MDE (D'Alessio, 2015a) (ver Tabla 68).

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

En la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo para las EDPYMES se indica que OLP será alcanzado con cada una de las ocho estrategias específicas (ver Tabla 69).

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

A continuación, se presenta la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) de las EDPYMES, con la finalidad de analizar a sus competidores como son: las CRAC, las CMAC, las Financieras y Mibanco, para mitigar y neutralizar sus posibles reacciones ante las estrategias planteadas (ver Tabla 70).

#### **6.13. Conclusiones**

Luego de haber desarrollado la aplicación metodológica del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico para las EDPYMES, se obtuvieron 17 estrategias, que tras ser depuradas

Tabla 64

## Matriz de Decisión Estratégica de las EDPYMES

	Tipo	Alternativa	Estrategia	Específica	MFODA	MPEYEA	MBCG	MIE	MGE	TOTAL
1.	Externa	Intensiva	Desarrollo de mercados	Aperturar agencias en regiones con alto PBI y gran número de MYPES (Lima, Arequipa, La Libertad, Piura, Junín y Lambayeque) (F1, F3, F4; O1, O4, O5).	X	X	X	X		4
2.	Externa	Diversificación	Concéntrica	Desarrollar nuevos productos direccionados a MYPES y a la base de la pirámide: créditos para nuevos emprendimientos, microseguros de salud, materiales de construcción, créditos de educación superior (F1, F2, F3; O1, O4, O5).	X	X	X	X	X	5
3.	Externa	Diversificación	Concéntrica	Adquirir una FinTech especializada en metodologías psicométricas para la evaluación del score crediticio y mejorar la gestión de riesgo (F6; O6).	X			X	X	3
4.	Externa	Defensiva	Aventura Conjunta	Gestionar el uso de oficinas compartidas con el Banco de la Nación (F3, F4; O1, O3, O4).	X		X		X	3
5.	Externa	Integración	Vertical hacia atrás	Ampliar las fuentes de fondeo de bajo costo asistiendo a congresos de microfinanzas organizados por la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE) (F5; O2, O4).	X					1
6.	Externa	Diversificación	Concéntrica	Desarrollar nuevos productos direccionados a los clústeres: minero, moda vestir, pelos finos y construcción (F1, F2, F3; O3, O4, O5).	X	X	X	X	X	5
7.	Externa	Intensiva	Desarrollo de mercados	Aperturar agencias en regiones con clústeres de alto potencial (Junín, Lima, Pasco, Arequipa, Cusco y Puno) (F1, F3, F4; O3, O4, O5).	X	X	X	X		4
8.	Externa	Defensiva	Aventura Conjunta	Reducir los gastos de áreas de soporte como asesoría legal, auditorías internas y capacitaciones a través de la Federación Peruana de EDPYMES, y ganar mayor posicionamiento entre las instituciones microfinancieras (D1, D4, D5, D6; O1, O2, O4, O5).	X		X		X	3
9.	Externa	Integración	Vertical hacia atrás	Captar fondeo en bloque a menores tasas (D1, D2, D4; O1, O2).	X					1
10.	Externa	Defensiva	Aventura Conjunta	Solicitar un proyecto de ley para la captación de depósitos a través de la Federación Peruana de EDPYMES (D1, D4; O1, O2, O4, O5).	X				X	2
11.	Externa	Integración	Vertical hacia atrás	Emitir acciones y bonos como fuentes de fondeo alternativo (D1, D2; O4).	X					1
12.	Externa	Intensiva	Desarrollo de productos	Desarrollar el producto "Aplicativo Móvil CrediEdpyme" para precalificación, simulación crediticia, otorgamiento de créditos, y educación financiera (D2, D3, D4, D5, D6; O1, O3, O4, O5, O6).	X		X	X		3
13.	Externa	Integración	Vertical hacia atrás	Canalizar fondos que fomenten programas de emprendimiento y desarrollo de MYPES (F1, F2, F3, F4, F5; A1).	X					1
14.	Externa	Diversificación	Conglomerada	Implementar programas de educación financiera para exponer las ventajas del crédito formal versus el informal (F3, F4, F6; A2, A6).	X	X		X	X	4
15.	Externa	Defensiva	Aventura Conjunta	Implementar alianzas estratégicas con las CRAC para mejorar la eficiencia de los activos y tasas de morosidad (F1, F2, F3, F4, F6; A3, A4, A6).	X		X		X	3
16.	Externa	Defensiva	Aventura Conjunta	Implementar alianzas estratégicas con la Fundación de Cooperación Internacional de Cajas de Ahorros Alemanas y la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE) para reducir los costos de capacitación del capital humano (F3, F4, F5; A2, A5).	X		X		X	3
17.	Externa	Diversificación	Conglomerada	Implementar alianzas estratégicas con el Banco de la Nación y la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) para impulsar programas de educación financiera dirigido a clientes y capacitación de personal administrativo (D1, D3, D5, D6; A1, A2, A5).	X	X		X	X	4
18.	Externa	Defensiva	Aventura Conjunta	Promover iniciativa legislativa mediante la Federación Peruana de EDPYMES para regular las adquisiciones agresivas (D4; A3).	X		X			2
19.	Externa	Defensiva	Aventura Conjunta	Implementar alianzas estratégicas entre las instituciones microfinancieras para crear una central de riesgo unificada y evitar el sobreendeudamiento de clientes (D3, D4, D5; A4).	X		X			2
20.	Externa	Diversificación	Concéntrica	Crear líneas de crédito para capital de trabajo a tasas preferenciales dirigidos a MYPES informales, canalizando el fondeo de donaciones. (D1, D2; A1, A6)	X			X	X	3
21.	Interna	Gerencia de Procesos (BPM)		Implementar la plataforma tecnológica ERP Financiero para gestionar los procesos de las áreas de Riesgos y Operaciones, Administración y Finanzas, y Comercial.					X	1
22.	Interna	Reingeniería de Procesos (BPR)		Implementar la plataforma de Pasaporte Financiero para reducir el tiempo de otorgamiento de créditos.					X	1
23.	Interna	Calidad Total (TQM)		Implementar Plan de Calidad Total (TQM) para auditar el desempeño del personal para medir su eficiencia y calidad de atención al cliente.					X	1
24.	Interna	Calidad Total (TQM)		Desarrollar programas de línea de carrera al personal, donde se le brinde facilidades de estudios complementarios.					X	1

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2015a. México D.F. México: Pearson.

Tabla 65

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de las EDPYMES

Factores clave	Peso	Puntaje	Pond.	Desarrollar nuevos productos direccionados a MYPES y a la base de la pirámide: créditos para nuevos emprendimientos, microseguros de salud, materiales de construcción, créditos de educación superior (F1, F2, F3; O1, O4, O5).		Adquirir una FinTech especializada en metodologías psicométricas para la evaluación del score crediticio y mejorar la gestión de riesgo (F6; O6).		Gestionar el uso de oficinas compartidas con el Banco de la Nación (F3, F4; O1, O3, O4).		Desarrollar nuevos productos direccionados a los clústeres: minero, moda vestir, pelos finos y construcción (F1, F2, F3; O3, O4, O5).		Aperturar agencias en regiones con clústeres de alto potencial (Junín, Lima, Pasco, Arequipa, Cusco y Puno) (F1, F3, F4; O3, O4, O5).		Reducir los gastos de áreas de soporte como asesoría legal, auditorías internas y capacitaciones a través de la Federación Peruana de EDPYMES, y ganar mayor posicionamiento entre las instituciones microfinancieras (D1, D4, D5, D6; O1, O2, O4, O5).	
				Puntaje	Pond.	Puntaje	Pond.	Puntaje	Pond.	Puntaje	Pond.	Puntaje	Pond.	Puntaje	Pond.
<b>Oportunidades</b>															
1. Alta demanda crediticia insatisfecha a nivel nacional.	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60
2. Fuentes de fondeo para la inclusión financiera de bajo costo.	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30	2	0.30	3	0.45	2	0.30	4	0.60
3. Existencia de clústeres atractivos para la inclusión financiera.	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
4. Entorno favorable para el desarrollo de las microfinanzas.	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
5. Crecimiento económico sostenido de las MYPES.	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20
6. Innovación en tecnología financiera bajo modelo FinTech.	0.12	2	0.24	2	0.24	4	0.48	2	0.24	2	0.24	2	0.24	3	0.36
<b>Amenazas</b>															
1. Desaceleración económica peruana.	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
2. Ausencia de una cultura financiera.	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
3. Fusiones y adquisiciones con otras entidades financieras.	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
4. Sobreendeudamiento de los clientes.	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10
5. Alta disputa del capital humano en el sector microfinanciero.	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
6. Incremento de sustitutos informales.	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
<b>Fortalezas</b>															
1. Entidad financiera privada con autonomía en la toma de decisiones.	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20	2	0.10
2. Especialización en nichos de mercado de escasa competencia.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16
3. Experiencia del sector microfinanciero.	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
4. Presencia a nivel nacional y en zonas de baja inclusión financiera.	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	0.28	2	0.14
5. Canalizadoras de fondos de cooperación y capitales privados.	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14
6. Baja morosidad con una adecuada gestión de riesgo.	0.07	3	0.21	2	0.14	4	0.28	1	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14
<b>Debilidades</b>															
1. Acceso a fuentes de financiamiento competitivo.	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	1	0.12	2	0.24	2	0.24	4	0.48
2. Altos costos en los productos microfinancieros (tasas de intereses).	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30
3. Eficiencia del personal administrativo.	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30
4. Asociatividad a través de una entidad integradora.	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40
5. Inversión en tecnología, investigación y desarrollo.	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24
6. Desarrollo de programas de educación y cultura financiera.	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24
<b>Total</b>			<b>5.07</b>		<b>5.12</b>		<b>4.91</b>		<b>4.49</b>		<b>5.15</b>		<b>5.08</b>		<b>5.88</b>

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2015a. México D.F. México: Pearson.

Factores clave	Peso	Puntaje	Pond.										
<p>Puntaje de atractividad:            1= No atractivo (no aceptable)            2= Algo atractivo (algo aceptable)            3= Razonablemente atractivo (aceptable)            4= Altamente atractivo (muy aceptable)</p>													
<p>Desarrollar el producto "Aplicativo Móvil CrediEdpyme" para precalificación, simulación crediticia, otorgamiento de créditos, y educación financiera (D2, D3, D4, D5, D6; O1, O3, O4, O5, O6).</p>													
<p>Implementar programas de educación financiera para exponer las ventajas del crédito formal versus el informal (F3, F4, F6; A2, A6).</p>													
<p>Generar una alianza estratégica con las CRAC para mejorar la eficiencia de los activos y tasas de morosidad (F1, F2, F3, F4, F6; A3, A4, A6).</p>													
<p>Implementar alianzas estratégicas con la Fundación de Cooperación Internacional de Cajas de Ahorros Alemanas y la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE) para reducir los costos de capacitación del capital humano (F3, F4, F5; A2, A5).</p>													
<p>Implementar alianzas estratégicas con el Banco de la Nación y la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) para impulsar programas de educación financiera dirigido a clientes y capacitación de personal administrativo (D1, D3, D5, D6; A1, A2, A5).</p>													
<p>Crear líneas de crédito para capital de trabajo a tasas preferenciales dirigidos a MYPES informales, canalizando el fondeo de donaciones. (D1, D2; A1, A6).</p>													
<b>Oportunidades</b>													
1. Alta demanda crediticia insatisfecha a nivel nacional.	0.15	4	0.60	2	0.30	2	0.30	2	0.30	3	0.45	2	0.30
2. Fuentes de fondeo para la inclusión financiera de bajo costo.	0.15	3	0.45	2	0.30	1	0.15	1	0.15	2	0.30	2	0.30
3. Existencia de clústeres atractivos para la inclusión financiera.	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
4. Entorno favorable para el desarrollo de las microfinanzas.	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
5. Crecimiento económico sostenido de las MYPES.	0.05	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15
6. Innovación en tecnología financiera bajo modelo FinTech.	0.12	4	0.48	2	0.24	1	0.12	3	0.36	3	0.36	1	0.12
<b>Amenazas</b>													
1. Desaceleración económica peruana.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20
2. Ausencia de una cultura financiera.	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	2	0.14
3. Fusiones y adquisiciones con otras entidades financieras.	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10
4. Sobreendeudamiento de los clientes.	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10
5. Alta disputa del capital humano en el sector microfinanciero.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16
6. Incremento de sustitutos informales.	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40
<b>Fortalezas</b>													
1. Entidad financiera privada con autonomía en la toma de decisiones.	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	1	0.05
2. Especialización en nichos de mercado de escasa competencia.	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24
3. Experiencia del sector microfinanciero.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24
4. Presencia a nivel nacional y en zonas de baja inclusión financiera.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14
5. Canalizadoras de fondos de cooperación y capitales privados.	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14	3	0.21
6. Baja morosidad con una adecuada gestión de riesgo.	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14
<b>Debilidades</b>													
1. Acceso a fuentes de financiamiento competitivo.	0.12	2	0.24	2	0.24	1	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48
2. Altos costos en los productos microfinancieros (tasas de intereses).	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	4	0.40
3. Eficiencia del personal administrativo.	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	3	0.30	4	0.40	2	0.20
4. Asociatividad a través de una entidad integradora.	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20
5. Inversión en tecnología, investigación y desarrollo.	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16
6. Desarrollo de programas de educación y cultura financiera.	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24
<b>Total</b>			<b>5.94</b>		<b>4.69</b>		<b>4.16</b>		<b>5.37</b>		<b>5.86</b>		<b>4.93</b>

Nota: Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," de F. D' Alessio, 2015a. México D.F. México: Pearson.

Tabla 66

*Matriz de Rumelt para las EDPYMES*

	Estrategias específicas	Matriz				
		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1	Aperturar agencias en regiones con alto PBI y gran número de MYPES (Lima, Arequipa, La Libertad, Piura, Junín y Lambayeque) (F1, F3, F4; O1, O4, O5).	Si	Si	Si	Si	Si
2	Desarrollar nuevos productos direccionados a MYPES y a la base de la pirámide: créditos para nuevos emprendimientos, microseguros de salud, materiales de construcción, créditos de educación superior (F1, F2, F3; O1, O4, O5).	Si	Si	Si	Si	Si
3	Desarrollar nuevos productos direccionados a los clústeres: minero, moda vestir, pelos finos y construcción (F1, F2, F3; O3, O4, O5).	Si	Si	Si	Si	Si
4	Aperturar agencias en regiones con clústeres de alto potencial (Junín, Lima, Pasco, Arequipa, Cusco y Puno) (F1, F3, F4; O3, O4, O5).	Si	Si	Si	Si	Si
5	Reducir los gastos de áreas de soporte como asesoría legal, auditorías internas y capacitaciones a través de la Federación Peruana de EDPYMES, y ganar mayor posicionamiento entre las instituciones microfinancieras (D1, D4, D5, D6; O1, O2, O4, O5).	Si	Si	Si	Si	Si
6	Desarrollar el producto "Aplicativo Móvil CrediEdpyme" para precalificación, simulación crediticia, otorgamiento de créditos, y educación financiera (D2, D3, D4, D5, D6; O1, O3, O4, O5, O6).	Si	Si	Si	Si	Si
7	Implementar alianzas estratégicas con la Fundación de Cooperación Internacional de Cajas de Ahorros Alemanas y la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE) para reducir los costos de capacitación del capital humano (F3, F4, F5; A2, A5).	Si	Si	Si	Si	Si
8	Implementar alianzas estratégicas con el Banco de la Nación y la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) para impulsar programas de educación financiera dirigido a clientes y capacitación de personal administrativo (D1, D3, D5, D6; A1, A2, A5).	Si	Si	Si	Si	Si

*Nota.* Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2015a. México D.F. México: Pearson.

Tabla 67

## Matriz de Ética de las EDPYMES

Estrategias Específicas	Derechos							Justicia			Utilitarismo		Se acepta
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho de la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho de la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
1 Aperturar agencias en regiones con alto PBI y gran número de MYPES (Lima, Arequipa, La Libertad, Piura, Junín y Lambayeque) (F1, F3, F4; O1, O4, O5).	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
2 Desarrollar nuevos productos direccionados a MYPES y a la base de la pirámide: créditos para nuevos emprendimientos, microseguros de salud, materiales de construcción, créditos de educación superior (F1, F2, F3; O1, O4, O5).	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
3 Desarrollar nuevos productos direccionados a los clústeres: minero, moda vestir, pelos finos y construcción (F1, F2, F3; O3, O4, O5).	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
4 Aperturar agencias en regiones con clústeres de alto potencial (Junín, Lima, Pasco, Arequipa, Cusco y Puno) (F1, F3, F4; O3, O4, O5).	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
5 Reducir los gastos de áreas de soporte como asesoría legal, auditorías internas y capacitaciones a través de la Federación Peruana de EDPYMES, y ganar mayor posicionamiento entre las instituciones microfinancieras (D1, D4, D5, D6; O1, O2, O4, O5).	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
6 Desarrollar el producto "Aplicativo Móvil CrediEdpyme" para precalificación, simulación crediticia, otorgamiento de créditos, y educación financiera (D2, D3, D4, D5, D6; O1, O3, O4, O5, O6).	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
7 Implementar alianzas estratégicas con la Fundación de Cooperación Internacional de Cajas de Ahorros Alemanas y la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE) para reducir los costos de capacitación del capital humano (F3, F4, F5; A2, A5).	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
8 Implementar alianzas estratégicas con el Banco de la Nación y la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) para impulsar programas de educación financiera dirigido a clientes y capacitación de personal administrativo (D1, D3, D5, D6; A1, A2, A5).	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si

Nota. Derechos= (P) Promueve, (N) Neutral, (V) Viola; Justicia (J), (N) Neutro, (I) Injusto; Utilitarismo= (E) Excelente, (N) Neutro, (P) Perjudicial. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2015a. México D.F. México: Pearson.

Tabla 68

*Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia para las EDPYMES*

Estrategias Retenidas	
FO1	Aperturar agencias en regiones con alto PBI y gran número de MYPES (Lima, Arequipa, La Libertad, Piura, Junín y Lambayeque) (F1, F3, F4; O1, O4, O5).
FO2	Desarrollar nuevos productos direccionados a MYPES y a la base de la pirámide: créditos para nuevos emprendimientos, microseguros de salud, materiales de construcción, créditos de educación superior (F1, F2, F3; O1, O4, O5).
FO6	Desarrollar nuevos productos direccionados a los clústeres: minero, moda vestir, pelos finos y construcción (F1, F2, F3; O3, O4, O5).
FO7	Aperturar agencias en regiones con clústeres de alto potencial (Junín, Lima, Pasco, Arequipa, Cusco y Puno) (F1, F3, F4; O3, O4, O5).
DO1	Reducir los gastos de áreas de soporte como asesoría legal, auditorías internas y capacitaciones a través de la Federación Peruana de EDPYMES, y ganar mayor posicionamiento entre las instituciones microfinancieras (D1, D4, D5, D6; O1, O2, O4, O5).
DO5	Desarrollar el producto "Aplicativo Móvil CrediEdpyme" para precalificación, simulación crediticia, otorgamiento de créditos, y educación financiera (D2, D3, D4, D5, D6; O1, O3, O4, O5, O6).
FA4	Implementar alianzas estratégicas con la Fundación de Cooperación Internacional de Cajas de Ahorros Alemanas y la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE) para reducir los costos de capacitación del capital humano (F3, F4, F5; A2, A5).
DA1	Implementar alianzas estratégicas con el Banco de la Nación y la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) para impulsar programas de educación financiera dirigido a clientes y capacitación de personal administrativo (D1, D3, D5, D6; A1, A2, A5).
Estrategias de Contingencia	
Primer grupo	
	No aplica.
Segundo grupo	
FO3	Adquirir una FinTech especializada en metodologías psicométricas para la evaluación del score crediticio y mejorar la gestión de riesgo (F6; O6).
FO4	Gestionar el uso de oficinas compartidas con el Banco de la Nación (F3, F4; O1, O3, O4).
FA2	Implementar programas de educación financiera para exponer las ventajas del crédito formal versus el informal (F3, F4, F6; A2, A6).
FA3	Generar una alianza estratégica con las CRAC para mejorar la eficiencia de los activos y tasas de morosidad (F1, F2, F3, F4, F6; A3, A4, A6).
DA4	Crear líneas de crédito para capital de trabajo a tasas preferenciales dirigidos a MYPES informales, canalizando el fondeo de donaciones (D1, D2; A1, A6).
Tercer grupo	
FO5	Ampliar las fuentes de fondeo de bajo costo asistiendo a congresos de microfinanzas organizados por la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE) (F5; O2, O4).
DO2	Captar fondeo en bloque a menores tasas (D1, D2, D4; O1, O2).
DO3	Solicitar un proyecto de ley para la captación de depósitos a través de la Federación Peruana de EDPYMES (D1, D4; O1, O2, O4, O5).
DO4	Emitir acciones y bonos como fuentes de fondeo alternativo (D1, D2; O4).
FA1	Canalizar fondos que fomenten programas de emprendimiento y desarrollo de MYPES (F1, F2, F3, F4, F5; A1).
DA2	Promover iniciativa legislativa mediante la Federación Peruana de EDPYMES para regular las adquisiciones agresivas (D4; A3).
DA3	Generar una alianza estratégica entre las instituciones microfinancieras para crear una central de riesgo unificada y evitar el sobreendeudamiento de clientes (D3, D4, D5; A4).

*Nota.* Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2015a. México D.F. México: Pearson.

Tabla 69

## Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo para las EDPYMES

		Visión		
		En el 2027, el sistema de EDPYMES será reconocido en Latinoamérica por su alta capacidad para generar valor para sus accionistas y por representar la mejor opción de emprendimiento financiero dirigido a los pequeños y microempresarios.		
Estrategias / OLP		OLP1. En el año 2027, habrán 650,000 empleos directos e indirectos generados por el financiamiento a las MYPES. En el año 2016, se generaron 400,000 empleos (cada MYPE genera 6 empleos).	OLP 2. En el año 2027, el ratio de rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) será de 8%. En el año 2016 se obtuvo 0.34%.	OLP 3. En el año 2027, se emitirá S/ 2,500 MM en créditos. En el año 2016 se emitieron S/ 1,600 MM.
<b>Intereses Organizacionales</b>				
1	Incrementar el número de empleos directos e indirectos.			
2	Incremento de la rentabilidad.			
3	Mejorar los ingresos financieros.			
<b>Estrategias Específicas</b>				
FO1	Aperturar agencias en regiones con alto PBI y gran número de MYPES (Lima, Arequipa, La Libertad, Piura, Junín y Lambayeque) (F1, F3, F4; O1, O4, O5).	X	X	X
FO2	Desarrollar nuevos productos direccionados a MYPES y a la base de la pirámide: créditos para nuevos emprendimientos, microseguros de salud, materiales de construcción, créditos de educación superior (F1, F2, F3; O1, O4, O5).	X	X	X
FO6	Desarrollar nuevos productos direccionados a los clústeres: minero, moda vestir, pelos finos y construcción (F1, F2, F3; O3, O4, O5).	X	X	X
FO7	Aperturar agencias en regiones con clústeres de alto potencial (Junín, Lima, Pasco, Arequipa, Cusco y Puno) (F1, F3, F4; O3, O4, O5).	X	X	X
DO1	Reducir los gastos de áreas de soporte como asesoría legal, auditorías internas y capacitaciones a través de la Federación Peruana de EDPYMES, y ganar mayor posicionamiento entre las instituciones microfinancieras (D1, D4, D5, D6; O1, O2, O4, O5).		X	
DO5	Desarrollar el producto "Aplicativo Móvil CrediEdpyme" para precalificación, simulación crediticia, otorgamiento de créditos, y educación financiera (D2, D3, D4, D5, D6; O1, O3, O4, O5, O6).	X	X	X
FA4	Implementar alianzas estratégicas con la Fundación de Cooperación Internacional de Cajas de Ahorros Alemanas y la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE) para reducir los costos de capacitación del capital humano (F3, F4, F5; A2, A5).		X	
DA1	Implementar alianzas estratégicas con el Banco de la Nación y la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) para impulsar programas de educación financiera dirigido a clientes y capacitación de personal administrativo (D1, D3, D5, D6; A1, A2, A5).		X	

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2015a. México D.F. México: Pearson.

Tabla 70

## Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos de las EDPYMES

Estrategias Específicas	Posibilidades de los competidores			
	CRAC	CMAC	Financieras	Mibanco
FO1 Aperturar agencias en regiones con alto PBI y gran número de MYPES (Lima, Arequipa, La Libertad, Piura, Junín y Lambayeque) (F1, F3, F4; O1, O4, O5).	Mediana capacidad de respuesta con 112 agencias a nivel nacional.	Alta capacidad de respuesta, debido a su fuerte posicionamiento a nivel nacional (741 agencias).	Alta capacidad de respuesta, debido a su fuerte posicionamiento a nivel nacional (846 agencias).	Mediana capacidad de respuesta, debido a su fuerte posicionamiento a nivel nacional (313 agencias).
FO2 Desarrollar nuevos productos direccionados a MYPES y a la base de la pirámide: créditos para nuevos emprendimientos, microseguros de salud, materiales de construcción, créditos de educación superior (F1, F2, F3; O1, O4, O5).	Limitada capacidad de respuesta.	Desarrollará productos, igualando las tendencias del mercado.	Desarrollará productos personalizados, por contar con un área de I+D.	Desarrollará productos personalizados, por contar con un área de I+D.
FO6 Desarrollar nuevos productos direccionados a los clústeres: minero, moda vestir, pelos finos y construcción (F1, F2, F3; O3, O4, O5).	Limitada capacidad de respuesta.	Desarrollará productos, igualando las tendencias del mercado.	Desarrollará productos personalizados, por contar con un área de I+D.	Desarrollará productos personalizados, por contar con un área de I+D.
FO7 Aperturar agencias en regiones con clústeres de alto potencial (Junín, Lima, Pasco, Arequipa, Cusco y Puno) (F1, F3, F4; O3, O4, O5).	Mediana capacidad de respuesta con 112 agencias a nivel nacional.	Alta capacidad de respuesta, debido a su fuerte posicionamiento a nivel nacional (741 agencias).	Alta capacidad de respuesta, debido a su fuerte posicionamiento a nivel nacional (846 agencias).	Mediana capacidad de respuesta, debido a su fuerte posicionamiento a nivel nacional (313 agencias).
DO1 Reducir los gastos de áreas de soporte como asesoría legal, auditorías internas y capacitaciones a través de la Federación Peruana de EDPYMES, y ganar mayor posicionamiento entre las instituciones microfinancieras (D1, D4, D5, D6; O1, O2, O4, O5).	Baja capacidad de respuesta.	Ninguna, ya que se encuentra confederada mediante la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC).	Alta capacidad de respuesta ya que puede integrar a las financieras en un modelo similar.	Respaldo del grupo Credicorp y experiencia en adquisiciones con EDPYME Edyficar.
DO5 Desarrollar el producto "Aplicativo Móvil CrediEdpyme" para precalificación, simulación crediticia, otorgamiento de créditos, y educación financiera (D2, D3, D4, D5, D6; O1, O3, O4, O5, O6).	Limitada capacidad de respuesta.	Alta capacidad de respuesta para la adquisición y/o desarrollo de tecnologías.	Alta capacidad de respuesta para la adquisición y/o desarrollo de tecnologías.	Alta capacidad de respuesta, por ser parte del grupo Credicorp y contar con herramientas avanzadas de score crediticio.
FA4 Implementar alianzas estratégicas con la Fundación de Cooperación Internacional de Cajas de Ahorros Alemanas y la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE) para reducir los costos de capacitación del capital humano (F3, F4, F5; A2, A5).	Limitada capacidad de respuesta.	Alta capacidad de respuesta por tener antecedentes de cooperación con ambas entidades.	No es su segmento.	No es su segmento.
DA1 Implementar alianzas estratégicas con el Banco de la Nación y la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) para impulsar programas de educación financiera dirigido a clientes y capacitación de personal administrativo (D1, D3, D5, D6; A1, A2, A5).	Limitada capacidad de respuesta.	Alta capacidad de respuesta por tener antecedentes de cooperación con ambas entidades.	No es su segmento.	No es su segmento.

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2015a. México D.F. México: Pearson.

a través de las matrices PEYEA, IE, GE, DE, BCG, MR y ME, dieron como resultado ocho estrategias específicas que en conjunto delimitarán el accionar para transitar de la situación actual a la situación futura deseada. En consecuencia, se determinó que las estrategias a seguir se enmarquen en una combinación de estrategias de diversificación y defensivas.

En ese sentido, las estrategias que se han formulado para el sistema de EDPYMES, incentivan y potencializan el desarrollo de sus capacidades en pro del crecimiento de sus colocaciones, diversifica el riesgo y se enfoca en la optimización del portafolio de sus productos, procurando retirar aquellos que representen situaciones financieras u operativas deficientes y, por otra parte, dar vida a nuevos productos orientados hacia mercados emergentes, diversificando en todo momento las carteras de clientes, a fin de garantizar una posición de crecimiento sostenible para el sistema en su conjunto.



## **Capítulo VII: Implementación Estratégica**

Esta etapa corresponde a la transformación de los planes estratégicos en acciones, y luego, en la obtención de resultados. El éxito de la implementación estratégica será dado cuando los objetivos planteados sean alcanzados; asimismo, dicha implementación requiere de cuatro factores importantes: (a) liderazgo comprometido y transformacional, (b) sólida cultura organizacional, (c) tecnología facilitadora, y (d) innovación y creatividad (D'Alessio, 2015a).

### **7.1. Objetivos de Corto Plazo**

Una vez definida la visión y misión, es necesario establecer criterios de medición para hacer el seguimiento al rendimiento de la organización; es por ello que se deben plantear (a) Objetivos de Largo Plazo, y (b) Objetivos de Corto Plazo. Los objetivos de Largo Plazo (OLP) establecen los resultados finales, y se apoyan en los Objetivos de Corto Plazo (OCP) a manera de hitos (D'Alessio, 2015a) (ver Tabla 71).

### **7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo**

El asignar los recursos correctamente a los OCP, permitirá alcanzar a las organizaciones sus estrategias retenidas, y determinar el plan a seguir. Los recursos con los que deberá contar la organización son: (a) Recursos Financieros, (b) Recursos Físicos, (c) Recursos Tecnológicos, y (d) Recursos Humanos. A continuación, se muestran los recursos asignados para los objetivos de largo plazo de las EDPYMES, según las cuatro dimensiones expuestas y direccionada a cada uno de los objetivos de corto plazo que las componen (ver Tabla 72).

### **7.3. Políticas de cada Estrategia**

Las políticas determinan los límites del accionar de Comité Gerencial de las organizaciones que componen el sistema de EDPYMES. Las políticas propuestas deben alinearse e implementarse acorde a las estrategias retenidas (ver Tabla 73).

Tabla 71

## Objetivos a Largo Plazo, Corto Plazo y Plan de Acción

Objetivo a Largo Plazo (OLP)	Objetivo a Corto Plazo (OCP)	Plan de Acción
OLP1. En el año 2027, habrán 650,000 empleos directos e indirectos generados por el financiamiento a las MYPES. En el año 2016, se generaron 400,000 empleos (cada MYPE genera 6 empleos).	OCP 1.1 Aperturar 24 nuevas agencias anualmente hasta llegar a los 512 puntos de atención. En el 2016 fueron 248.	Acción 1.1.1: Aperturar 12 puntos de atención con infraestructura propia en lugares accesibles a la población (centros comerciales, mercados, plazas, etc.) al año. Acción 1.1.2: Aperturar 12 puntos de atención en instalaciones del Banco de la Nación al año. Acción 1.1.3: Implementar programas de capacitación al capital humano donde se aperturen los puntos de atención en alianza estratégica con la Fundación de Cooperación Internacional de Cajas de Ahorros Alemanas y la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE). Acción 1.1.4: Implementar la plataforma tecnológica ERP Financiero en los nuevos puntos de atención.
	OCP 1.2 Incrementar el número de MYPES atendidas en 5,500 anuales hasta llegar a 160,000. En el 2016 fueron 101,500.	Acción 1.2.1: Desarrollar programas de asesoría para la elaboración de planes de negocios orientado a las MYPES. Acción 1.2.2: Desarrollar programas de capacitación a propietarios de MYPES enfocados en gestión empresarial, sistemas financieros y nuevas TIC. Acción 1.2.3: Elaborar un plan de marketing enfocado en la inclusión financiera de la MYPES, exponiendo las ventajas del crédito formal versus el informal.
	OCP 2.1 Reducir los gastos administrativos en 1% anuales hasta llegar a 30% de los ingresos financieros. En el 2016 fue el 40%.	Acción 2.1.1: Implementar la plataforma tecnológica ERP Financiero para optimizar los gastos en personal. Acción 2.1.2: Implementar el aplicativo móvil "CrediEdpyme" para prescindir personal de análisis de riesgo. Acción 2.1.3: Auditar el desempeño del personal para medir su eficiencia y calidad de atención al cliente.
	OCP 2.2 Reducir la tasa de morosidad en 0.1% anual hasta 2.8%. En el 2016 se tuvo una tasa de morosidad del 3.9%.	Acción 2.2.1: Implementar el módulo de análisis psicométrico para optimizar los procesos del área de riesgos y cobranzas. Acción 2.2.2: Implementar la plataforma de Pasaporte Financiero para optimizar los procesos del área de riesgos y cobranzas. Acción 2.2.3: Personalizar el score crediticio de cada cliente para ofrecerle tasas más atractivas acorde a su nivel de riesgo. Acción 2.2.4: Gestionar el pago de los créditos otorgados por las EDPYMES a través del uso de las instalaciones del Banco de la Nación con la finalidad de brindarles mayor accesibilidad. Acción 2.2.5: Reducir la tasa de sobreendeudamiento de clientes a través del aplicativo móvil "CrediEdpyme" y el Pasaporte Financiero, para reducir el riesgo en la cartera de clientes.
	OCP 2.3 Reducir los gastos de terceros en 0.1% anual hasta llegar a 20% de los ingresos financieros. En el 2016, representó el 30%.	Acción 2.3.1: Tercerizar los gastos de vigilancia y mantenimiento, para optimizar los costos. Acción 2.3.2: Auditar los servicios tercerizados de manera semestral para mantener los estándares de atención al cliente. Acción 2.3.3: Centralizar las capacitaciones, seminarios y talleres en las instalaciones de la Federación Peruana de Edpymes, para optimizar en gastos de infraestructura. Acción 2.3.4: Negociar compras en volumen de economato para aprovechar economías de escala.
OLP 2. En el año 2027, el ratio de rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) será de 8%. En el año 2016 se obtuvo 0.34%.	OCP 2.4 Reducir el tiempo de otorgamiento en dos horas anuales hasta llegar a 8 horas. En el 2016, el tiempo promedio fue de 32 horas.	Acción 2.4.1: Implementar el aplicativo móvil "CrediEdpyme" para reducir el tiempo de otorgamiento de créditos. Acción 2.4.2: Implementar la plataforma de Pasaporte Financiero para reducir el tiempo de otorgamiento de créditos. Acción 2.4.3: Desarrollar programas de capacitación en FinTech y tecnologías de la información y comunicación para mejorar la eficiencia de los colaboradores.
	OCP 2.5 Incrementar la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) en un 0.7% anual hasta 8%. En el 2016 fue 0.34%.	Acción 2.5.1: Implementar la plataforma tecnológica ERP Financiero para gestionar los gastos administrativos, gastos a terceros, eficiencia en el otorgamiento de créditos, y tasas de morosidad.
	OCP 3.1 Incrementar la cantidad de créditos procesados por el Área Comercial en S/ 80,000 anuales hasta S/ 2,500MM. En el 2016 fueron S/ 1,600MM.	Acción 3.1.1: Implementar el aplicativo móvil "CrediEdpyme" para incrementar la eficiencia de los analistas de crédito. Acción 3.1.2: Implementar la plataforma de Pasaporte Financiero para optimizar los procesos del área de otorgamiento de créditos. Acción 3.1.3: Desarrollar programas de línea de carrera al personal, donde se le brinde facilidades de estudios complementarios.
	OCP 3.2 Incrementar la cartera de clientes de créditos de consumo en 8,300 anuales hasta llegar a 260,000. En el 2016 fueron 168,900.	Acción 3.2.1: Implementar el aplicativo móvil "CrediEdpyme" para incrementar la base de datos de clientes potenciales. Acción 3.2.2: Elaborar un plan de marketing enfocado en la inclusión financiera de la base de la pirámide, exponiendo las ventajas del crédito formal versus el informal.
	OCP 3.3 Incrementar dos nuevos productos anualmente hasta lograr una cartera de 35 productos. En el 2016 se tuvieron 13.	Acción 3.3.1: Desarrollar el producto de microseguros para solventar gastos de salud de la base de la pirámide. Acción 3.3.2: Desarrollar créditos para estudios superiores dirigidos a cubrir las necesidades de educación de los adolescentes y jóvenes de la base de la pirámide. Acción 3.3.3: Desarrollar créditos de materiales de construcción dirigidos a viviendas de la base de la pirámide. Acción 3.3.4: Usar el aplicativo móvil "CrediEdpyme" con la finalidad de exponer los diversos productos que disponen las EDPYMES para facilitar la elección de los clientes.
OLP 3. En el año 2027, se emitirá S/ 2,500 MM en créditos. En el año 2016 se emitieron S/ 1,600 MM.	OCP 3.4 Incrementar los créditos dirigidos a MYPES en S/ 22,000 anuales hasta llegar a los S/ 700MM. En el 2016 fueron S/ 460MM.	Acción 3.4.1: Desarrollar productos de capital de trabajo para MYPES informales con tasas preferenciales. Acción 3.4.2: Desarrollar productos dirigidos a los clústeres de alto potencial: minero, moda vestir, pelos finos y construcción. Acción 3.4.3: Canalizar fondo de fomento al desarrollo de las MYPES y nuevos emprendimientos. Acción 3.4.4: Implementar módulo en el aplicativo móvil "CrediEdpyme" orientado a la educación financiera de MYPES.
	OCP 3.5 Incrementar los créditos de consumo dirigidos a la base de la pirámide en S/ 55,000 anuales hasta llegar a S/ 1,780MM. En el 2016 fueron S/ 1,170MM.	Acción 3.5.1: Desarrollar un plan de marketing para créditos vehiculares, hipotecarios, materiales de construcción y solidarios. Acción 3.5.2: Usar el aplicativo móvil "CrediEdpyme" con la finalidad de obtener simulaciones de crédito de consumo proporcionados por el cliente. Acción 3.5.3: Usar la plataforma de Pasaporte Financiero para predecir los hábitos de consumo de la base de la pirámide para ofrecerles créditos personalizados. Acción 3.5.4: Implementar programas de asesoría en autoconstrucción dirigido a los clientes que optan por créditos de materiales de construcción para asegurar la integridad estructural de sus viviendas. Acción 3.5.5: Implementar programas de beneficios dirigidos a créditos vehiculares ofreciéndoles bonos de consumo en combustible y mantenimiento mecánico.

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2015a. México D.F. México: Pearson.

Tabla 72

## Recursos Asignados para los OLP

OLP	OCP	Recursos			
		Recursos financieros	Recursos físicos	Recursos tecnológicos	Recursos humanos
OLP1. En el año 2027, habrán 650,000 empleos directos e indirectos generados por el financiamiento a las MYPES. En el año 2016, se generaron 400,000 empleos (cada MYPE genera 6 empleos).					
	OCP 1.1 Aperturar 24 nuevas agencias anualmente hasta llegar a los 512 puntos de atención. En el 2016 fueron 248.	(c) USD 950,000	- Agencias propias - Agencias compartidas con el Banco de la Nación	- Redes y Telecomunicaciones - Plataforma ERP Financiero	- Área Comercial - Recursos Humanos - Área de TI
	OCP 1.2 Incrementar el número de MYPES atendidas en 5,500 anuales hasta llegar a 160,000. En el 2016 fueron 101,500.	(c) USD 120,000	- Oficinas equipadas - Materiales de oficina. - Impresoras - Proyector - Laptops	- Equipos técnicos (proyector, laptop). - Plataforma ERP Financiero	- Asesoría especializada - Área de Planeamiento y Desarrollo Comercial - Área de Marketing - Recursos Humanos - Área de TI
OLP 2. En el año 2027, el ratio de rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) será de 8%. En el año 2016 se obtuvo 0.34%.					
	OCP 2.1 Reducir los gastos administrativos en 1% anuales hasta llegar a 30% de los ingresos financieros. En el 2016 fue el 40%.	(a) USD 800,000 + USD 20,000 anual de mantenimiento	- Oficinas equipadas - Materiales de oficina. - Impresoras - Proyector - Laptops	- Servidores + HD - Licencias de software. - Redes y comunicaciones. - Certificados digitales. - Firma digital - Plataforma ERP Financiero - Aplicativo Móvil "CrediEdpyme"	- Asesoría especializada - Área de Administración y Operaciones - Área de TI
	OCP 2.2 Reducir la tasa de morosidad en 0.1% anual hasta 2.8%. En el 2016 se tuvo una tasa de morosidad del 3.9%.	(a) USD 800,000 + USD 20,000 anual de mantenimiento	- Oficinas equipadas - Materiales de oficina. - Impresoras - Proyector - Laptops - Agencias compartidas con el Banco de la Nación	- Servidores + HD - Licencias de software. - Redes y comunicaciones. - Certificados digitales. - Firma digital - Módulo análisis psicométrico - Plataforma de Pasaporte Financiero	- Asesoría especializada - Área de Administración y Operaciones - Área de TI
	OCP 2.3 Reducir los gastos de terceros en 0.1% anual hasta llegar a 20% de los ingresos financieros. En el 2016, representó el 30%.	(d) USD 10,200	- Instalaciones administrativas para reuniones. - Revisión mensual del presupuesto asignado.	- Proyector multimedia y 2 laptops	- Área de Planeamiento y Desarrollo Comercial - Área de Contabilidad - Recursos Humanos
	OCP 2.4 Reducir el tiempo de otorgamiento en dos horas anuales hasta llegar a 8 horas. En el 2016, el tiempo promedio fue de 32 horas.	(d) USD 10,200	- Instalaciones administrativas para reuniones. - Revisión mensual del presupuesto asignado.	- Servidores + HD - Licencias de software. - Redes y comunicaciones. - Certificados digitales. - Firma digital - Plataforma de Pasaporte Financiero - Aplicativo Móvil "CrediEdpyme"	- Asesoría especializada - Área de Administración y Operaciones - Área de TI - Recursos Humanos
	OCP 2.5 Incrementar la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) en un 0.7% anual hasta 8%. En el 2016 fue 0.34%.	(d) USD 10,200	- Instalaciones administrativas para reuniones. - Revisión mensual del presupuesto asignado.	- Servidores + HD - Licencias de software. - Redes y comunicaciones. - Certificados digitales. - Firma digital - Plataforma de Pasaporte Financiero - Aplicativo Móvil "CrediEdpyme"	- Asesoría especializada - Área de Administración y Operaciones - Área de TI - Recursos Humanos

Tabla 72

## Recursos Asignados para los OLP (Continuación)

OLP	OCP	Recursos			
		Recursos financieros	Recursos físicos	Recursos tecnológicos	Recursos humanos
OLP 3. En el año 2027, se emitirá S/ 2,500 MM en créditos. En el año 2016 se emitieron S/ 1,600 MM.					
	OCP 3.1 Incrementar la cantidad de créditos procesados por el Área Comercial en S/ 80,000 anuales hasta S/ 2,500MM. En el 2016 fueron S/ 1,600MM.	(d) USD 10,200	- Instalaciones administrativas para reuniones. - Revisión mensual del presupuesto asignado.	- Servidores + HD - Licencias de software. - Redes y comunicaciones. - Certificados digitales. - Firma digital - Plataforma de Pasaporte Financiero - Aplicativo Móvil "CrediEdpyme"	- Asesoría especializada - Área de Administración y Operaciones - Área de TI - Recursos Humanos
	OCP 3.2 Incrementar la cartera de clientes de créditos de consumo en 8,300 anuales hasta llegar a 260,000. En el 2016 fueron 168,900.	(b) USD 30,000	- Sala para reuniones con directivos de otras entidades financieras.	- Proyector multimedia y 2 laptops	- Asesoría especializada - Área de Planeamiento y Desarrollo Comercial - Área de Marketing - Área de TI
	OCP 3.3 Incrementar dos nuevos productos anualmente hasta lograr una cartera de 35 productos. En el 2016 se tuvieron 13.	(c) USD 60,000	- Oficinas equipadas - Materiales de oficina. - Impresoras - Proyector - Laptops	- Prensa radial, TV, redes sociales, página web	- Asesoría especializada - Área de Planeamiento y Desarrollo Comercial - Área de Marketing - Área de TI
	OCP 3.4 Incrementar los créditos dirigidos a MYPES en S/ 22,000 anuales hasta llegar a los S/ 700MM. En el 2016 fueron S/ 460MM.	(b) USD 30,000	- Instalaciones administrativas para reuniones. - Revisión mensual del presupuesto asignado.	- Proyector multimedia y 2 laptops - Aplicativo Móvil "CrediEdpyme"	- Asesoría especializada - Área de Planeamiento y Desarrollo Comercial - Área de Marketing - Área de TI
	OCP 3.5 Incrementar los créditos de consumo dirigidos a la base de la pirámide en S/ 55,000 anuales hasta llegar a S/ 1,780MM. En el 2016 fueron S/ 1,170MM.	(b) USD 30,000	- Instalaciones administrativas para reuniones. - Revisión mensual del presupuesto asignado.	- Proyector multimedia y 2 laptops - Aplicativo Móvil "CrediEdpyme"	- Asesoría especializada - Área de Planeamiento y Desarrollo Comercial - Área de Marketing - Área de TI

Nota. (a) Única vez, (b) Dos veces al año, (c) Anual, (d) Trimestral.

Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2015a. México D.F. México: Pearson.

Tabla 73

*Políticas de cada Estrategia*

Estrategias	Políticas
E1. Aperturar agencias en regiones con alto PBI y gran número de MYPES (Lima, Arequipa, La Libertad, Piura, Junín y Lambayeque).	<p>Política 1.1 Toda propuesta de apertura de una nueva agencia deberá ser respaldada por un estudio de mercado coherente con el planeamiento estratégico.</p> <p>Política 1.2 Las EDPYMES deberán contar con al menos una agencia en las regiones de menor bancarización, que se complementen con los puntos de atención en el Banco de la Nación.</p>
E2. Desarrollar nuevos productos direccionados a MYPES y a la base de la pirámide: créditos para nuevos emprendimientos, microseguros de salud, materiales de construcción, créditos de educación superior.	<p>Política 2.1 Toda propuesta de creación o modificación de productos crediticios deberán ser presentados y aprobados por el Comité Directivo.</p> <p>Política 2.2 Toda propuesta de creación o modificación de productos crediticios deberá ser respaldada por un estudio de mercado coherente con el planeamiento estratégico.</p> <p>Política 2.3 Todo producto nuevo o modificado deberá contar con un reglamento donde especifique los procesos de crédito, cobranza y recuperación.</p> <p>Política 2.4 Todo producto propiciará la inclusión financiera de clientes informales.</p> <p>Política 2.5 Se priorizará el otorgamiento de créditos a personas de la base de la pirámide.</p>
E3. Desarrollar nuevos productos direccionados a los clústeres: minero, moda vestir, pelos finos y construcción.	<p>Política 3.1 La identificación de nuevos clientes seguirá la metodología de “Elaboración de mapeo de clusters” desarrollada por el Consejo Nacional de la Competitividad.</p> <p>Política 3.2 Se priorizará el otorgamiento de créditos direccionados a incrementar la capacidad de contratación de las MYPES beneficiadas.</p> <p>Política 3.3 No se otorgarán créditos a MYPES que se encuentren involucradas en actividades ilícitas y que atenten contra los derechos humanos.</p>
E4. Aperturar agencias en regiones con clústeres de alto potencial (Junín, Lima, Pasco, Arequipa, Cusco y Puno).	<p>Política 4.1 La apertura de nuevas agencias dará prioridad a las regiones con clústeres de alto potencial de crecimiento.</p> <p>Política 4.2 Las EDPYMES deberán contar con al menos una agencia en las regiones de mayor PBI, que se complementen con los puntos de atención del Banco de la Nación.</p>
E5. Reducir los gastos de áreas de soporte como asesoría legal, auditorías internas y capacitaciones a través de la Federación Peruana de EDPYMES, y ganar mayor posicionamiento entre las instituciones microfinancieras.	<p>Política 5.1 Los Comités Directivos de las EDPYMES deberán suscribirse a la Federación Peruana de EDPYMES en un plazo no mayor a un año tras su creación.</p> <p>Política 5.2 La Federación Peruana de EDPYMES deberá promover el fortalecimiento patrimonial, el buen gobierno corporativo y la sostenibilidad del sistema de EDPYMES.</p>
E6. Desarrollar el producto "Aplicativo Móvil CrediEdpyme" para precalificación, simulación crediticia, otorgamiento de créditos, y educación financiera.	<p>Política 6.1 Las plataformas informáticas deberán cumplir con los estándares regulatorios de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) basados en los Acuerdos de Basilea vigentes.</p> <p>Política 6.2 Los planes de capacitación darán énfasis a la difusión del uso de las FinTech.</p> <p>Política 6.3 Toda plataforma tecnológica deberá ser auditada por una empresa externa anualmente.</p> <p>Política 6.4 Todo personal que haga uso de las plataformas integradas deberán recibir capacitación y certificación por parte de la empresa desarrolladora de la solución tecnológica.</p>
E7. Implementar alianzas estratégicas con la Fundación de Cooperación Internacional de Cajas de Ahorros Alemanas y la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE) para reducir los costos de capacitación del capital humano.	<p>Política 7.1 El desempeño del personal será auditado semestralmente para medir su eficiencia y calidad de atención al cliente.</p> <p>Política 7.2 Se medirá anualmente la evolución de la línea de carrera de cada colaborador.</p>
E8. Implementar alianzas estratégicas con el Banco de la Nación y la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) para impulsar programas de educación financiera dirigido a clientes y capacitación de personal administrativo.	<p>Política 8.1 Toda apertura de nueva agencia y/o lanzamiento de nuevo producto deberá incluir un programa de inducción en educación financiera para los clientes.</p> <p>Política 8.2 La Federación Peruana de EDPYMES deberá crear un plan anual de educación financiera que canalice los esfuerzos de las empresas del sistema en colaboración con entidades desarrolladoras.</p>

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” de F. D’Alessio, 2015a. México D.F. México: Pearson.

#### 7.4. Estructura Organizacional de las EDPYMES

La estructura organizacional propuesta para las EDPYMES contará con el eje autónomo constituido por el Comité Directivo, anexo a la Gerencia Mancomunada, en reemplazo de la Gerencia General. La Gerencia Mancomunada estará conformada a su vez por tres gerencias interdependientes: (a) Administración y Finanzas, (b) Riesgos y Cobranzas y (c) Negocios y Planeamiento. Por otra parte, se plantea la creación de la Federación Peruana de Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa, como principal eje integrador de las EDPYMES que busque promover el fortalecimiento patrimonial, el buen gobierno corporativo y la sostenibilidad del sistema, propiciando la generación de una ventaja competitiva frente a las demás instituciones microfinancieras. La Federación Peruana de EDPYMES basará su estructura organizacional en la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC) (ver Figura 72).

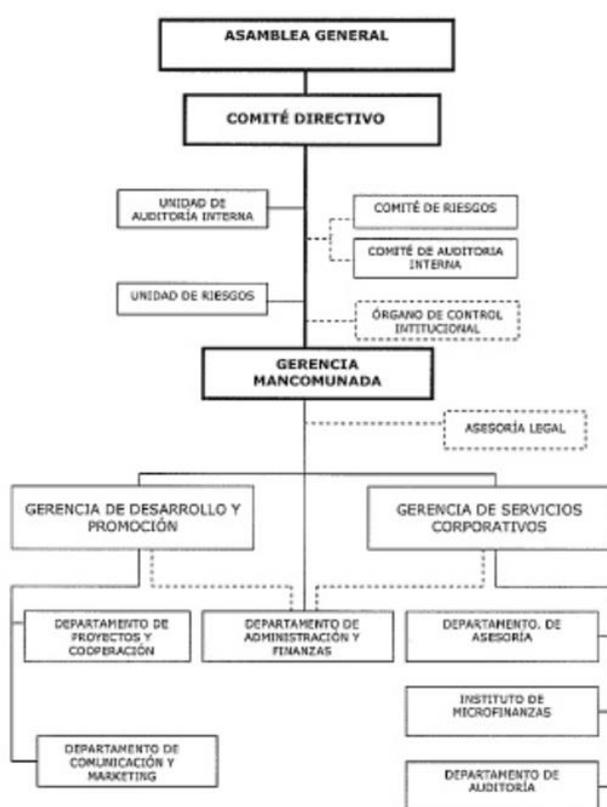


Figura 72. Estructura organizacional de la FEPCMAC. Adaptado de “Organigrama,” por Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro [FEPCMAC], 2017b (<http://www.fpcmac.org.pe/organigrama>).

La FEPCMAC brinda soporte al sistema CMAC a través de asesoría técnica, servicios de capacitación, asesoría en gestión empresarial, facilitando las alianzas estratégicas nacionales e internacionales, con el fin de promover la competitividad y consolidación de la imagen corporativa del sistema CMAC (FEPCMAC, 2017a). Esta organización ha probado ser un agente eficaz, en su misión representativa de las empresas del sistema de CMAC a nivel nacional e internacional desde su creación en el año 1986. Su estructura organizacional posee diversas áreas especializadas que dan soporte a las empresas del sistema; entre los principales departamentos anexos a la Gerencia de desarrollo y promoción, y la Gerencia de servicios corporativos se tiene: (a) proyectos y cooperación, (b) comunicación y marketing, (c) administración y finanzas, (d) asesoría, (e) instituto de microfinanzas y (f) auditoría.

#### **7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social**

En referencia a la responsabilidad social, D'Alessio (2015a) mencionó que este concepto implica “el respeto y cuidado de los recursos, el desarrollo social y ocupacional, así como el crecimiento económico estable” (p. 486). Asimismo, se habla de un balance entre cuatro dimensiones que atañen a las organizaciones: (a) económico, (b) social, (c) ambiental, y (d) ético. En virtud a ello, Rivera (2014) afirmó, en su calidad de presidente de la Asociación de Bancos del Perú, que la banca ha implementado mecanismos de evaluación de del perfil de riesgo socio ambiental de sus clientes, las cuales se someten a estándares internacionales como “los Principios de Ecuador”. Complementariamente, la SBS viene trabajando en propuestas para la gestión de riesgo socio ambiental basadas en normas internacionales, en la cual se efectúan evaluaciones crediticias más exhaustivas que fomenten que las empresas trabajen bajo políticas socialmente responsables y que propicien buenas relaciones en las comunidades sobre las cuales tienen injerencia.

Por otra parte, Microrate (2010), empresa internacional evaluadora de riesgos especializada en instituciones microfinancieras y fondos especializados, evaluó el perfil

social de la EDPYME Credivisión encontrando buenos niveles de retorno social y puntualizando una serie de factores sobresalientes. En referencia a su desempeño social destacó: (a) buena profundidad en el nicho bajo del microcrédito local, (b) adecuados costos de préstamos, (c) baja responsabilidad institucional hacia sus colaboradores, y (d) aceptable variedad de productos. Respecto al compromiso social de la EDPYME, se subrayó: (a) plan estratégico con enfoque social, (b) Gerencia y Junta General con alto compromiso social, (c) correcto sondeo de información social de clientes, (d) moderada protección y enfoque de servicio al cliente, y (e) débil capacitación de los colaboradores en temas sociales.

### **7.6. Recursos Humanos y Motivación**

El sistema de EDPYMES cuenta con un grupo humano multidisciplinario que, en su conjunto, constituye el intangible más valioso de las organizaciones. Entre los perfiles de profesionales más solicitados para el sector microfinanciero se cuentan: (a) asesores financieros, (b) ejecutivos de ventas, (c) analistas de riesgo, (d) administradores, (e) ingenieros estadísticos y (f) economistas, entre otros.

Según la clasificadora de riesgo Apoyo & Asociados (2017b), EDPYMES como GMG e Inversiones La Cruz, cuentan con programas de capacitación de sus colaboradores en temas de vital importancia para las entidades financieras como son: (a) prevención de lavado de activos, (b) prevención del financiamiento del terrorismo, (c) procedimientos operativos, (d) códigos de ética y conducta.

### **7.7. Gestión del Cambio**

Con el fin de acelerar el cambio para la situación actual que viene caracterizando a las EDPYMES, y evitar que sigan decreciendo en número, hasta el punto de llegar a desaparecer; es necesario tomar en cuenta diversas acciones. En 1995, Kottter señaló que, para liderar el cambio en las organizaciones, son necesario ocho acciones, que son: (a) establecer el sentido de urgencia, (b) formar una coalición conductora poderosa, (c) crear una visión, (d)

comunicar la visión, (e) autorizar a otros para actuar en la visión, (f) planear la creación de éxitos de corto plazo, (g) consolidar las mejoras y producir más cambios todavía, y (h) institucionalizar nuevos acercamientos.

Bajo este enfoque, las EDPYMES deben trabajar bajo un esquema asociativo a través de la Federación Peruana de EDPYMES, lo cual les permitirá tener mayor solidez y poder de negociación a nivel institucional frente a sus competidores, trabajando bajo la visión compartida de generar valor para sus accionistas y ser agentes de inclusión financiera para la población de la base de la pirámide. Esta gestión del cambio, también debe ser impartida por cada colaborador perteneciente al sistema de EDPYMES, desde los subordinados hasta la alta gerencia, compartiendo objetivos de corto plazo, hacia el logro de la visión organizacional. Entre estos cambios y otros más expuestos a detalle en el presente plan estratégico, sumado a una organización mejor estructurada, y personal altamente calificado y motivado, lograrán atender al mercado de las MYPES que se encuentran en las diferentes regiones del territorio peruano, y que actualmente se encuentra desatendido por la banca comercial.

## **7.8. Conclusiones**

Los objetivos de corto plazo de las EDPYMES se centran en tres puntos fundamentales: (a) el desarrollo de clientes sostenibles como son las MYPES; (b) la incorporación de tecnología e innovación para la mejora de procesos operativos, administrativos y gestión de riesgo; y (c) la consolidación del sistema de EDPYMES a través de una Federación que los respalde e impulse a su desarrollo con la finalidad de ser más competitivos en el sector microfinanciero peruano. Asimismo, las políticas adoptadas para cada estrategia, los recursos asignados a los objetivos de corto plazo y la estructura organizacional propuesta, se encuentran alineados a los intereses de las diferentes EDPYMES que, aunque divergen en la segmentación de su cartera de clientes, se orientan a la realización de una visión en común, materializada en sus objetivos de largo plazo.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En este capítulo se abordará la etapa transversal del proceso estratégico: evaluación y control, la cual, según el marco metodológico aplicado al presente trabajo, sería la tercera etapa del proceso, donde se tiene como premisa su característica interactiva e iterativa, esta etapa es necesaria, debido a que sirve de soporte a todas las etapas, como la de formulación e implementación (D'Alessio, 2015a).

### 8.1. Perspectivas de Control

Las perspectivas de Control son los elementos del Tablero de Control Balanceado o Balanced Scorecard (BSC), herramienta desarrollada por Kaplan y Norton, la relevancia de las perspectivas permite detallar, plasmar y evaluar estas con los objetivos de corto plazo definidos en la marcha estratégica, es importante la evaluación constante de estas perspectivas, sus indicadores y responsables, ya que esta controlará el cumplimiento de los OCP y por consiguiente las visión de futuro deseada (D'Alessio, 2015a).

Las perspectivas típicas definidas por Kaplan y Norton, son las siguientes: (a) financiera, (b) cliente, (c) procesos internos, y (d) aprendizaje y crecimiento de la organización. Cada perspectiva sirve de base para la siguiente: la perspectiva financiera, por ejemplo, está orientada a la satisfacción de los accionistas a través del incremento del ROE, el retorno por proyectos o los flujos de caja. Para conseguirlo, la organización debe tener ventas o ingresos, y estas provienen de la participación del mercado, la retención de clientes o consumidores.

La perspectiva del cliente permitirá obtener las ventas o ingresos para alcanzar los objetivos de la perspectiva financiera. Pero para crear valor a los clientes, se debe ofrecer productos que cumplan de manera satisfactoria sus necesidades a través del marketing. Ahora, para poder cumplir adecuadamente los procesos de marketing, la organización debe tener procesos operativos efectivos; por ello, la perspectiva del cliente se fundamenta en la perspectiva de procesos internos.

Finalmente, para poder tener procesos internos efectivos, se debe contar con recursos

humanos motivados y capacitados capaces de ejecutar los procesos internos de acuerdo a su diseño y concepción, lo cual constituye precisamente la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la organización (D'Alessio, 2015a).

### **8.1.1. Aprendizaje interno**

En esta perspectiva se alojarán los objetivos de corto plazo relacionados a la capacitación y formación de los colaboradores del sistema de EDPYMES, los cuales les permitirá alcanzar los objetivos de largo plazo. Según Kaplan y Norton sugirieron algunas medidas estándares para validar la consecución de los objetivos: (a) satisfacción de la fuerza operacional, (b) retención de la fuerza operacional, (c) productividad de la fuerza operacional, (d) capacitación de los sistemas de información y comunicaciones, y (e) capacidad de las fuerzas facilitadoras (D'Alessio, 2015a).

### **8.1.2. Procesos**

En esta perspectiva se alojarán los objetivos de corto plazo relacionados al desarrollo y estandarización de los procesos del sistema de EDPYMES, los cuales les permitirá alcanzar los objetivos de largo plazo. Según Kaplan y Norton sugirieron algunas medidas estándares para validar la consecución de los objetivos: (a) régimen de innovaciones, (b) servicio postventa, (c) eficiencia operacional con procesos productivos eficientes, (d) medidas de calidad, de producción y mermas, y (e) tiempos de los ciclos (D'Alessio, 2015a).

### **8.1.3. Clientes**

En esta perspectiva se alojarán los objetivos de corto plazo relacionados al cumplimiento de las necesidades de los clientes del sistema de EDPYMES, los cuales les permitirá alcanzar los objetivos de largo plazo. Según Kaplan y Norton sugirieron algunas medidas estándares para validar la consecución de los objetivos: (a) participación del mercado, (b) retención de los clientes y consumidores, (c) captación de nuevos clientes y consumidores, y (d) rentabilidad de clientes y consumidores (D'Alessio, 2015a).

#### **8.1.4. Financiera**

En esta perspectiva se alojarán los objetivos de corto plazo relacionados al cumplimiento de las necesidades de los accionistas del sistema de EDPYMES, los cuales les permitirá alcanzar los objetivos de largo plazo. Según Kaplan y Norton sugirieron algunas medidas estándares para validar la consecución de los objetivos: (a) retorno sobre el uso del patrimonio (ROE), (b) retorno sobre las ventas (ROS), (c) Ingresos por empleado, (d) rentabilidad por proyecto, (e) análisis del punto de equilibrio, (f) flujo de caja, y (g) retorno financiero (D'Alessio, 2015a).

#### **8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)**

Se ha plasmado en el BSC los objetivos de corto plazo agrupados en las cuatro perspectivas explicadas en las secciones anteriores. Este tablero es una potente herramienta de control estratégico y no de gestión estratégica (D'Alessio, 2015a). Así, se muestra a continuación el tablero de Control Balanceado del sistema de EDPYMES con un horizonte de 10 años en la cual se presentan complementariamente a los objetivos de corto plazo agrupado, los indicadores, unidades de control y responsables de llevar a cabo las acciones propuestas en el marco estratégico interno de cada organización que compone el sistema de EDPYMES (verTabla 74).

#### **8.3. Conclusiones**

Para lograr los objetivos de largo plazo, la implementación y revisión estratégica, debe iniciar por las perspectivas de aprendizaje, tal es el caso de la restructuración de gastos a terceros, sobre la cual se han detectado serias falencias en el sistema de EDPYMES; y la creación de la Federación de EDPYMES, que unificará esfuerzos y homogenizará las acciones del sistema hacia un fin común. Prosiguiendo con la perspectiva de procesos, que utilizará la implementación de tecnología e innovación, volcada en plataformas informáticas que ayudarán a mejorar los desempeños del área de operaciones, negocios, y gestión de

Tabla 74

## Tablero de Control Balanceado de las EDPYMES

Perspectiva	Objetivos de Corto Plazo	Plan de Acción	Indicador	Unidad	Responsable
Financiera	OCP 1.2 Incrementar el número de MYPES atendidas en 5,500 anuales hasta llegar a 160,000. En el 2016 fueron 101,500.	Acción 1.2.1: Desarrollar programas de asesoría para la elaboración de planes de negocios orientado a las MYPES. Acción 1.2.2: Desarrollar programas de capacitación a propietarios de MYPES enfocados en gestión empresarial, sistemas financieros y nuevas TIC. Acción 1.2.3: Elaborar un plan de marketing enfocado en la inclusión financiera de la MYPES, exponiendo las ventajas del crédito formal versus el informal.	Número de clientes MYPES	Nº de MYPES	- Desarrollo de Negocios
Financiera	OCP 2.5 Incrementar la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) en un 0.7% anual hasta 8%. En el 2016 fue 0.34%.	Acción 2.5.1: Implementar la plataforma tecnológica ERP Financiero para gestionar los gastos administrativos, gastos a terceros, eficiencia en el otorgamiento de créditos, y tasas de morosidad.	Rentabilidad sobre el patrimonio	%	-Administración y Finanzas
Financiera	OCP 3.4 Incrementar los créditos dirigidos a MYPES en S/ 22,000 anuales hasta llegar a los S/ 700MM. En el 2016 fueron S/ 460MM.	Acción 3.4.1: Desarrollar productos de capital de trabajo para MYPES informales con tasas preferenciales. Acción 3.4.2: Desarrollar productos dirigidos a los clústeres de alto potencial: minero, moda vestir, pelos finos y construcción. Acción 3.4.3: Canalizar fondo de fomento al desarrollo de las MYPES y nuevos emprendimientos. Acción 3.4.4: Implementar módulo en el aplicativo móvil "CrediEdpyme" orientado a la educación financiera de MYPES. Acción 3.5.1: Desarrollar un plan de marketing para créditos vehiculares, hipotecarios, materiales de construcción y solidarios. Acción 3.5.2: Usar el aplicativo móvil "CrediEdpyme" con la finalidad de obtener simulaciones de crédito de consumo proporcionados por el cliente.	Monto de créditos otorgados	Miles de S/	- Comercial Innovación y Desarrollo
Financiera	OCP 3.5 Incrementar los créditos de consumo dirigidos a la base de la pirámide en S/ 55,000 anuales hasta llegar a S/ 1,780MM. En el 2016 fueron S/ 1,170MM.	Acción 3.5.3: Usar la plataforma de Pasaporte Financiero para predecir los hábitos de consumo de la base de la pirámide para ofrecerles créditos personalizados. Acción 3.5.4: Implementar programas de asesoría en autoconstrucción dirigido a los clientes que optan por créditos de materiales de construcción para asegurar la integridad estructural de sus viviendas. Acción 3.5.5: Implementar programas de beneficios dirigidos a créditos vehiculares ofreciéndoles bonos de consumo en combustible y mantenimiento mecánico.	Monto de créditos otorgados	Miles de S/	- Comercial Innovación y Desarrollo
Clientes	OCP 1.1 Aperturar 24 nuevas agencias anualmente hasta llegar a los 512 puntos de atención. En el 2016 fueron 248.	Acción 1.1.1: Aperturar 12 puntos de atención con infraestructura propia en lugares accesibles a la población (centros comerciales, mercados, plazas, etc.) al año. Acción 1.1.2: Aperturar 12 puntos de atención en instalaciones del Banco de la Nación al año. Acción 1.1.3: Implementar programas de capacitación al capital humano donde se aperturen los puntos de atención en alianza estratégica con la Fundación de Cooperación Internacional de Cajas de Ahorros Alemanas y la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE). Acción 1.1.4: Implementar la plataforma tecnológica ERP Financiero en los nuevos puntos de atención.	Incremento del número de agencias	Nº agencias	- Desarrollo de Negocios
Clientes	OCP 2.4 Reducir el tiempo de otorgamiento en dos horas anuales hasta llegar a 8 horas. En el 2016, el tiempo promedio fue de 32 horas.	Acción 2.4.1: Implementar el aplicativo móvil "CrediEdpyme" para reducir el tiempo de otorgamiento de créditos. Acción 2.4.2: Implementar la plataforma de Pasaporte Financiero para reducir el tiempo de otorgamiento de créditos. Acción 2.4.3: Desarrollar programas de capacitación en FinTech y tecnologías de la información y comunicación para mejorar la eficiencia de los colaboradores.	Tiempo de otorgamiento de créditos	horas	- Créditos - Innovación y Desarrollo
Clientes	OCP 3.3 Incrementar dos nuevos productos anualmente hasta lograr una cartera de 35 productos. En el 2016 se tuvieron 13.	Acción 3.3.1: Desarrollar el producto de microseguros para solventar gastos de salud de la base de la pirámide. Acción 3.3.2: Desarrollar créditos para estudios superiores dirigidos a cubrir las necesidades de educación de los adolescentes y jóvenes de la base de la pirámide. Acción 3.3.3: Desarrollar créditos de materiales de construcción dirigidos a viviendas de la base de la pirámide. Acción 3.3.4: Usar el aplicativo móvil "CrediEdpyme" con la finalidad de exponer los diversos productos que disponen las EDPYMES para facilitar la elección de los clientes.	Cantidad de productos	Nº de productos	- Comercial - Innovación y Desarrollo
Procesos	OCP 2.1 Reducir los gastos administrativos en 1% anuales hasta llegar a 30% de los ingresos financieros. En el 2016 fue el 40%.	Acción 2.1.1: Implementar la plataforma tecnológica ERP Financiero para optimizar los gastos en personal. Acción 2.1.2: Implementar el aplicativo móvil "CrediEdpyme" para prescindir personal de análisis de riesgo. Acción 2.1.3: Auditar el desempeño del personal para medir su eficiencia y calidad de atención al cliente.	Porcentaje de gastos administrativos sobre ingresos financieros	%	- Innovación y Desarrollo
Procesos	OCP 2.2 Reducir la tasa de morosidad en 0.1% anual hasta 2.8%. En el 2016 se tuvo una tasa de morosidad del 3.9%.	Acción 2.2.1: Implementar el módulo de análisis psicométrico para optimizar los procesos del área de riesgos y cobranzas. Acción 2.2.2: Implementar la plataforma de Pasaporte Financiero para optimizar los procesos del área de riesgos y cobranzas. Acción 2.2.3: Personalizar el score crediticio de cada cliente para ofrecerle tasas más atractivas acorde a su nivel de riesgo. Acción 2.2.4: Gestionar el pago de los créditos otorgados por las EDPYMES a través del uso de las instalaciones del Banco de la Nación con la finalidad de brindarles mayor accesibilidad. Acción 2.2.5: Reducir la tasa de sobreendeudamiento de clientes a través del aplicativo móvil "CrediEdpyme" y el Pasaporte Financiero, para reducir el riesgo en la cartera de clientes.	Tasa de morosidad	%	-Innovación y Desarrollo - Riesgos y Cobranzas
Procesos	OCP 2.3 Reducir los gastos de terceros en 0.1% anual hasta llegar a 20% de los ingresos financieros. En el 2016, representó el 30%.	Acción 2.3.1: Tercerizar los gastos de vigilancia y mantenimiento, para optimizar los costos. Acción 2.3.2: Auditar los servicios tercerizados de manera semestral para mantener los estándares de atención al cliente. Acción 2.3.3: Centralizar las capacitaciones, seminarios y talleres en las instalaciones de la Federación Peruana de EDPYMES, para optimizar en gastos de infraestructura. Acción 2.3.4: Negociar compras en volumen de economato para aprovechar economías de escala.	Porcentaje gastos de terceros sobre ingresos financieros	%	- Administración y Adquisiciones
Aprendizaje	OCP 3.1 Incrementar la cantidad de créditos procesados por el Área Comercial en S/ 80,000 anuales hasta S/ 2,500MM. En el 2016 fueron S/ 1,600MM.	Acción 3.1.1: Implementar el aplicativo móvil "CrediEdpyme" para incrementar la eficiencia de los analistas de crédito. Acción 3.1.2: Implementar la plataforma de Pasaporte Financiero para optimizar los procesos del área de otorgamiento de créditos. Acción 3.1.3: Desarrollar programas de línea de carrera al personal, donde se le brinde facilidades de estudios complementarios.	Monto de créditos procesados	Miles de S/	- Comercial - Innovación y Desarrollo
Aprendizaje	OCP 3.2 Incrementar la cartera de clientes de créditos de consumo en 8,300 anuales hasta llegar a 260,000. En el 2016 fueron 168,900.	Acción 3.2.1: Implementar el aplicativo móvil "CrediEdpyme" para incrementar la base de datos de clientes potenciales. Acción 3.2.2: Elaborar un plan de marketing enfocado en la inclusión financiera de la base de la pirámide, exponiendo las ventajas del crédito formal versus el informal.	Número de clientes de consumo	Nº de clientes	- Comercial - Innovación y Desarrollo

Nota: Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" de F. D'Alessio, 2015a. México D.F. México: Pearson.

Tabla 74

## Tablero de Control Balanceado de las EDPYMES (Continuación)

Perspectiva	Objetivos de Corto Plazo	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Financiera	OCP 1.2 Incrementar el número de MYPES atendidas en 5,500 anuales, hasta llegar a 160,000. En el 2016 fueron 101,500.	101,500	107,000	112,500	118,000	123,500	129,000	134,500	140,000	145,500	151,000	156,500	160,000
Financiera	OCP 2.5 Incrementar la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) en un 0.7% anual hasta 8%. En el 2016 fue 0.34%.	0.3%	1.0%	1.7%	2.4%	3.1%	3.8%	4.5%	5.2%	5.9%	6.6%	7.3%	8.0%
Financiera	OCP 3.4 Incrementar los créditos dirigidos a MYPES en S/ 22,000 anuales hasta llegar a los S/ 700MM. En el 2016 fueron S/ 460MM.	460,000	482,000	504,000	526,000	548,000	570,000	592,000	614,000	636,000	658,000	680,000	700,000
Financiera	OCP 3.5 Incrementar los créditos de consumo dirigidos a la base de la pirámide en S/ 55,000 anuales hasta llegar a S/ 1,780MM. En el 2016 fueron S/ 1,170MM.	1,170,000	1,225,000	1,280,000	1,335,000	1,390,000	1,445,000	1,500,000	1,555,000	1,610,000	1,665,000	1,720,000	1,780,000
Clientes	OCP 1.1 Aperturar 24 nuevas agencias anualmente hasta llegar a los 512 puntos de atención. En el 2016 fueron 248.	248	272	296	320	344	368	392	416	440	464	488	512
Clientes	OCP 2.4 Reducir el tiempo de otorgamiento en dos horas anuales hasta llegar a 8 horas. En el 2016, el tiempo promedio fue de 32 horas.	32	30	28	25	23	21	19	17	14	12	10	8
Clientes	OCP 3.3 Incrementar dos nuevos productos anualmente hasta lograr una cartera de 35 productos. En el 2016 se tuvieron 13.	13	15	17	19	21	23	25	27	29	31	33	35
Procesos	OCP 2.1 Reducir los gastos administrativos en 1% anuales hasta llegar a 30% de los ingresos financieros. En el 2016 fue el 40%.	40%	39%	38%	37%	36%	35%	35%	34%	33%	32%	31%	30%
Procesos	OCP 2.2 Reducir la tasa de morosidad en 0.1% anual, hasta 2.8%. En el 2016 se tuvo una tasa de morosidad del 3.9%.	3.9%	3.8%	3.7%	3.6%	3.5%	3.4%	3.3%	3.2%	3.1%	3.0%	2.9%	2.8%
Procesos	OCP 2.3 Reducir los gastos de terceros en 0.1% anual hasta llegar a 20% de los ingresos financieros. En el 2016, representó el 30%.	30%	29%	28%	27%	26%	25%	25%	24%	23%	22%	21%	20%
Aprendizaje	OCP 3.1 Incrementar la cantidad de créditos procesados por el Área Comercial en S/ 80,000 anuales hasta S/ 2,500MM. En el 2016 fueron S/ 1,600MM.	1,625,000	1,705,000	1,785,000	1,865,000	1,945,000	2,025,000	2,105,000	2,185,000	2,265,000	2,345,000	2,425,000	2,500,000
Aprendizaje	OCP 3.2 Incrementar la cartera de clientes de créditos de consumo en 8,300 anuales, hasta llegar a 260,000. En el 2016 fueron 168,900.	168,900	177,200	185,500	193,800	202,100	210,400	218,700	227,000	235,300	243,600	251,900	260,000

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2015a. México D.F. México: Pearson.

riesgos. Una vez consolidado este sistema, permitirá como siguiente paso, enfocarse en los clientes de mayor potencial en el mediano y largo plazo, como es el caso de las MYPES y emprendimientos de la base de la pirámide, con la finalidad de generar 650,000 empleos directos e indirectos para el 2027. Finalmente, los frutos de la implementación estratégica serán reflejados desde la perspectiva financiera que buscará mejorar la rentabilidad sobre el patrimonio a 8%, y la emisión de créditos a S/ 2,500 millones para el 2027.



## Capítulo IX: Competitividad de las EDPYMES

### 9.1. Análisis Competitivo de las EDPYMES

El Perú posee uno de los entornos más favorables para el desarrollo de las microfinanzas, no solo a nivel Latinoamericano, sino también a nivel mundial (FOMIN, 2015). Al cierre del 2016, por décimo año consecutivo sigue manteniendo el primer lugar en la clasificación a nivel mundial de los mejores entornos para la inclusión financiera; siendo empatado por Colombia en la primera posición, y seguido localmente por Chile, México y Bolivia, en las posiciones seis, diez y trece (Moreno, 2016).

Por otra parte, las EDPYMES cuentan con una oportunidad de desarrollo de múltiples clústeres y sectores económicos, vinculados a la importante cartera de proyectos de inversión pública que el Perú tiene proyectado para los próximos 10 años, que suman una inversión estimada de US\$12,837 millones (Ernst & Young, 2016).

El marco regulatorio implantado a las instituciones microfinancieras, sobresale por encima de muchos países de la región, como lo muestra la investigación desarrollada por *The Economist Intelligence Unit* (ver Tabla 75), la cual sitúa al país como líder en este aspecto; lo que le permite establecer un ámbito competitivo imparcial ciñéndose a los estatus establecidos por los organismos como son la SBS (PTP, 2013).

Tabla 75

#### *Ranking de Marco Regulatorio de IMF's*

Ranking	País	Puntaje
1	Perú	80
2	Filipinas	80
3	Kenia	75
4	Pakistán	75
5	Uganda	75
6	Bolivia	70
7	Camboya	70
8	Paraguay	65
9	El Salvador	65
10	Rep. Kirguisa	60

*Nota.* Adaptado de “Perú: Top Mundial en Microfinanzas,” por PTP, 2013 ([https://www.ptp.pe/pdf/muestra\\_microfinanzas.pdf](https://www.ptp.pe/pdf/muestra_microfinanzas.pdf)).

## 9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de las EDPYMES

Tomando como base las cinco fuerzas competitivas de Porter, las EDPYMES deben afrontar nuevos retos enmarcados en el ámbito microfinanciero, lo cual le va a permitir tener ventajas competitivas frente a sus rivales, y que esta pueda ser sostenible en el tiempo.

**Mejorar las tasas de crédito para los clústeres de mayor potencial.** Según se muestra mas adelante, al cierre del mes de diciembre del 2016, la mayoría de créditos otorgados por las EDPYMES, lo componen el sector transporte, almacenamiento y comunicaciones (43.96%); comercio (18.24%); y otras actividades de servicio comunitarios (13.07%), en otras (ver Figura 73). Sin embargo, de acuerdo al análisis de los clústeres, se está desaprovechando diversos sectores económicos de alto potencial, por su contribución al PBI y por pertenecer a los 16 clústeres de mayor potencial seleccionados en el informe *Elaboración de un mapeo de clústers en el Perú*; como es el caso del sector minero, construcción, industria manufacturera que, al cierre del 2016 conjuntamente tuvieron una participación de créditos reducida, con solo el 4.53%.



Figura 73. Créditos directos otorgados por las EDPYMES por sector económico (Diciembre de 2016).

Tomado de "Información Estadística de EDPYMES," por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016b ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#)).

Como se muestra a continuación, es necesario tomar medidas para mejorar la competitividad de las EDPYMES a través de la reducción de las tasas de interés que sean más atractivas, para mejorar su posición frente a sus competidores (ver Tabla 76). Al cierre del 2016, el sistema de EDPYMES fue el más competitivo únicamente en créditos hipotecarios, con la menor tasa entre las IMF; no obstante, las tasas ofrecidas a las MYPES son las más altas del mercado, hecho que debe revertirse con urgencia.

Tabla 76

*Tasa Anual de Interés por Tipo de Crédito de las IMF al 2016*

Tipo Crédito	Tasa Anual (%) - 2016				
	EDPYME	CRAC	FINANCIERA	CMAC	Mibanco
Medianas Empresas	28.35	14.75	20.73	15.38	16.84
Pequeñas Empresas	31.43	26.44	30.21	25.84	25.25
Microempresas	46.92	38.67	54.90	36.13	40.40
Consumo	54.13	38.32	61.03	31.51	56.04
Hipotecarios	9.75	23.34	13.32	14.25	16.27

*Nota.* Adaptado de “Información por tipo de institución financiera,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016d (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>).

**Potenciar clústeres de mayor impacto en la base de la pirámide.** Según la investigación del Banco Interamericano de Desarrollo (2015b), se encontró que existe un mercado potencial en la base de la pirámide, que se compone principalmente por los sectores de comida, vivienda, y transporte, con una participación del mercado de 27.5%, 24.2% y 10.8%, respectivamente; en relación a ello, se propone potenciar aquellos clústeres que estén directamente relacionados con dichos sectores de mayor impacto en la base de la pirámide, como son los clústeres agroalimentarios, y otros industriales (construcción y transporte) (ver Figura 74).

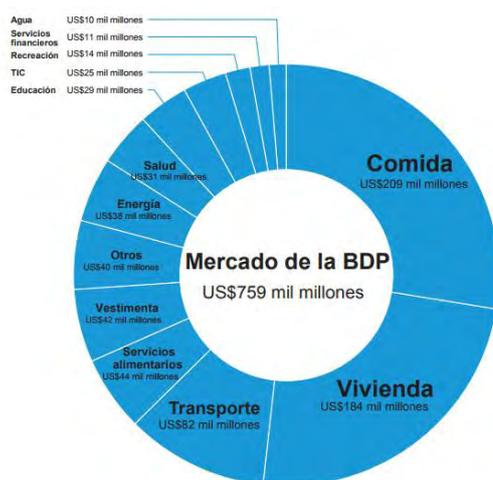


Figura 74. Tamaño de mercado potencial de la base de la pirámide por sector, América Latina y el Caribe, 2010 en miles de millones de US\$.

Tomado de “Un mercado creciente de US\$ 750 mil millones,” por Banco Interamericano de Desarrollo, 2015b ([http://cedla.org/blog/grupopolitica/fiscal/wp-content/uploads/2015/07/Un\\_Mercado\\_Creciente\\_de\\_US750\\_mil\\_millones.pdf](http://cedla.org/blog/grupopolitica/fiscal/wp-content/uploads/2015/07/Un_Mercado_Creciente_de_US750_mil_millones.pdf)).

**Apertura de nuevas agencias enfocadas en el desarrollo de los clústeres.** Según el informe *Elaboración de un mapeo de clústeres en el Perú* desarrollado por Consorcio Clúster Development, Gaia y D’Ávila (2013), encontró regiones relacionadas a los clústeres de mayor potencial en el Perú, en las cuales se propone aperturar nuevas agencias de EDPYMES, con la finalidad de ofrecer productos y servicios afines, y así incrementar su cartera de clientes. Las regiones en mención son: Junín, Lima, Pasco y Arequipa (clúster minero); Lima (clúster textil); Cusco (clúster turismo); Arequipa, Cusco y Puno (clúster pelos finos); y Callao (clúster logístico); y Lima (clúster construcción).

### 9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de las EDPYMES

Porter indicó que un clúster, son agrupaciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas en un determinado campo, que comparten características comunes y complementarias (Roldán, 2013). Asimismo, el desarrollo de clústeres le genera diversos beneficios a las empresas frente a sus competidores, los cuales son: (a) incrementan el nivel de productividad de las empresas o sectores que lo conforman; (b) incrementan su capacidad de innovación, por ende, aumenta su capacidad productiva; y (c) incentivan el desarrollo de

nuevas empresas, que se respaldan de la innovación, y conlleva al desarrollo de los clústeres (Porter, 2009). Asimismo, tal como lo señalara la Comisión Económica para América Latina y el Caribe en el 2010, a través de los clústeres, las empresas pueden llegar a tener un “nivel de eficiencia colectiva que no sería alcanzable de forma aislada e individual por las empresas, excepto a un altísimo costo y considerables inversiones hundidas” (Roldán, 2013, p.313).

En el 2013, el Consejo Nacional de la Competitividad encargó realizar un análisis del Perú, el cual tuvo por título *Elaboración de un mapeo de clústers en el Perú*. En este estudio, se pudieron identificar 41 clústeres (ver Tabla 77), los cuales fueron agrupados en siete rubros: (a) manufacturas de diseño, (b) agroalimentarios, (c) salud, (d) creativos, servicios y soporte, (e) otros industriales, (f) minería, y (g) turismo (Consorcio Clúster Development, Gaia, & D’Ávila, 2013). De estos 41, el Consejo de Competitividad y Produce, sostuvieron que el Perú debía enfocarse primero en los 16 clústeres con mayor potencial competitivo, es decir que estuvieran mejor posicionados en el ranking general de competitividad, y sus negocios, no pertenezcan a sectores similares (ver Tabla 78).

Tomando como referencia los 16 primeros clústeres con mayor potencial, y haciendo una correlación con los sectores de mayor aporte al PBI nacional, como son: (a) manufactura, (b) minería e hidrocarburos, (c) comercio, (d) agropecuario, y (e) construcción; se ha identificado que las EDPYMES deberán dar prioridad en desarrollar productos o servicios enfocados a los siguientes clústeres:

- Minero Centro (Junín, Lima y Pasco) / Auxiliar Minero Lima y Arequipa
- Moda Vestir en Lima
- Pelos Finos Arequipa-Cusco-Puno
- Construcción en Lima

Tomando como referencia el estudio *Elaboración de un mapeo de clústers en el Perú*, se detallará algunas características de estos clústeres a ser desarrollados por las EDPYMES.

Tabla 77

*Perú: Listado de Clústeres Identificados*

N°	CLUSTERS	N°	CLUSTERS
	MANUFACTURAS DE DISEÑO		SALUD
1	Moda Vestir en Lima	24	Salud en Lima
2	Calzado en Lima	25	Turismo médico (Tacna)
3	Mueble Hábitat en Lima		CREATIVOS & SERVICIOS & SOPORTE
4	Calzado Porvenir	26	Logística en el Callao
5	Joyería en Lima	27	Software en Lima
6	Madera en Loreto y Ucayali	28	BPO (Centros contacto) en Lima
7	Pelos Finos Arequipa - Cuzco - Puno	29	Contenidos Digitales & audiovisuales en Lima
	AGROALIMENTARIOS		OTROS INDUSTRIALES
8	Hortofrutícola de la costa		
9	Pesca: Pescado congelado y conservas de la costa	30	Construcción en Lima
10	Cárnico en Lima	31	Auxiliar Automotriz en Lima
11	Pesca: Harina y Aceite de Pescado de la costa		MINERÍA
12	Auxiliar Agroalimentario	32	Minero Sur
13	Gastronomía & Food Service en Lima	33	Minero Centro
14	Cacao y chocolates del Perú	34	Minero Norte
15	Café Junín	35	Auxiliar minero Lima y Arequipa
16	Pisco y Vino en Ica/Lima		TURISMO
17	Café Del Norte		
18	Conservas y Congelados Hortalizas de la Libertad/Lima	36	Turismo Corporativo en Lima
19	Banano Orgánico del Norte	37	Turismo Cultural en Lima
20	Conservas y Congelados de Hortalizas en Ica/Lima	38	Turismo Cultural de Cusco
21	Colorantes naturales Centro-Sur	39	Turismo de Naturaleza
22	Café del Sur	40	Turismo Sol y Playa
23	Mango del Valle de San Lorenzo y Chulucanas	41	Turismo Corporativo en Cusco

*Nota.* Adaptado de *Elaboración de un mapeo de clústers en el Perú* (pp. 23), por Consorcio Clúster Development, M. Gaia, & J. D'Ávila, 2013.

Tabla 78

*Descentralización Productiva: Estudio de Conformación de Cadenas de Valor*

Nombre del Clúster	N° de empresas	N° de trabajadores	Facturación (US\$ millones)	Exportaciones (US\$ millones)
1. Minero Centro (Junín, Lima y Pasco) / Auxiliar Minero Lima y Arequipa	146 / 108	38,035 / 54,247	6,788 / 3,299	7,861 / 751
2. Moda Vestir en Lima	1,984	73,330	4,500	2,100
3. Turismo Cultural Cusco <sup>1</sup>	1,802	9,193	519	-
4. Pelos Finos Arequipa - Cusco - Puno	85	4,025	232	136
5. Logística en el Callao <sup>2</sup>	234	35,202	1,652	-
6. Construcción en Lima	1,207	215,076	9,601	204
7. Pesca: Harina y Aceite de Pescado en la Costa	292	45,193	2,707	1,815
8. Pesca: Pescado Congelado y Conservas de la Costa	448	60,610	2,411	527
9. Gastronomía & Food Service en Lima <sup>3</sup>	130	21,080	132	-
10. Café del Norte (Cajamarca, San Martín y Amazonas)	96	1,760	1,867	764
11. Salud en Lima	272	51,446	3,393	26
12. Software en Lima	83	5,915	293	32
13. Auxiliar Agroalimentario en Lima	122	15,460	1,927	390
14. Hortofrutícola en la Costa	339	135,473	-	1,652
15. Cárnico en Lima <sup>4</sup>	450	21,130	1,724	7
16. Mango del Valle de San Lorenzo y Chulucanas (Piura)	127	-	80,9	80,9

Nota. <sup>1</sup> Al tratarse de un servicio que solo se brinda en el Cusco no tiene sentido hablar de exportaciones. <sup>2</sup> Al ser un servicio de operaciones no transables no se consideran datos de exportaciones. <sup>3</sup> Es un clúster focalizado en una sola ciudad, por eso no muestran datos de exportaciones. <sup>4</sup> El 95% de la facturación procede de las exportaciones. Adaptado de "El Perú puede aprovechar 41 cadenas productivas," *El Comercio*, 2014 (<http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-aprovechar-41-cadenas-productivas-174956>)

El sector minero peruano está compuesto por cuatro clústeres: (a) minero norte, (b) minero centro, (c) minero sur, y (d) auxiliar minero de Lima y Arequipa. Los tres primeros, se componen de las empresas que se dedican a la extracción, metalurgia, comercialización y distribución de minerales y sus concentrados; y el cuarto clúster, se componen de las empresas proveedoras de bienes y servicios que complementen las actividades de los primeros clústeres en las diversas etapas del desarrollo de la minería (Consortio Clúster Development, Gaia, & D'Avila, 2013) (ver Figura 75).

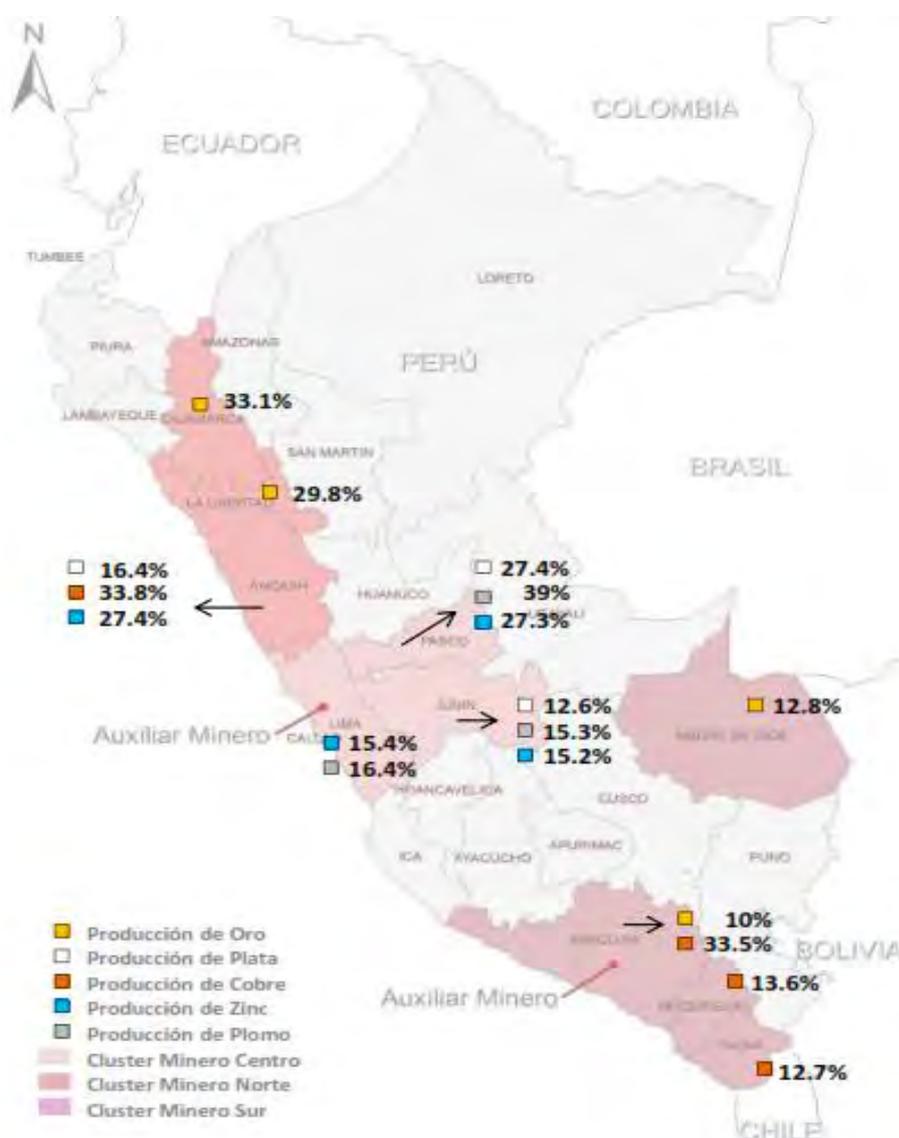


Figura 75. Concentración del clúster minero.

Tomado de "Elaboración de un mapeo de clústeres en el Perú," por Consortio Clúster Development, M. Gaia, & J. D'Avila, 2013

([https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance\\_12\\_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf](https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf)).

Otro clúster lo conforma el sector Moda-Textil. Consorcio Clúster Development, Gaia y D'Avila (2013) indicaron que el clúster moda-textil está compuesto por los eslabones de la cadena de valor: (a) materia prima, (b) hilado, (c) textil, (d) confección, y (e) retailers), al igual que los diversos tipos de tejido: (a) algodón pima y (b) tejidos sintéticos. Dentro de este gran sector se identifican cuatro clústeres (ver Figura 76).



*Figura 76.* Concentración del clúster de moda - textil.

Tomado de “Elaboración de un mapeo de clusters en el Perú,” por Consorcio Clúster Development, M. Gaia, & J. D’Avila, 2013

([https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAavance\\_12\\_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf](https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAavance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf)).

- Clúster de producción de una materia prima diferencial: Algodón pima.
- Clúster enfocado en el segmento premium: Pelos finos o camélidos andinos.
- Clúster confección low cost de Gamarra.
- Clúster brand & retail: Conformado por empresas productoras, retailers puros o diseñadores de moda.

El siguiente clúster corresponde a los Pelos finos Arequipa-Cusco-Puno, el cual se encuentra conformado por las empresas dedicadas al negocio de textiles de camélidos (alpaca, vicuña y guanaco), y sus eslabones de la cadena de valor (materia prima, hilado, textil, confección, y retailers). Este clúster también se integra al sector textil moda; sin embargo, es considerado un producto Premium, debido a la alta propensión que tiene el público objetivo, que en su mayoría se compone de turistas extranjeros. Las empresas que fabrican estos productos se encuentran concentradas en los departamentos de Arequipa, Cusco, y Puno (Consortio Clúster Development, Gaia, & D'Avila, 2013) (ver Figura 77).



*Figura 77.* Concentración del clúster de pelos finos.

Tomado de “Elaboración de un mapeo de clústers en el Perú,” por Consortio Clúster Development, M. Gaia, & J. D’Avila, 2013

([https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance\\_12\\_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf](https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf)).



En definitiva, un clúster que se encuentra rezagado en su desarrollo lo constituye el sistema microfinanciero, donde se encuentran las EDPYMES; ya que la mayoría de créditos colocados son los que otorga la banca comercial con una participación del 86.6%, seguido muy de lejos por las Cajas Municipales (CMAC), con una participación de 6.3% (SBS, 2016a). Las EDPYMES deben tomar como referente a las CMAC, y emprender las acciones planteadas en el presente planeamiento estratégico.

#### **9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

Dentro de los aspectos estratégicos para el desarrollo de los clústeres, se contempla como prioridad el desarrollo del capital humano, con capacidades especializadas en el sector del clúster a desarrollar, y cultura financiera; así como el desarrollo de una línea de carrera para evitar altas tasas de rotación del personal en el cual se invirtió en capacitación.

En segundo lugar, se plantea que los financiamientos estén direccionados a ampliar la capacidad productiva de los clústeres mediante de la adquisición de bienes de capital, que le permitan mejorar la calidad de los productos y servicios, y darle acceso a mercados más competitivos a nivel mundial, como son China, USA y la Unión Europea, aprovechando los múltiples TLCs que mantiene vigente el Perú con estas economías.

Otro aspecto estratégico a considerar, es la promoción de una cultura financiera entre los líderes de las MYPES, con la finalidad de dar a conocer los beneficios de los diversos productos y servicios que promueven las EDPYMES, y puedan ser aplicados en sus empresas de tal forma que ofrezcan facilidades de crédito más competitivas sin arriesgar los flujos de ingreso, ya que es usual que los pagos que realizan a sus proveedores sean al contado.

Finalmente, un cuarto aspecto, es el desarrollo de capacidades relacionadas a las tecnologías de información que les permitirá integrar sus procesos y captar nuevos clientes que estén acorde a las tendencias que presenta la revolución tecnológica en la que se vive actualmente.

## 9.5. Conclusiones

Con el respaldo de múltiples estudios y metodologías se logró identificar 41 clústeres de alto potencial para el Perú, sobre los cuales se han seleccionado estratégicamente aquellos que representan mayor protagonismo en el aporte al PBI y mayores oportunidades en la base de la pirámide, que son: (a) minería en Junín, Lima, Pasco y Arequipa, (b) construcción y transporte en Lima, (c) moda – textil en Lima, Arequipa, Cusco y Puno (d) gastronomía y servicios alimenticios en Lima. Estos clústeres deberán ser aprovechados por las EDPYMES, por medio de la identificación de las MYPES que presten productos y servicios a fines a dichos clústeres con la finalidad de desarrollar mercados de alto potencial en el mediano y largo plazo que al mismo tiempo aporten al desarrollo del sistema de las EDPYMES.

No obstante, al cierre del 2016, las EDPYMES se enfocaron en otorgar créditos a las actividades relacionadas al transporte, almacenamiento y comunicaciones, comercio y otras actividades de servicios comunitarios que sumaron en conjunto 75% del total de créditos otorgados a las MYPES; mientras que los clústeres que se proponen a ser desarrollados solo sumaron el 10% del total de créditos de las EDPYMES. Esta situación debe ser revertida de manera prioritaria ya que la actual cartera de clientes empresariales de las EDPYMES, no se encuentra relacionada con los grupos económicos de mayor auge y protagonismo, poniendo en peligro la sostenibilidad de sus ingresos a largo plazo.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El fin principal de la elaboración del Plan Estratégico aplicado al Sistema de EDPYMES, es ser un instrumento para las decisiones que se tomen a futuro, que sirvan para el mejor desarrollo de las EDPYMES en el Perú y les permita materializar su situación futura deseada. La Tabla 79 muestra el PEI de las EDPYMES, el cual detalla la visión integral del Sistema de EDPYMES al 2027; asimismo, expone la misión, objetivos de largo plazo y estrategias a ser aplicadas, con el apoyo de las políticas, los valores y el código de ética, y bajo el seguimiento de hitos que constituyen los objetivos de corto plazo, ceñidos bajo las cuatro perspectivas de aprendizaje, procesos, clientes y financiera.

### 10.2. Conclusiones Finales

Luego de haberse realizado el Plan Estratégico para el sistema de EDPYMES, y habiendo analizado cada una de las etapas de análisis, formulación y planeamiento, se concluye lo siguiente:

1. El sistema de EDPYMES ha experimentado una serie cambios de gran relevancia durante los últimos años, como la pérdida de su participación de mercado, una caída progresiva de sus rentabilidades, el incremento de sus tasas de interés y la migración de una de las más importantes EDPYMES hacia entidades microfinancieras de la competencia. Estos hechos han puesto en peligro el futuro del sistema, ya que a la fecha se vienen registrando resultados financieros no satisfactorios.
2. El Perú goza en la actualidad de uno de los mejores entornos para el desarrollo de las microfinanzas del mundo, gracias a tres factores destacables: (a) liderazgo en materia de crecimiento económico de la región, (b) un adecuado marco regulatorio con énfasis en la supervisión de las instituciones microfinancieras y (c) una

remarcable gestión de riesgos gracias a una amplia red de centrales de riesgo avaladas por la SBS. Las EDPYMES deberán aprovechar dicho entorno favorable para implementar las estrategias descritas en el presente planeamiento estratégico y revertir los resultados desfavorables que vienen registrando.

3. Las EDPYMES han iniciado una transición progresiva de la cartera de negocios, migrando casi en su totalidad hacia los créditos de consumo, y desatendiendo peligrosamente los créditos dirigidos a la pequeña y microempresa. Estos créditos, han proporcionado los ingresos necesarios para continuar operando en el mercado, no obstante, se advierte que focalizarse en los créditos de consumo, no constituyen una estrategia sostenible en el tiempo, ya que buscan atender necesidades pasajeras de la población, basada en la adquisición de pasivos con alto componente de riesgo y probabilidad de caer en moras e impagos. Las estrategias planteadas, están enfocadas al desarrollo de las MYPES, como agentes reactivadores de la economía del país a través de la generación sistemática de empleo.
4. La implementación estratégica del sistema de EDPYMES debe sustentarse en las bases de la tecnología de información y la inversión en I+D, con una perspectiva de procesos, que genere eficiencias operativas de las diversas áreas de administración, negocios y riesgo. La madurez de esta implementación devendrá en una perspectiva financiera, al mejorar las tasas de morosidad de la cartera de clientes, disminución de costos operativos e incremento de los beneficios netos.
5. En relación a la perspectiva de clientes del sistema de EDPYMES, el desarrollo de MYPES se efectuará de manera sistemática, dando prioridad a determinados clústeres de mayor potencial de crecimiento a nivel nacional. El rol que desempeñará las EDPYMES será la de impulsar sus capacidades productivas, a través del financiamiento de bienes de capital, inversión en I+D y capacitación

especializada de su capital humano, que en el mediano plazo les abrirá las puertas de mercados internacionales, gracias al aprovechamiento de los múltiples TLC que mantiene el Perú con las economías más importantes a nivel mundial.

6. Finalmente, se destaca que a pesar de que el sistema de EDPYMES no goce en la actualidad de una buena salud financiera, las grandes oportunidades que presenta el entorno microfinanciero peruano, sustentado en un auge poblacional de la base de la pirámide y el crecimiento sostenido de los nuevos emprendimientos de las MYPES, hacen posible revertir esta situación, con miras a prevalecer como la entidad microfinanciera más competitiva para el financiamiento y desarrollo de las pequeñas y microempresas del Perú hacia el 2027.

### 10.3. Recomendaciones Finales

1. Implementar el presente plan estratégico para el sistema de EDPYMES, a fin de revertir la débil posición financiera y competitiva por la que atraviesa el sistema y aprovechar de manera temprana, el favorable entorno microfinanciero con el que goza el Perú en la actualidad, con miras a reposicionarse como líderes en soluciones crediticias especializadas en las MYPES y en los sectores más desprotegidos de la base de la pirámide.
2. Desarrollar estrategias complementarias que se orienten a la promoción y uso intensivo de las TICs como instrumento facilitador e integrador de las operaciones de microfinanzas, mediante la provisión de servicios financieros asociados a la disponibilidad de sistemas de telecomunicaciones en las áreas o ámbitos de influencia, donde se implementen las estrategias de bancarización e inclusión financiera, a través de servicios de banca móvil, *factoring*, dinero electrónico, agentes de microcrédito, entre otros productos y servicios que contribuyan con el desarrollo de las microfinanzas en éstos sectores.

3. Se recomienda el desarrollo de sistemas información que realicen el monitoreo en tiempo real de cada uno de los KPIs asociados al tablero de control.
4. Luego de haber implementado u optimizado los sistemas de información existentes en las EDPYMES, se recomienda desarrollar una siguiente etapa que propicie la interoperabilidad de los principales sistemas de información entre los actores del sistema microfinanciero (MYPES, entes reguladores, socios estratégicos, cooperantes entre otros) con el propósito de obtener beneficios y sinergias que fortalezcan la posición de las EDPYMES con respecto a sus principales competidores. La entidad responsable de esta función unificadora será la Federación Peruana de EDPYMES.
5. Se recomienda incluir en la etapa procedimental del otorgamiento de créditos, instrucción en cultura financiera de manera gratuita a cargo de las EDPYMES, mediante la cual se les informe acerca de los beneficios que le ofrece la bancarización y, por consiguiente, la importancia de ser sujeto de crédito y de cumplir posteriormente, con las obligaciones asumidas, lográndose de esta manera los fines y objetivos que promueve la inclusión financiera.

#### **10.4. Futuro de las EDPYMES**

Al 2027, las EDPYMES se habrán consolidado como un sistema unificado a través de la Federación Peruana de EDPYMES, caracterizada por su alta especialización en soluciones crediticias diseñadas acorde a las necesidades de las MYPES y de la población de la base de la pirámide, cumpliendo su función primordial como agentes activos de la inclusión financiera en el Perú. Asimismo, su participación en el sector microfinanciero será equiparable a los actuales referentes del sector, como son las CMAC y Mibanco, mejorando su competitividad a través de plataformas tecnológicas que impacten en las eficiencias operativas y optimicen la buena gestión de riesgos que las caracterizan en la actualidad.

Finalmente, desde la perspectiva financiera, se afianzará con una rentabilidad de 8%, muy superior al actual promedio de 0.34% del sistema de EDPYMES, avaladas por una proyección de emisión de créditos de S/ 2,500 millones dentro de los próximos 10 años.

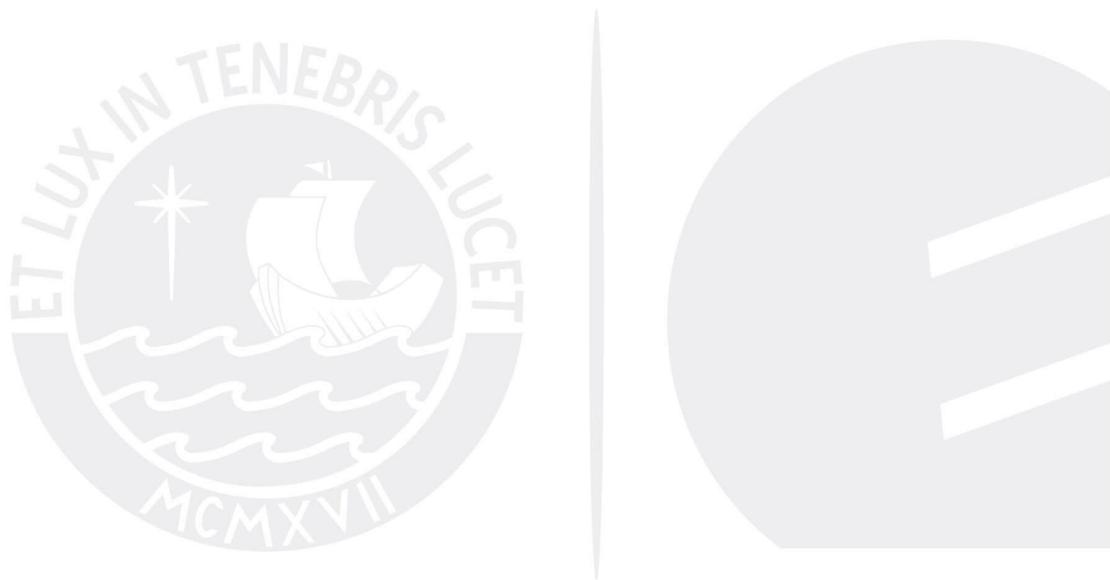


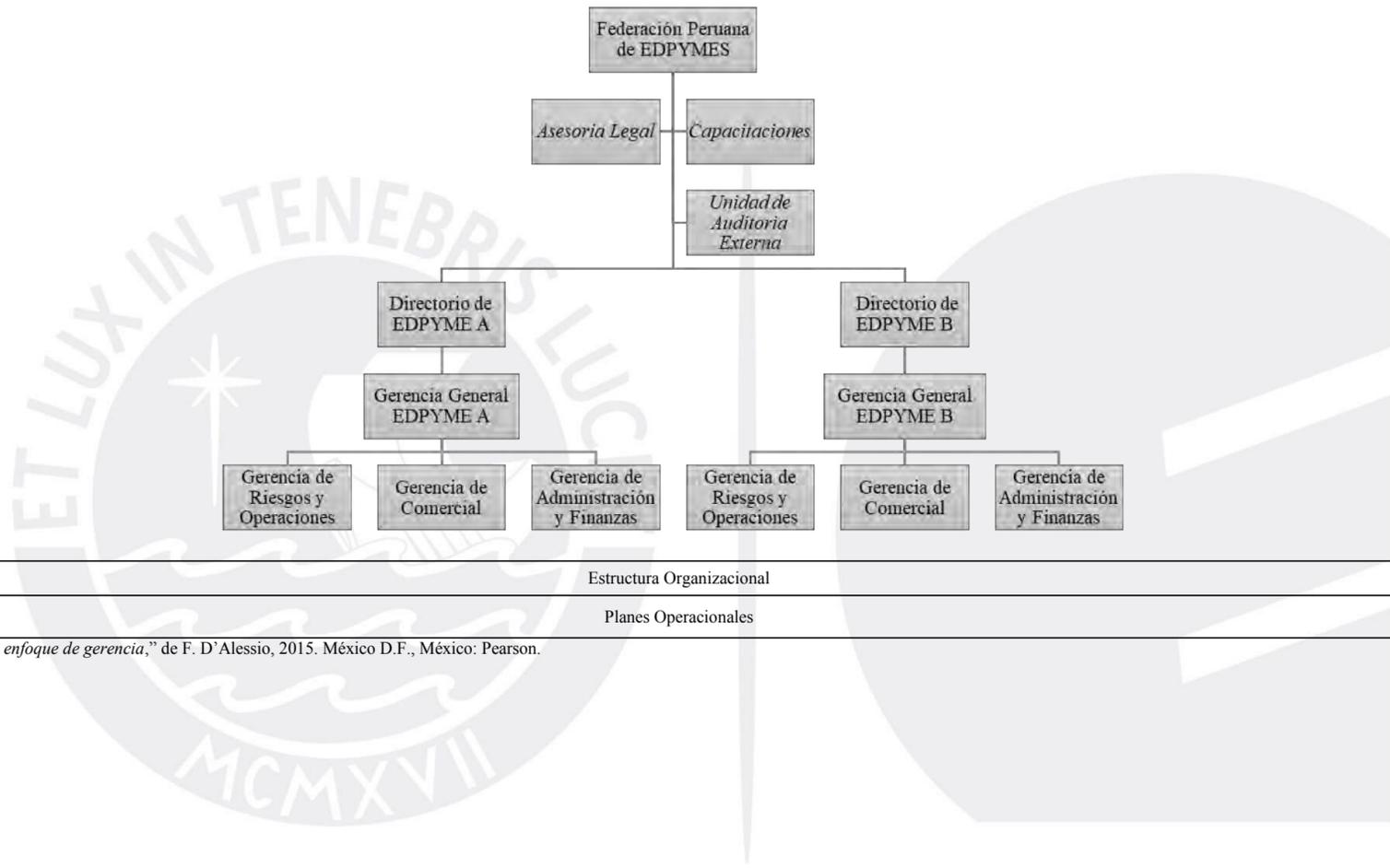
Tabla 79

## Plan Estratégico Integral para las Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYMES)

MISION		VISION			PRINCIPIOS CARDINALES		VALORES	
		"En el 2027, el sistema de EDPYMES será reconocido en Latinoamérica por su alta capacidad para generar valor para sus accionistas y por representar la mejor opción de emprendimiento financiero dirigido a los pequeños y microempresarios."						
INTERESES ORGANIZACIONALES		OBJETIVOS DE LARGO PLAZO			POLITICAS		CODIGO DE ETICA	
1. Incrementar el número de empleos directos e indirectos. 2. Incrementar la rentabilidad. 3. Incrementar los ingresos financieros.					1. Las influencias de terceras partes. 2. Lazos pasados y presentes. 3. El contrabalance de los intereses. 4. Conservación de los enemigos		1. Compromiso 2. Integridad y transparencia 3. Responsabilidad Social 4. Innovación	
ESTRATEGIAS	OLP1. En el año 2027, habrán 650,000 empleos directos e indirectos generados por el financiamiento a las MYPES. En el año 2016, se generaron 400,000 empleos (cada MYPE genera 6 empleos).	OLP 2. En el año 2027, el ratio de rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) será de 8%. En el año 2016 se obtuvo 0.34%.	OLP 3. En el año 2027, se emitirá S/ 2,500 MM en créditos. En el año 2016 se emitieron S/ 1,600 MM.					
E1. Aperturar agencias en regiones con alto PBI y gran número de MYPES (Lima, Arequipa, La Libertad, Piura, Junín y Lambayeque).	X	X	X			Política 1.1 Toda propuesta de apertura de una nueva agencia deberá ser respaldada por un estudio de mercado coherente con el planeamiento estratégico. Política 1.2 Las EDPYMES deberán contar con al menos una agencia en las regiones de menor bancarización, que se complementen con los puntos de atención en el Banco de la Nación.	1. Una cultura que produzca confianza en los ciudadanos hacia el sector microfinanciero, guiadas por principios de rectitud y honestidad, y comprometida con el desarrollo de los sectores económicamente más desfavorecidos. 2. Todas las transacciones o negocios serán realizadas por compañías reguladas y supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. 3. Buen uso y divulgación de la información generada por las EDPYMES y aquella proporcionada por los usuarios y clientes. 4. Prevención y control de lavado de activos, cumpliendo las normativas vigentes del sistema financiero peruano. 5. Prevención de los conflictos de intereses e influencias que busquen favorecer a miembros vinculados a las empresas del sistema de EDPYMES, buscando mantener la objetividad e imparcialidad en la toma de decisiones.	
E2. Desarrollar nuevos productos direccionados a MYPES y a la base de la pirámide: créditos para nuevos emprendimientos, microseguros de salud, materiales de construcción, créditos de educación superior.	X	X	X			Política 2.1 Toda propuesta de creación o modificación de productos crediticios deberá ser presentados y aprobados por el Comité Directivo. Política 2.2 Toda propuesta de creación o modificación de productos crediticios deberá ser respaldada por un estudio de mercado coherente con el planeamiento estratégico. Política 2.3 Todo producto nuevo o modificado deberá contar con un reglamento donde especifique los procesos de crédito, cobranza y recuperación. Política 2.4 Todo producto propiciará la inclusión financiera de clientes informales. Política 2.5 Se priorizará el otorgamiento de créditos a personas de la base de la pirámide.		
E3. Desarrollar nuevos productos direccionados a los clústeres: minero, moda vestir, pelos finos y construcción.	X	X	X			Política 3.1 La identificación de nuevos clientes seguirá la metodología de "Elaboración de mapeo de clusters" desarrollada por el Consejo Nacional de la Competitividad. Política 3.2 Se priorizará el otorgamiento de créditos direccionados a incrementar la capacidad de contratación de las MYPES beneficiadas. Política 3.3 No se otorgarán créditos a MYPES que se encuentren involucradas en actividades ilícitas y que atenten contra los derechos humanos.		
E4. Aperturar agencias en regiones con clústeres de alto potencial (Junín, Lima, Pasco, Arequipa, Cusco y Puno).	X	X	X			Política 4.1 La apertura de nuevas agencias dará prioridad a las regiones con clústeres de alto potencial de crecimiento. Política 4.2 Las EDPYMES deberán contar con al menos una agencia en las regiones de mayor PBI, que se complementen con los puntos de atención del Banco de la Nación.		
E5. Reducir los gastos de áreas de soporte como asesoría legal, auditorías internas y capacitaciones a través de la Federación Peruana de EDPYMES, y ganar mayor posicionamiento entre las instituciones microfinancieras.			X			Política 5.1 Los Comités Directivos de las EDPYMES deberán suscribirse a la Federación Peruana de EDPYMES en un plazo no mayor a un año tras su creación. Política 5.2 La Federación Peruana de EDPYMES deberá promover el fortalecimiento patrimonial, el buen gobierno corporativo y la sostenibilidad del sistema de EDPYMES.		
E6. Desarrollar el producto "Aplicativo Móvil CrediEdpyme" para precalificación, simulación crediticia, otorgamiento de créditos, y educación financiera.	X	X	X			Política 6.1 Las plataformas informáticas deberán cumplir con los estándares regulatorios de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) basados en los Acuerdos de Basilea vigentes. Política 6.2 Los planes de capacitación darán énfasis a la difusión del uso de las FinTech. Política 6.3 Toda plataforma tecnológica deberá ser auditada por una empresa externa anualmente. Política 6.4 Todo personal que haga uso de las plataformas integradas deberán recibir capacitación y certificación por parte de la empresa desarrolladora de la solución tecnológica.		
E7. Implementar alianzas estratégicas con la Fundación de Cooperación Internacional de Cajas de Ahorros Alemanas y la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE) para reducir los costos de capacitación del capital humano.			X			Política 7.1 El desempeño del personal será auditado semestralmente para medir su eficiencia y calidad de atención al cliente. Política 7.2 Se medirá anualmente la evolución de la línea de carrera de cada colaborador.		
E8. Implementar alianzas estratégicas con el Banco de la Nación y la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) para impulsar programas de educación financiera dirigido a clientes y capacitación de personal administrativo.			X			Política 8.1 Toda apertura de nueva agencia y/o lanzamiento de nuevo producto deberá incluir un programa de inducción en educación financiera para los clientes. Política 8.2 La Federación Peruana de EDPYMES deberá crear un plan anual de educación financiera que canalice los esfuerzos de las empresas del sistema en colaboración con entidades desarrolladoras.		

TABLERO DE CONTROL	OBJETIVOS A CORTO PLAZO	TABLERO DE CONTROL
Perspectiva Aprendizaje Perspectiva Procesos Perspectiva Clientes Perspectiva Financiera Perspectiva Social	<p>OCP 1.1 Aperturar 24 nuevas agencias anualmente hasta llegar a los 512 puntos de atención. En el 2016 fueron 248.</p> <p>OCP 1.2 Incrementar el número de MYPES atendidas en 5,500 anuales hasta llegar a 160,000. En el 2016 fueron 101,500.</p> <p>OCP 2.1 Reducir los gastos administrativos en 1% anuales hasta llegar a 30% de los ingresos financieros. En el 2016 fue el 40%.</p> <p>OCP 2.2 Reducir la tasa de morosidad en 0.1% anual hasta 2.8%. En el 2016 se tuvo una tasa de morosidad del 3.9%.</p> <p>OCP 2.3 Reducir los gastos de terceros en 0.1% anual hasta llegar a 20% de los ingresos financieros. En el 2016, representó el 30%.</p> <p>OCP 2.4 Reducir el tiempo de otorgamiento en dos horas anuales hasta llegar a 8 horas. En el 2016, el tiempo promedio fue de 32 horas.</p> <p>OCP 2.5 Incrementar la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) en un 0.7% anual hasta 8%. En el 2016 fue 0.34%.</p>	<p>OCP 3.1 Incrementar la cantidad de créditos procesados por el Área Comercial en S/ 80,000 anuales hasta S/ 2,500MM. En el 2016 fueron S/ 1,600MM.</p> <p>OCP 3.2 Incrementar la cartera de clientes de créditos de consumo en 8,300 anuales hasta llegar a 260,000. En el 2016 fueron 168,900.</p> <p>OCP 3.3 Incrementar dos nuevos productos anualmente hasta lograr una cartera de 35 productos. En el 2016 se tuvieron 13.</p> <p>OCP 3.4 Incrementar los créditos dirigidos a MYPES en S/ 22,000 anuales hasta llegar a los S/ 700MM. En el 2016 fueron S/ 460MM.</p> <p>OCP 3.5 Incrementar los créditos de consumo dirigidos a la base de la pirámide en S/ 55,000 anuales hasta llegar a S/ 1,780MM. En el 2016 fueron S/ 1,170MM.</p>

Recursos Humanos, Recursos Financieros, Recursos Tecnológicos



Estructura Organizacional

Planes Operacionales

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

## Referencias

- Actualidad Empresarial. (2011). *El Sector Microfinanzas*. Recuperado de [http://aempresarial.com/servicios/revista/229\\_9\\_RBYZDODKKISBLEDXBSXTWKMSVVRAHPPZQNYTCCDNKVPVASTCKQ.pdf](http://aempresarial.com/servicios/revista/229_9_RBYZDODKKISBLEDXBSXTWKMSVVRAHPPZQNYTCCDNKVPVASTCKQ.pdf)
- Actualidad Empresarial. (2016, 03 de agosto). Prestamistas informales cobran hasta 10% al día a comerciantes. *Boletín Empresarial*. Recuperado de <http://aempresarial.com/web/informativo.php?id=13638>
- Actualidad Empresarial. (2017, 06 de octubre). *COFIDE abarata sus líneas de crédito para las cajas y EDPYMES*. Recuperado de <http://aempresarial.com/web/informativo.php?id=11568>.
- Aguirre, C. (2014, 29 de enero). *Krugman, Porter y competitividad: A propósito de la visita de Paul Krugman al Perú*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/01/29/krugman-porter-competitividad-peru/>
- Alvarado, J., & Galarza, F. (2003). De ONG a EDPYME: Algunos resultados del proceso. *Centro Peruano de Estudios Sociales*. Recuperado de <http://www.cepes.org.pe/debate/debate35/03-articulo-da35.pdf>
- Apoyo & Asociados. (2017a). *Corporación Financiera de Desarrollo S.A. - COFIDE*. Recuperado de <http://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2017/04/COFIDE-1216.pdf>
- Apoyo & Asociados. (2017b). *EDPYME GMG Servicios Perú S.A.* Recuperado de <http://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2017/05/GMG-dic-2016.pdf>
- Apoyo & Asociados. (2017c). *Clasificaciones Vigentes*. Recuperado de <http://www.aai.com.pe/rubro/instituciones-financieras>
- Arana, R., Núñez, J., Oré, J., & Velazco, D. (2017). *Planeamiento Estratégico del Sistema de*

*Cajas Rurales de Ahorro y Crédito en el Perú* (tesis de maestría). CENTRUM Católica, Lima, Perú.

Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo [ALIDE].

(2016). *Memoria anual 2016*. Recuperado de

[http://www.alide.org/download/Publicaciones/2017/Memoria\\_ALIDE.pdf](http://www.alide.org/download/Publicaciones/2017/Memoria_ALIDE.pdf)

Asociación de Bancos del Perú. [ASBANC]. (2013, octubre). *El Costo del crédito bancario*

*vs. Crédito informal*. Recuperado de

<http://www.asbanc.com.pe/Paginas/Publicaciones/VerIndexPDF.aspx?NewID=175>

Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2015). Solidez de la banca peruana. *Asbanc*

*Semanal*. Recuperado de

<http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC%20Semanal%20168%20-%20Solidez%20Sistema%20Bancario.pdf>

Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú [ASOMIF]. (2017a). *Bienvenido Al Portal De Asomif Perú*. Recuperado de <http://asomifperu.com/web/>

Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú [ASOMIF]. (2017b). *Asociadas*.

Recuperado de <http://asomifperu.com/web/index.php/asociadas>

Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2015a, diciembre). *Un mercado creciente:*

*Descubriendo oportunidades en la base de la pirámide en Perú*. Recuperado de

<https://publications.iadb.org/handle/11319/7325>

Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2015b). *Un mercado creciente de US\$ 750 mil millones*. Recuperado de

[https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6992/Un\\_Mercado\\_Creciente\\_de\\_US\\$24750\\_mil\\_millones.pdf?sequence=7](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6992/Un_Mercado_Creciente_de_US$24750_mil_millones.pdf?sequence=7)

Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2017). *FINTECH: Innovaciones que no sabías que eran de América Latina y Caribe*. Recuperado de

<https://publications.iadb.org/handle/11319/8265?locale-attribute=es&>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2011). *Glosario de Términos Económicos*.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Glosario/Glosario-BCRP.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016a, diciembre). *Reporte de inflación:*

*Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018*. Lima, Perú. Recuperado

de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte->

[Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016.pdf)

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016b, diciembre). Sistema financiero,

informalidad y evasión tributaria en Perú. *Revista Estudios Económicos*. (32), 55-70.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/revista-estudios-economicos.html>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017, marzo). *Reporte de Inflación: Panorama*

*actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>

BioCredit. (2017). *¿Qué es Biocredit?*. Recuperado de <https://bio.credit/>

Cámara de Comercio [CCL]. (2017). *Perú logra ligero avance en competitividad mejorando*

*en instituciones y desarrollo del mercado financiero*. Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/DA1F676EEFA0C6C20525813A0074C220/\\$FILE/iedep.101016.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/DA1F676EEFA0C6C20525813A0074C220/$FILE/iedep.101016.pdf)

Castillo, N. (2013, 24 de septiembre). Guerra de talentos preocupa a todo el sector de

microfinanzas. *El Comercio*. Recuperado de

<http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/guerra-talentos-genera-preocupacion-sector-microfinanzas-noticia-1635365>

Castillo, N. (2014, 01 de enero). Mora de pymes creció más de 37% por sobreendeudamiento.

*El Comercio*.

Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/mora-pymes-crecio-37-sobreendeudamiento-165016>

Cavanagh, J. (2013). *Perú, Top mundial en microfinanzas: un modelo a seguir*. Lima: Perú Top Publications, 2013.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Lima, Perú.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2016). *Economía informal en Perú: Situación actual y perspectivas*. Lima, Perú.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2013). El sistema financiero en América Latina y el Caribe: una caracterización. Recuperado de <http://www.cepal.org/es/publicaciones/35880-sistema-financiero-america-latina-caribe-caracterizacion>

Corporación Financiera de Desarrollo SA [COFIDE]. (2016a). *Actualización N°9 del Prospecto Marco*. Recuperado de [http://www.cofide.com.pe/COFIDE/pdfs/subastas\\_Prospecto%20Marco.pdf](http://www.cofide.com.pe/COFIDE/pdfs/subastas_Prospecto%20Marco.pdf)

Corporación Financiera de Desarrollo SA [COFIDE]. (2016b). *Memoria Anual Año 2016*. Recuperado de <http://www.cofide.com.pe/COFIDE/images/home/MEMORIA%20ANUAL%202016%20VF.pdf>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación [CONCYTEC]. (2016). *Programa Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Tecnologías de la Información y Comunicación 2016-2021*. Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/images/noticias/DocumentoTIC.pdf>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación [CONCYTEC]. (2017). *CONCYTEC*. Recuperado de

- <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/quienes-somos/vision-y-mision>
- Consejo Nacional de Competitividad y Formalización [CNCF]. (2012). *Perú: Política de Inversión Pública en Ciencia, Tecnología e Innovación, 2013-2020*. Recuperado de [https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance\\_12\\_13/archivos/Lineamientos\\_CTI.pdf](https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Lineamientos_CTI.pdf)
- Consorcio Cluster Development, Gaia, M., & D'Avila, J. (2013). *Elaboración de un mapeo de clústers en el Perú*. Lima, Perú: Consejo Nacional de Competitividad y Formalización. Recuperado de [https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance\\_12\\_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf](https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf)
- Cooperación Suiza en Perú. (Sin fecha). *Instituciones microfinancieras son un motor para el desarrollo de la economía del 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](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)
- Cruchaga, L. (2015). *Reseña sobre la creación del Sistema de Cajas Municipales en el Perú*. Lima, Perú.
- D'Alessio, F. (2015a). *El Proceso Estratégico – Un Enfoque de Gerencia* (3ra Ed.). Pearson Educación de México – México.
- D'Alessio, F. (2015b). Ranking de competitividad mundial 2015. *Descenso permanente de la competitividad del Perú: Análisis 2008-2015*. Lima, Perú: CENTRUM Católica.
- D'Alessio, F. (2017). *Resultados del Ranking de competitividad mundial 2017*. Lima, Perú: CENTRUM Católica.
- Economista América. (2017, 21 de junio). *SBS: Las cajas municipales expandieron en 18.4% sus créditos*. Recuperado de <http://www.economistaamerica.pe/economia-eAm->

peru/noticias/8447280/06/17/SBS-Las-cajas-municipales-expandieron-en-184-sus-creditos-.html

EDPYME Acceso Crediticio. (2017a). *Productos*. Recuperado de

<http://acceso.com.pe/productos/>.

EDPYME Acceso Crediticio. (2017b). *Visión, Misión y Valores*. Recuperado de

<http://acceso.com.pe/nosotros/>.

EDPYME Alternativa. (2017a). *Productos*. Recuperado de

[http://www.alternativa.com.pe/nuestros\\_productos.php?cod=3](http://www.alternativa.com.pe/nuestros_productos.php?cod=3).

EDPYME Alternativa. (2017b). *Visión, Misión y Valores*. Recuperado de

<http://www.alternativa.com.pe/nosotros.php?cod=2&vpdf=1>.

EDPYME Alternativa. (2017c). *Campañas y noticias*. Recuperado de

[http://www.alternativa.com.pe/sistema/capa\\_presentacion/archivos/pdf\\_informacion/informacion\\_20170819102114\\_1.pdf](http://www.alternativa.com.pe/sistema/capa_presentacion/archivos/pdf_informacion/informacion_20170819102114_1.pdf)

EDPYME BBVA Consumer Finance. (2017a). *Organigrama*. Recuperado de

[http://www.bbvacf.com.pe/mQuienesSomos/QS\\_Organigrama.aspx](http://www.bbvacf.com.pe/mQuienesSomos/QS_Organigrama.aspx)

EDPYME BBVA Consumer Finance. (2017b). *Productos*. Recuperado de

<http://www.bbvaconsumerfinance.com.pe/mProductos/mProductos.aspx>.

EDPYME BBVA Consumer Finance. (2017c). *Visión, Misión y Valores*. Recuperado de

[http://www.bbvacf.com.pe/mQuienesSomos/QS\\_Vision.aspx](http://www.bbvacf.com.pe/mQuienesSomos/QS_Vision.aspx).

EDPYME Credivisión. (2017a). *Productos*. Recuperado de

<http://www.credivisionperu.com.pe/>.

EDPYME Credivisión. (2017b). *Visión, Misión y Valores*. Recuperado de

<http://www.credivisionperu.com.pe/index.php?controlador=pagina&accion=detalle&id=3>.

EDPYME GMG. (2017a). *Productos*. Recuperado de

<http://www.edpymegmg.com/dotnetnuke/Productos.aspx>.

EDPYME GMG. (2017b). *Visión y Misión*. Recuperado de

<http://www.edpymegmg.com/dotnetnuke/Inicio/VISI%C3%93NYMISI%C3%93N.aspx>.

EDPYME Inversiones La Cruz. (2017). *Nuestros Servicios*. Recuperado de

<http://www.inversioneslacruz.com/nuestros-servicios/prenda-joyas/>.

EDPYME Marcimex. (2017a). *Servicios*. Recuperado de <http://marcimex.com.pe/>.

EDPYME Marcimex. (2017b). *Visión y Misión*. Recuperado de

[http://marcimex.com.pe/?page\\_id=64](http://marcimex.com.pe/?page_id=64).

EDPYME Micasita. (2017a). *Nuestros Productos*. Recuperado de

<http://www.micasita.com.pe/>.

EDPYME Micasita. (2017b). *Visión, Misión y Valores*. Recuperado de

<http://www.micasita.com.pe/quienes-somos/filosofia/>.

EDPYME Santander. (2017a). *Nuestros Créditos*. Recuperado de

<http://www.santanderconsumer.com.pe/productos.aspx>

EDPYME Santander. (2017b). *Visión y Misión*. Recuperado de

<http://www.santanderconsumer.com.pe>.

EDPYME Solidaridad. (2017a). *Productos y Servicios*. Recuperado de

<http://www.credisol.com.pe/productos-servicios.php>.

EDPYME Solidaridad. (2017b). *Visión, Misión y Valores*. Recuperado de

<http://www.credisol.com.pe/mision-vision.php>.

EDPYMES Empresa de desarrollo de micro y pequeña empresa. (2012). *Oportunidades*

*Perú*. Recuperado de <http://oportunidadesperu.pe/instituciones/62-edpymes-oportunidades-peru.html>

EFL. (2017). *Casos de Estudio*. Recuperado de <https://www.eflglobal.com/es/recursos/case-studies/>

- El Perú puede aprovechar 41 cadenas productivas. (2014, 07 de agosto). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-aprovechar-41-cadenas-productivas-174956>
- El Perú retrocedió siete posiciones en legislación para negocios en ranking mundial. (2017, 31 de mayo). *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/229594-el-peru-retrocedio-siete-posiciones-en-legislacion-para-negocios-en-ranking-mundial/>
- Equilibrium. (2007, marzo). *EDPYME Crear Tacna S.A* (Informe de clasificación). Lima, Perú.
- Equilibrium. (2015, mayo). *Análisis del Sistema Microfinanciero Peruano*. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialmfidic14.pdf>
- Ernst & Young. (2016). *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016 / 2017*. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf)
- Ernst & Young. (2017a). *Guía de Negocios e Inversión de la Alianza del Pacífico 2017/2018*. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-alianza-pacifico-2017-2018/\\$File/EY-guia-alianza-pacifico-2017-2018.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-alianza-pacifico-2017-2018/$File/EY-guia-alianza-pacifico-2017-2018.pdf)
- Ernst & Young. (2017b). Los Retos que Traen las Nuevas Tecnologías en el Sector Financiero. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/retos\\_del\\_sector\\_financiero\\_clab/\\$FILE/EY-retos-nuevas-tecnologias-en-el-sector-financiero-clab.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/retos_del_sector_financiero_clab/$FILE/EY-retos-nuevas-tecnologias-en-el-sector-financiero-clab.pdf)
- Estas son las medidas de PPK para reactivar la economía peruana. (2017, 28 de julio). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/estas-son-las-medidas-de-ppk-para-reactivar-la-economia-peruana-noticia-1067065>
- Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito [FEPCMAC]. (2013, julio).

Las cajas municipales impulsan la descentralización financiera. *El Microfinanciero*, 3(16), 1-28.

Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito [FEPCMAC]. (2017a).

*Organigrama*. Recuperado de <http://www.fpcmac.org.pe/organigrama>

Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito [FEPCMAC]. (2017b).

*Brochure institucional*. Recuperado de <http://www.fpcmac.org.pe/brochure-institucional/>

Finanzgruppe Deutscher Sparkassen-und Giroverband [Grupo Financiero de Cajas de

Ahorros Alemanas]. (2016). *Financial Report 2016*. Recuperado de

[https://www.dsgv.de/en/facts/annual\\_report/index.html](https://www.dsgv.de/en/facts/annual_report/index.html)

Finanzgruppe Sparkassenstiftung für internationale Kooperation [Fundación Internacional

de Cooperación de Cajas de Ahorros Alemanas]. (2017). *Historia desde su fundación*

*hasta el presente día*. Recuperado de [http://www.sparkassenstiftung.de/es/sobre-la-](http://www.sparkassenstiftung.de/es/sobre-la-fundacion/historia/)

[fundacion/historia/](http://www.sparkassenstiftung.de/es/sobre-la-fundacion/historia/)

Flores, K. (2016, 30 de septiembre). Ranking del Informe Global de Competitividad 2016-

2017, ¿en qué mejoró Perú?. *Mercados y Regiones*. Recuperado de

[http://mercadosyregiones.com/ranking-del-informe-global-de-competitividad-2016-](http://mercadosyregiones.com/ranking-del-informe-global-de-competitividad-2016-2017-en-que-mejoro-peru/)

[2017-en-que-mejoro-peru/](http://mercadosyregiones.com/ranking-del-informe-global-de-competitividad-2016-2017-en-que-mejoro-peru/)

Fondo Mivivienda. (2015). *Ranking de colocaciones anuales*. Recuperado de

[https://www.mivivienda.com.pe/PORTALWEB/entidades-](https://www.mivivienda.com.pe/PORTALWEB/entidades-financieras/pagina.aspx?idpage=58)

[financieras/pagina.aspx?idpage=58](https://www.mivivienda.com.pe/PORTALWEB/entidades-financieras/pagina.aspx?idpage=58)

Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2017). *Perspectivas de la economía mundial: ¿Está*

*cobrando impulso?* (abril 2017) recuperado de

<http://www.imf.org/~media/files/publications/weo/2017/april/spanish/pdf/texts.ashx>.

Grupo Banco Mundial. (2015). *Perú: Siguiendo la senda del éxito. Productividad para*

*impulsar el crecimiento económico*. Recuperado de

<http://documentos.bancomundial.org/curated/es/126671468189236830/pdf/99400-SPANISH-v2-Peru-Building-on-Success-ES-spanish-WEB.pdf>

Grupo de Análisis para el Desarrollo [GRADE]. (2014). *Innovaciones institucionales y normativas para el desarrollo de las microfinanzas en América Latina*. Recuperado de [http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/ELLABRIEF\\_130225\\_ECO\\_Mic\\_BRIEF2\\_Esp.pdf](http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/ELLABRIEF_130225_ECO_Mic_BRIEF2_Esp.pdf)

Heredia, R. (2016). *La revolución digital y el futuro de los servicios financieros*. Bogotá, Colombia: Digital Mart Ltda.

Hurtado, C. (2017). Una solución que conecta a mypes con inversionistas. *El Comercio. Suplemento Día 1*.

IMD World Competitiveness Center. (2017). *World Digital Competitiveness Ranking 2017*. Recuperado de [https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2017/world\\_digital\\_competitiveness\\_yearbook\\_2017.pdf](https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2017/world_digital_competitiveness_yearbook_2017.pdf)

INEI: Sector informal sumó 19.2% al PBI en el año 2015. (2016, 03 de diciembre). *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/inei-sector-informal-sumo-19-2-pbi-ano-2015-234902>

Infocapitalhumano.pe. (2017). *Equipo RR.HH.: Inversiones La Cruz. Visión Institucional, Misión Institucional y Valores Organizacionales*. Recuperado de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/equipos-rr-hh/equipo-rr-hh-inversiones-la-cruz-2/>.

Infraestructura en el Perú: la base del desarrollo a largo plazo. (2016, 02 de marzo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/infraestructura-peru-base-desarrollo-largo-plazo-2155608>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población total, por años calendario y edades simples, 1950-2050*

(*Boletín de Análisis Demográfico N° 36*). Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0845/index.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *INEI y CEPLAN presentan avances en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/inei-y-ceplan-presentan-avances-en-el-cumplimiento-de-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-9473/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Avance Coyuntural de la Actividad Económica Junio 2017*. Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/07-informe-tecnico-n07\\_avance-coyuntural-may2017.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/07-informe-tecnico-n07_avance-coyuntural-may2017.pdf)

Instituto Peruano de Economía. [IPE]. (2013, mayo). *El Crédito informal en el Perú*.

Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/el-credito-informal-en-el-peru>

Inversiones chilenas en el Perú suman US\$ 16,000 millones. (2015, 15 de marzo). Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inversiones-chilenas-peru-suman-us-16000-millones-2126181>

Jaime Zea: “Hubo malversación de fondos en la Caja Metropolitana”. (2014, 17 de septiembre). *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/politica/jaime-zea-hubo-malversacion-fondos-caja-metropolitana-185865>

Jaramillo, M. (2014). Innovaciones institucionales y normativas para el desarrollo de las microfinanzas en América Latina. *Resumen de política por ELLA*, 2.

Kotter, J. (1995). *Liderando el Cambio: Por qué los esfuerzos de transformación fracasan*.

Recuperado de

<http://dii.uchile.cl/~eolguin/G%20del%20C/docs/Cambio%20y%20Gestion%20del%20cambio/Liderando%20el%20cambio%20John%20Kotter.pdf>

- Maps of World. (2013). *Latitud y longitud de Perú*. Recuperado de <http://espanol.mapsofworld.com/continentes/sur-america/peru/latitud-y-longitud-de-peru.html>
- Mayorga, I. (2012). *La regulación del sistema financiero y el desarrollo de las microfinanzas en el Perú: Caso EDPYMES período 2001-2010*. (Tesis de maestría). Recuperado de [http://cybertesis.uni.edu.pe/bitstream/uni/2593/1/mayorga\\_mi.pdf](http://cybertesis.uni.edu.pe/bitstream/uni/2593/1/mayorga_mi.pdf)
- Microrate. (2010). *Calificación Social EDPYME Credivisión*. Recuperado de [http://www.microrate.com/uploads/ratings/credivision\\_spanish/CREDIVISION0910%20FINAL%20SPANISH%20SOCIAL%20Summary.pdf](http://www.microrate.com/uploads/ratings/credivision_spanish/CREDIVISION0910%20FINAL%20SPANISH%20SOCIAL%20Summary.pdf)
- Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2005). *Libro Blanco de la Defensa Nacional*. Recuperado de [https://www.files.ethz.ch/isn/157095/Peru%202005\\_spanish.pdf](https://www.files.ethz.ch/isn/157095/Peru%202005_spanish.pdf)
- Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2016). *Reseña Histórica*. Recuperado de <https://www.mindef.gob.pe/historia.php>
- Moreno, C. (2016). *Colombia y Perú comparten primer puesto en nuevo reporte global sobre inclusión financiera*. Recuperado de <https://www.fomin.org/es-es/PORTADA/noticiasNew/ArtMID/18979/ArticleID/12419/Colombia-y-Per%C3%BA-comparten-primer-puesto-en-nuevo-reporte-global-sobre-inclusi%C3%B3n-financiera.aspx>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2015). *Pequeñas empresas, grandes brechas. Empleo y condiciones de trabajo en las MYPE de América Latina y el Caribe*. Recuperado de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_398103.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_398103.pdf)
- Pagos Digitales Peruanos [PDP]. (2017). *Modelo Perú: La evolución en el camino a la inclusión financiera*. Recuperado de <http://pagosdigitalesperuanos.pe/wp-content/uploads/ModeloPeruPDP.pdf>

- Perú mejora su competitividad, pero no le alcanza para subir en ranking mundial. (2017, 31 de mayo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-mejora-puntaje-competitividad-le-alcanza-subir-ranking-mundial-427468>
- Perú solo gasta 0.16% del PBI en innovación. (2015, 11 de junio). *Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/economia/peru-solo-gasta-0-16-del-pbi-en-innovacion-593985/>
- Perú Top Publications [PTP]. (2013). *Perú: Top Mundial en Microfinanzas*. Recuperado de [https://www.ptp.pe/pdf/muestra\\_microfinanzas.pdf](https://www.ptp.pe/pdf/muestra_microfinanzas.pdf)
- Polo, A. (2016, 09 de setiembre). 5.500 empresas financieras británicas dependen de sus 'pasaportes' para operar en la UE. *Expansión*. Recuperado de <http://www.expansion.com/empresas/2016/09/20/57e117ae268e3ec57f8b45ea.html>
- Pombo, C., Nicaretta, R., Mejía, F., Taboada, B., Pusterla, F., Meduña, P., Neret, M., Cossens, S., Díaz, L., Toda, I., Cáceres, A., Azevedo, V., Álvarez, C., Betts, T., & Echebarría, K. (2013). *Panorama de la efectividad en el desarrollo (DEO) 2012*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/handle/11319/3043?locale-attribute=es>
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Porter, M. (2010, 12 de noviembre). *A strategy for sustaining growth and prosperity for Peru*. En Presentación CADE, Instituto de Estrategia y Competitividad de Urubamba (pp. 1-83). Cusco, Perú: CADE. Recuperado de [http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/2010-1112\\_Peru\\_CADE\\_Porter\\_43130637-f2e0-44bb-bf0a-ed5dd2e26e44.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/2010-1112_Peru_CADE_Porter_43130637-f2e0-44bb-bf0a-ed5dd2e26e44.pdf)
- Porter: Economía peruana no es un éxito total. (2010, 13 de noviembre). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/13-11-2010/porter-economia-peruana-no-es-un-exito-total>
- Portocarrero, F., Tarazona, A. & Westley, G. (2006). *¿Cómo deberían financiarse las instituciones de microfinanzas?*. Recuperado de

<http://www.iadb.org/wmsfiles/products/publications/documents/867226.pdf>

Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2016). Organigrama del Estado Peruano. En *Portal del Estado Peruano*. Recuperado de <http://www.peru.gob.pe/docs/estado.pdf>

ProInversión. (2012). *El Perú en un instante: Ventajas Territoriales*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>

Quispe, Z., León, D., & Contreras, A. (2012). El exitoso desarrollo de las microfinanzas en el Perú. *Moneda*. (151), 13-18. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-151/moneda-151-03.pdf>

Redacción BBC Mundo (2015, 21 de agosto). La lista de los mejores destinos turísticos, según Lonely Planet. *BBC*. Recuperado de [http://www.bbc.com/mundo/video\\_fotos/2015/08/150820\\_ultimate\\_guide\\_lonely\\_planet\\_lugares\\_gtg](http://www.bbc.com/mundo/video_fotos/2015/08/150820_ultimate_guide_lonely_planet_lugares_gtg)

Red de Seguridad y Defensa de América Latina. (2016a). *Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina y Caribe*. Recuperado de [http://www.resdal.org/assets/atlas\\_2016\\_esp\\_23.pdf](http://www.resdal.org/assets/atlas_2016_esp_23.pdf)

Red de Seguridad y Defensa de América Latina. (2016b). *Estructura del Ministerio de Defensa*. Recuperado de <http://www.resdal.org/atlas/atlas-ministerios-a-peru.html>

Resolución N° 259-94. Normas que autorizan la creación de Entidades de Desarrollo para la Pequeña y Micro Empresa - EDPYMES. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 23 de diciembre de 1994.

Reyes, J. C. (2015, 31 de diciembre). Ceplan: Reformas para llevar al Perú a la OCDE

- dependerán del próximo Gobierno. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/politica/ceplan-reformas-llevar-al-peru-ocde-dependeran-proximo-gobierno-2151802>
- Rivera, O. (2014, 05 de febrero). Bancos y medio ambiente. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/opinion/colaboradores/bancos-medio-ambiente-oscar-rivera-290458>
- Rojas, L. (2016). N° 24. *La revolución de las empresas FinTech y el futuro de la Banca. Disrupción tecnológica en el sector financiero*. Recuperado de <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/976>
- Roldán, N. (2013). ¿Para qué queremos clústers?. *Thēmis -Revista de Derecho* 63, 311-318. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/themis/article/download/9007/9415>
- Rumbo Minero. (2015). *ASBANC y MINAM suscriben Protocolo Verde para sistema financiero*. Recuperado de <http://www.rumbominero.com/noticias/rse/asbanc-y-minam-suscriben-protocolo-verde-para-el-sistema-financiero-peruano/>
- Sanguinetti, P., Arreaza, A., Rodríguez, P., Álvarez, F., Ortega, D., & Penfold, M. (2011). Servicios financieros para el desarrollo. Promoviendo el acceso en América Latina. *Reporte de Economía y Desarrollo [RED]*. Caracas: CAF. Recuperado de <http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/170/red2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2015). *Lanzamiento de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF)*. Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/inclusion-financiera/noticias/noticia/lanzamiento-de-la-estrategia-nacional-de-inclusion-financiera-enif/171>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2016a). *Evolución del Sistema Financiero a Diciembre de 2016*. Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Diciembre/SF-2103-di2016.PDF>

- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2016b). *Información Estadística de EDPYMES*. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#)
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2016c). *Tasa de interés promedio del sistema de EDPYMES*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=E>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2016d). *Información por Tipo de Institución Financiera*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2016e). *Perú: Indicadores de Inclusión Financiera de los Sistemas Financiero, de Seguros y de Pensiones – Diciembre 2016*. Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Diciembre/CIIF-0001-di2016.PDF>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2017). *Costo y rendimiento de productos financieros*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/retasas/paginas/retasasInicio.aspx>
- Tecnocom. (2016). *Tendencias en Medios de Pago 2016*. Recuperado de <http://www.afi.es/webAfi/noticias/1601431/1131345/0/informe-tecnocom-tendencias-en-medios-de-pago-2016.html>
- The Economist Intelligence Unit. (2016). *Microscopio Global 2016*. Recuperado de <https://www.fomin.org/es-es/PORTADAOld2015/Conocimiento/DatosdeDesarrollo/Microscopio.aspx>
- Un año del fallo de La Haya: Los beneficios que obtuvo el Perú. (2015, 27 de enero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/actualidad/ano-fallo-haya-beneficios-obtuvo-peru-382779>

World Bank Group [WBG]. (2017). *International bank for reconstruction and development international finance corporation and multilateral investment guarantee agency country partnership framework for the Republic of Perú for the period FY17-FY21*. Recuperado de <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/522711493949637279/pdf/Peru-CPF-112299-PE-04102017.pdf>

World Economic Forum [WEF]. (2017). *The Global Competitiveness Report 2016–2017*. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)



### Apéndice A: Comunicación Personal con David Manco

Cargo: Jefe de Desarrollo de Productos y Servicios.

Medio: Correo electrónico.

Fecha y hora: 22 de julio de 2017, 10:48

Pregunta:

Hola David.

Estamos armando un capítulo en el PEA relacionado con el soporte tecnológico sobre el cual descansan las operaciones de TI de las EDPYMES. Sabemos que tu representada ya no lo es; sin embargo, la referencia que puedas darnos nos ayudará a cerrar este asunto.

Será posible disponer de información referencial..., tipo de tecnología, plataformas, ERP o alguna otra información que nos ayude a documentar este punto.

Nos ayudaría si pudieras llevarnos algo para el día de mañana o enviarnos la información por ésta vía.

Espero que podamos contar con tu asistencia.

Saludos,

Giancarlo.

Respuesta:

Hola Giancarlo:

Las entidades financieras, incluidas las EDPYMES, pueden elegir el ERP que crean conveniente, no obstante, entiendo que deben tener la aprobación de la SBS.

Es por esto que encontrarás que cada EDPYME puede tener su propia opción de ERP, y considero por experiencia, que dicha elección es una de las más importantes de las instituciones financieras, pudiendo incluso, significar un elemento diferenciador. Por ejemplo:

PROEMPRESA (trabajé allí hace unos 10 años). Tiene su propio ERP, el cual entiendo encargó su desarrollo a un tercero peruano. Fue desarrollado específicamente para su necesidad. Tenían derecho sobre el código fuente, por lo que, en realidad, era propiedad de Proempresa. Recuerdo que por esa época estaba valorizado en S/ 1 Millón.

RAÍZ (trabajo allí hace varios años). Hace unos 10 años tenían una situación parecida a Proempresa, pero allá por el 2010 se decidió cambiar de ERP por uno que nos dé solidez ante la SBS en vías de obtener la licencia para ser Financiera. Se optó por el BANTOTAL, el cual es usado por varias instituciones financieras: Scotiabank, Mibanco, Edyficar, Crediscotia, entre otros. El proveedor es una empresa uruguaya. Es caro, y la verdad no me parece atractivo, pero su diferenciador es que contablemente es muy potente. Eso nos ha salido entre US\$ 3 y 5 Millones. Actualmente es un problema, ya que el proveedor siempre negocia mantener sus derechos sobre el código fuente, y si quieres hacer un cambio, por más mínimo que sea, solo ellos pueden hacerlo... y es un dineral.

Sé que CREDIINKA (Caja Rural y ahora Financiera entiendo), inició hace algunos años el desarrollo de su propio ERP *inhouse*, supongo que ya lo tendrán listo.

Es normal que haya otros sistemas para manejar asuntos puntuales, como Cobranzas, RRHH, Administración, etc., pero el *core* siempre será el que administre la cartera de créditos.

Toda EDPYME que quiera convertirse a Financiera o algo parecido debe implementar antes, y con autorización de la SBS, un ERP para ahorros. No es extraño que se maneja un ERP distinto para créditos y otro para ahorros, varias instituciones lo hacen. El BANTOTAL administra ambas cosas. No obstante, si así lo quisieras, puedes comprar solo lo correspondiente a ahorros o créditos, sale por módulos.

Saludos.

David.

**Apéndice B: Visión de las EDPYMES en el Sistema Microfinanciero Peruano**

Tabla B1

*Visión de las EDPYMES en el Sistema Microfinanciero Peruano*

Empresas	Visión	Simple, clara y comprensible	Ambiciosa, convincente, y realista	Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios	Proyectada a un alcance geográfico	Conocida por todos	Crea un sentido de urgencia	Claridad sobre a donde desea ir la organización
EDPYME Acceso Crediticio	Ser la compañía líder en la bancarización a través del crédito vehicular en la base de la pirámide.	Si	Si	No	No	Si	No	Si
EDPYME Inversiones La Cruz	Empresa líder especializada en créditos prendarios e innovadora de productos crediticios de alto valor	Si	Si	No	No	Si	No	Si
EDPYME Santander	Ser el mejor banco comercial, ganándonos la confianza y fidelidad de empleados, clientes, accionistas y de la sociedad	Si	Si	No	No	Si	No	Si
EDPYME BBVA Consumer Finance	En BBVA Consumer Finance tenemos la visión de consolidarnos como una nueva y mejor alternativa de financiamiento vehicular, brindando condiciones competitivas claramente diferenciadas por el servicio, la agilidad y la eficiencia en la gestión.	Si	Si	No	No	Si	No	Si
EDPYME Solidaridad	Ser una institución Financiera referente en micro finanzas orientada al desarrollo sostenible de nuestros clientes	Si	Si	No	No	Si	No	No
EDPYME GMG	Ser una empresa Líder, reconocida por el mejor modelo de inclusión al sistema financiero en el Perú, a bajo costo, con el mejor servicio y rapidez.	Si	Si	No	Si	Si	No	No
EDPYME Micasita	Ser la entidad financiera especializada de créditos hipotecarios más importante del Perú, reconocida por su calidad de servicio, transparencia, eficiencia e innovación.	Si	Si	No	Si	Si	No	Si
EDPYME Alternativa	Ser una sólida institución líder en micro finanzas en el país.	Si	Si	No	Si	Si	No	No
EDPYME Marcimex	Ser una empresa reconocida por su servicio al cliente, altamente productiva, con personal capacitado, motivado y comprometido.	Si	No	No	No	Si	No	No
EDPYME Credivisión	Ser la mejor opción de micro finanzas con enfoque cristiano	Si	Si	No	No	Si	No	Si

*Nota.* Adaptado de “Visión y Misión” de EDPYME Acceso Crediticio (<http://acceso.com.pe/nosotros/>). Adaptado de “Equipo RR.HH.: Inversiones La Cruz. Visión Institucional, Misión Institucional y Valores Organizacionales” de Infocapitalhumano.pe (<http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/equipos-rr-hh/equipo-rr-hh-inversiones-la-cruz-2/>). Adaptado de “Visión y Misión” de EDPYME Santander (<http://www.santanderconsumer.com.pe>). Adaptado de “Visión, Misión y Valores” de EDPYME BBVA Consumer Finance ([http://www.bbvacf.com.pe/mQuienesSomos/QS\\_Vision.aspx](http://www.bbvacf.com.pe/mQuienesSomos/QS_Vision.aspx)). Adaptado de “Visión y Misión” de EDPYME Solidaridad (<http://www.credisol.com.pe/mision-vision.php>). Adaptado de “Visión y Misión” de EDPYME Micasita (<http://www.micasita.com.pe/quienes-somos/filosofia/>). Adaptado de “Visión y Misión” de EDPYME GMG (<http://www.edpymegmg.com/dotnetnuke/Inicio/VISI%C3%93NYMISI%C3%93N.aspx>). Adaptado de “Visión, Misión y Valores” de EDPYME Alternativa (<http://www.alternativa.com.pe/nosotros.php?cod=2&vpdf=1>). Adaptado de “Visión y Misión” de EDPYME Marcimex ([http://marcimex.com.pe/?page\\_id=64](http://marcimex.com.pe/?page_id=64)). Adaptado de “Visión y Misión” de EDPYME Credivisión (<http://www.credivisionperu.com.pe/index.php?controlador=pagina&accion=detalle&id=3>).

**Apéndice C: Misión de las EDPYMES en el Sistema Microfinanciero Peruano**

Tabla C1

*Misión de las EDPYMES en el Sistema Microfinanciero Peruano*

Empresas	Misión	Cliente - Consumidores	Productos: bienes o servicios	Mercados	Tecnologías	Objetivo: supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Filosofía	Auto concepto	Preocupación por la imagen pública	Preocupación por los empleados
EDPYME Acceso Crediticio	Mejorar la calidad de vida de nuestros clientes y sus familias, a través de un crédito accesible.	No	No	No	No	No	No	No	Si	No
EDPYME Inversiones La Cruz	Facilitar el rápido acceso crediticio, brindando un excelente servicio, a través del mejor equipo humano.	No	No	No	No	No	No	Si	No	Si
EDPYME Santander	Contribuir al progreso de las personas y de las empresas.	Si	No	No	No	No	No	No	No	No
EDPYME BBVA Consumer Finance	Ser la mejor alternativa y entregar un servicio de excelencia en el financiamiento automotriz, lo que nos motiva a innovar en productos, tecnología y constante capacitación, para atender en forma oportuna las distintas necesidades de los clientes.	Si	Si	Si	Si	No	Si	No	No	No
EDPYME Solidaridad	Somos una organización pionera y apasionada en servir al desarrollo responsable de nuestros clientes y accionistas y colaboradores.	Si	No	No	No	No	Si	No	Si	Si
EDPYME GMG	Brindar financiamiento para la compra de productos en tiendas <i>retail</i> del grupo a las familias de menores ingresos del Perú, con integridad, innovación, tecnología, talento humano de alto calibre y liderazgo, generando niveles de rentabilidad por encima del promedio del mercado.	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
EDPYME Micasita	Ofrecer el servicio especializado de financiamiento hipotecario, con soluciones que permitan satisfacer eficientemente las necesidades de vivienda de las familias peruanas, contribuyendo de esta manera al progreso y mejora de la calidad de vida de nuestros clientes, colaboradores y accionistas.	Si	Si	Si	No	No	No	Si	Si	Si
EDPYME Alternativa	Desarrollar y proporcionar servicios financieros competitivos a los empresarios de la pequeña y micro empresa.	Si	Si	No	No	No	No	No	No	No
EDPYME Marcimex	Ser una empresa financiera competitiva, satisfaciendo las necesidades del cliente, buscando el progreso de sus colaboradores y accionistas y contribuyendo al bienestar de la sociedad.	No	No	No	No	No	No	No	Si	Si
EDPYME Credivisión	Somos una empresa micro financiera cristiana, que genera oportunidades de desarrollo para los pobres, contribuyendo a la transformación humana, con énfasis en los niños, niñas, adolescentes, a través de servicios financieros y no financieros.	Si	No	Si	Si	No	Si	No	Si	No

*Nota.* Adaptado de “Visión y Misión” de EDPYME Acceso Crediticio (<http://acceso.com.pe/nosotros/>). Adaptado de “Equipo RR.HH.: Inversiones La Cruz. Visión Institucional, Misión Institucional y Valores Organizacionales” de Infocapitalhumano.pe (<http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/equipos-rr-hh/equipo-rr-hh-inversiones-la-cruz-2/>). Adaptado de “Visión y Misión” de EDPYME Santander (<http://www.santanderconsumer.com.pe>). Adaptado de “Visión, Misión y Valores” de EDPYME BBVA Consumer Finance ([http://www.bbvacf.com.pe/mQuienesSomos/QS\\_Vision.aspx](http://www.bbvacf.com.pe/mQuienesSomos/QS_Vision.aspx)). Adaptado de “Visión y Misión” de EDPYME Solidaridad (<http://www.credisol.com.pe/mision-vision.php>). Adaptado de “Visión y Misión” de EDPYME Micasita (<http://www.micasita.com.pe/quienes-somos/filosofia/>). Adaptado de “Visión y Misión” de EDPYME GMG (<http://www.edpymegmg.com/dotnetnuke/Inicio/VISI%C3%93NYMISI%C3%93N.aspx>). Adaptado de “Visión, Misión y Valores” de EDPYME Alternativa (<http://www.alternativa.com.pe/nosotros.php?cod=2&vpdf=1>). Adaptado de “Visión y Misión” de EDPYME Marcimex ([http://marcimex.com.pe/?page\\_id=64](http://marcimex.com.pe/?page_id=64)). Adaptado de “Visión y Misión” de EDPYME Credivisión (<http://www.credivisionperu.com.pe/index.php?controlador=pagina&accion=detalle&id=3>).

## Apéndice D: Valores de las EDPYMES en el Sistema Microfinanciero Peruano

Tabla D1

### Valores de las EDPYMES en el Sistema Microfinanciero Peruano

Valores	EDPYME Acceso Credito	EDPYME Inversiones La Cruz	EDPYME Santander	EDPYME BBVA Consumer Finance	EDPYME Solidaridad	EDPYME GMG	EDPYME Micasita	EDPYME Alternativa	EDPYME Marcimex	EDPYME Credivisión
Integridad	X	X					X	X		X
Profesionalismo							X			
Compromiso Social					X		X			
Innovación					X		X	X		X
Confianza					X					
Honestidad					X					
Respeto				X	X					X
Equidad	X									X
Efectividad	X							X		
Trabajo en equipo		X						X		
Vocación de servicio		X			X		X	X		
Conocimiento del cliente				X						
Transparencia				X						
Inclusión financiera				X						
Objetividad				X						

*Nota.* Adaptado de “Valores” de EDPYME Acceso Credito (<http://acceso.com.pe/nosotros/>). Adaptado de “Equipo RR.HH.: Inversiones La Cruz. Visión Institucional, Misión Institucional y Valores Organizacionales” de Infocapitalhumano.pe (<http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/equipos-rr-hh/equipo-rr-hh-inversiones-la-cruz-2>). Adaptado de “Valores” de EDPYME BBVA Consumer Finance ([http://www.bbvacf.com.pe/mQuienesSomos/QS\\_Vision.aspx](http://www.bbvacf.com.pe/mQuienesSomos/QS_Vision.aspx)). Adaptado de “Valores” de EDPYME Solidaridad (<http://www.credisol.com.pe/mision-vision.php>). Adaptado de “Valores” de EDPYME Micasita (<http://www.micasita.com.pe/quienes-somos/filosofia/>). Adaptado de “Valores” de EDPYME Alternativa (<http://www.alternativa.com.pe/nosotros.php?cod=2&vpdf=1>). Adaptado de “Valores” de EDPYME Credivisión (<http://www.credivisionperu.com.pe/index.php?controlador=pagina&accion=detalle&id=3>).

### **Apéndice E: Entrevista Personal con Alberto Morisaki Cáceres**

Cargo: Gerente de Estudios Económicos de ASBANC.

Medio: Entrevista presencial.

Fecha y hora: 23 de agosto de 2017, 16:00 a 17:00

Estimado Sr. Morisaki, ante todo buenas tardes y gracias por atendernos.

Tal y como le manifesté telefónicamente al Sr. Adrián Revilla (Gerente General de ASBANC), nos encontramos desarrollando el “Planeamiento Estratégico del Sistema de Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (EDPYMES)” como proyecto de tesis para obtener el grado académico de MBA en CENTRUM Católica. En consecuencia, hemos sido derivados con su despacho para conversar al respecto.

En principio es importante destacar la existencia de una estrategia nacional de inclusión financiera que fue propuesta por el gobierno en el año 2013 y que está conformada por una comisión intersectorial compuesta por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el Banco de la Nación (BN), el Ministerio de Educación (MINEDU), la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), entre otros actores involucrados del sector privado como ASBANC. Cabe indicar que esta iniciativa se ha vuelto a poner en agenda en el reciente discurso del Sr. Presidente de la República durante su mensaje a la nación del 28 de julio pasado. La estrategia está compuesta por siete pilares o grupos de trabajo, entre los cuales se pueden citar: educación financiera, pagos, ahorros, financiamiento, poblaciones vulnerables, seguros..., sin embargo, desde su conformación a la fecha se ha materializado muy poco, es decir, los grupos de trabajo no han vuelto a reunirse desde entonces... El objetivo de los grupos de trabajo se orienta a formular iniciativas y/o a promover cambios regulatorios en el sistema, entre otros como para que una persona de a pie pueda contratar una cuenta de ahorros mediante el uso de un teléfono celular sin necesidad de que la entidad bancaria o del sistema financiero requiera de la firma física del contrato al que hubiera lugar o a través de la

vía telefónica. En lo que va del presente gobierno no se han producido nuevas reuniones de trabajo para continuar con el desarrollo de la estrategia nacional de inclusión financiera en el Perú. Esta situación impacta negativamente a nivel país, ya que el BID se encuentra próximo a emitir nuevos estudios sobre el desarrollo y estado de madurez de las microfinanzas en la región, advirtiendo que ya Colombia ha logrado empatar con el Perú en la primera posición que por largos años era de nuestra exclusividad. Un factor a destacar en el caso peruano es que no existen topes a las tasas de interés (esta es una de las bondades que presenta el mercado peruano, en consecuencia se constituye como un factor clave para el éxito del sistema), restricción que si está presente en Colombia y en otros países de la región, por lo tanto, los bancos y otras entidades del sector pueden cobrar las tasas de interés que les sean más afines a su cobertura de riesgo, como en el caso del Banco Azteca, sin embargo, este banco por citar un caso atiende a un segmento de la población a la que ninguna otra institución del sector le otorga créditos y básicamente por que son clientes de elevado riesgo, es por ello que se le aplican altas tasas de interés y que finalmente, el cliente las paga. Existen otras fuentes de financiamiento no bancarizadas, es decir, del sector informal, al cual se le aplican tasas de interés de más de 10,000% al año. Al respecto, recomiendo revisar el estudio de las tasas de interés en el Perú, el cual ha sido elaborado por el BCR, en él pueden verificar y/o validar ésta información. En el estudio podrán validar además cómo se estructuran las tasas de interés, destacándose en gran parte el costo operativo y el riesgo asociado que finalmente se traslada al cliente, al punto de observar que el margen de la entidad es casi el menor de todos los componentes del que está compuesta la tasa. Por otra parte, existen otros costos como los de encaje, regulatorios, de contribución para el sostenimiento de la SBS y otras más que están contempladas... Sin embargo, estos créditos son ampliamente demandados por buena parte de clientes que recurren a prestamistas u otras fuentes de financiamiento que operan fuera del sistema. Al respecto, el BID destaca en sus más recientes

estudios y en algunas entrevistas con los funcionarios de ASBANC, que el Perú posee el mejor entorno para el desarrollo de las microfinanzas, sin embargo, presenta uno de los niveles más bajos de inclusión financiera o de bancarización en comparación con Colombia y otros países de la región como Brasil. El Perú se encuentra alrededor de 30 a 35%. Esta situación obedece principalmente a problemas estructurales, muchos de ellos que no se atacan a pesar de disponer de una regulación muy buena, entre los principales se encuentran el nivel de informalidad de más del 70%, por otra parte, llegar a zonas alejadas del territorio nacional resulta muy complicado o en ocasiones es altamente riesgoso, no hay carreteras, puertos, aeropuertos, muchas de estas zonas están muy alejadas de la ciudad capital, en comparación con otros países como Uruguay, cuya punto más alto en su geografía no supera los 500 m.s.n.m., en cambio, el Perú presenta una geografía agreste, de otra parte, existen muchas limitaciones en cuanto a educación financiera, donde el Perú se encuentra muy rezagado, imaginemos que si el Perú se encuentra en el último lugar de la prueba PISA, ¿Cómo estamos en educación financiera? Es un punto clave a desarrollar. La CAF realiza estudios periódicos en cuatro países de la región andina (Colombia, Bolivia, Ecuador y Perú), donde el Perú ocupa el último lugar en educación financiera y por debajo de Bolivia inclusive. En consecuencia, aun hay mucho por hacer desde el propio Estado, atacar problemas como pobreza, informalidad, educación, acceso (vías de comunicación), titulación de propiedades o tierras, este último es un mecanismo que viabiliza opciones de crédito al constituir una garantía, sin embargo, no puede ser constituido como un aval al carecer de la formalidad que es requerida por las instituciones del sector en general, esta situación limita las oportunidades de crédito. Otro de los aspectos está relacionado con la legislación y asociado a los procesos en el Poder Judicial, por citar un caso, ¿Cuánto tarda un banco en ejecutar una garantía hipotecaria? Un promedio de dos años, es un plazo muy largo, en consecuencia el banco,

traslada ese riesgo a la tasa de interés, porque en un plazo de dos años quizás encuentre la vivienda ya destruida o muy desvalorizada...

En consecuencia, existe una preocupación del BID y de otras instituciones a nivel país, al evidenciarse que la “aparente inclusión financiera” es mayor, sin embargo, se está canalizando por el sector informal o una especie de banca oculta y fuerte que está atendiendo a un grueso sector de la población que ve en ellos una oportunidad para desarrollarse por fuera del sistema, he allí la existencia de una excelente oportunidad para el desarrollo de las entidades formales.

ASBANC ha realizado estudios de campo en mercados locales de la ciudad de Lima, donde ha comprobado que diversos comerciantes han solicitado créditos a agiotistas u otros actores del sector no bancarizado o informal, uno de los casos más comunes es el denominado “gota a gota” cuyas tasas anuales bordean 10,500%, sin embargo, muchos de los comerciantes preferían estos sistemas alternos de financiamiento por sus “bajas cuotas” diarias o semanales, las que decían no afectar sus ingresos por lo reducido del monto a pagar. Al ser preguntados por si conocían de otras fuentes de financiamiento o productos del sector formal con mayores beneficios y mejores tasas de interés, como las que ofrecen los Bancos o las EDPYMES, éstos decían que no conocían de la existencia de este tipo de entidades, las mismas que poseen productos para capital de trabajo, activo fijo, entre otros, desconociendo con mayor nivel de detalle las diversas opciones de financiamiento como el factoring. En resumen, existe un desconocimiento total, razón por la cual recurrían siempre a los agiotistas.

Otro aspecto de relevada importancia a destacar en las entrevistas realizadas, radica en la idea de que para los comerciantes de los mercados de abastos y otras economías, los bancos u otras entidades del sector suelen pedir muchos requisitos; olvidan que esta situación ha cambiado en los últimos tiempos... La tecnología crediticia que vienen usando los bancos y

todo el sistema en general ha cambiado o se ha actualizado en los últimos años, se han reducido los periodos de evaluación para el otorgamiento de los créditos al punto de validarse la viabilidad incluso en horas... Cabe señalar que uno de los principales “drivers” para el otorgamiento de un crédito es la capacidad de pago, en el caso de un comerciante del sector informal, debe acreditar sus ingresos, facturas, pagos a proveedores u otros documentos que sustenten su flujo de caja, muchos de ellos no poseen esta información al día u ordenada, razón por la cual los bancos no están en capacidad de otorgarles créditos, en principio por el alto costo que le representaría asistir a este segmento de clientes para ser objeto de crédito, sin embargo, existen otros sectores como las EDPYMES u otras entidades que por su naturaleza, modelo de negocio y tecnologías crediticias en sí mismas podrían atender a estos mercados. Es importante destacar que muchas entidades (Financieras, Microfinancieras o EDPYMES) ingresaron al mercado peruano sobre la base del modelo de la banca tradicional y con tecnologías crediticias que en su mayoría se heredaron del mundo de la banca, esta situación trajo consigo muchos inconvenientes al punto de llevar a muchas de ellas a la disolución, cierre o fusión con otras entidades del sector por diversos problemas que terminaron por afectar su estabilidad. De otra parte, han existido casos como Mi Banco y EDYFICAR que fueron posteriormente adsorbidos por entidades de mayor envergadura. En el caso de EDYFICAR, ésta institución aplicó el modelo tradicional derivado de las ONGs, donde era el analista de crédito quien se encargaba de asistir al cliente desde sus operaciones de negocio, brindando asesoría personalizada en sus proyectos y finanzas, a su vez se encargaba de gestionar la carpeta para el otorgamiento del crédito, entre otras actividades que con el correr del tiempo y la incursión de otras entidades se fue perdiendo al punto de encarecer el crédito y elevar como consecuencia la tasa de interés para los clientes de estas entidades.

A nivel del sistema es de destacar el buen éxito de las Cajas (Municipales) y que estas no otorguen créditos a los mismos clientes que lo han obtenido en otras entidades del sistema como en EDPYMES y por montos fuera de su real capacidad de pago. Cabe precisar que muchas Cajas entre otras entidades como las EDPYMES han desarrollado productos fuera de su objeto o core de negocio, como en el caso de créditos hipotecarios u otros haciendo frente a entidades del sector bancario que si disponen de la espalda financiera para afrontar fondeo de largo plazo, máxime si las EDPYMES al no poder captar fondos no logran establecer un adecuado calce para mantener este tipo de operaciones en el tiempo. Los cuatro bancos grandes del país (BCP, BBVA, Scotiabank, Interbank) tienen el respaldo para hacerlo y principalmente (entre otras razones) porque tienen la capacidad de emitir bonos, en cambio, las Cajas o las EDPYMES muchas veces no tienen la capacidad para establecer una emisión de largo plazo, por lo que de continuar esta situación puede afectar la permanencia de estas entidades en el sistema... No hay que olvidarse que las Cajas (CMAC) son el referente en el sector de las microfinancieras en el Perú. Otro aspecto a destacar radica en que las entidades microfinancieras no brinden créditos a clientes que ya disponen de créditos o que se encuentren sobreendeudados, evitando afectar a las empresas o clientes al punto de sacarlos fuera del sistema... A nivel de ratios el ROE de estas entidades se ha venido ajustando en el tiempo, ya que al existir mayor competencia se ven obligadas a buscar mayor eficiencia y bajar la tasa de morosidad para así evitar mayores provisiones que al final terminen por afectar las utilidades al cierre de cada ejercicio. Por lo tanto, estas entidades deben ser eficientes, es algo que la SBS siempre recomienda en diversos foros o eventos donde participan de manera conjunta. Se les ha recomendado generar economías de escala como por ejemplo para compras centralizadas o para la adquisición de una plataforma tecnológica de tipo “world class” a fin de distribuir el costo entre todas las que forman parte del sistema, por lo tanto, deben hacer un grupo de trabajo o asociación que en conjunto los ayude dado que el

mercado se está consolidando y sólo quedarán en funcionamiento aquellas que realicen una adecuada gestión y posean la espalda financiera para soportar la dinámica del mercado. El mercado es potencial, sin embargo, existen referencias que sugieren que no más del 30% de MYPES son atendidas por el sector bancario en el país, por ende el diferencial debiera estar siendo atendido por el sector informal... Un aspecto que no contribuye con el afinamiento de la estadística radica en la variabilidad de las definiciones, por ejemplo para PRODUCE tiene una definición por nivel de ventas y número de trabajadores que difiere de la SBS, la que lo hace por nivel de endeudamiento; es un aspecto a trabajar, existe elevada dispersión, esta situación da lugar a sobreestimaciones o a inflar los cálculos... Otro de los puntos que debe ser evaluado con cautela se orienta a los incentivos que se otorgan en algunas instituciones a los analistas o funcionarios a cargo de las colocaciones o créditos, los bonos deben estar sujetos al pago puntual de las obligaciones de los prestamistas que tomaron una opción de crédito y/o a la calidad de la cartera en el tiempo. Resulta de elevada importancia la asesoría y la educación financiera para el cliente, actuar con ética y elevado profesionalismo para que este determine si requiere el crédito para tomar activo fijo o si de pronto es para consumo; el funcionario en ocasiones gana más en la medida que el cliente toma el crédito de mayor tasa, no existiendo regulación al respecto. Otro de los factores de debilidad del sistema en general, radica en el “espacio ciego” que existe, es decir, la información acerca del endeudamiento en el sistema financiero es actualizada cada dos meses, por lo tanto, existe la elevada posibilidad de que una MYPE pueda endeudarse simultáneamente en más de una entidad del sector aprovechando el desfase existente. Esta situación se ha dado principalmente al ingreso de MYPES o clientes nuevos al sector, es decir, con aquellos que no registran actividad alguna en el sistema financiero peruano, aquí la educación financiera y compromiso de los actores del sistema es crucial, es una tarea de todos. Debe existir responsabilidad, ética y buenas prácticas en el accionar de los

funcionarios y empleados del sistema. La información se complementa con centrales de riesgo y otras instituciones, sin embargo, es la SBS quien alimenta al sistema principal. Hay que evitar la canalización del mercado, sin embargo, no hay restricciones para que una determinada entidad que inicia sus operaciones en Arequipa como una Caja lo haga posteriormente en Lima. No hay restricciones legales o de otra índole, la responsabilidad queda más del lado de la propia entidad. El espacio para la internacionalización incluso existe, sin embargo, el foco es la consolidación en el mercado local...

La inclusión financiera se mide de diversos modos, no existe un criterio único para ello, una de las más usadas mundialmente es: a) créditos contra PBI, b) depósitos contra PBI, otra de ellas es: número de deudores con créditos de consumo en el total del sistema financiero contra PEA adecuadamente ocupada y otra muy usada por el Banco Mundial (BM), que mide cada tres años, siendo el indicador clave cuanta de la población mayor a 15 años tiene una cuenta de ahorros en el sistema formal... Perú está muy rezagado.

En temas de fondeo existen diversos foros internacionales como FOROMIC (Organizado por el BID), donde tomar contacto con fundaciones como “Soros” o Triple Jump VB, les permite a las microfinancieras levantar fondos de bajo costo. Son eventos donde están representadas entidades como Triodos Bank (Holanda) entre otras; la idea es que las EDPYMES incursionen en este tipo de eventos y para ello, deben invertir y costear los viáticos de sus ejecutivos para hacer presencia y de otra parte, gestionar los fondos para el desarrollo de sus operaciones en el Perú.

Las MYPES están principalmente en el sector comercio y servicios. Los clústeres con gran potencial son textiles, confecciones, forestales, minería, agricultura, entre otros.

Existe desconfianza de los comerciantes del sector informal con respecto a los costos ocultos asociados a los créditos, hay un temor relacionado a la falta de información clara.

Las centrales de riesgo privadas tienen hoy en día información de cooperativas y de otras fuentes de información que ayudan a bajar el riesgo en el sistema, sin embargo, aun hay innovaciones por realizar a nivel de la tecnología crediticia. En este punto las FINTECH cobran un rol preponderante, dado que ofrecen alternativas para la inclusión financiera.

La experiencia de créditos solidarios no está muy desarrollado.

El futuro de las EDPYMES está muy condicionado a la estabilidad política, es decir, que el gobierno mantenga claras reglas de juego para las inversiones, la existencia de una economía de libre mercado, el ataque de la informalidad...

El Perú está creciendo sostenidamente, el uso de canales compartidos vía alianzas entre el Banco de la Nación y otras entidades del sector constituye una fuente para llegar a más peruanos. Los cajeros corresponsables son una buena opción, ya el gobierno levantó la restricción para que aquellas tiendas que adoptaron el modelo no se vean afectadas por parte de las municipalidades que requerían de una licencia adhoc.

La capacitación en lavado de activos y en general a todos los actores del sistema es clave para el desarrollo de las microfinanzas en el Perú.

Si las EDPYMES logran captar fondos podrían mejorar su posición, sin embargo, deben afrontar todas las regulaciones, requisitos y/o exigencias del mundo de la banca, como Basilea y otros como fondo de seguro de depósitos, encaje, muchos de los cuales que al elevar su condición deban operar en igualdad de condiciones.

El nivel de apertura de la banca es grande y no restringe el accionar de otras entidades relacionadas al sector. Se requiere que la estrategia nacional comience a funcionar y que el Estado asuma su rol, el sector privado (Colectivo Acceso) está listo y dispuesto a desarrollarla bajo el liderazgo de ASBANC.

Reitero que las FINTECH son una realidad y coexistimos con ellos, si ellos incursionan en prestamos o generan captaciones de inversionistas o procuran competir con la banca deben

pasar por la regulación existente, sin embargo, se requiere transparencia y confianza. La Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) juega un rol preponderante en esta ecuación. Las FINTECH ofrecen una capilaridad clave para hacer llegar los créditos hacia más peruanos.

Muchas gracias.

