

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Planeamiento Estratégico de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de
la Región Junín**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Mariella Corilla Ruiz

Gilmar Julcarima Iñigo

Carolina Meneses Galindez

Franchesca Rodríguez Rivera

Asesor: Víctor Miguel Miranda Arica

Lima, setiembre de 2017

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud:

A Dios, nuestro padre celestial, por darnos la sabiduría en el camino que seguimos.

A todos los profesores de CENTRUM Católica y EADA Escuela de Negocios, por su dedicación, enseñanza y aporte valioso a nuestra formación profesional en todo este tiempo.

A nuestros amigos y compañeros de estudio, por sus enseñanzas, consejos y colaboración.

A nuestras familias, por su apoyo incondicional en esta de meta de hacernos mejores profesionales.



Dedicatoria

Dedico esta tesis a Dios por darle un sentido especial a mi vida; a mis padres Javier y Yolanda quienes hacen suyo cada uno de mis logros y gracias a su apoyo y sus consejos puedo superar muchos retos en mi vida. A mis hermanas y familiares porque sé que siempre podré contar con ellos.

Mariella Corilla Ruíz

Dedico esta tesis a Dios por darme las fuerzas para no desfallecer y porque todas las cosas que emprendo van para bien gracias a su infinito amor.

Franchesca Fiorella Rodríguez Rivera

Nadie espera perder a alguien en esta vida, es por ello que dedico este trabajo a mi padre Rudi Ovidio Meneses Espejo, aunque ya no se encuentre físicamente, sé que estuvo presente no sólo el tiempo que estuve en la maestría, sino también en mis momentos más alegres y difíciles, a quien le debo mucho por todas sus enseñanzas y dedicación como padre y amigo, sé que en algún momento nos volveremos a encontrar.

Carolina Vanessa Meneses Galindez

Esta tesis se la dedico a Dios por darme grandes bendiciones y sobretodo darme un gran equipo que se han convertido en mi grandes amigos. Además, quisiera dedicarlo a mi familia que siempre está presente y nunca ha dejado de creer en mí. Igualmente a Christopher y Marcela que son mis socios estratégicos de vida. Gracias y nos vemos en el camino.

Gilmar Julcarima Iñigo

Resumen Ejecutivo

La presente tesis desarrolla un planeamiento estratégico, con el propósito de que las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la región Junín, se mantengan para el año 2022 como líderes del sector microfinanciero dentro de esta región, mediante la generación de soluciones financieras eficientes y eficaces basadas en incrementar la inclusión y educación financiera, la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente.

Así mismo, el presente trabajo tiene por finalidad aumentar la productividad de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la región Junín (CMAC); para ello se ha desarrollado un plan estratégico que tiene tres etapas: (a) formulación, (b) implementación y (c) evaluación y control. En primer lugar se ha realizado el análisis de la situación actual, para luego establecer la visión, misión, los valores y el código de ética, los cuales direccionarán el accionar de la organización. Luego se desarrolló la Matriz de los Intereses Nacionales (MIN) y el análisis externo. El PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas) se desarrolló a continuación a fin de analizar el entorno, derivándose luego al desarrollo de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) identificándose seis oportunidades y cuatro amenazas. Del análisis PESTE y los competidores se desprende la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil de Referencia (MPR).

Posteriormente, se realizó el análisis interno AMOFHIT (administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones productivas y servicios de infraestructura, finanzas y contabilidad, recursos humanos y cultura, informática y comunicaciones, y tecnología) del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) en donde se identificaron cinco fortalezas y cinco debilidades de las CMAC de la región Junín. Después se identificaron los Intereses de la Organización que deriva a la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) para luego definir los Objetivos de Largo Plazo que son cinco: el

incremento del saldo de colocaciones y captaciones, la disminución del ratio de morosidad, la contribución al incremento de la inclusión financiera respecto al número de personas naturales y mancomunadas con créditos directos en la Región Junín, así como también el desarrollo de programas de educación financiera. Por cada objetivo de largo plazo se han desarrollado objetivos de corto plazo, haciendo un total de 19, y a través de los cuales se cumplirán los objetivos de largo plazo definidos.

Del emparejamiento de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se obtuvieron un total de 17 estrategias para luego utilizar 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), teniendo como resultado diez estrategias retenidas y tres estrategias de contingencia, siendo éstas las que permitirán alcanzar la visión que se ha planteado. Después de ellos viene la implementación y la proyección de la futura organización.

Al concluir este trabajo, se puede identificar que actualmente las CMAC de la región Junín lideran el sector microfinanciero de esta región y que el entorno es favorable para su crecimiento. El bajo nivel de bancarización en Junín, el cual está en un 24,7%, es un claro indicador de que a la fecha existe un mercado desatendido, identificándose de esta manera una oportunidad para que las Cajas Municipales asuman un papel protagónico y enfrenten el reto de llegar a aquellos segmentos de mercado que requieran de las diferentes opciones financieras, a través de un liderazgo estratégico.

Abstract

The present thesis develops a strategic planning with the purpose that the Municipal Savings and Credit Banks of the region Junín, remain by 2022 as leaders of the microfinance sector within this region, through the generation of efficient and effective financial solutions based in increasing inclusion and financial education, social responsibility and the care of the environment.

Likewise, the present work aims to increase the productivity of the Savings and Credit Municipal Banks of the Junín region (CMAC); for this purpose a strategic plan has been developed that has three stages: (a) formulation, (b) implementation and (c) evaluation and control. Firstly, the analysis of the current situation has been carried out, and then the vision, mission, values and code of ethics will be established, which will guide the actions of the organization. Then the National Interests Matrix (MIN) and the external analysis were developed. The PESTE (Political, Economic, Social, Technological and Ecological) was developed in order to analyze the environment, followed by the development of the Matrix of External Factors Evaluation (MEFE) identifying six opportunities and four threats. The Competitive Profile Matrix (MPC) and the Benchmark Profile Matrix (MPR) are derived.

Subsequently, the internal analysis AMOFHIT (Administration and Management, Marketing and Sales, Productive Operations and Infrastructure Services, Finance and Accounting, Human Resources and Culture, IT and Communications, and Technology) was carried out, from which the Internal Factors Evaluation Matrix (MEFI) where five strengths and five weaknesses of the CMACs of the Junín region were identified. Afterwards, the Organization's Interests were identified, which is derived from the Organizational Interests Matrix (MIO) and then defined the Long-term Objectives, which are five: the increase in loans and advances, the decrease in the NPL ratio, Increase in financial inclusion in relation

to the number of natural persons and jointly with direct loans in the Junin Region, as well as the development of financial education programs. For each long-term objective, short-term objectives have been developed, making a total of 19, and through which the defined long-term objectives will be met.

From the pairing of strengths, weaknesses, opportunities and threats, a total of 17 strategies were obtained to later use the following tools: (a) Strengths, Opportunities, Debilities and Threats Matrix (MFODA); (B) the Strategic Position Matrix and Action Assessment (MPEYEA); (C) the Matrix of the Boston Consulting Group (MBCG); (D) the Internal-External Matrix (MIE); And (e) the Matrix of the Great Strategy (MGE), resulting in ten retained strategies and three contingency strategies, these being the ones that will allow us to reach the vision that has arisen. After them comes the implementation and projection of the Future organization.

At the conclusion of this work, it can be identified that the CMACs from Junin region are currently leading the microfinance sector in this region and that the environment is favorable for their growth. The low level of banking in Junín, which is 24.7%, is a clear indicator that to date there is an unattended market, identifying in this way an opportunity for the Municipal Banks to assume a leading role and face the Challenge to reach those market segments that require different financial options, through strategic leadership.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras	xiv
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xvii
Capítulo I: Situación General del Sector	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones.....	255
Capítulo II: Misión, Visión, Valores y Código de Ética	277
2.1. Antecedentes.....	277
2.2. Visión	277
2.3. Misión.....	277
2.4. Valores.....	288
2.5. Código de Ética	288
2.6. Conclusiones.....	299
Capítulo III: Evaluación Externa	311
3.1. Análisis Tridimensional de la Naciones	311
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN).....	322
3.1.2. Potencial nacional	322
3.1.3. Principios cardinales	377
3.1.4. Influencia del análisis en el sector	40
3.2. Análisis Competitivo del País	40
3.2.1. Condiciones de los factores	411
3.2.2. Condiciones de la demanda	422
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	455

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	477
3.2.5. Influencia del análisis en el sector	488
3.3. Análisis del Entorno PESTE	499
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	499
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	522
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	577
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	60
3.3.5. Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)	657
3.4. Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito y sus Competidores de la Organización.....	71
3.5. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	711
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores	722
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	744
3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....	755
3.5.4. Amenaza de los entrantes	766
3.5.5. Rivalidad de los competidores	777
3.6. El Sector y sus Referentes	788
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	855
3.8. Conclusiones.....	88
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	911
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	911
4.1.1. Administración y gerencia (A)	911
4.1.2. Márketing y ventas (M)	933
4.1.3. Operaciones y logística e infraestructura (O)	99
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	100

4.1.5. Recursos humanos (H).....	100
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	104
4.1.7. Investigación y desarrollo (T).....	106
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	106
4.3. Conclusiones.....	107
Capítulo V: Intereses de la Industria y Objetivos de Largo Plazo.....	109
5.1. Intereses del Sector.....	109
5.2. Potencial del Sector	109
5.2.1. Demográfico	109
5.2.2. Geográfico	110
5.2.3. Economía.....	111
5.2.4. Tecnológico y científico	111
5.2.5. Histórico, psicológico y sociológico.....	112
5.2.6. Organizacional y administrativo.....	112
5.3. Principios Cardinales del Sector.....	112
5.3.1. Influencia de las terceras partes	1122
5.3.2. Lazos pasados y presentes	113
5.3.3. Contrabalance de los intereses.....	114
5.3.4. Conservación de los enemigos.....	114
5.4. Matriz de Intereses de la Organización (MIO).....	11515
5.4.1. Objetivos de largo plazo (OLP).....	11516
5.5. Conclusiones.....	1166
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	11818
6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	11818
6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	11818

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	12222
6.4. Matriz Interna Externa (MIE).....	12525
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE).....	12626
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	12727
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	12727
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	12929
6.9. Matriz de Ética (ME).....	13131
6.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	13131
6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	13333
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS).....	13434
6.13. Conclusiones.....	13434
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	14040
7.1. Objetivos de Corto Plazo (OCP).....	14040
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	14242
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	14343
7.4. Estructura de la Organización.....	14545
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	14547
7.6. Recursos Humanos y Motivación.....	14747
7.7. Gestión del Cambio.....	14848
7.8. Conclusiones.....	14848
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	15050
8.1. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	15050
8.2. Conclusiones.....	¡Error! Marcador no definido.53
Capítulo IX: Competitividad de la Organización.....	15555

9.1. Análisis Competitivo de la Organización.....	15555
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Organización	15757
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Organización	15757
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	15858
9.5. Conclusiones.....	15858
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	16060
10.1. Plan Estratégico Integral.....	16060
10.2. Conclusiones Finales	16060
10.3. Recomendaciones Finales	16262
10.4. Futuro del sector	¡Error! Marcador no definido.64
Referencias.....	16767
Apéndice A. Entrevista a la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo	17878
Apéndice B. Entrevista a la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa	18484
Apéndice C. Entrevista a la CMAC Piura.....	19090
Apéndice D. Entrevista a la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cuzco.....	19696
Apéndice E. Entrevista a la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Santa.....	202

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Superficie del Territorio Nacional y Población, según Región Natural</i>	2
Tabla 2. <i>Matriz de Interés Nacionales (MIN)</i>	322
Tabla 3. <i>Resultados por Factores 2016 / 2015</i>	433
Tabla 4. <i>Correlación Dinámica Máxima a Diciembre de 2016</i>	455
Tabla 5. <i>PBI por Sectores Económicos</i>	533
Tabla 6. <i>Servicios Financieros, seguros y pensiones: Valor Agregado Bruto (Variación Porcentual del Índice de Volumen Físico Eespecto al Mismo Periodo del Año Anterior). Valores a Precios Constantes de 2007</i>	533
Tabla 7. <i>Inflación Variación Porcentual</i>	544
Tabla 8. <i>Indicadores de Profundidad del Sistema Financiero</i>	588
Tabla 9. <i>Incidencia de Pobreza</i>	60
Tabla 10. <i>Hogares según Condición de Tenencia de Tecnologías de Información y Comunicación</i>	623
Tabla 11. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	722
Tabla 12. <i>Porcentaje de Morosidad del sector microfinanciero en la región Junín</i>	788
Tabla 13. <i>Matriz del Perfil Competitivo - Sector Microfinanciero de Cajas Municipales de la Región Junín</i>	878
Tabla 14. <i>MPR - Sector Microfinanciero de CMAC de la Región Junín</i>	889
Tabla 15. <i>Depósitos de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito que están en la Región Junín</i>	956
Tabla 16. <i>Créditos de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito que están en la Región Junín</i>	956
Tabla 17. <i>Seguros de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la Región Junín</i>	967

Tabla 18. <i>Número de Agencias de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito en la Región Junín</i>	967
Tabla 19. <i>Número de Cajeros Corresponsales por Caja Municipal de Ahorro y Crédito de la Región Junín</i>	978
Tabla 20. <i>Números de Cajeros Automáticos por Caja Municipal de Ahorro y Crédito de la Región Junín</i>	989
Tabla 21. <i>Indicadores Financieros de las Cajas Municipales que están en la Región Junín al 31 de Enero del 2017</i>	1012
Tabla 22. <i>Número de Colaboradores de las Cajas Municipales que están en la Región Junín al 31 de Enero del 2017</i>	1023
Tabla 23. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	1067
Tabla 24. <i>Matriz de Intereses de la Organización</i>	1156
Tabla 25. <i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas de las Cajas Municipales Región Junín</i>	11920
Tabla 26. <i>Factores Determinantes Estabilidad del Entorno y Fortaleza de la Industria de la Matriz PEYEA de las Cajas Municipales Región Junín</i>	12021
Tabla 27. <i>Factores Determinantes Fortaleza Financiera y Ventaja Competitiva de la Matriz PEYEA de las Cajas Municipales Región Junín</i>	1201
Tabla 28. <i>Factores Determinantes de la Matriz PEYEA de las Cajas Municipales Región Junín</i>	1212
Tabla 29. <i>Total de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito en la región Junín</i>	1223
Tabla 30. <i>Estructura de los Depósitos por Caja Municipal Junín (de Diciembre de 2011 a Diciembre de 2016)</i>	1234
Tabla 31. <i>Valores de la Matriz Boston Consulting Group</i>	1234
Tabla 32. <i>Matriz Interna - Externa (MIE) de las CMAC de la Región Junín</i>	1256

Tabla 33. <i>MDE de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito Región Junín</i>	128
Tabla 34. <i>MCPE de las Cajas Municipales Región Junín</i>	130
Tabla 35. <i>Matriz Rumelt de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito Región Junín</i>	132
Tabla 36. <i>Matriz de Ética de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la Región Junín</i>	133
Tabla 37. <i>Criterios Utilizados para Calificar la Matriz de Ética</i>	134
Tabla 38. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito Región Junín</i>	135
Tabla 39. <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito Región Junín</i>	136
Tabla 40. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la Región Junín</i>	137
Tabla 41. <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	142
Tabla 42. <i>Políticas de cada Estrategia</i>	144
Tabla 43. <i>Tablero de Control de Balanceado</i>	151
Tabla 44. <i>Matriz de Planeamiento Estratégico Integral (PEI)</i>	166

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Población por segmento de edad.	3
<i>Figura 2.</i> Población del Perú por sexo.....	4
<i>Figura 3.</i> Población urbana y rural del Perú.....	4
<i>Figura 4.</i> Regiones más pobladas del Perú.....	5
<i>Figura 5.</i> Nivel educativo de la población peruana de 15 a más años de edad.	5
<i>Figura 6.</i> Población económicamente activa ocupada en el Perú.	6
<i>Figura 7.</i> Tasa de desempleo urbano.....	6
<i>Figura 8.</i> Evolución histórica del PBI del Perú.....	8
<i>Figura 9.</i> Colocaciones del sector financiero a nivel nacional a diciembre de 2016	10
<i>Figura 10.</i> Saldos en captaciones del sistema financiero a nivel nacional a diciembre del 2016.....	11
<i>Figura 11.</i> Morosidad del sistema financiero a nivel nacional a diciembre de 2016.	12
<i>Figura 12.</i> Saldos de colocaciones del sector microfinanciero a nivel nacional.	13
<i>Figura 13.</i> Saldos en captaciones del sector microfinanciero a nivel nacional.	14
<i>Figura 14.</i> Morosidad del sector microfinanciero a nivel nacional a diciembre del 2016.	14
<i>Figura 15.</i> Saldos de colocaciones del sector microfinanciero de la región Junín a diciembre del 2016.....	15
<i>Figura 16.</i> Saldos de captaciones del sector microfinanciero de la región Junín a diciembre del 2016.....	16
<i>Figura 17.</i> Porcentaje de Morosidad del sector microfinanciero de la región Junín a diciembre del 2016.....	16
<i>Figura 18.</i> Participación de mercado en saldos de colocaciones de las cajas municipales de la región Junín vs. El sistema financiero de la región a diciembre del 2016.....	17

<i>Figura 19.</i> Participación de mercasdo en saldos de colocaciones de las cajas municipales de la región Junín vs el sistema Microfinanciero de la Región a diciembre del 2016	18
<i>Figura 20.</i> Saldo de colocaciones de las cajas municipales de la región a diciembre del 2016.	18
<i>Figura 21.</i> Saldo de captaciones de las cajas municipales de la región a diciembre del 2016.	19
<i>Figura 22.</i> Porcentaje de morosidad de las cajas municipales de la región a diciembre del 2016.	19
<i>Figura 23.</i> Numero de oficinas de las cajas municipales que operan en la región Junín a diciembre del 2016.	20
<i>Figura 24.</i> Inclusión financiera de la región Junín, a diciembre del 2016.	211
<i>Figura 25.</i> Porcentaje de rentabilidad (ROE) de cajas municipales de ahorro y crédito a nivel de la región Junín a diciembre de 2016.	23
<i>Figura 26.</i> Eficiencia en la gestión en CMAC de la región Junín a diciembre de 2016.	24
<i>Figura 27.</i> Teoría tridimensional de las relaciones entre países.	31
<i>Figura 28.</i> Pilares de competitividad.	42
<i>Figura 29.</i> Proyección de la inflación.	564
<i>Figura 30.</i> Tasa de interés referencial.	56
<i>Figura 31.</i> Comercio bilateral Perú y Estados Unidos.	57
<i>Figura 32.</i> Comercio bilateral Perú- Chile	596
<i>Figura 33.</i> Comercio bilateral Perú-China	57
<i>Figura 34.</i> Población total y tasa de crecimiento promedio anual, censos 1940-2007 y proyección 2008-2016 en miles.	59
<i>Figura 35.</i> Perú: Evolución de la línea de pobreza extrema 2007-2016.	62

<i>Figura 36.</i> Perú: Evolución de la línea de pobreza extrema 2007-2016.	652
<i>Figura 37.</i> Lima Metropolitana: Tasas de niveles de empleo Trimestre móvil: marzo-abril- mayo 2016 y 2017.....	692
<i>Figura 38.</i> Penetración de smartphones en América Latina y El Caribe, 2012-2020.	6571
<i>Figura 39.</i> Guías existentes de los miembros de la Sustainable Banking Network.	6973
<i>Figura 40.</i> Evolución de emisiones de bonos verdes de la Corporación Financiera Internacional.....	82
<i>Figura 41.</i> Estructura de fondeo de las CMAC en la región Junín.....	85
<i>Figura 42.</i> Saldo de colocación del sector microfinanciero de la región Junín.....	86
<i>Figura 43.</i> Participación en capacitaciones de la región Junín.....	92
<i>Figura 44.</i> Estructura organizacional del Banco Adopem.....	103
<i>Figura 45.</i> Evolución de cartera	110
<i>Figura 46.</i> Calificación de riesgos.....	121
<i>Figura 47.</i> El ciclo operativo de las cajas municipales de ahorro y crédito región Junín.	124
<i>Figura 48.</i> Organigrama de modelo de cajas municipales de ahorro y crédito que se aplica en el sector y en la región Junín.....	125
<i>Figura 49.</i> Distribución de la población por distritos.....	126
<i>Figura 50.</i> Matriz PEYEA de las cajas municipales de ahorro y crédito región Junín.	146
<i>Figura 51.</i> Matriz del Boston Consulting Group de las CMAC de la región Junín	¡Error!
Marcador no definido.	
<i>Figura 52.</i> Matriz MIE del sector de CMAC de la región Junín.....	155
<i>Figura 53.</i> Matriz de la gran estrategia de cajas municipales de ahorro y crédito región Junín.....	127
<i>Figura 54.</i> Estructura de la organización.....	147
<i>Figura 55.</i> Mapa estratégico del balanced scorecard de las cajas municipales de ahorro y Crédito de la región Junín.....	152

Figura 56. Perú: desempeño competitivo 2008-2016.....155

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial para que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y 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, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; 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). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

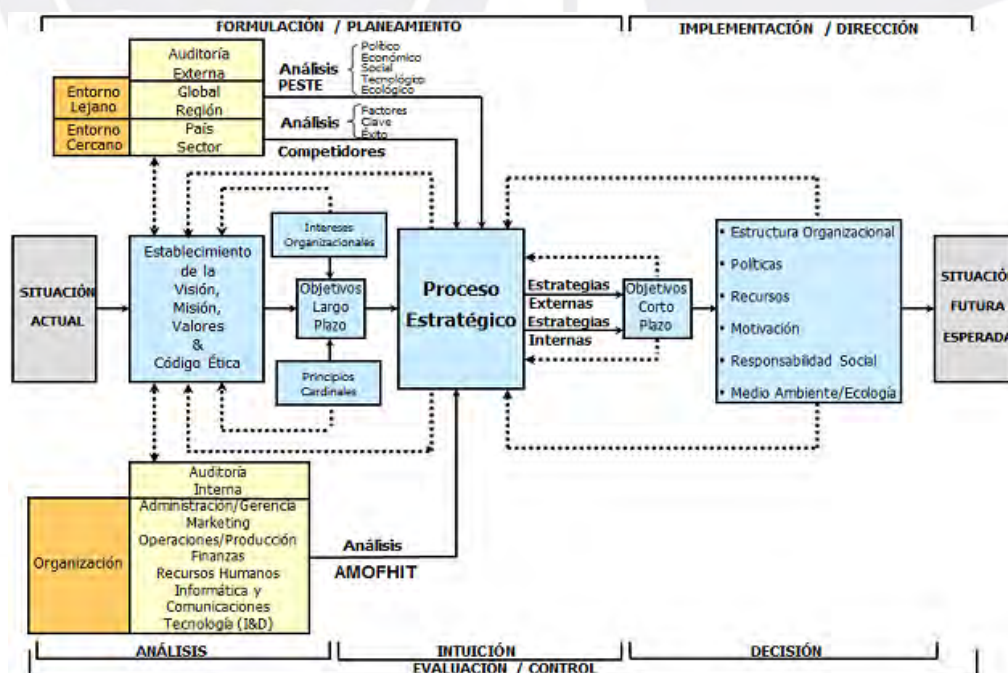


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (2a ed., p. 10), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida 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 evaluación externa para determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (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 en el sector industrial, facilitando a los planeadores 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 que les permita 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 es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito del proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen 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, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico 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).

De estas matrices resulta una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuyo atractivo se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección

se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores 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 durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. 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 estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General del Sector

1.1. Situación General

El Perú es un país democrático y soberano que se encuentra en la parte occidental de América del Sur, con una extensión de 1'285,215 km², soberanía en 200 millas marinas en el Océano Pacífico y 60 millones de hectáreas en la Antártida (Ministerio del Ambiente, 2016). Si bien su cultura expresa la variedad de lenguas nativas, el español es el idioma oficial; a la vez, cuenta con los idiomas quechua y aymara que son reconocidos constitucionalmente. La religión que predomina es la católica, seguida por el cristianismo protestante (Ministerio de Cultura, 2017).

En el Perú hay más de 3,000 fiestas costumbristas debido a las tradiciones de cada provincia. También cuenta con una rica y muy variada gastronomía regional, y diversos lugares turísticos, como Machu Picchu, que fue declarado como maravilla del mundo. Por estos motivos, cada año se incrementa el porcentaje de visitantes de todo el mundo a las diferentes regiones del Perú.

Durante el 2015, llegaron al Perú 3.5 millones de turistas internacionales, cifra que superó en 241 mil a la del 2014, y representó un crecimiento de 7.5 puntos porcentuales. El principal país emisor de turistas al Perú durante el 2015 fue Chile, que aumentó en un 8.9 puntos porcentuales; es decir, en 81 mil turistas más. El segundo país emisor, es Estados Unidos, incremento 6 puntos porcentuales o 31 mil turistas más. El tercer país emisor fue Ecuador, cuyo flujo creció 14.3 puntos porcentuales, o sea, un adicional de 32 mil turistas; y el cuarto país fue Argentina, con un 9.6 puntos porcentuales de crecimiento o 15 mil turistas más (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur], 2016).

El Perú está dividido en 24 departamentos, 196 provincias (incluyendo la Provincia Constitucional del Callao) y 1,854 distritos. El departamento de Lima es el que tiene el mayor número de distritos (171), seguido por los departamentos de Áncash (166), Cajamarca (127),

Junín (123), Ayacucho (117), Cusco (110), Arequipa y Puno con 109 distritos (Ministerio del Ambiente, 2016).

El Perú es un país megadiverso, ya que cuenta con 11 ecorregiones y 84 zonas de vida de las 117 existentes en el mundo. Tiene grandes paisajes debido a sus entornos geográficos y gran diversidad de recursos naturales. Cuenta con tres grandes regiones, divididas según sus altitudes: Costa, Sierra y Selva (Ministerio del Ambiente, 2016).

La costa peruana está conformada por valles, desiertos colindantes con el océano Pacífico. Los valles ha sido formados por ríos que descienden de la cordillera de los Andes; su clima es templado cálido con alta humedad, que en verano alcanza los 30°C (Ministerio del Ambiente, 2016).

La sierra peruana está formada por la cordillera andina y tiene un clima templado frío que durante el día alcanza los 24°C y durante la noche baja hasta casi 3°C (Ministerio del Ambiente, 2016).

La selva peruana es la región más extensa del territorio peruano, cuyo sistema hidrográfico es dominado por el río Amazonas. Su clima es muy húmedo, con temperatura promedio de 43°C en verano y 12°C en invierno (Ministerio del Ambiente, 2016).

El Perú tiene una población de 31'488,625 habitantes, con una tasa de crecimiento de 1.13% anual (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017). En la costa peruana se encuentra la mayor cantidad de población con un 56%; la sierra concentra el 30%; y la selva el 14% (véase la Tabla 1).

Tabla 1

Superficie del Territorio Nacional y Población, según Región Natural

Región Natural	Cantidad de población	Porcentaje
Costa	17'524,121	56%
Sierra	9'265,072	30%
Selva	4'362,450	14%
Total	31'151,643	100%

Nota. Tomado de «Estadística de las tecnologías de información y comunicación en los hogares. Informe Técnico N° 4» (p. 4), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. Lima, Perú: Autor.

En el Perú, el 24% de la población tiene entre 25 y 39 años de edad, que es el mayor porcentaje porcentaje ectáreo poblacional (véase la Figura 1).

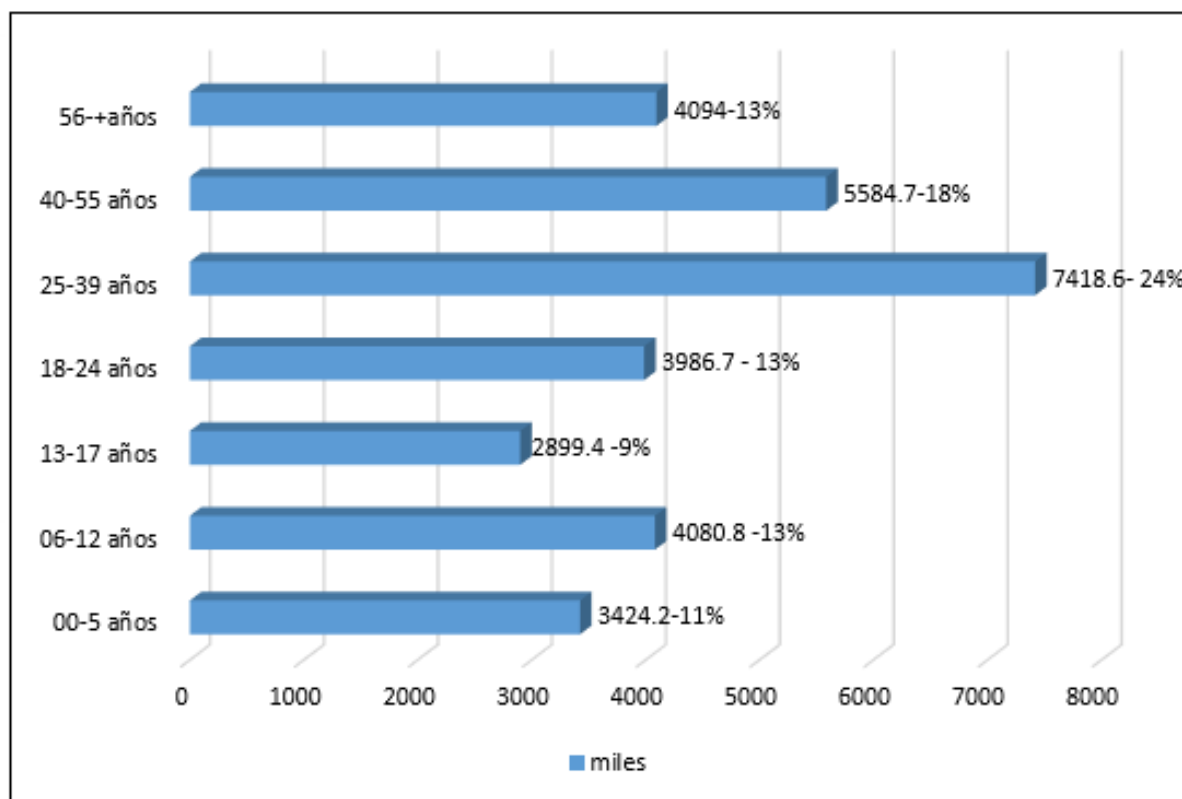


Figura 1. Población por segmento de edad. Tomado de «Estadística de las tecnologías de información y comunicación en los hogares. Informe Técnico N° 4» (p. 8), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. Lima, Perú: Autor.

El 50.09% de la población peruana son hombres; y el 49.91% son mujeres (véase la Figura 2). El mayor porcentaje de la población peruana se encuentra en la zona urbana con 77% (véase la Figura 3). La región más poblada es Lima; y la sexta con mayor población es Junín (véase la Figura 4).

En el 2015, en cuanto a la educación de la población peruana de 15 a más años de edad, solo el 12.5% ocupa el nivel superior no universitario; y el 16.4% el nivel superior universitario (véase la Figura 5). El 21% de la población económicamente activa (PEA) ocupada en el Perú entre hombres y mujeres se encuentra en Lima y Callao; el 19% solo en la ciudad de Lima, y el 18% en las provincias de Lima (véase la Figura 6).

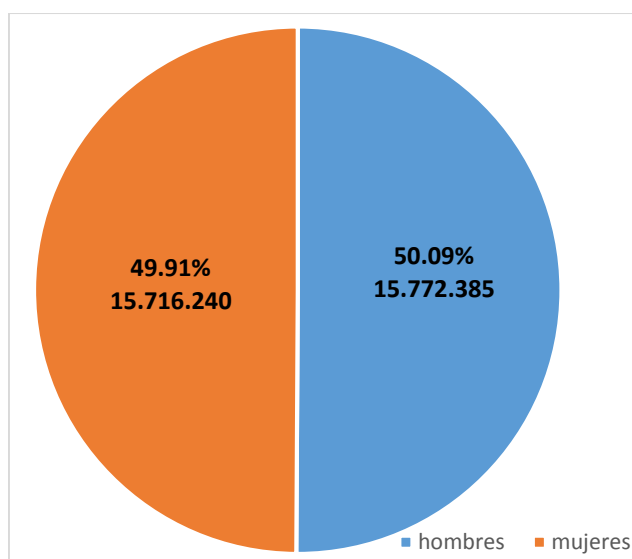


Figura 2. Población del Perú por sexo.

Tomado de «Estadística de las tecnologías de información y comunicación en los hogares. Informe Técnico N° 4» (p. 3), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. Lima, Perú: Autor.

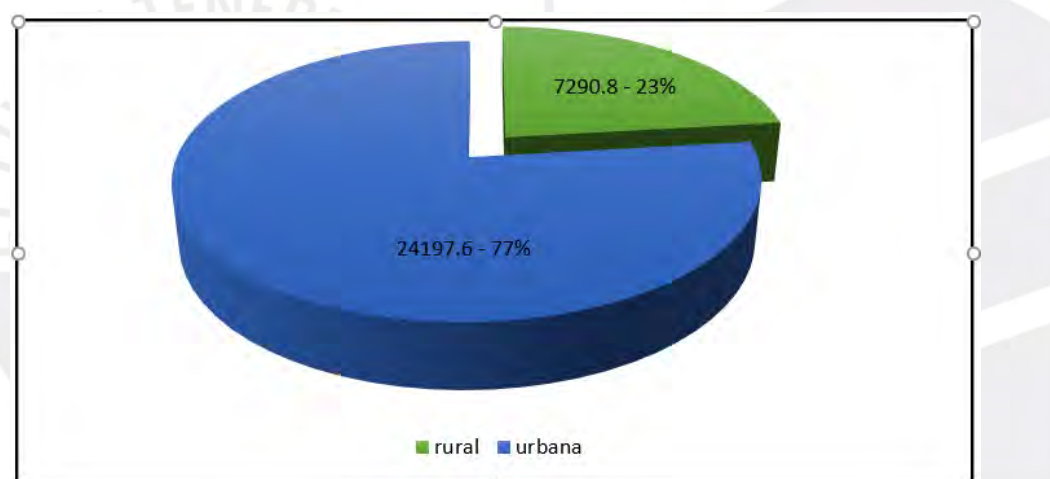


Figura 3. Población urbana y rural del Perú.

Tomado de «Estadística de las tecnologías de información y comunicación en los hogares. Informe Técnico N° 4» (p. 8), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. Lima, Perú: Autor.

El mayor porcentaje de desempleo urbano en el Perú pertenece al género femenino con 52%, mientras que el género masculino alcanza un 48%. El 58% de desempleados tienen entre 14 y 24 años de edad, mientras que el 18% se encuentran entre los 25 y 44 años (véase la Figura 7).

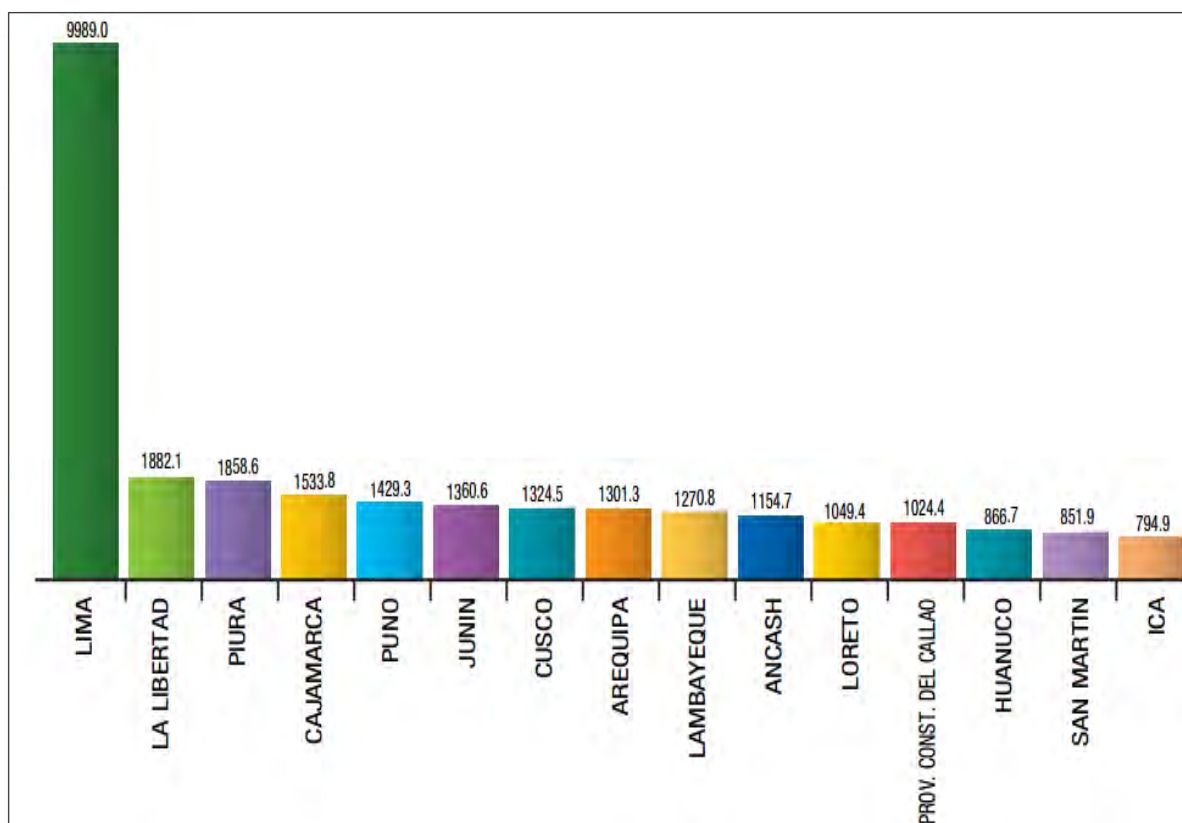


Figura 4. Regiones más pobladas del Perú.

Tomado de «Estadística de las tecnologías de información y comunicación en los hogares. Informe Técnico N° 4» (p. 7), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. Lima, Perú: Autor.

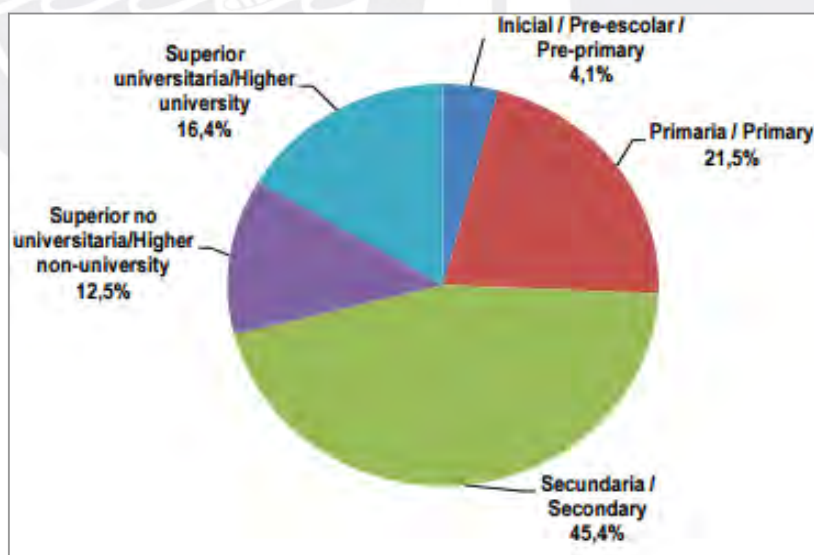


Figura 5. Nivel educativo de la población peruana de 15 a más años de edad.

Tomado de «Estadística de las tecnologías de información y comunicación en los hogares. Informe Técnico N° 4» (p. 5), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. Lima, Perú: Autor.

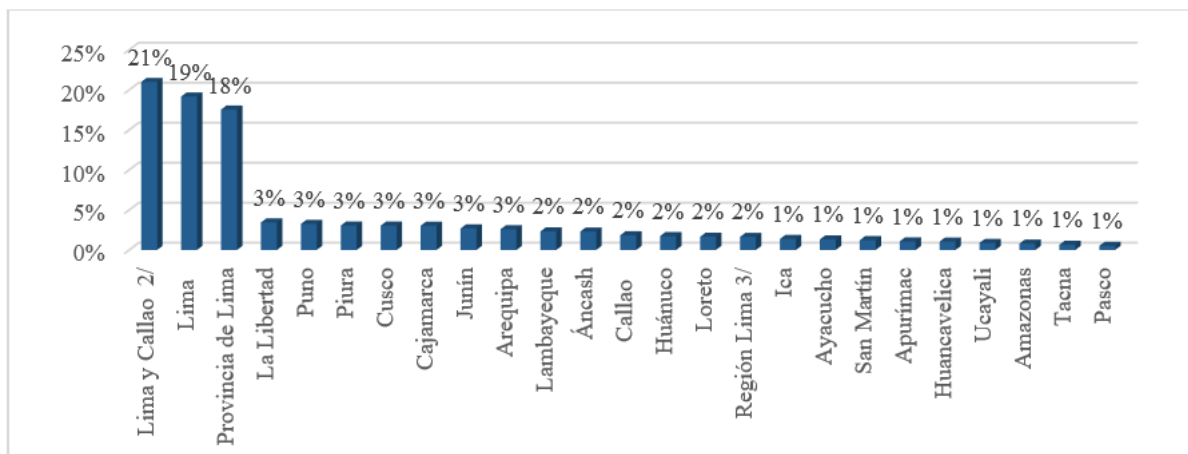


Figura 6. Población económicamente activa ocupada en el Perú.

Tomado de «Estadística Población Económicamente Activa» (p. 5), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Lima, Perú: Autor.

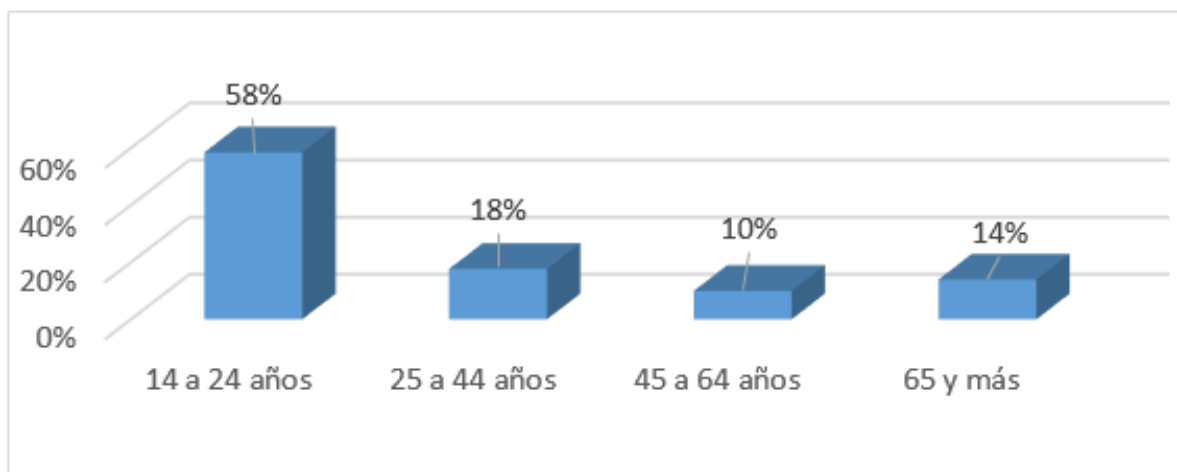


Figura 7. Tasa de desempleo urbano.

Tomado de «Población Económicamente Activa Desocupada» (p. 9), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Lima, Perú: Autor.

Por otro lado, el Perú se ubica en el puesto 55 entre 63 economías evaluadas por el *ranking* de competitividad mundial 2017. Según el World Competitive Index del IMD de Lausana-Suiza, los pilares que definen la competitividad son el desempeño económico, la eficiencia de gobierno, eficiencia en los negocios y la infraestructura. En relación con el *ranking* de competitividad digital mundial 2017, el Perú está en el puesto 62 de 63 países evaluados, habiéndose evaluado los pilares de conocimiento, tecnología y preparación para el futuro (IMD & CENTRUM Católica, 2017).

En cuanto a la economía peruana, esta es sostenida en cuatro motores económicos: las exportaciones, la inversión extranjera directa, la inversión pública y el consumo interno. (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2016).

En el 2010, la economía peruana creció 8.8 puntos porcentuales, considerándose un crecimiento acelerado, ya que, en el 2009, por la crisis financiera internacional, solo creció 1.02 puntos porcentuales. Gracias al impulso de las exportaciones y los tratados de libre comercio, la economía peruana en el 2010 creció de manera acelerada. Ese año, el sector construcción creció 17.44 puntos porcentuales; manufactura, 13.64 puntos porcentuales; financiero y seguro, 11.53 puntos porcentuales; y comercio, 9.69 puntos porcentuales. El Producto Bruto Interno en el 2016, creció de 4 puntos porcentuales, gracias al crecimiento, del sector minero e hidrocarburos en 14.1 puntos porcentuales; electricidad y agua, en 7.8 puntos porcentuales; y financiero y seguros, en 3.9 puntos porcentuales. Los sectores que disminuyeron son la pesca, en 2.4 puntos porcentuales y la manufactura, en 1.8 puntos porcentuales (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016). Mayor información sobre la evolución del Producto Bruto Interno puede verse en la Figura 8.

En el 2010, el sector financiero creció en 11.53 puntos porcentuales y un 3.9 puntos porcentuales en el 2016. El sistema financiero del Perú está conformado por la banca múltiple, empresas financieras, cajas municipales, cajas rurales, edpyme, entidades estatales y otras empresas supervisadas por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), como las de arrendamiento financiero, afianzadoras y de garantías, de servicios fiduciarios, administradoras hipotecarias, de *factoring*, almacenes generales de depósitos, de transferencias de fondos, cooperativas supervisadas por la SBS y cooperativas supervisadas por la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (SBS, 2016).



Figura 8. Evolución histórica del PBI del Perú.

Tomado del «Boletín Económico» (p. 4), por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Lima, Perú: Autor.

En el sistema financiero, la Banca Múltiple tiene la mayor cantidad en saldo de colocaciones desde el 2010, con una tendencia creciente al 2016. Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), poseen un saldo en colocaciones al alza pero con una pequeña caída de S/. 1 millón en el 2014. Las Empresas Financieras tuvieron hasta el 2014 una tendencia creciente; sin embargo, en el 2015 tuvieron una caída de S/. 2 millones. Las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, tuvieron una tendencia creciente hasta el 2012, con una caída de S/. 411 mil en el 2013, y una recuperación de S/. 13 millones en el 2014 (véase la Figura 9).

En el sistema financiero, la Banca Múltiple tiene la mayor cantidad en saldo de captaciones desde el 2010 hasta 2016. Las Empresas Financieras tienen un comportamiento creciente desde el 2010 hasta el 2014, pero una caída de S/. 706 mil en el 2015. Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, tuvieron un comportamiento creciente desde el 2010 hasta el 2016. El Banco de la Nación, también tuvo una tendencia creciente en saldos de captaciones entre el 2010 y el 2016 (ver figura 10).

Del 2010 al 2012, la Banca Múltiple tuvo un comportamiento constante de 3% en el ratio de morosidad; y desde el 2013 al 2016, un desempeño creciente que finalizó en 6% en ratio de morosidad. Las Empresas Financieras tuvieron un comportamiento constante de 5% desde el 2013 al 2016. Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, se conservaron constantes con un 6% en ratio de morosidad, excepto el 2014 y 2015, que registraron una morosidad de 7%. Las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, en el 2013 cerraron con un 8% de morosidad; y en el 2014 con un 9% de morosidad. En el 2016, las Edpyme fueron las que alcanzaron un mayor porcentaje de morosidad en el sistema financiero, con un 8% de ratio de morosidad (véase la Figura 11).

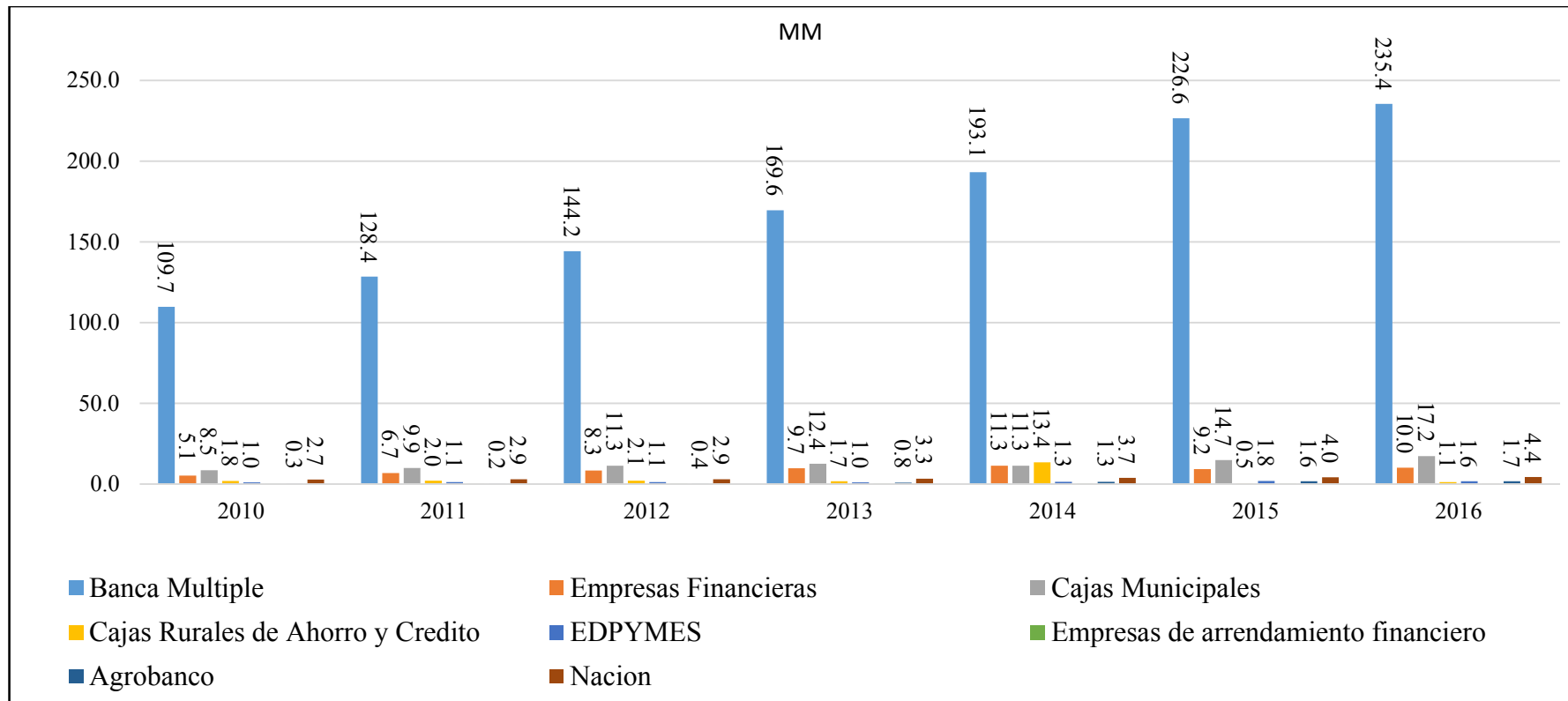


Figura 9. Colocaciones del sector financiero a nivel nacional a diciembre de 2016

Tomado «Reportes del Sistema Financiero» (p. 24), por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016. Lima, Perú: Autor.

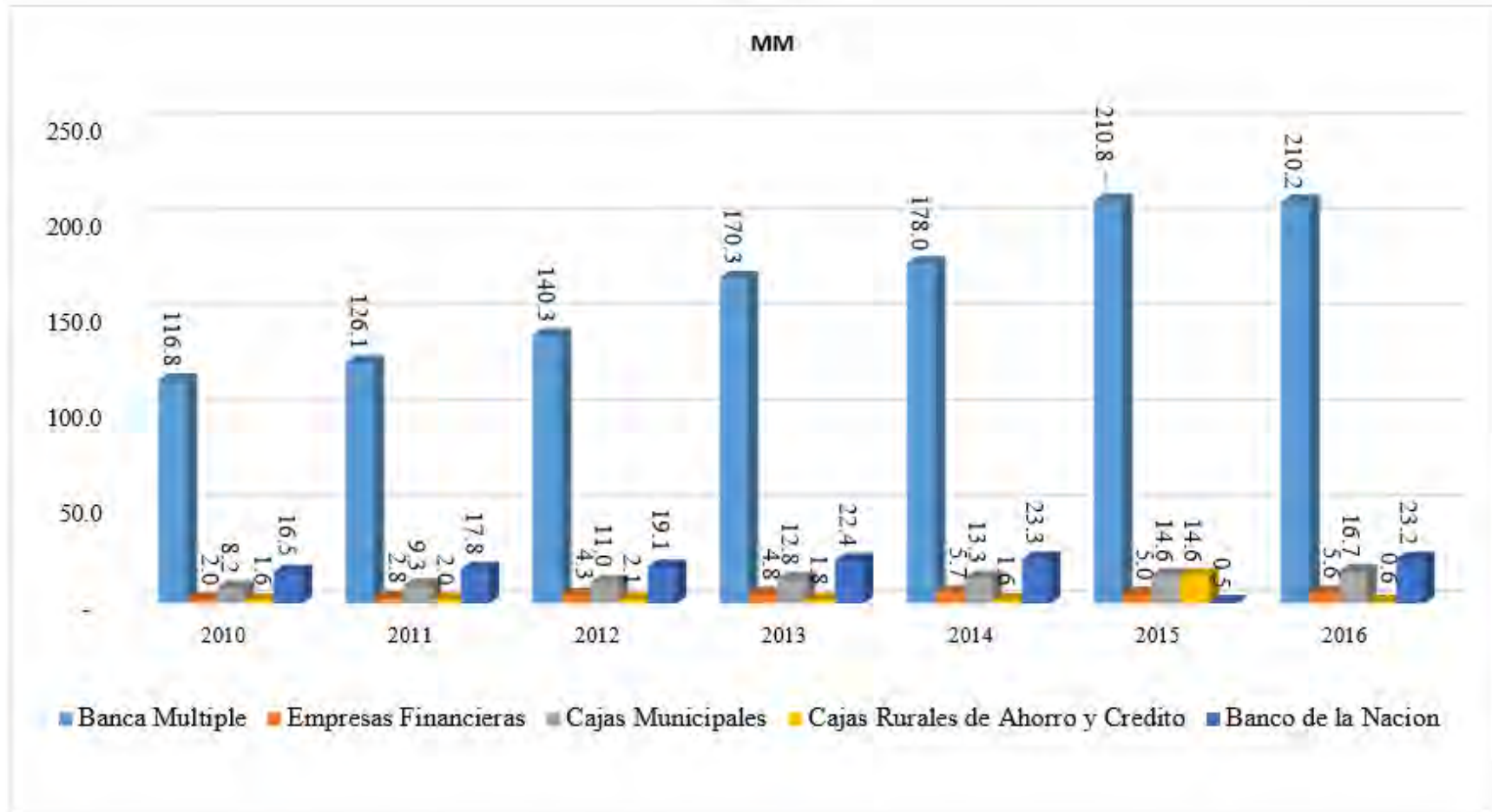


Figura 10. Saldos en captaciones del sistema financiero a nivel nacional a diciembre del 2016.

Tomado «Reportes del Sistema Financiero» (p. 11), por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016. Lima, Perú: Autor.

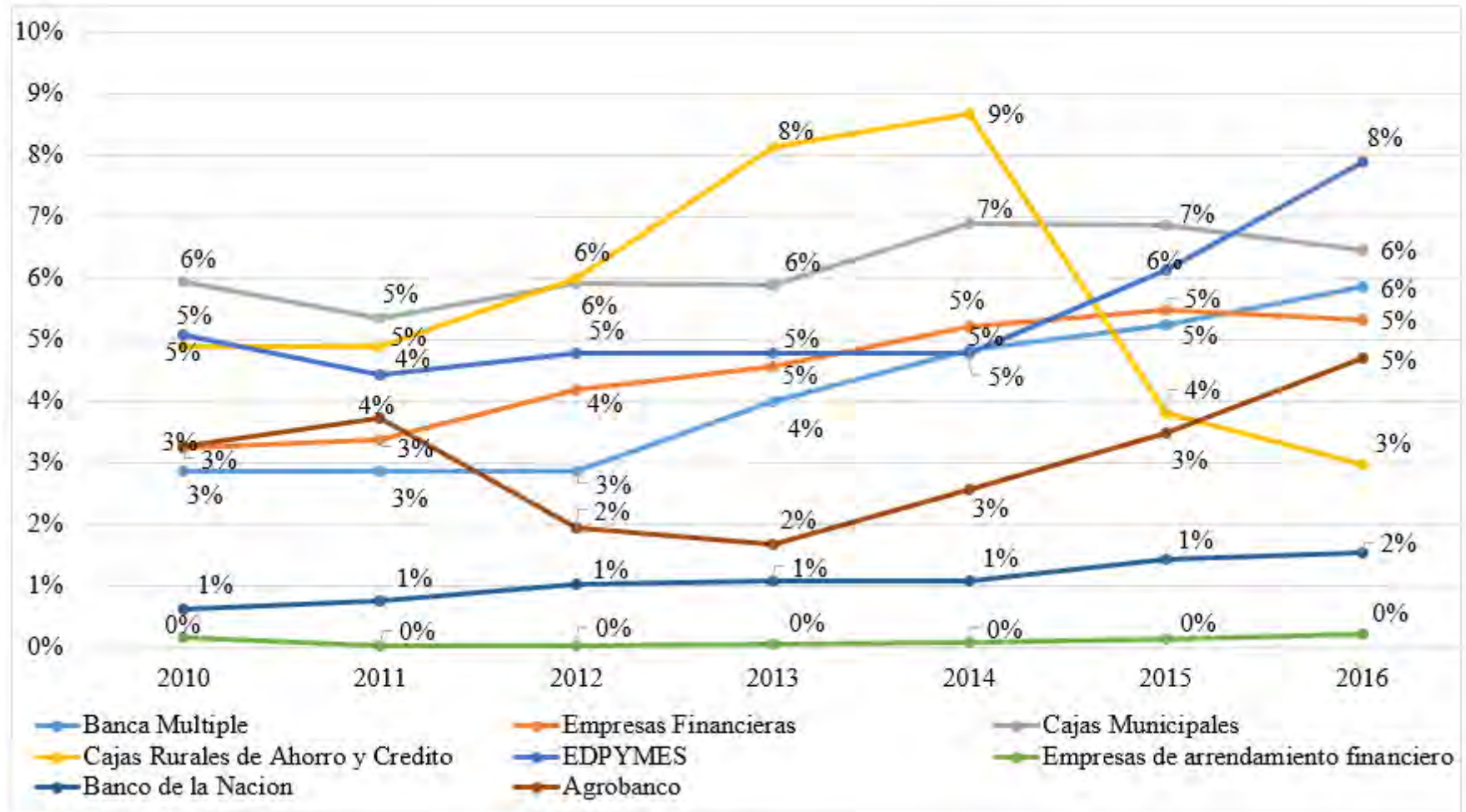


Figura 11. Morosidad del sistema financiero a nivel nacional a diciembre de 2016.

Tomado «Reportes del Sistema Financiero» (p.17), por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016. Lima, Perú: Autor.

A continuación, se estudiará el sector microfinanciero a nivel nacional, compuesta por Empresas Financieras, Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, Cajas Rurales de Ahorro y Crédito y Edpyme.

Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, lideran en el sector microfinanciero a nivel nacional en saldos de colocaciones (véase la Figura 12).

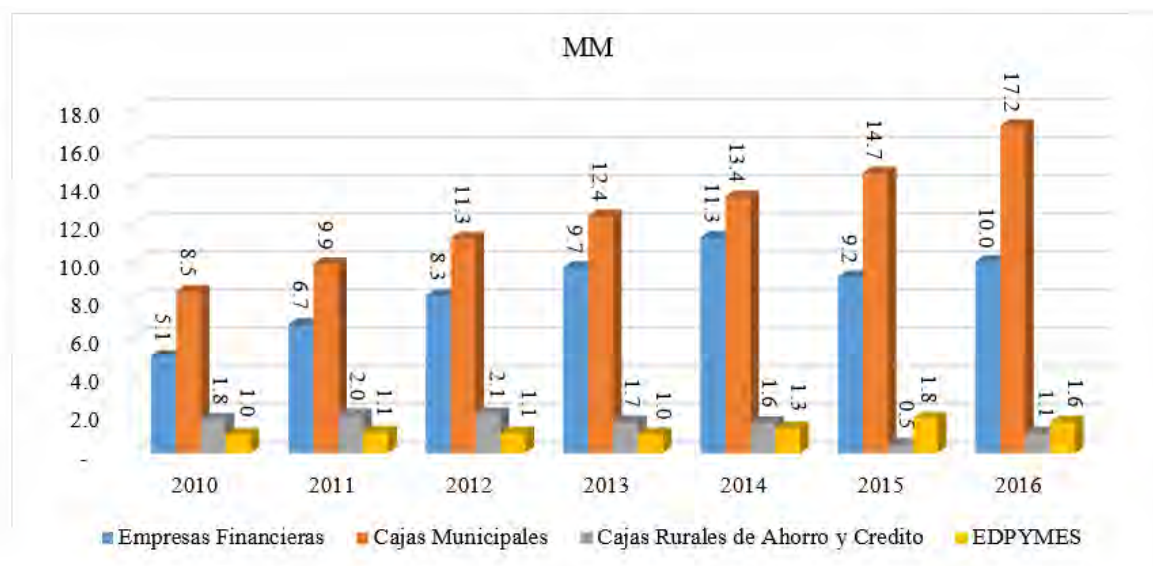


Figura 12. Saldos de colocaciones del sector micro financiero a nivel nacional. Tomado «Reportes del Sistema Financiero» (p. 17), por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016. Lima, Perú: Autor.

Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito también lideran el sector microfinanciero a nivel nacional en saldos de captaciones (véase la Figura 13).

Las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito al 2016, tienen el porcentaje de morosidad más bajo (3%) del sistema microfinanciero a nivel nacional, mientras, las Edpymes tienen el porcentaje de morosidad más alto (8%) del sistema microfinanciero a nivel nacional (véase la Figura 14).

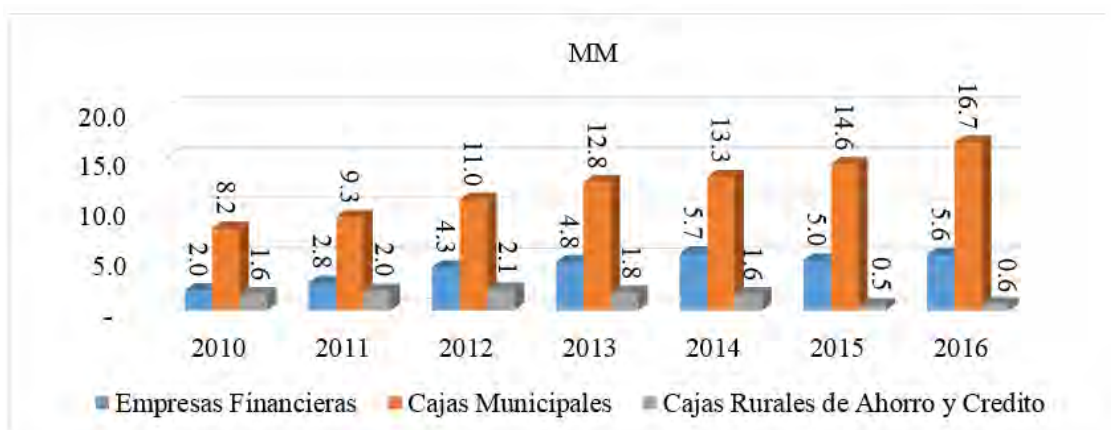


Figura 13. Saldos en captaciones del sector micro financiero a nivel nacional. Tomado «Reportes del Sistema Financiero» (p. 11), por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016. Lima, Perú: Autor.

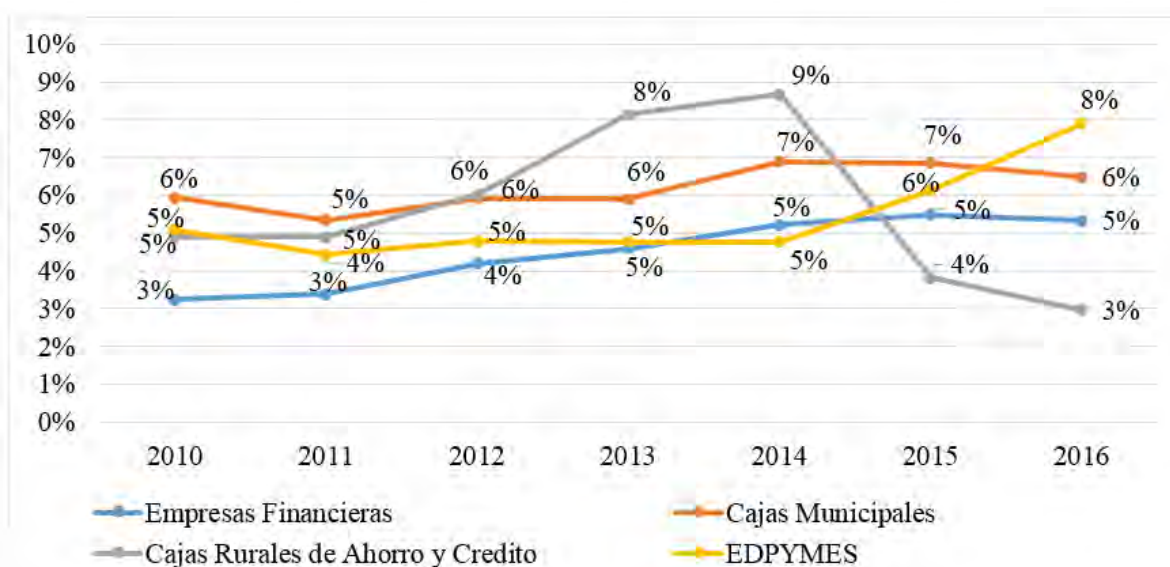


Figura 14. Morosidad del sector micro financiero a nivel nacional a diciembre del 2016. Tomado «Reportes del Sistema Financiero» (p. 17), por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016. Lima, Perú: Autor.

A continuación, se analizará el comportamiento del sector microfinanciero de la región Junín, en saldos de captaciones, saldos de colocaciones y porcentaje de morosidad. Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, lideran en saldos de colocaciones a nivel del sector microfinanciero de la región Junín, manteniendo un comportamiento creciente constante en los últimos seis años de análisis (véase Figura 15)

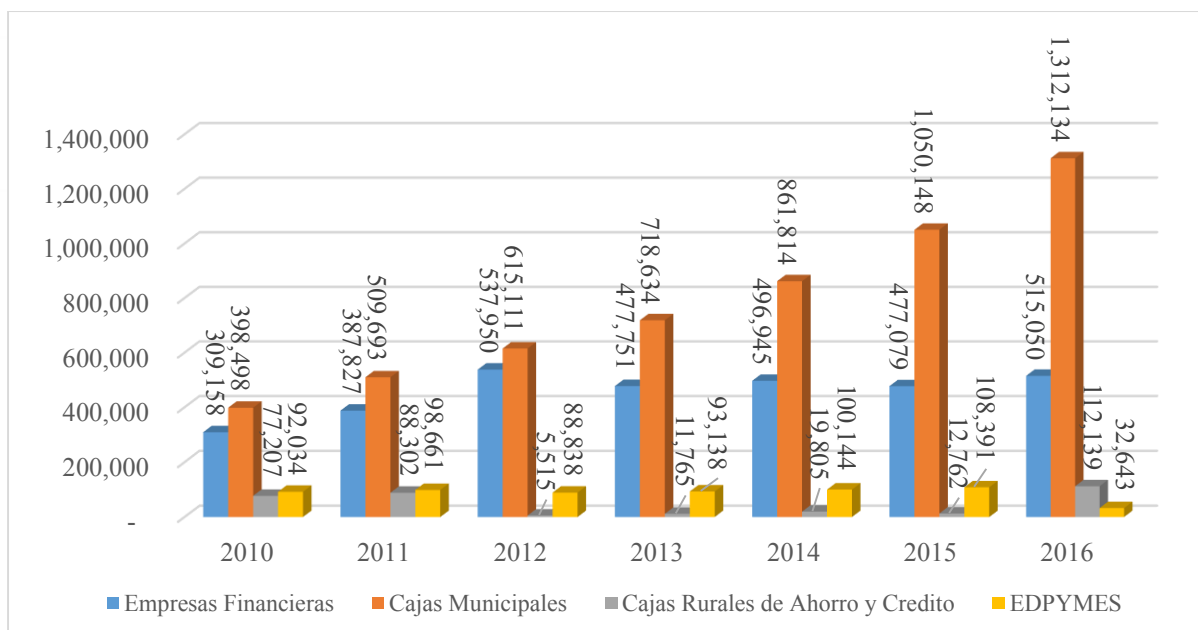


Figura 15 Saldos de colocaciones del sector micro financiero de la región Junín a diciembre del 2016.

Tomado «Reportes del Sistema Financiero» (p. 17), por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016. Lima, Perú: Autor.

Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, lideran en saldos de captaciones a nivel del sector microfinanciero de la región Junín, manteniendo un comportamiento creciente constante en los últimos seis años de análisis (véase la Figura 16).

Las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito tienen el menor porcentaje de morosidad a nivel del sector microfinanciero de la región Junín, seguida por las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (véase la Figura 17).

A continuación, se abordará el comportamiento de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la región Junín, ya que la presente tesis se concentra en este subsector.

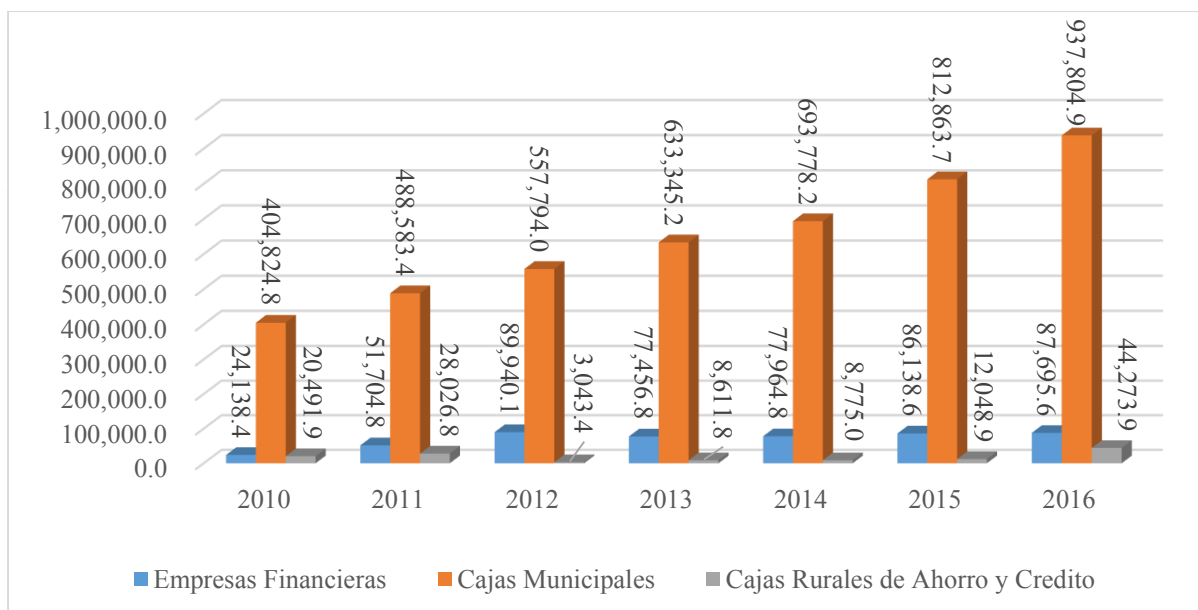


Figura 16. Saldos de captaciones del sector micro financiero de la región Junín a diciembre del 2016.

Tomado «Reportes del Sistema Financiero» (p. 17), por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016. Lima, Perú: Autor.

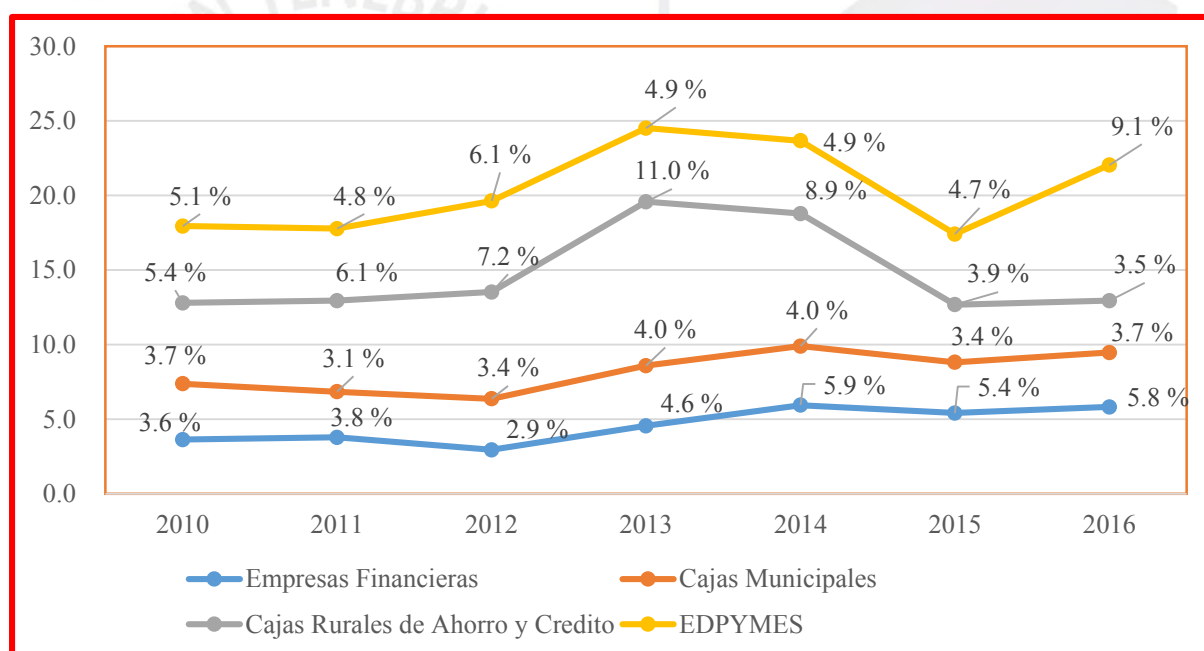


Figura 17. Porcentaje de Morosidad del sector microfinanciero de la región Junín a diciembre del 2016.

Tomado «Reportes del Sistema Financiero» (p. 17), por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016. Lima, Perú: Autor.

La participación de mercado a nivel de saldos de colocaciones de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la región Junín en comparación con el sistema financiero de la región Junín es de un 27% (véase la Figura 18)

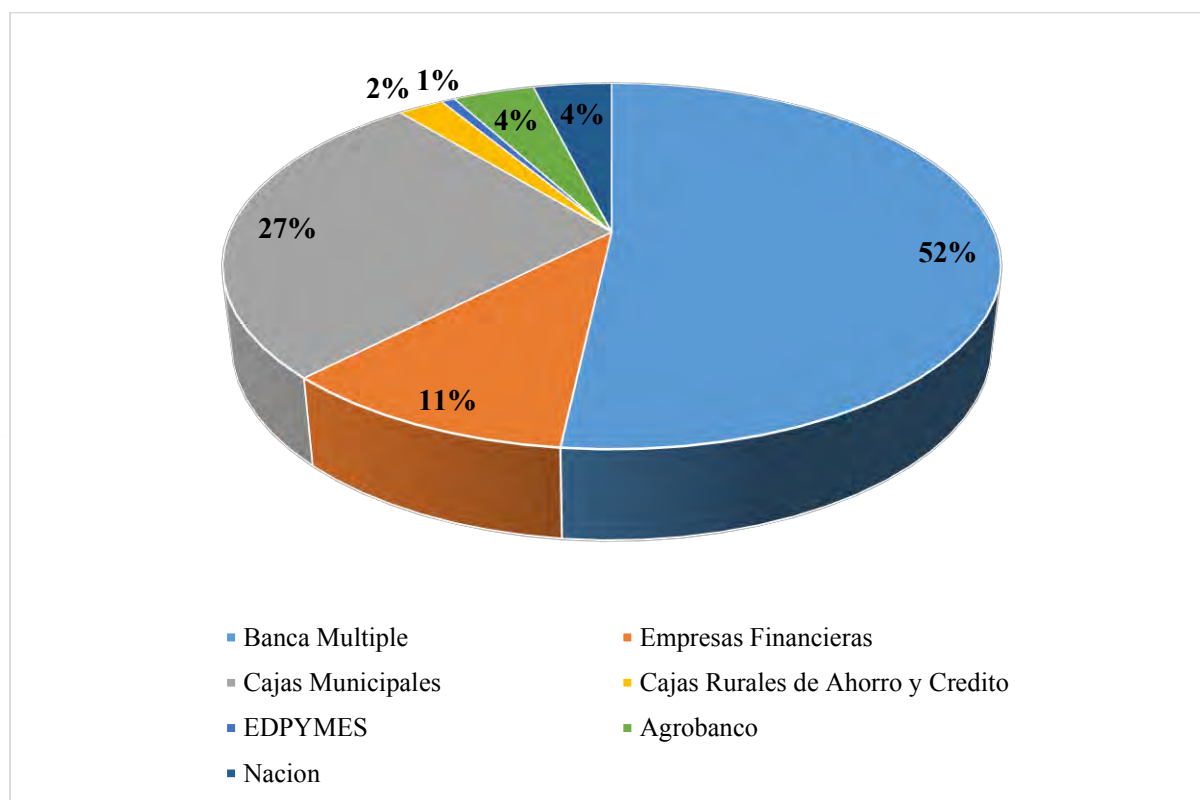


Figura 18. Participación de mercado en saldos de las cajas municipales de la región Junín vs. el sistema financiero de la región a diciembre del 2016. Tomado «Reportes del Sistema Financiero» (p. 17), por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016. Lima, Perú: Autor.

La participación de mercado a nivel de saldos de colocaciones de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la región Junín, en comparación con el sistema micro financiero de la región Junín es de un 67%. (Véase la Figura 19).

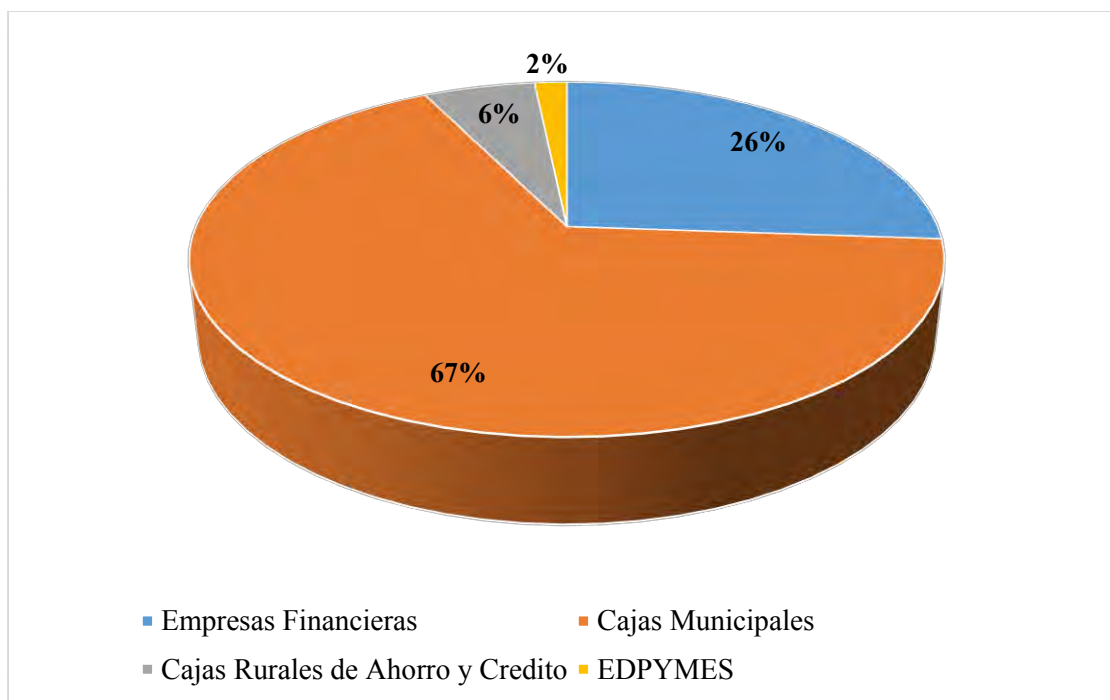


Figura 19. Participación de mercado en saldos de colocaciones de las cajas municipales de la región Junín vs el sistema Microfinanciero de la Región a diciembre del 2016. Tomado «Reportes del Sistema Financiero» (p. 17), por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016. Lima, Perú: Autor

La tendencia de los saldos en colocaciones de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la región Junín posee un comportamiento creciente desde diciembre del 2010 hasta diciembre de 2016 (véase Figura 20).

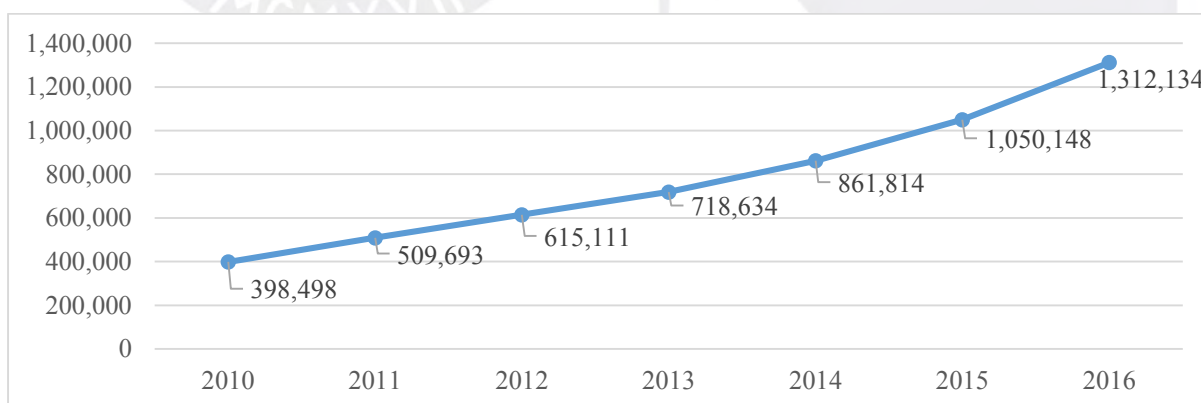


Figura 20. Saldos de colocaciones de las cajas municipales de la región a diciembre del 2016.

Tomado «Reportes del Sistema Financiero» (p. 17), por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016. Lima, Perú: Autor.

La tendencia de los saldos en captaciones de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la región Junín posee un comportamiento creciente desde diciembre del 2010 hasta diciembre de 2016 (véase Figura 21).

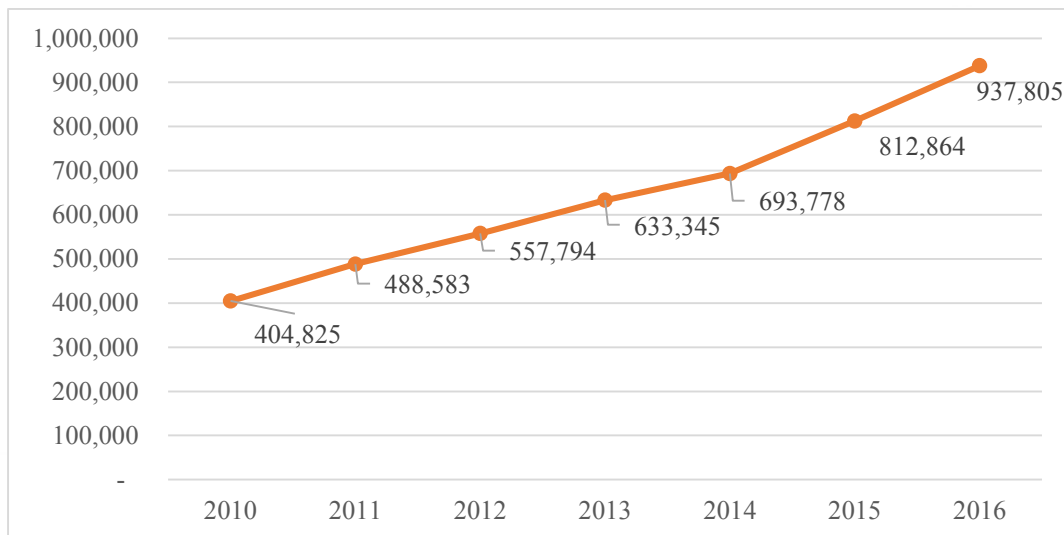


Figura 21. Saldos de captaciones de las cajas municipales de la región a diciembre del 2016. Tomado «Reportes del Sistema Financiero» (p. 17), por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016. Lima, Perú: Autor

La tendencia del porcentaje de morosidad de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la región Junín muestra un comportamiento variado desde diciembre del 2010, culminando a diciembre del 2016 con 3,7% de morosidad (véase Figura 22).

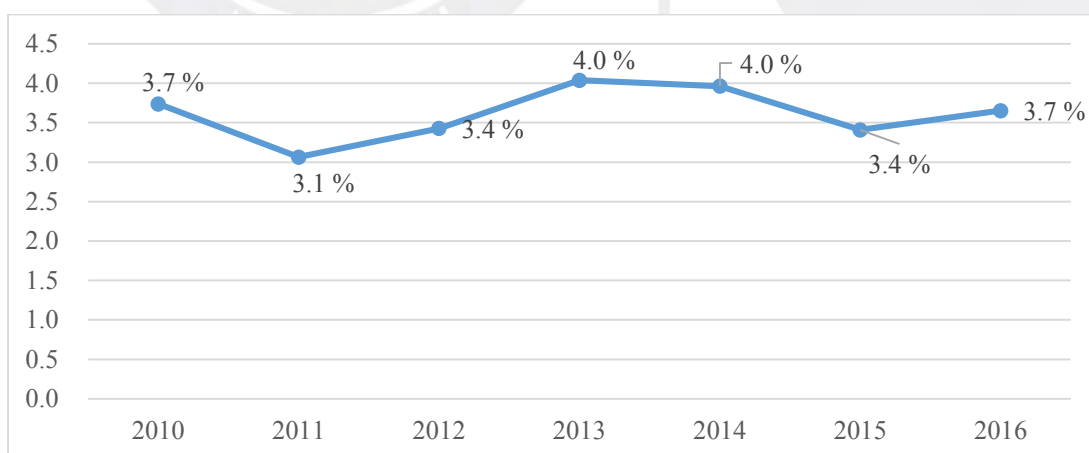


Figura 22. Porcentaje de morosidad de las cajas municipales de la región a diciembre del 2016.

Tomado «Reportes del Sistema Financiero» (p. 17), por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016. Lima, Perú: Autor.

El número de oficinas de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito que operan en la región Junín cuenta con un comportamiento creciente, y la Caja Municipal Huancayo creció de 17 oficinas en el 2010 a 34 oficinas en la región Junín a diciembre del 2016 (véase la Figura 23).

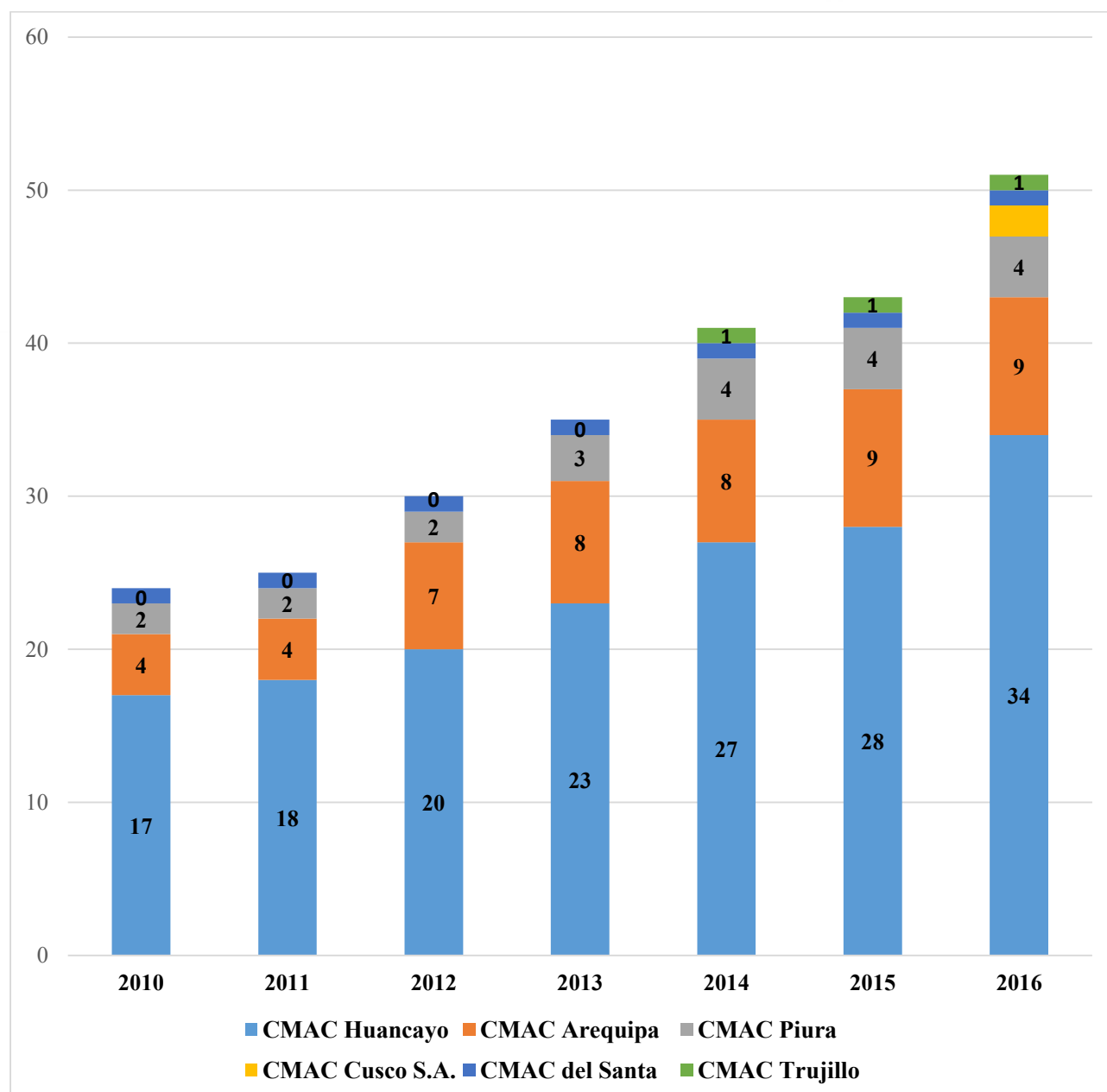


Figura 23. Número de oficinas de las cajas municipales que operan en la región Junín a diciembre del 2016.

Tomado «Reportes del Sistema Financiero» (p. 17), por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016. Lima, Perú: Autor

A continuación, mostramos el comportamiento de la evaluación histórica de la inclusión financiera, en base al número de personas naturales y mancomunadas con créditos directos en la Región Junín y a nivel nacional (véase la Figura 26).

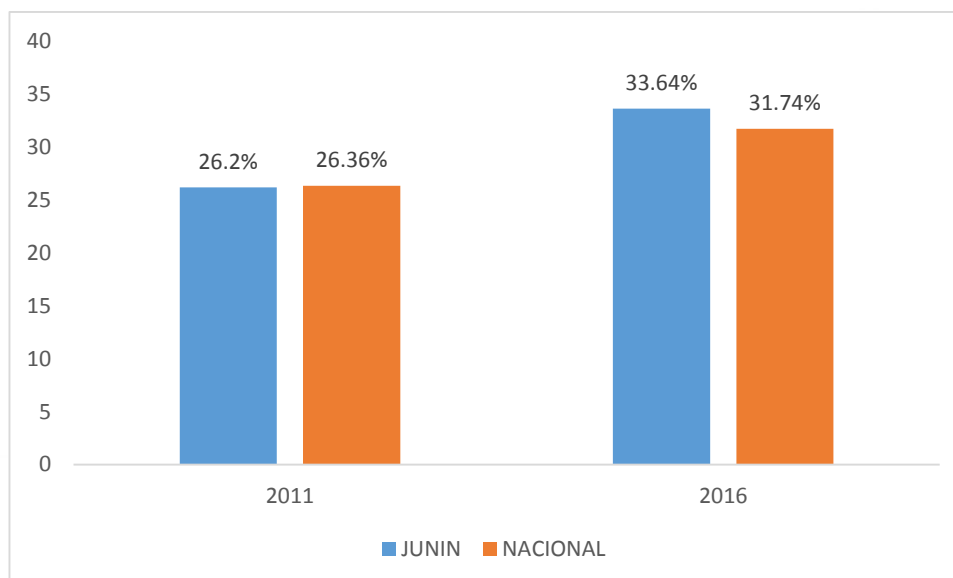


Figura 24. *Inclusión financiera de la Región Junín, a diciembre del 2016.* Tomado de « Reportes del Sistema Financiero» (p. 14), por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016. Lima, Perú: Autor.

A nivel de Educación Financiera en la región Junín, la Caja Huancayo de Ahorro y Crédito viene implementando anualmente desde el 2010, el programa de educación financiera denominada “Tu Caja te cuenta”, este programa consiste en capacitar sobre el valor del dinero, a estudiantes de diez colegios con mayor población estudiantil de la región Junín. La implementación de este programa permite el incremento en 5% anual de aperturas de cuentas de ahorro “Cuenta futuro”, dirigido a niños y adolescentes que desean ahorrar. A su vez la Superintendencia de Banca, Seguro y AFP viene desarrollando programas pilotos a nivel nacional, como Finanzas para Ti, Finanzas en el Cole, Mini Finanzas y Aprende con nosotros, pero estos programas no muestran data ni estadísticas regionales.

También se analizó la rentabilidad sobre la base de la utilidad neta anualizada del patrimonio promedio de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la región Junín, como

las cajas municipales de Arequipa, de Cusco, de la Santa, de Huancayo, de Piura y de Trujillo.

Caja Municipal del Santa tuvo un porcentaje de rentabilidad negativo en los años 2010, 2013 y 2016, a diferencia de la Caja Municipal de Huancayo que registró los porcentajes más altos en los últimos tres años, seguida por Caja Municipal Arequipa (véase la Figura 30).

Con respecto al comportamiento en la eficiencia y gestión de créditos directos sobre empleados de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la región Junín, los colaboradores de la Caja Municipal Huancayo realizaron la mayor cantidad de colocaciones hasta diciembre de 2016, logrando la mayor eficiencia en gestión. Esta información puede verse en la Figura 31.





Figura 25. Porcentaje de rentabilidad (ROE) de cajas municipales de ahorro y crédito a nivel de la Región Junín a diciembre de 2016. Tomado «Rentabilidad a nivel regional de las Cajas Municipales» (p. 33), por la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, 2016. Lima, Perú: Autor.

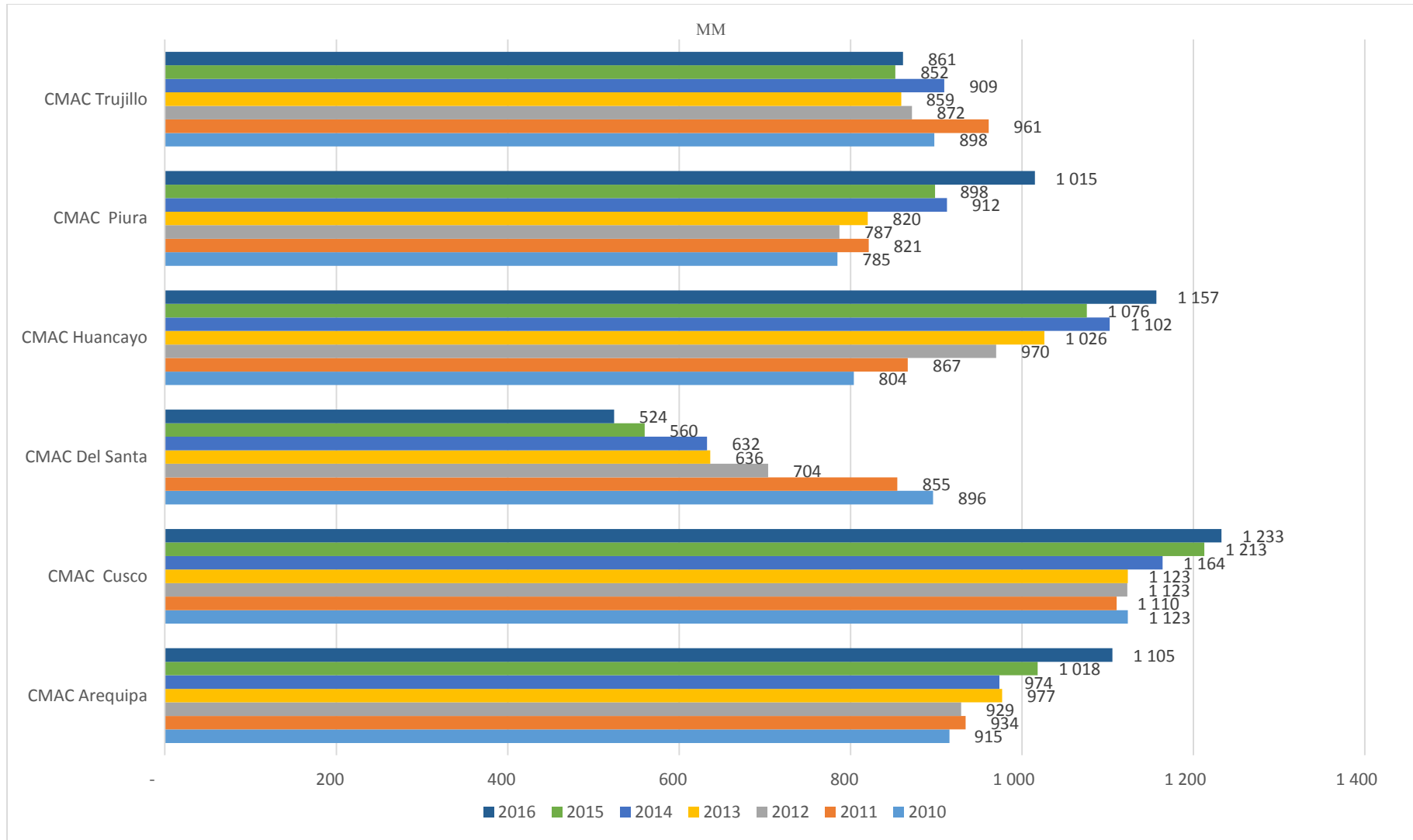


Figura 26. Eficiencia en la gestión en CMAC de la región Junín a diciembre de 2016. Tomado « Eficiencia en la Gestión de las cajas municipales a nivel regional» (p. 34), por la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, 2016. Lima, Perú: Autor.

1.2. Conclusiones

A la fecha, el Perú tiene 31'488,625 habitantes. El 23% de habitantes se encuentra en la zona rural; y el 77%, en la zona urbana. El 24% de la población está en el rango de 25 a 39 años de edad; asimismo, el 49.91% son mujeres y el 50.09% son hombres. Las regiones más pobladas del Perú son: Lima, La Libertad, Piura, Cajamarca, Puno y Junín. La población de 15 años a más, solo el 12.5% ocupa el nivel superior no universitario; y el 16.4% el nivel superior universitario.

En el 2016, el PBI creció 4 puntos porcentuales, que fue aportado por el sector minero (14%), electricidad (7.8%), y financiero y seguros (3.9%).

Dentro del sector financiero a nivel nacional, la Banca Múltiple tuvo la mayor participación de mercado en saldos de captaciones y colocaciones. Las cajas rurales de ahorro y crédito tuvieron menor porcentaje de morosidad, de 3%, a diciembre del 2016; y las Edpymes tuvieron el más alto índice de morosidad de 8%.

La participación de mercado en saldos de colocaciones y captaciones del sector micro financiero de la región Junín, tuvo un comportamiento creciente constante desde el 2010 hasta el 2016. A su vez la tendencia del porcentaje de morosidad también tuvo un comportamiento creciente entre el 2010 y el 2014, pero en el 2015 disminuyó 1.4 puntos porcentuales.

Las Cajas municipales de Ahorro y Crédito consolidaron un 27% de participación en saldos de colocaciones en la región Junín, y un 31% de participación en saldos de captaciones; ambos tuvieron una tendencia creciente y constante entre el 2010 y el 2016. Las Cajas municipales de Ahorro y Crédito cuentan con uno de los menores porcentajes de morosidad a nivel del sector micro financieras de la región Junín, que diciembre del 2016 obtuvo un 3.7%.

La participación de mercado a nivel de saldos de colocaciones de las cajas municipales de la región Junín en comparación con el sistema Financiero de la Región Junín, es de un 27% de participación; y las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la región Junín en comparación con el Sistema Microfinanciero de la Región Junín es de un 67% de participación.

Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la Región Junín, cuentan con un comportamiento creciente en el número de oficinas dentro de la Región. La Caja Huancayo incremento de 17 oficinas en el 2010 a 34 a Diciembre del 2016.

El porcentaje de inclusión financiera a nivel de la región Junín es de 33.64% a diciembre del 2016, en base al número de personas naturales y mancomunadas con crédito directo.

La Caja Huancayo de Ahorro y Crédito implementa anualmente la campaña de educación financiera “Tu caja te cuenta”, la cual permite impartir conocimientos sobre el valor del dinero y así lograr el crecimiento de las aperturas de cuentas futuros.

En la región Junín, se encuentran las cajas municipales de Arequipa, de Cusco, de Sullana, de Huancayo, de Piura y de Trujillo. Entre ellas, la más rentable en función de la utilidad neta anualizada sobre su patrimonio promedio es la Caja Municipal de Huancayo. La Caja municipal Huancayo, ocupa el primer lugar en eficiencia en la gestión sobre la base de créditos directos colocados en la región Junín.

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

En este capítulo se establece la visión, misión, valores y el código de ética del planeamiento estratégico, que contribuirán con el accionar de la organización. La visión define el futuro deseado de la organización; la misión impulsa a la organización a llegar al futuro deseado; los valores ayudan a moldear los objetivos y propósitos, a desarrollar las políticas y precisar las intenciones estratégicas; el código de ética orientará las conductas deseadas, así como los deberes y derechos (D'Alessio, 2015).

2.1. Antecedentes

Las cajas municipales de la región Junín se mantienen en constante crecimiento e innovación, para llegar a un éxito deseado y ser sostenibles en el tiempo. Este crecimiento alineado con la visión, misión, valores y código de ética le permitirán ser un referente que guíe a otras regiones nacionales e internacionales.

Generar una visión implica entender la naturaleza del negocio en el que se desenvuelve la organización, fijar un determinado futuro como reto para sí misma y tener la capacidad para difundirla. Además, sirve de guía y motivación de los empleados en la búsqueda del establecimiento de esa visión planteada (D'Alessio, 2015).

2.2. Visión

Para el 2022, mantener el liderazgo en saldos de colocaciones y captaciones en el sector microfinanciero de la región Junín, mediante la generación de soluciones financieras eficientes y eficaces basadas en incrementar la inclusión y educación financiera, la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente de la comunidad, aplicando los más altos estándares de gestión y la búsqueda de un desarrollo económico sostenible en la región.

2.3. Misión

Somos el sector de mayor participación en las microfinanzas de la región Junín. Facilitamos el acceso a soluciones financieras integrales con soporte a través de personal

especializado, alianzas corporativas y el uso de tecnología de punta, y nos preocupamos por preservar la confianza y el compromiso con la comunidad vinculada y el talentoso equipo que lo conforma.

2.4. Valores

- **Transparencia:** Brindar información veraz, completa y oportuna a los clientes, en cada proceso financiero a través de los diversos canales informativos.
- **Responsabilidad social:** Mantiene un alto sentido de responsabilidad y compromiso con la sociedad, el medio ambiente y el gobierno corporativo, buscando la sostenibilidad de los grupos de interés.
- **Innovación:** Implementación de nuevas tecnologías que permitan obtener mejores y más accesibles posibilidades de financiamiento, ahorro y otras operaciones financieras.
- **Simplicidad:** Ofreciendo procesos financieros optimizados y automatizados, que permitan el funcionamiento de manera simple y amigable para el usuario y el cliente.
- **Confianza:** Se generará la convicción de los grupos de interés, de obtener los beneficios, satisfacción y seguridad ofrecidos por las cajas municipales de ahorro y crédito de la región Junín.
- **Ecogestión:** Ofreciendo un alto nivel de protección del medio ambiente en cada uno de los procesos, y todas las etapas de la cadena de creación de valor, generando entre los colaboradores conciencia de protección ecológica.
- **Inclusión financiera:** Las cajas municipales de ahorro y crédito de la región Junín están comprometidas con la población que no cuenta con acceso a servicios financieros, brindando la accesibilidad a dichos servicios de manera simple y rápida.

2.5. Código de Ética

Conducirse de manera honesta y responsable, poniendo énfasis ante cualquier dilema de ética, la veracidad y la transparencia; buscando siempre el interés de la comunidad que los

alberga. Así mismo, cumplir con todas las leyes del país donde se opera, así como de la región que los alberga, rechazando todo acto no ético, corrupción e intereses que dañen a la comunidad. Dado este concepto se da a conocer el código de ética para las CMAC de la región Junín:

- Conocer, implementar y monitorear los procedimientos que propicien la prevención de lavado de activos.
- Aprovechar de modo eficiente las tecnologías que la organización implemente para la optimización de sus procesos.
- Difundir interna y externa del cuidado del medio ambiente, con el ejemplo de los colaboradores.
- De acuerdo a la política de promoción de la inclusión financiera y el uso de los productos financieros, está prohibida todo tipo de discriminación.
- Mantener en secreto y reserva la completa de la información financiera de los clientes.
- Ya que todos los actos son de carácter público, brindar servicios financieros de manera transparente, transmitiendo información clara de los procesos a los clientes.
- Actuar con total imparcialidad sin presiones sociales ni personales ni de otra índole, que puedan afectar las funciones.

2.6. Conclusiones

En la presente investigación, se ha definido como visión, que al 2022 las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la región Junín mantengan el liderazgo en el sector microfinanciero de la región Junín, ello teniendo como referencia que en la actualidad las CMACs ya tienen el liderazgo en dicho sector. La educación e inclusión financiera vienen a ser aspectos importantes que direccionan la propuesta de mejores soluciones financieras.

La misión de las Cajas Municipales de la región Junín estará enfocada a facilitar el acceso a opciones financieras integrales, a través de tecnología de punta, personal

especializado y alianzas corporativas. El compromiso de la organización permitirá alcanzar la confianza de los clientes.

Para alcanzar esta visión y mantengan la misión a través del periodo propuesto, se propone que las Cajas Municipales de la región Junín se alineen a valores de transparencia, responsabilidad social, innovación, simplicidad, confianza, ecogestión e inclusión financiera; así como también se ha desarrollado un Código de Ética que direccionará a la organización hacia el cumplimiento de las metas de manera más correcta.



Capítulo III: Evaluación Externa

Con evaluación externa se explora del entorno de la organización y se análisis la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la organización. Este contexto global es de gran importancia, pues las decisiones que se tomen estarán condicionadas a la ubicación del país con relación al mundo (D'Alessio, 2015).

La evaluación externa involucra el desarrollo de: (a) un análisis tridimensional de las naciones; (b) un análisis competitivo del país; (c) un análisis del entorno PESTE; (d) la matriz de evaluación de factores externos (MEFE); (e) el sector y sus competidores; (f) el sector y sus referentes; (g) la matriz de perfil competitivo (MPC); y la matriz perfil referencial (MPR).

3.1. Análisis Tridimensional de la Naciones

El análisis tridimensional de las naciones comprende la evaluación de: (a) intereses nacionales, (b) el potencial nacional, y (c) los principios cardinales (Hartmann, 1957/1983).

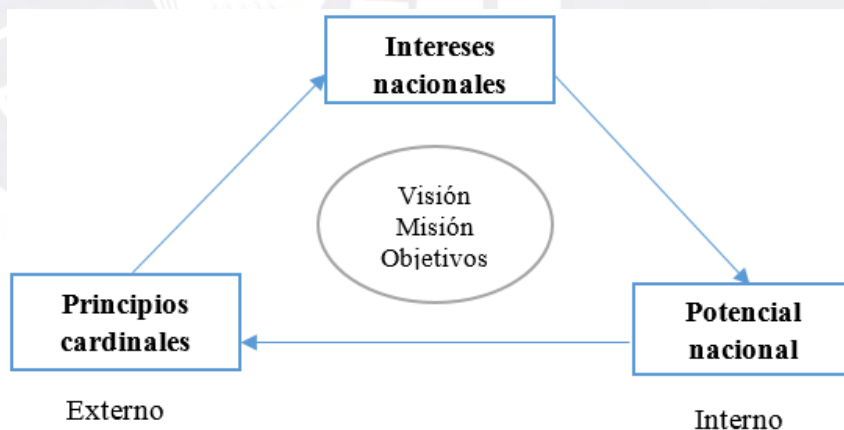


Figura 257. Teoría tridimensional de las relaciones entre países. Tomado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 96), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Existen dos referentes que muestran la posición del Perú frente a otros países: (a) el ranking de competitividad mundial y (b) el The Global Competitiveness Report.

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

Con la MIN se pudo concluir que un interés de mayor relevancia es la competitividad nacional, tomándose como referencia a los países de Chile y Colombia. Este interés será mayor con el incremento económico, tomándose como países de referencia a Estados Unidos y China. En el aspecto educativo, se toma como referencia a Chile; y en el aspecto de seguridad nacional a Estados Unidos, Colombia, Corea del Norte y Corea del sur.

Esta información puede verse en la Tabla 2.

Tabla 2

Matriz de Interés Nacionales (MIN)

Intereses Nacionales	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Competitividad nacional.		*Bolivia, *Brasil	*Chile, *Colombia	
2. Crecimiento económico.		*EE.UU., *China, *Chile		
3. Educación de calidad.		*EE.UU., *Chile		
4. Reducción de pobreza.			*Chile, **Venezuela	
5. Seguridad nacional.		*Colombia	*EE.UU., *Corea del Norte y Corea del Sur	
6. Protección del medio ambiente.		*Brasil, *Chile **EE.UU.		

Nota. * Países comunes / ** Países opuestos.

Adaptado del «National interests and foreign policy: A conceptual framework for analysis and decision making», por D'Álessio, 2015.

3.1.2. Potencial nacional

El potencial nacional del país indica cuáles son las diferentes debilidades y fortalezas de un país para alcanzar sus intereses nacionales. Se realiza a través de los dominios demográficos, geográfico; económico; tecnológico y científico; histórico, psicológico y sociológico, organizacional y administrativo y militar (D'Álessio, 2015).

3.1.2.1. Dominio demográfico. El Perú es el octavo país más poblado de América y el número 42 del planeta. En el 2016, en el mundo existían casi 7,405 millones de habitantes, distribuidos en cinco continentes y 194 países (INEI, 2016).

El Perú cuenta con tres regiones naturales y se divide territorialmente en 24 departamentos, cuyo porcentaje de población no necesariamente es equivalente con la superficie habitada. En la región Costa, reside el 55.9% de habitantes; en la Sierra, el 29.6%; y en la Selva, el 14.5%. No obstante, la superficie territorial es mayor en la Selva (775,353.84 km²), seguido por la Sierra (353,988.94 Km²) y la Costa (150,872.82 km²) [INEI, 2016].

3.1.2.2. Dominio geográfico. El Perú está ubicado en la parte occidental de América del Sur. Su territorio, de 1'285,215 km², limita al norte con Ecuador y Colombia; al este, con Brasil; al sureste con Bolivia; y al sur con Chile. Además, tiene soberanía de 200 millas marinas en el océano Pacífico y 600,000 km² en la Antártida. Es un país megadiverso, con 11 ecorregiones y 84 zonas de vida de las 117 que existen en el mundo. Posee una enorme multiplicidad de paisajes debido a sus condiciones geográficas, lo que a su vez le otorga una gran diversidad de recursos naturales. En su territorio se pueden identificar tres grandes regiones, que ha sido la forma tradicional de dividirlo según sus altitudes: Costa, Sierra y Selva (Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE], 2017).

Además, el Perú es el tercer país con mayor extensión en América del Sur, después de Brasil y Argentina; y el número 20 del planeta. Se encuentra organizado políticamente en 24 departamentos (Amazonas, Áncash, Apurímac, Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huancavelica, Huánuco, Ica, Junín, La Libertad, Lambayeque, Lima, Loreto, Madre de Dios, Moquegua, Pasco, Piura, Puno, San Martín, Tacna, Tumbes y Ucayali), además del Callao, que es una provincia constitucional (Cusco Ecommerce, 2017).

3.1.2.3. Dominio económico. La economía peruana creció 4.81% en enero de 2017 (INEI, 2017b). La cifra se ubica ligeramente por encima del promedio de expectativas y

responde al desarrollo de sectores primarios como la minería metálica y la pesca. Aunque la expansión de enero se ubica por encima del promedio de crecimiento de los últimos doce meses (4%), el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) ya adelantó, en línea con varios analistas, que esta cifra no se repetirá en los próximos meses. Además, el PBI peruano se vería afectado este año por el ‘efecto Odebrecht’, que ya tiene un impacto negativo en el sector privado (por ejemplo, la caída de la confianza del consumidor), y por la intensificación del fenómeno de El Niño. Este último factor podría, incluso, anular el efecto que el Gobierno persigue con su anunciado plan de estímulo económico, según Moody’s. En su primer reporte de inflación del año, el BCRP redujo su estimado de crecimiento de la economía peruana para este año a 3.5%, desde el 4.3% proyectado en diciembre. El Niño fue la causa directa de la revisión de estimados para los sectores agropecuario y pesca (Economía Peruana en el 2017, 2017).

En marzo de 2017, la economía peruana creció 0.71% debido a una recuperación del sector manufactura que fue opacada por una caída del sector minero. Además, la economía avanzó 2.08% en el primer trimestre de este año; y en los últimos doce meses, abril 2016-marzo 2017, la actividad productiva creció 3.34% (INEI: La economía peruana creció 0.71% en marzo, 2017). Los sectores que se incrementaron fueron: pesca (37.29%); manufactura (1.76%); transporte y almacenamiento (1.41%); telecomunicaciones (6.94%); administración pública y defensa (4.08%) y otros servicios (3.44%). Entre los sectores que cayeron están: agropecuario -2.55%; minería e hidrocarburos -2.70%; construcción -3.81%; electricidad, gas y agua -0.74%; comercio -0.77%; alojamiento y restaurantes -1.25%; financiero y seguros -1.18%; servicios prestados a empresas -0.05% (INEI: La economía peruana creció 0.71% en marzo, 2017).

3.1.2.4. Dominio tecnológico y científico. Desde la primera vez que se introdujeron al país los *start up* en el 2012, se ha visto un incremento en el 2017 en las aplicaciones, en un

12%; y el número de *start ups* beneficiarias se incrementaron en un 48%. Por ello, en la actualidad el número de *start ups* en el Perú aumentó en un 50% con respecto al año anterior. En el país, existen diferentes organizaciones que aportan al crecimiento tecnológico, como el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (CONCYTEC), que fomenta la creación de *startapp* de investigación científica; al igual Cofide, que recientemente introdujo el fomento a las *startup*, al capital de riesgo y la inclusión financiera en las empresas. Además, para generar más ideas de innovación, el país por primera vez participó en el programa de aceleración del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT). Por otro lado, otro fomento para el crecimiento tecnológico en el país es el programa de beneficios tributarios que permite deducir el Impuesto a la Renta de las empresas que inviertan en investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica (Perú tendrá 50% más de startups el 2017 pero aún seguirá en la cola, 2016).

Además, según el INEI (2016a), hasta el cuarto trimestre del 2016, por cada 100 hogares en 92 existía al menos una tecnología de información y comunicación, y que esta intensifica en hogares con mayor educación. En los hogares cuyos jefes de familia cuentan con educación superior universitaria, el acceso es casi total, 99 de cada 100 hogares, y en los hogares con jefes de familia con educación superior no universitaria, 98 de cada 100 (INEI, 2016a).

3.1.2.5. Domino histórico, psicológico y sociológico. El Perú se caracteriza por ser rico en su historia y tradiciones, siendo un país multicultural, multilingüe y multiétnico, que a su vez ha desarrollado tecnologías valiosas para el manejo y cuidado de sus ecosistemas (Ministerio de Cultura, 2016).

Actualmente, el Perú obtuvo el premio Country Awards 2017 para América y El Caribe, que otorga The Child and Youth Finance International (CYFI), en reconocimiento a los importantes logros alcanzados por el país en educación financiera para niños y jóvenes.

Asimismo, obtuvo el máximo reconocimiento a la inclusión global a través de la Superintendencia de Bancas, Seguros y AFP con el Componente de Educación Financiera de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera, reconociendo el esfuerzo y el compromiso permanente que existe en el Perú por impulsar la educación financiera y la inclusión (Perú obtuvo el premio Country Award 2017 por los resultados obtenidos en educación financiera, 2017).

Además, están el reconocimiento de la ciudadela Machu Picchu como una de las siete nuevas maravillas del Mundo, el premio al Mejor Destino Verde del Mundo por los World Travel Awards (Machu Picchu ganó premio al Mejor Destino Verde del Mundo. (2012); y su designación como el mejor destino culinario del mundo por los World Travel Awards 2015 (Perú es el mejor destino culinario del mundo por los World Travel Awards 2015, s.f.).

3.1.2.6. Dominio organizacional y administrativo. El Perú está conformado por tres poderes independientes entre sí: el Legislativo, Ejecutivo y Judicial. El Poder Ejecutivo está compuesto por quienes administran el país y tienen al presidente como su máxima autoridad. El Poder Legislativo está conformado inicialmente de 130 congresistas, elegidos por múltiples distritos para un período de cinco años, coincidiendo con el período presidencial. Y el Poder Judicial que administra la justicia del país a través de la Corte Suprema y las cortes superiores de todo el país (Congreso de la República del Perú, 2013).

A la vez, el Estado peruano está conformado por: (a) los organismos constitucionales autónomos, que no son parte de ningún poder del Estado, cuyos titulares responden directamente ante el Congreso y a la opinión pública, como el Jurado Nacional de Elecciones, la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), el Tribunal Constitucional (TC), la Defensoría del Pueblo, el Ministerio Público, el BCRP, el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC) y la SBS; (b) los gobiernos regionales; (c) los gobiernos locales o municipalidades provinciales, distritales y de poblados (DePerú, 2017).

3.1.2.6. Dominio militar. Las Fuerzas Armadas del Perú están conformadas por: (a) la Marina de Guerra del Perú, que es la encargada de la defensa marítima, fluvial y lacustre del país, cuando nuestra soberanía se encuentre en peligro; (b) la Fuerza Aérea del Perú, que es el órgano de ejecución del Ministerio de Defensa, encargado de la defensa aérea de la nación y que busca mantener la soberanía de los cielos peruanos, y (c) el Ejército del Perú, que es el encargado de la defensa terrestre de la nación, en todos los rincones del país (Fuerzas Armadas del Perú, 2017).

El Congreso de la República, por Ley 29915, ha delegado en el Poder Ejecutivo la facultad de legislar respecto al fortalecimiento institucional del sector Defensa y de las Fuerzas Armadas y la formulación del marco legal y organizacional del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. La estructura orgánica básica del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas está compuesta por los siguientes órganos: (a) Alto mando, (b) órganos consultivos, (c) órgano de control institucional, (d) órgano de inspección, e) órganos de administración interna y (f) órganos de línea (Decreto Legislativo 1136, 2012).

Actualmente, en el ranking de Global Firepower (GFP) que se elaboró en el 2016 sobre los ejércitos en el mundo, evaluando la calidad de las fuerzas armadas, el Perú se ubica en el puesto 39, superando en Sudamérica a Venezuela, Ecuador, Chile y Colombia, encontrándose por debajo de Brasil y Argentina (GFP, 2017).

3.1.3. Principios cardinales

Según D'Alessio (2015), existen cuatro principios cardinales que son muy importantes para establecer las oportunidades de un país. Ellos son: las influencias de las terceras partes, los lazos pasados y presentes, el contrabalance de los intereses y la conservación de los enemigos.

3.1.3.1. Influencia de terceras partes. El mundo está globalizado y el Perú no puede quedar excepto de dicha tendencia. La modalidad más visible de la globalización en la

economía son los acuerdos comerciales que el país se ha suscrito. Entre los principales acuerdos se encuentra: los tratados de libre comercio (TLC) con Estados Unidos, México, Canadá, China y otros. Estos tratados permiten la exportación e importación con beneficios arancelarios entre los países socios comerciales. Además, se cuenta con otros acuerdos que también benefician el intercambio comercial como el acuerdo con la Unión Europea, la Asociación Transpacífico (TPP), el CARICOM, la European Free Trade Association (EFTA) entre otros.

Según el MEF (2016), los acuerdos comerciales permiten un escenario positivo para todos los países que firmaron el acuerdo y también impulsarán el desarrollo del país. Los acuerdos son beneficiosos para el Perú porque abren las puertas a los exportadores para que sus productos puedan ser conocidos en los mercados internacionales. Además, estos acuerdos permiten la realización *benchmarking* con los que se puede obtener conocimientos y sapiencia de los otros países. El Mincetur (2016), agregó que, sin embargo, es importante que los países firmantes tengan políticas regulatorias para disminuir el riesgo negativo que puedan traer estos acuerdos y son perjudiciales para desarrollo económico del país.

3.1.3.2. Lazos pasados y presentes. El Perú ha pasado por diversos problemas limítrofes a lo largo de su historia. Muchos de estos han traído consigo grandes pérdidas humanas y económicas, sobre todo con los países de Ecuador y Chile. Perú y Ecuador han pasado momentos de enfrentamiento militar como la llamada Guerra de Zarumilla en 1941, la cual derivaría en la suscripción del Protocolo de Paz, Amistad y Límites de 1942, conocido también como Protocolo de Río de Janeiro. Después de este protocolo continuarían los incidentes militares, y en 1995 se desencadenó la guerra del Cenepa; este clima de desconfianza y enfrentamiento culminó con la firma de los Acuerdos de Paz de Brasilia de 1998, confirmando la frontera definitiva entre ambos países, y celebrándose un acuerdo de comercio y navegación, así como un acuerdo amplio de integración fronteriza, el cual tuvo

una incidencia altamente positiva y ha permitido un ambiente de cooperación y confianza mutua (Novak & Nahimas, 2010).

Los problemas limítrofes que han venido enfrentando el Perú con Chile tuvieron varios momentos importantes de los cuales se destaca el tratado de Ancón entre Chile y Perú (1929). Asimismo, el fallo de la Corte Internacional de Justicia de La Haya sobre la controversia de delimitación marítima entre Perú y Chile, con el que se consiguió los derechos soberanos exclusivos 50,172.69 km² (MRE, 2015).

Perú y Brasil también han firmado acuerdos bilaterales que buscan fortalecer su integración regional y bilateral entre ambas naciones. Estos acuerdos firmados tienen que ver con el sector energético, que permitirán el desarrollo de proyectos en ambos países. En cuanto al comercio bilateral con Brasil, se triplicó desde el 2009, ya que dicho país tendrá acceso por el océano Pacífico al mercado asiático; y en el caso del Perú, al mercado europeo (Mendoza J, 2012).

3.1.3.3. Contrabalance de los intereses. Existen diferentes intereses entre tres grupos de países: Venezuela y Bolivia, que al ser nacionalistas tiene una posición diferente de política, permitiendo al Perú que obtenga una ventaja comparativa en inversiones extranjeras. Asimismo, Ecuador y Chile son parecidos en cuanto a su geografía y ambos tienen el interés de desarrollarse más, como también lo tiene el Perú. A su vez, Brasil está realizando el corredor interoceánico, y el acuerdo firmado para proveer de energía eléctrica a Perú implicaría la interconexión de las redes eléctricas entre ambos países.

3.1.3.4. Conservación de los enemigos. En la última década, en el contexto internacional, no se ha tenido problemas con ningún país vecino; sin embargo, existen resentimientos históricos con países con los que el Perú tuvo conflictos armados. Estos son los casos de Chile y Ecuador, cuyas guerras ocasionaron grandes pérdidas económicas y de territorio.

En la actualidad, los conflictos armados se han convertidos en guerras comerciales. La principal rivalidad con Chile por los temas históricos y la cuantiosa inversión económica en el Perú en centros comerciales, bancos y otros negocios. Estas inversiones fueron bien vistas por el público consumidor; sin embargo, la industria nacional siente un cierto rechazo a estas empresas.

Por último, es de suma importancia estar atentos a las inversiones chilenas en el país porque dan mano de obra a profesionales peruanos y se aprende de su experiencia. Además, estos negocios permitirán medir la competitividad de las empresas nacionales y su ventaja competitiva en un contexto global.

3.1.4. Influencia del análisis en el sector

El sector microfinanciero es uno de los sectores con mayor crecimiento en los últimos años, sustentado por el desarrollo de las CMAC.

No hace mucho el Perú obtuvo el premio Country Award 2017 para América y El Caribe que otorga The Child and Youth Finance International (CYFI), en reconocimiento a los importantes logros alcanzados por el país en educación financiera para niños y jóvenes. El país obtuvo el máximo reconocimiento a la inclusión global a través de la Superintendencia de Bancas, seguro y AFP con el Componente de Educación Financiera de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera, reconociéndose el esfuerzo y el compromiso permanente que existe en el Perú por impulsar la educación financiera y la inclusión.

3.2. Análisis Competitivo del País

Existen dos referentes que muestran la posición del Perú frente a los demás países: (a) el ranking de competitividad mundial (IMD & CENTRUM Católica, 2017); y (b) el The Global Competitiveness Report, de Foro Económico Mundial (WEF, 2016).

Según el Ranking de Competitividad Mundial, el Perú se ubica en la posición 55, lo cual refleja su descenso en dicho ámbito desde el 2008, año en el que el país se posicionaba

en el puesto 35 de 55 países (IMD & CENTRUM Católica, 2017). En tanto que el World Competitive Index del IMD de Lausana-Suiza, ubicó al Perú en el puesto 55, entre 63 economías evaluadas; es decir, una posición menos en relación con el 2016. En ese año se incluyeron por primera vez a Arabia Saudita y Chipre. Con relación al Ranking de Competitividad Digital Mundial 2017, en el puesto 62 en el 2017 (IMD & CENTRUM Católica, 2017).

En relación con el Informe Global de Competitividad 2016-2017 del Foro Económico Mundial, que evalúa los factores que impulsan la productividad y crecimiento en 138 países, el Perú subió dos posiciones, ubicándose en el puesto 67. A nivel de Sudamérica, ocupó el tercer puesto, y de Latinoamérica y el Caribe en el puesto seis (WEF, 2016). Según el mismo documento, el Perú tuvo mejoras en los pilares Instituciones (106), Salud y Educación Básica (98), Educación Superior y Capacitación (80), Eficiencia del Mercado laboral (61) Sofisticación de los Mercados Financieros (26), Preparación Tecnológica (88) y Sofisticación Empresarial (78); y retrocesos en Eficiencia del Mercado de Bienes (65), e Innovación (119).

El Perú se mantuvo delante de todas las economías, mejorando en seis de los 12 pilares en función del reporte anterior: Instituciones (116 a 106), Salud y Educación Básica (100 a 98), Educación Superior y Capacitación (82 a 80), Eficiencia del Mercado Laboral (64 a 61), Sofisticación de Mercados Financieros (30 a 26), Preparación Tecnológica (92 a 88), Sofisticación Empresarial (81 a 78) (WEF, 2016).

3.2.1. Condiciones de los factores

La metodología del *IMD World Competitive Yearbook* mide la competitividad de un país sobre la base de su gestión total de recursos y competencias, que son clasificadas en cuatro pilares: (a) Desempeño Económico, (b) Eficiencia Gubernamental, (c) Eficiencia en los Negocios, (d) Infraestructura.

Los pilares de la competitividad se pueden ver en la Figura 28.

 DESEMPEÑO ECONÓMICO	 EFICIENCIA DEL GOBIERNO	 EFICIENCIA EN LOS NEGOCIOS	 INFRAESTRUCTURA
<ul style="list-style-type: none"> • Economía Doméstica • Comercio Internacional • Inversión Extranjera • Empleo • Precio 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzas Públicas • Política Fiscal • Marco Institucional • Legislación para los Negocios • Marco Social 	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad y Eficiencia • Mercado Laboral • Finanzas • Prácticas Gerenciales • Actitudes y Valores 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura Básica • Infraestructura Tecnológica • Infraestructura Científica • Salud y Medio Ambiente • Educación

Figura 268. Pilares de competitividad.

Tomado del «Ranking de competitividad mundial» (p. 13), por el IMD & CENTRUM Católica, 2016. Lima, Perú: CENTRUM Católica.

A continuación, se detallan los cuatro pilares de competitividad del Perú, del Ranking de Competitividad Mundial del IMD & CENTRUM Católica (2016):

- **Desempeño económico:** El país obtiene el puesto 50 en el 2017, con un incremento en los factores de economía doméstica y de comercio internacional.
- **Eficiencia de Gobierno:** El país obtiene el puesto 43, teniendo un descenso de dos puntos respecto al 2016, y bajando en los factores de política fiscal y legislación para los negocios.
- **Eficiencia en los negocios:** El Perú se ubica en el lugar 55, teniendo un descenso de cinco puntos respecto al 2016.
- **Infraestructura:** El país alcanzó el puesto 61 en el presente año 2017, descendiendo dos posiciones con respecto al año anterior.

3.2.2. Condiciones de la demanda

En el aspecto de gasto, el crecimiento del PBI durante los primeros tres trimestres del 2016 (4.2%) estuvo impulsado por la favorable evolución de las exportaciones (9.6%), de acuerdo con las altas tasas de crecimiento de producción minera registradas.

Tabla 3

Resultados por Factores 2016 / 2015

Factor/ Sub Factor	Año										Variación 2016-2015
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016		
Desempeño Económico	14	22	28	20	26	32	46	50	50	50	—
Economía Doméstica	24	15	37	35	37	33	32	51	45	45	▲
Comercio Internacional	38	45	40	50	53	55	57	58	56	56	▲
Inversión Extranjera	34	33	43	40	41	42	41	45	43	43	▲
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	41	▼
Finanzas Públicas	15	13	10	7	8	7	8	11	22	22	▼
Política Fiscal	31	35	29	28	29	28	28	32	28	28	▲
Marco Institucional	42	48	44	47	42	41	44	48	49	49	▼
Legislación para los Negocios	42	49	45	42	38	40	37	39	39	39	—
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	50	—
Productividad y Eficiencia Mercado Laboral	47	32	40	47	47	52	50	50	55	55	▼
Finanzas Prácticas Gerenciales	2	17	46	48	45	38	37	44	47	47	▼
Actitudes y Valores	38	39	37	31	37	38	45	44	48	48	▼
Infraestructura	26	38	48	44	40	47	48	51	52	52	▼
Infraestructura Básica	29	36	36	33	32	26	35	40	41	41	▼
Infraestructura Tecnológica	52	49	57	58	59	60	60	60	59	59	▲
Infraestructura Científica	53	52	55	54	53	57	54	53	58	58	▼
Salud y Medio Ambiente	52	56	56	57	59	60	60	60	60	60	—
Educación	51	49	58	59	59	60	60	60	59	59	▲
	40	43	46	48	46	47	47	48	49	49	▼
	47	45	51	55	55	55	58	59	58	58	▲

Nota. (▲) avanzó posiciones (▼) retrocedió posiciones y (—) se mantuvo en la misma posición

Tomado del «Ranking de competitividad mundial» (p. 15), por el IMD & CENTRUM Católica, 2016. Lima, Perú: CENTRUM Católica.

En contraste, la demanda interna creció solo 1.1% en un contexto en el que la inversión privada mantuvo su tendencia negativa con una caída de 6.2%, como resultado de la contracción de la inversión minera. Asimismo, el gasto público se aceleró durante este periodo al registrar un crecimiento de 7%, mientras que el consumo privado mantuvo su dinamismo con un crecimiento de 3.6% (BCRP, 2016).

Las mayores exportaciones se compensarían con la mayor contracción de la inversión privada y con el menor gasto público. Para el 2017 y el 2018 se espera un crecimiento de la demanda interna en 4% en ambos años. Ello considera que la inversión privada retomará gradualmente un mayor ritmo de crecimiento, sustentado por la ejecución de los principales proyectos entregados en concesión y en los anuncios de proyectos futuros de inversión. Asimismo, se espera que la reversión del gasto en inversión pública sea otro factor importante para el mayor dinamismo previsto de la demanda interna, debido a la ejecución de proyectos de infraestructura –Línea 2 del Metro de Lima, infraestructura de Juegos Panamericanos, Refinería de Talara, entre otros– (BCRP, 2016).

Por el lado de las exportaciones, se espera una moderación asociada a un crecimiento más lento de la producción minera que el considerado en el reporte de setiembre. Por su parte, las importaciones crecerían el 2017 y el 2018 a una tasa consistente con el desempeño esperado de la demanda interna y la recuperación de la inversión privada. Con ello se espera un crecimiento del PBI de 4.3% en el 2017; y 4.2%, en el 2018 (BCRP, 2016).

En financiamiento externo, los sectores ligados a la construcción como el inmobiliario, hotelero, educación y salud, continuarán realizando anuncios de ampliación, remodelación y ejecución de nuevos proyectos, tanto en Lima como en provincias, de forma consistente con el mayor dinamismo esperado para la demanda interna para los próximos años (BCRP, 2016).

En créditos, todo referente al sector privado creció 4.9% anual en octubre de 2015, tasa menor a la registrada en junio de ese año (7.9%) y al cierre en diciembre (9.4%). La moderación del crédito obedecería al menor dinamismo de la demanda interna y de la inversión privada, que han afectado principalmente el crédito al segmento corporativo y a la gran empresa y, en menor proporción, en el crecimiento del crédito a personas. La desaceleración del crédito al sector privado de las sociedades de depósito está en línea con el menor dinamismo de la demanda interna. Los indicadores de actividad económica, tales como el PBI, demanda interna e inversión privada, tienen correlaciones significativas y cercanas a 0.5 con el crédito al sector privado. Asimismo, la evidencia estadística sugiere que el crédito al sector privado responde de manera rezagada a cambios en la demanda interna, la inversión y el PBI (BCRP, 2016).

Tabla 4

Correlación Dinámica Máxima a Diciembre de 2016

	Crédito al sector privado	Crédito a empresas	Crédito a personas
PBI	0.44	0.32	0.52
Demanda interna	0.50	0.52	0.47
Inversión privada	0.54	0.50	0.64

Nota. Tomado del «Boletín económico» (p. 22), por el BCRP, 2016). Lima, Perú: Banco Central de Reserva.

En financiamiento ampliado, se registró una tasa de crecimiento anual de 4.3 % en el 2016. A su vez, existe un crecimiento negativo en la demanda interna, debido a que la inversión pública y privada avanzan con tasas menores a las proyectadas; esto afecta al buscar que la economía se recupere de manera progresiva (BCRP, 2016).

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Entre los principales factores que han permitido darle solidez y visibilidad al Perú, destaca el continuo fortalecimiento del balance del Gobierno, a través de la diversificación de ingresos fiscales. Además, cada uno de los sectores económicos que se desarrollan en el país ofrece a los inversionistas un panorama y oportunidades de inversión relevantes y con amplias expectativas. El Perú presenta ventajas competitivas en minería, energía, turismo y

pesquería, así como en infraestructura, agroexportación y construcción, elementos que se promocionan en el exterior. Por ello, la economía en el país se ha visto respaldada en los últimos días con el incremento de la calificación de riesgo Moody's, que ha significado decirle a los inversionistas que, hoy en día, el riesgo de que el Perú no cumpla con sus compromisos es menor, lo que mejora las oportunidades de atraer mayor flujo de capitales hacia el país (Perú presenta ventajas competitivas en minería, energía, turismo y pesquería, 2014).

Los TLC firmados por el Perú son muy positivos. Contar con acuerdos comerciales significa acceder a mercados y posibilidades de sostener un crecimiento alto en base al comercio, inversión innovación tecnológica, oportunidades para todo tipo de empresas y para todas las regiones del país, a la vez que significa empleo y reducción de la pobreza.

Actualmente, el Perú ha firmado TLC con los países del Mercosur, la Comunidad Andina de Naciones (CAN), Cuba, Chile, México, Estados Unidos, Canadá, Singapur, China, los países del EFTA, Corea del Sur, Tailandia, Japón, Panamá, los países de la Unión Europea, Costa Rica, Venezuela y la Alianza del Pacífico. Están por entrar en vigencia los acuerdos comerciales con Guatemala, Honduras y el Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TPP) [Mondragón, 2016].

Sobre el mercado de capitales en el Perú, se cuenta con los siguientes entes reguladores: (a) Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) y (b) las empresas calificadoras de riesgo. Además, se cuenta con los emisores u oferentes en el Perú donde actualmente existen participantes privados activos en el proceso de emisión de alternativas de inversión en la rueda de bolsa. Y se cuenta con los entes intermediarios: (a) Bolsa de Valores de Lima (BVL) en Perú, y (b) la Sociedad de Agentes de Bolsa (SAB), que es el intermediario del mercado bursátil autorizado por la SMV. A su vez, se viene implementando una política de financiamiento orientada a profundizar el mercado de capitales doméstico. Se

precisa que en el marco de la estrategia de gestión global de activos y pasivos se busca incrementar la participación de la moneda local en el portafolio de deuda pública y optimizar su perfil de vencimientos, minimizando el costo financiero y el riesgo de refinanciamiento. Se señala que durante el último año se implementaron varias operaciones en el mercado de capitales internacional, destinadas a financiar necesidades futuras y mejorar el perfil de deuda (Coello, 2015).

En innovación, el PRODUCE premió a cinco mejores empresas peruanas en el 2016. En la categoría de medio ambiente se encuentra Chem Tools; en seguro simple, a Startup; en la categoría de tecnología está Metax; y en las categorías de mundo y social, a Holosens y Cinepapaya X Runner (PRODUCE, 2017). A la vez, La Cámara de Comercio de Lima (CCL), a través de su Centro de Innovación, Ciencia y Tecnología, realizó una encuesta que arrojó que el 70% de empresas ha realizado acciones innovadoras en los últimos dos años, mientras que el 30% no ha realizado ningún tipo de innovación (CCL, 2017). Y por último en la categoría banca, cabe resaltar que la revista Semana Económica destacó al banco BBVA Continental como el primer caso de transformación digital en el mercado corporativo peruano, resaltando su rápida adaptación a las nuevas metodologías de trabajo (Alvarado, 2017).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

El Estado es uno de los más importantes agentes económicos a nivel nacional donde realiza por día un promedio de 340 operaciones de compra de bienes, ejecución de obras y servicios (Contraloría [CGR], 2015), como el desarrollo de infraestructura de carreteras, puertos y aeropuertos, políticas fiscales y monetarias, y políticas de regulación y las nuevas tecnologías.

Sobre las inversiones, hasta el año 2018, los anuncios de inversión privada suman 229 proyectos por más de US\$ 33,000 millones, destacando las iniciativas en minería, hidrocarburos, infraestructura y energía. Y en cuanto a la inversión extranjera directa para el

2017, el Banco Central de Reserva está un poco más optimista y proyecta la llegada de capital por US\$ 4,849 millones, con flujos positivos. Se espera una recuperación de la entrada neta de capitales de largo plazo (BCRP, 2016).

3.2.5. Influencia del análisis en el sector

En el presente año, Accenture, en su informe «Banking technology visión 2017», que analiza las cinco grandes tendencias tecnológicas en el sistema financiero, indica que la tecnología permite ser más eficiente en las operaciones internas pero, sobre todo, mejora la experiencia del cliente. Ante esto, menciona cuatro puntos importantes:

- **Experiencia de usuario:** La primera gran tendencia tiene que ver con lo que Accenture denomina ‘design for humans’ o diseño para personas, y viene a incidir en la necesidad de diseñar los servicios pensando en qué necesita el cliente. En otras palabras, se trata de aportar la mejor experiencia de uso posible; y eso pasa por personalizar el trato, en los puntos de interacción con el usuario.
- **Inteligencia artificial:** La personalización tiene mucho que ver con la inteligencia artificial (IA). Mejor dicho, no sería posible (a cierta escala) sin esta tecnología. La IA permite simplificar las interfaces con las cuales las instituciones financieras se relacionan con sus clientes.
- **Creación de ecosistemas:** La economía del futuro estará basada en ecosistemas. Crear un ecosistema significa asociarse con otras compañías (*start up* y otros *partners* digitales) para enriquecer y complementar la propuesta de valor.
- **Gestión de talento:** Conocer el entorno digital permite no solo identificar las nuevas exigencias de los clientes, sino también de los empleados. Los trabajadores en la era digital, en especial los más jóvenes (*millennials*), tienen unas aspiraciones profesionales diferentes, y exigen por tanto estrategias de gestión del talento diferenciadas. Accenture propone hacer uso de la inteligencia artificial para ayudar a la retención del talento.

- Cabe resaltar que la transformación digital se sigue viendo como una palanca para generar mayores sinergias, lo cual es muy positivo pero se hace necesario un cambio de mentalidad (Accenture, 2017).

3.3. Análisis del Entorno PESTE

El análisis PESTE evalúa el conocimiento y el análisis del entorno, el cual permitirá la identificación de las oportunidades y amenazas. Esta información facilitará a los gerentes iniciar el planeamiento estratégico en sus organizaciones. Son siete las fuerzas que delimitan el análisis PESTE: las políticas, gubernamentales y legales (P); las económicas y financieras (E); las sociales, culturales y demográficas (S); las tecnológicas y científicas (T); las ecológicas y ambientales (E); y las competitivas (C) [D'Alessio, 2015].

El presente análisis PESTE corresponde al análisis del entorno del sector microfinanciero de la región Junín, de modo específico de las CMAC de la región Junín; teniendo en cuenta las siete fuerzas aludidas por Fernando D'Alessio.

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Son las fuerzas que determinan las reglas formales e informales, bajo las cuales debe operar la organización. Es de gran importancia debido al alto grado de influencia sobre las actividades del negocio, de sus proveedores, y de sus compradores (D'Alessio, 2015). El Perú se rige bajo una serie de políticas, regulaciones gubernamentales, legislación, etc., las cuales determinan su accionar bajo las diferentes situaciones que se presenten.

Las cajas municipales de ahorro y crédito fueron creadas con el Decreto de Ley 23039 en 1980; en la actualidad sus actividades se rigen por el Decreto Supremo 157-90-EF y la Ley de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Existen 11 CMAC que todo el Perú. Para la SBS, este marco legal es muy antiguo y tiene limitaciones para realizar nuevos aportes de capital por parte de los concejos municipales. Otro de los problemas es que no se regula la composición, facultades y atribuciones de la junta general de accionistas, así como tampoco

contempla la conformación de un directorio cuando ocurra la fusión de varias cajas municipales de ahorro y crédito.

De acuerdo con el problema descrito, la SBS presentó un proyecto de ley con el fin de fortalecer el sistema de las CMAC. Entre las propuestas planteadas en este proyecto de ley se tienen: fomento de los mecanismos de reinversión de las utilidades de las cajas municipales de tal manera que se fortalezca su patrimonio, la redefinición de las funciones tanto de la Federación de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC) y el Fondo de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FOCMAC), así como el ingreso de terceros al accionariado de las CMAC.

De acuerdo con las necesidades de inclusión financiera, el Gobierno elaboró una estrategia nacional de inclusión financiera (ENIF), promulgada en julio de 2015 y elaborada por la Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera (CMIF) con ayuda de entes del Ejecutivo y el Banco Mundial (BM) (CMIF, 2016).

La Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera está conformada por el MEF, el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), el Ministerio de Educación (Minedu), la SBS, el BCRP y el Banco de la Nación (BN), y su objetivo es la promoción del uso de los servicios financieros de manera responsable, y que estos servicios financieros sean confiables, innovadores y acordes a las necesidades de los diversos segmentos de la población (CMIF, 2015).

Según la CMIF (2016), el Perú es considerado como el país que tiene el mejor entorno para el desarrollo de las microfinanzas y la inclusión financiera, y mantiene ya por ocho años el primer lugar en el *ranking* del Microscopio Global. Este fue publicado por The Economist Intelligence Unit, obteniendo reconocimientos también por incluir en el currículo escolar la educación financiera (EF).

Este documento señala además los avances de las líneas de acción de la ENIF (Estrategia Nacional e Inclusión Financiera), como son: líneas de acción de pagos, promoviendo el uso de pagos electrónicos; y el uso de dinero electrónico, entre otros; las líneas de acción de ahorros, promoviendo el uso de medios alternativos para realizar depósitos, así como la inversión en el mercado de valores; las líneas de acción de financiamiento orientadas a las micro, pequeñas y medianas empresas, ampliando las fuentes de información para mejorar la evaluación del riesgo crediticio a través de nuevas tecnologías; y la línea de acción de seguros, las líneas de acción de protección al consumidor y las líneas de acción de educación financiera.

El Perú es reconocido por ser un país líder en el desarrollo de microfinanzas; sin embargo, a la fecha aún no se ha incluido a un segmento importante de la población dentro de los cuales están las micro, pequeñas y medianas empresas, que tienen limitaciones de crédito debido a la informalidad, al no contar con documentos que validen sus ingresos y las actividades económicas que realizan muchas veces son consideradas de riesgo, a pesar de realizarlas con interesantes márgenes.

La SBS tiene como parte de sus funciones el control y la supervisión de las organizaciones que conforman el sistema financiero (SBS, 2016). Para el correcto desempeño de sus funciones, cuenta con una serie de normas que son aplicadas a los sistemas regulados y supervisados, siendo uno de ellos la Basilea III.

Basilea III es el marco internacional para la medición, normalización y seguimiento del riesgo de liquidez. Es un documento el cual contiene las reformas para reforzar la regulación internacional sobre capital y liquidez con el fin de construir un sistema financiero más seguro (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2010 Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2010). Esto se inició a raíz de la crisis financiera de 2007, donde muchos bancos tuvieron problemas de falta de liquidez debido a una mala gestión de riesgo.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Estas fuerzas definen cuáles serán las tendencias macroeconómicas y ayudan a determinar las condiciones de financiamiento y las decisiones de inversión. Asimismo, permiten conocer el poder adquisitivo de los clientes y su incidencia en la organización y la economía nacional (D'Alessio, 2015).

Una de las variables que debe ser desarrollada como parte de las fuerzas económicas y financieras, es el comportamiento del PBU. Según el BCRP (2017), el PBI del Perú creció 3.9% en el 2016 impulsado por el crecimiento de la minería y la mayor producción de cobre de las minas Las Bambas y Cerro Verde. El crecimiento del PBI se debe sobre todo al crecimiento de los sectores primarios, que fue de 9.8 %; no siendo el caso de los sectores no primarios, cuyo crecimiento fue de 2.3%, ya que este último fue afectado por la poca demanda interna. En la Tabla 5 se puede ver la proyección del comportamiento del PBI al 2018.

El INEI (2017f) señaló que el PBI a precios constantes en el 2007, en el primer trimestre, tuvo un incremento de 2.1% respecto al mismo periodo del año anterior. Las actividades que tuvieron una evolución positiva fueron la pesca y acuicultura (37.7%), telecomunicaciones y otros servicios de la información (8.6%), entre otros; no siendo el caso de los servicios financieros, seguros y pensiones, que sufrieron una disminución en 0.4 puntos porcentuales, respecto al 2006. Esto último se debió sobre todo a la contracción de los servicios financieros en 0,1 punto porcentual, ya la disminución en 4,2 puntos porcentuales de los servicios de seguros. Ello muestra la menor demanda que hubo tanto en créditos y captaciones de depósitos.

La inflación también es una variable importante en este análisis. Para el BCRP (2017), la inflación ascendió en 3.25 puntos porcentuales interanual en febrero de 2017. Con respecto a la inflación de alimentos y energía, en noviembre de 2016 tenía un 3.02%, pasando

a 2.59% en febrero de 2017. Esta caída se debió al repunte del tipo de cambio. La evolución de la inflación se puede ver en la Tabla 7.

Tabla 5

PBI por Sectores Económicos

PBI por Sectores Económicos						
(Variaciones porcentuales reales)						
	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	4.9
Agrícola	2	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	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	3.8
Recursos primarios	1.8	-0.5	10	6.8	4.1	6.7
Manufactura no primaria	-2.6	-2	1.7	0.8	4	3
Electricidad y agua	5.9	7.3	5.5	4.6	5	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
PBI	3.3	3.9	4.3	3.5	4.2	4.1
PBI primario	6.8	9.8	7.1	6	5	6
PBI no primario	2.4	2.3	3.5	2.9	4	3.6

Nota. RI: Reporte de Inflación.

* Proyección.

Tomado de «Reporte de inflación - Marzo 2017. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018» (p. 28), por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017. Lima, Perú: Autor.

Tabla 6

Servicios Financieros, Seguros y Pensiones: Valor Agregado Bruto (Variación Porcentual del Índice de Volumen Físico Respecto al Mismo Periodo del Año Anterior). Valores a Precios Constantes de 2007

Actividades	2016/2015				2017/2016	
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.
Servicios financieros, seguros y pensiones	8.6	6.8	5.1	0.9	5.4	-0.4

Nota. Tomado de «Producto Bruto Interno Primer Trimestre» (p. 15), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017e. Lima, Perú: Autor.

La proyección de inflación al 2017-2018 es de 2%. Esta proyección considera el incremento del precio de los alimentos por el déficit hídrico que se dio a fines del 2016 y la

presencia de factores climáticos adversos durante el primer trimestre del 2017 (véase la Figura 31).

Tabla 7

Inflación Variación Porcentual

	Inflación (Variaciones porcentuales)							
	-	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
							Ene.- Feb.	12 meses
IPC	100	2.65	2.86	3.22	4.40	3.23	0.56	3.25
1. IPC sin alimentos y energía	56.4	1.91	2.97	2.51	3.49	2.87	0.18	2.59
a. Bienes	21.7	1.60	2.62	2.43	3.57	3.41	0.19	3
b. Servicios	34.8	2.10	3.18	2.55	3.44	2.54	0.18	2.34
2. Alimentos y energía	43.6	3.55	2.73	4.08	5.47	3.66	1	4.01
a. Alimentos y bebidas	37.8	4.06	2.24	4.83	5.37	3.54	1.29	4.07
b. Combustibles y electricidad	5.7	0.22	6,09	-0.85	6.20	4.48	-0.99	3.63
Combustibles	2.8	-1.48	5.95	-5.59	-6.33	0.61	1.71	6.51
Electricidad	2.9	2.19	6.23	4.37	18.71	7.53	-2.97	1.51

Nota. Tomado del «Reporte de inflación - Marzo 2017. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018» (p. 21), por el Banco Central de Reserva del Perú, 2017. Lima, Perú: Autor.



Figura 279. Proyección de la inflación.

Tomado del «Reporte de inflación - Marzo 2017. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018» (p. 33), por el Banco Central de Reserva del Perú, 2017. Lima, Perú: Autor.

En cuanto a la tasa de interés, ya que la inflación se encontraba por encima del rango meta con una proyección a 12 meses estable, se mantendrá en 4.25%, cifra sujeta a ajustes de acuerdo con la inflación (véase la Figura 32) [BCRP, 2017].

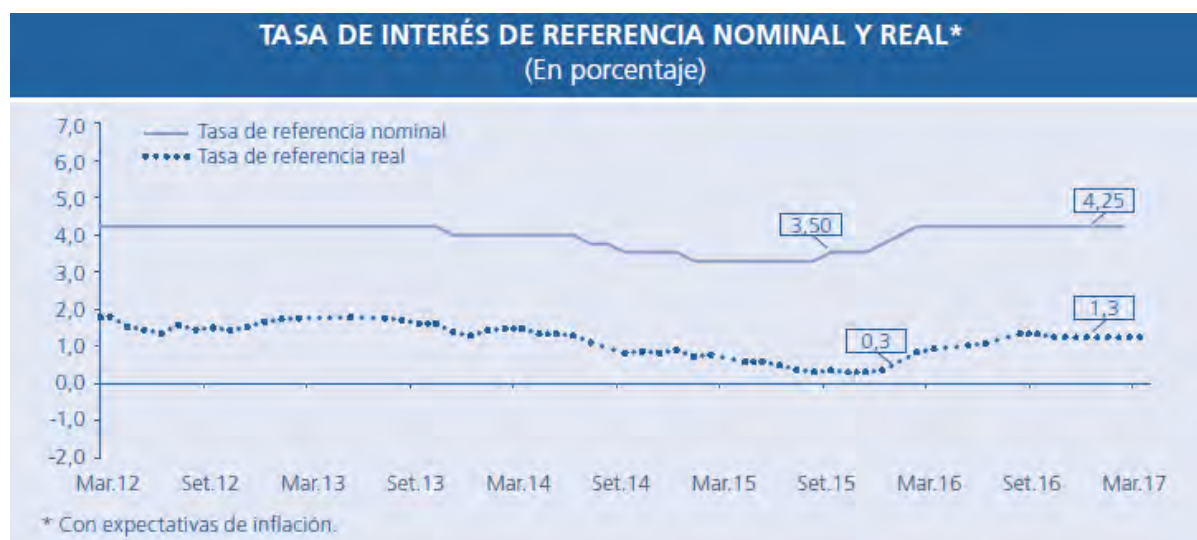


Figura 30. Tasa de interés referencial. Tomado del «Reporte de inflación - Marzo 2017. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018» (p. 33), por el Banco Central de Reserva del Perú, 2017. Lima, Perú: Autor.

Según la página web del Mincetur, en su área de Estadísticas, el Perú mantiene vigentes acuerdos económicos regionales y acuerdos multilaterales. Dentro de los acuerdos regionales se encuentran con la CAN y el Mercosur (para el libre comercio con Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay), y en los acuerdos multilaterales los suscritos con Organización Mundial del Comercio (OMC), el Foro de Cooperación Económica del Asia-Pacífico (APEC) y los acuerdos comerciales bilaterales (Mincetur, 2016).

El comportamiento de los indicadores macroeconómicos en el 2016, en función del comercio bilateral del Perú con Estados Unidos, Chile y China –sus principales socios económicos– pueden verse en las figuras 33, 34 y 35, respectivamente.

Otra de las variables a analizarse es la inclusión financiera. Para ello, se utiliza información de la SBS (2015), cuyo desglose se presenta en la Tabla 8.



Figura 31. Comercio bilateral Perú y Estados Unidos.
Tomado del «Informe de comercio bilateral Perú- EE.UU.» (p. 12), por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), 2017a. Lima, Perú: Autor.



Figura 32. Comercio bilateral Perú-Chile.
Tomado del «Informe de comercio bilateral Perú-Chile» (p. 12), por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), 2017b. Lima, Perú: Autor.

Según la Fundación de Analistas Financieros Internacionales (AFI), el Perú cuenta con solo el 40% de bancarización frente a sus pares de Latinoamérica. Es decir, solo el 40% de peruanos realiza pagos electrónicos con tarjetas de débito o crédito (Ascanio, 2016), el más bajo de la subregión.



Figura 283. Comercio bilateral Perú-China.

Tomado del «Informe de comercio bilateral Perú- China» (p. 13), por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), 2017c. Lima, Perú: Autor.

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Las fuerzas sociales, culturales y demográficas se refieren a las creencias, valores, estilos de vida, actitudes y opiniones, que surgen a partir de condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas y religiosas, que a su vez forman parte del entorno de la organización (D'Alessio, 2015). Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes.

Para el análisis de estas fuerzas, se analizan variables de gran influencia como la tasa de crecimiento poblacional; la tasa de desempleo; la pobreza y extrema pobreza; la distribución del ingreso en la población; la tasa de analfabetismo; el nivel promedio de educación, cultura e idiosincrasia; y los estilos de vida de la población.

A nivel demográfico, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016b), el Perú tenía 31'488,625 habitantes al 2016, así como una tasa de crecimiento de 1.08%. Esta información puede observarse en la Figura 36.

Tabla 8

Indicadores de Profundidad del Sistema Financiero

	Evolución de los Indicadores de Profundidad e Inclusión Financiera del Sistema Financiero					
	Dic-10	Dic-11	Dic-12	Dic-13	Dic-14	Dic-15
I. Profundidad Financiera						
Créditos del SF ^{1'} (como % del PBI)	27.99	30.04	31.71	33.61	36.97	39.87
Depósitos del SF (como % del PBI)	31.32	31.93	33.20	35.92	37.76	38.6
II. Inclusión Financiera						
a. Acceso a los servicios financieros						
Número de oficinas (a nivel nacional)	3,173	3,440	3,816	4,138	4,324	4,426
Número de cajeros automáticos ^{2'}	5,508	6,530	8,162	8,898	12,226	26,976
Número de cajeros corresponsales ^{3'}	14,840	17,501	27,906	38,311	54,044	77,857
Número puntos de atención ^{4'} por cada 100 mil habitantes adultos	129	148	211	268	362	552
Número canales de atención ^{5'} por cada 1000 km ²	15	19	26	34	48	77
b. Uso de los servicios financieros ^{6'}						
Número de deudores (miles)	4,486	4,899	5,396	5,739	6,032	6,140
Número de cuentas de depósito ^{7'} (miles)	26,279	30,627	33,064	37,244	42,645	47,582
Número de deudores por cada mil habitantes adultos	245	264	286	299	309	310
Número de deudores respecto de la PEA ^{8'} (%)	28.51	30.72	32.63	34.24	35.96	36.42
Número de tarjeta-habitantes ^{9'} respecto de la población adulta (%)	15	16.77	17.58	19.50	20.36	20.28
c. Profundidad del alcance de los servicios financieros						
Crédito promedio/PBI per cápita (N° veces)	0.92	0.93	0.93	0.94	0.95	1.00
Depósito promedio/ PBI per cápita (N° veces)	0.26	0.24	0.22	0.22	0.21	0.20
Créditos mype ^{10'} Créditos totales (%)	16.94	17.50	17.83	15.77	14.11	12.64
Deudores mype ^{10'} Deudores totales (%)	34.10	35.44	35.32	34.01	33.39	33.39

Nota.1/ Incluye los créditos de consumo e hipotecarios otorgados por el Banco de la Nación y los créditos otorgados por Agro Banco, excluyendo los créditos a empresas del sistema financiero

2/ La información corresponde a la suma de cajeros automáticos reportados por cada empresa

3/ Número de puntos de atención (POS) operados por personas naturales o jurídicas que ofrecen determinadas operaciones, en representación y bajo responsabilidad de la Empresa del Sistema Financiero. Dichos cajeros funcionan en establecimientos diferentes de las empresas del Sistema Financiero. La información corresponde a la suma de POS reportados por cada empresa.

4/ El número de puntos de atención corresponde a la suma de oficinas, cajeros automáticos y cajeros corresponsales (POS).

5/ Corresponde al número de oficinas, cajeros automáticos y establecimientos con cajero corresponsal

6/ El número de deudores corresponde al número de personas naturales con crédito directo.

7/ No se reporta el número de depositantes debido a que se encuentra sobreestimado, ya que corresponde a la suma de la información reportada por cada entidad financiera.

8/ Dato calculado con PEA reportada en la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) al año 2015.

9/ Incluye Tarjetahabientes con líneas de crédito utilizadas y no utilizadas.

La información de cajeros corresponsales a diciembre 2015 corresponde a setiembre 2015. B26: B36. Tomado de «Perú: Indicadores de Inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones» (p. X), por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Junio/CIIF-0001-jn2015.PDF>

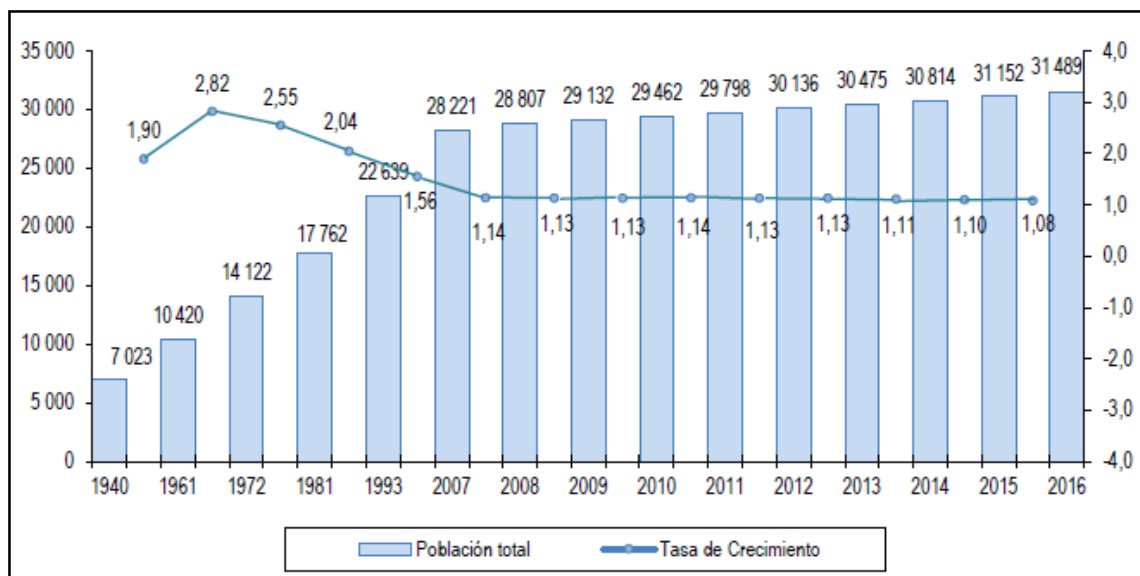


Figura 294. Población total y tasa de crecimiento promedio anual, censos 1940-2007 y proyección 2008-2016 en miles.

Tomado de «Perú: Síntesis estadística 2016. La población del Perú a noviembre del 2016» (p. 22) por el del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016b. Lima, Perú: Autor.

De acuerdo con el INEI (2017c), en el año 2016, el 20.7% de la población peruana se encontraba en pobreza; o sea, 6'518,000 personas, cuyo gasto que era inferior al estimado de la canasta básica de alimentos y no alimentos. En comparación con el 2015, la pobreza se redujo en un 1.1%; es decir que 264,000 personas dejaron de ser pobres en el 2016. Los detalles de esta información se presentan en la Tabla 9.

La línea de pobreza extrema ha tenido un crecimiento de 4.6% entre el 2015 y el 2016, pasando de S/. 169 a S/. 176 soles. Se supone que este es el valor de una canasta básica que cubre los requerimientos mínimos (véase la Figura 37).

La pobreza total tuvo un crecimiento del 2015 al 2016 de 4.2%, y el valor de la línea de pobreza en el 2016 fue S/. 328 per cápita mensual (INEI, 2017c).

Respecto al desempleo en el Perú, el INEI (2016b) señaló que en el primer semestre de 2016 la tasa de desocupación y desempleo del departamento de Junín fue 5.4%.

Tabla 9

Incidencia de Pobreza

Perú: Evolución de la incidencia de la pobreza total, según Región Natural y Dominio Geográfico, 2007-2016 (Porcentaje respecto del total de población)												
Ámbitos Geográficos	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Diferencia (en puntos porcentuales)	
											2016/2015	2016/2007
Dominios												
Nacional	42.4	37.3	33.5	30.8	27.8	25.8	23.9	22.7	21.8	20.7	-1.1	-21.7
Urbana	30.1	25.4	21.3	20	18	16.6	16.1	15.3	14.5	13.9	-0.6	-16.2
Rural	74	68.8	66.7	61	56.1	53	48	46	45.2	43.8	-1.4	-30.2
Región natural												
Costa	29.3	25.3	20.7	19.8	17.8	16.5	15.7	14.3	13.8	12.8	-1.0	-16.5
Sierra	58.1	53	48.9	45.2	41.5	38.5	34.7	33.8	32.5	31.7	-0.8	-26.4
Selva	55.8	46.4	47.1	39.8	35.2	32.5	31.2	30.4	28.9	27.4	-1.5	-28.4
Dominio:												
Costa urbana	31.7	27.4	23.7	23	18.2	17.5	18.4	16.3	16.1	13.7	-2.4	-18
Costa rural	53.8	46.6	46.5	38.3	37.1	31.6	29	29.2	30.6	28.9	-1.7	-24.9
Sierra urbana	31.8	26.7	23.2	21	18.7	17	16.2	17.5	16.6	16.9	0.3	-14.9
Sierra rural	79.2	74.9	71	66.7	62.3	58.8	52.9	50.4	49.0	47.8	-1.2	-31.4
Selva urbana	44	32.7	32.7	27.2	26	22.4	22.9	22.6	20.7	19.6	-1.1	-24.4
Selva rural	69.2	62.5	64.4	55.5	47	46.1	42.6	41.5	41.1	39.3	-1.8	-29.9
Lima Metropolitana	25.1	21.7	16.1	15.8	15.6	14.5	12.8	11.8	11	11	0	-14.1

Nota.1/Incluye la Provincia Constitucional del Callao.

Tomado de «Evolución de la pobreza monetaria 2007-2016 - Informe Técnico» (p. 17), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017c. Lima, Perú: Autor.

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2016b), entre el 2010 y el 2015 la pobreza se redujo de 30.8% a 21.5%, respectivamente. O sea, casi 2.2 millones de peruanos dejaron de ser pobres, y casi un millón salieron de la pobreza extrema.

En su informe «Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana marzo-abril-mayo 2017», el INEI (2017d) indicó que la tasa de desempleo llegó a 6.6%, que fue un -0.5% respecto al 2016, cuya cifra fue 7.1% (véase la Figura 39).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento, que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución. El impacto de las fuerzas tecnológicas y científicas en el entorno es amplio, dado que modifican las reglas de la competencia, vuelven

obsoletas las prácticas de gestión tradicionales, reducen y eliminan las barreras de entrada dentro de un sector industrial. (D'Alessio, 2015).

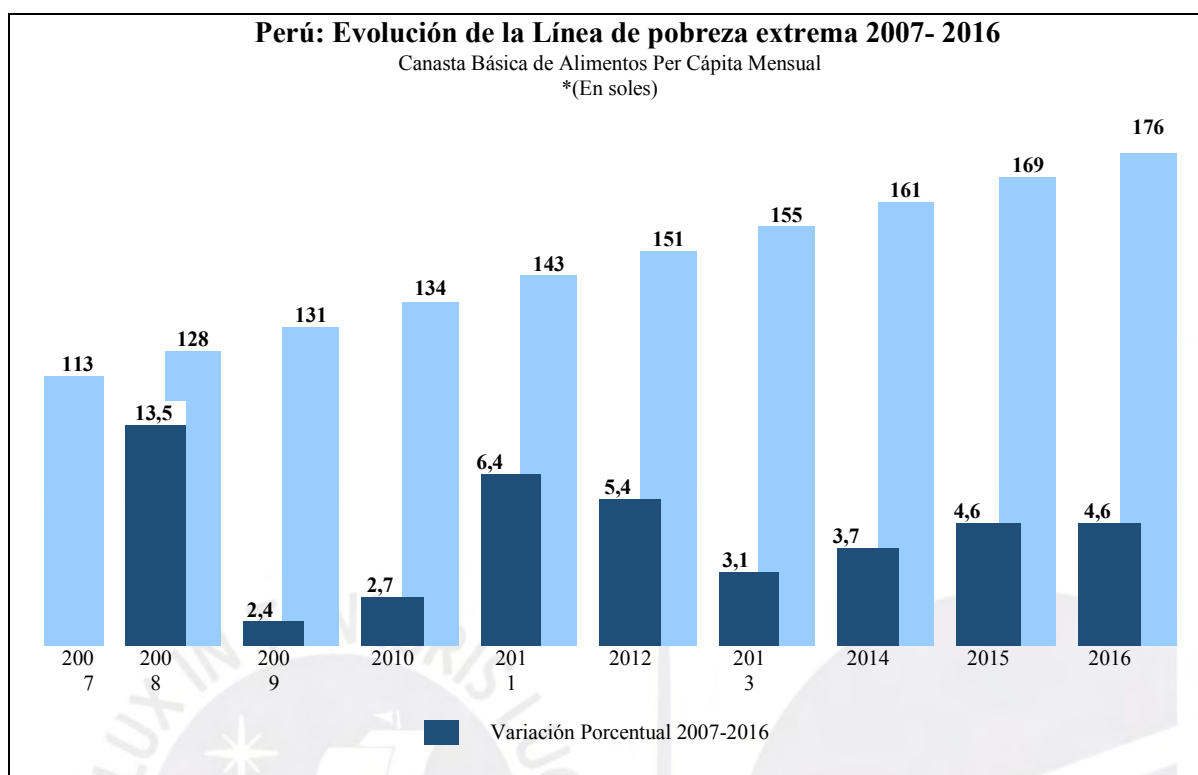


Figura 305. Perú: Evolución de la línea de pobreza extrema 2007-2016. Tomado de «Evolución de la pobreza monetaria 2007-2016 - Informe Técnico» (p. 17), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017c. Lima, Perú: Autor.

Según el INEI (2016a), por cada 100 hogares en 91 existe al menos una tecnología de información y comunicación, frente a las 90 en el 2015. Véase la Tabla 10.

La era digital es un conjunto de tecnologías cuyas aplicaciones permiten la comunicación humana. Comenzó con el desarrollo de las industrias de ordenadores y de lenguaje binario. Hoy, ejerce influencia sobre todos los procesos y fases de la comunicación a través de su automatización, facilitando el registro, manipulación, almacenamiento y distribución de la información (Jódar, 2005).

En el Perú, la era digital se desarrolla de manera rápida gracias al acceso a internet a nivel nacional, con la implementación de la red dorsal nacional de fibra óptica que proporciona una cobertura en 180 provincias del país.

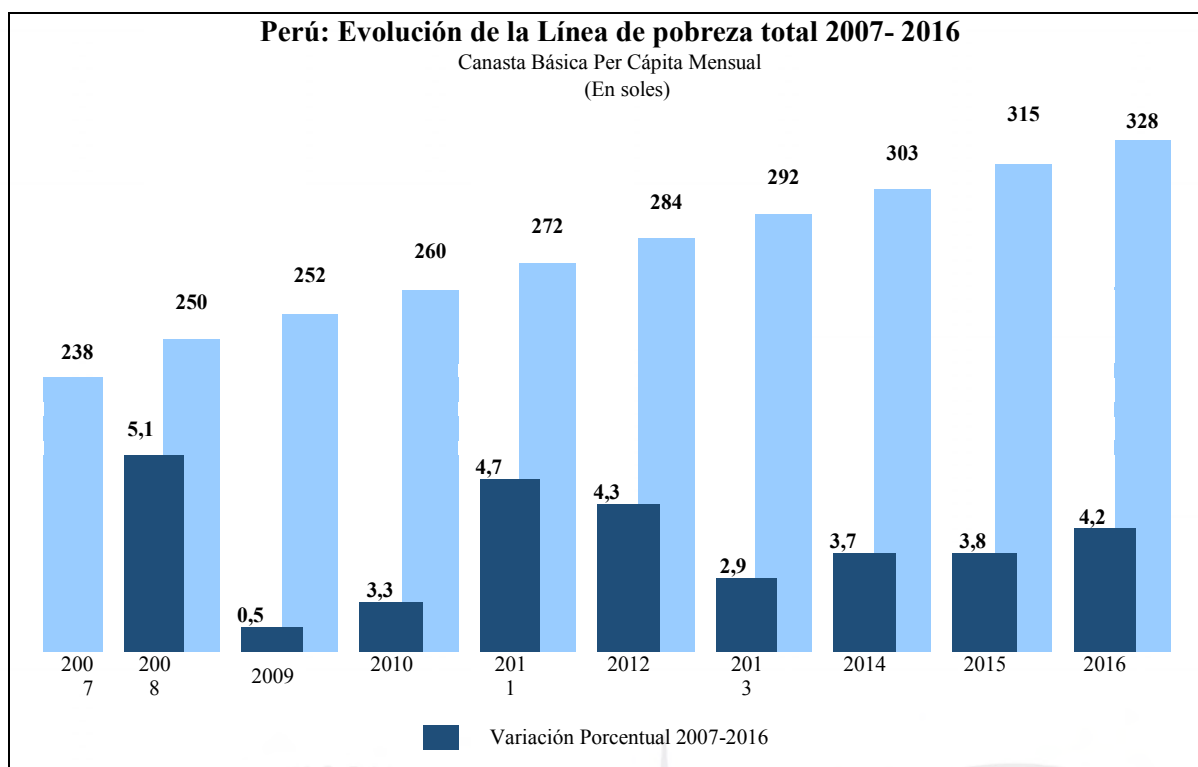


Figura 316. Perú: Evolución de la línea de pobreza extrema 2007-2016.

Tomado de «Evolución de la pobreza monetaria 2007-2016 - Informe Técnico» (p. 12), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017c. Lima, Perú: Autor.

Lima Metropolitana: Tasas de niveles de empleo Trimestre móvil: Marzo-Abril-Mayo 2016 y 2017 (Porcentaje)			
Niveles de empleo	Trimestre móvil		Variación trimestre móvil (puntos porcentuales)
	Mar-Abr-May 2016	Mar-Abr-May 2017	
Total PEA	100	100	-
I. Tasa de Ocupación	92.9	93.4	0.5
.Empleo adecuado	60.4	59.1	-1.3
.Subempleo	32.5	34.3	1.8
-Subempleo por horas (visible)	9	10.6	1.6
-Subempleo por ingresos (invisible)	23.4	23.7	0.3
II. Tasa de desempleo	7.1	6.6	-0.5

Figura 327. Lima Metropolitana: Tasas de niveles de empleo Trimestre móvil: marzo-abril-mayo 2016 y 2017.

Tomado de «Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana. Marzo-abril-mayo» (p. 14), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017d. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_mercado-laboral-ene-feb-mar2017.pdf

Tabla 10

Hogares según Condición de Tenencia de Tecnologías de Información y Comunicación

Condiciones	2015	2016	Variación
Más de una TIC	89.70%	91.10%	1.4%
Ninguna	10.30%	8.90%	-1.4%
	100%	100%	

Nota. Tomado de «Estadística de las tecnologías de información y comunicación en los hogares. Informe Técnico N° 4» (p. 17), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a. Lima, Perú: Autor.

Esto permite contar con servicio de internet de alta velocidad, y así facilitar la comunicación con el desarrollo de herramientas virtuales, obligando a las empresas que se adapten a la transformación digital (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2016).

Así, en febrero de 2016, se fundó Pagos Digitales Peruanos (PDP), que opera la plataforma de pagos móviles BIM. Esta empresa es la primera en su tipo porque en ella participan todos los actores significativos del sistema financiero, y permite a los clientes interactuar con las diferentes empresas telefónicas. La meta de Modelo Perú es contar con dos millones de usuarios activos al 2020, además de facilitar la creación de monederos móviles ofrecidos por emisores de dinero electrónico, con supervisión de la SBS [(EIU (Economist Intelligence Unit [EIU], 2016).

La creación de Pagos Digitales Peruanos es un claro ejemplo de que el sector microfinanciero del Perú ya aplica avances tecnológicos, que promueven la inclusión financiera y el desarrollo del país, apoyando a los pequeños empresarios a obtener servicios financieros de forma segura.

De acuerdo con lo señalado por los directivos de Pagos Digitales Peruanos, se lanzó una plataforma tecnológica única en la cual participan bancos, cajas municipales, cajas rurales, edpyme, financieras, empresas emisoras de dinero electrónico que no pertenecen al sistema financiero, y empresas de telecomunicaciones, cuyo fin principal es la inclusión financiera.

La incursión al uso de la billetera electrónica está pasando por diferentes etapas: (a) la generación de la billetera electrónica, (b) el desarrollo de un ecosistema de pagos digitales a

través del uso de la billetera electrónica, y (e) el uso de información de la billetera electrónica para lograr la inclusión financiera.

El Modelo Perú permite también la interoperabilidad entre operadores de celulares, entre emisores de dinero electrónico y entre las redes de distribución (agentes); se ofrece un mismo producto para todos los usuarios –la billetera móvil–, e incluso las mismas tarifas. Esta propuesta trabaja en una plataforma única con acceso USSD, de tal manera que permite usar la billetera cuando el teléfono móvil no cuenta con internet ni saldo.

Actualmente, son tres los operadores afiliados mediante los cuales se puede tener acceso a la billetera BIM –Movistar, Claro y Entel–, y se está trabajando para que también se integre la empresa Bitel. Las operaciones que se pueden realizar son: guardar dinero (‘cash-in’), retirar dinero (‘cash-out’), enviar dinero a otro usuario BIM (‘P2P’) y otras operaciones. Está pendiente la incorporación del pago de servicios básicos como electricidad, agua, telefonía, gas, préstamos, y a comercios que reciban pagos a través de la billetera BIM.

En el primer año de implementación hubo limitaciones, como el doble trabajo de los corresponsales por manejar un celular para estas operaciones, además del POS con el que ya cuentan, por lo que no se brindó la atención correcta. Es por ello que Pagos Digitales Peruanos está trabajando en la simplificación de la operatividad de los cajeros corresponsales.

Según Hoder, Wagner, Sguerra y Bertol (2016), la industria financiera se ha vuelto cada vez más asequible debido a las transacciones en línea y las tecnologías digitales. Señalan que el uso de celulares se ha incrementado, ya que sirven como medio para enviar y recibir pagos, además de sus ventajas de comunicación y conexión con los clientes (la penetración de los smartphones puede verse en la Figura 40).

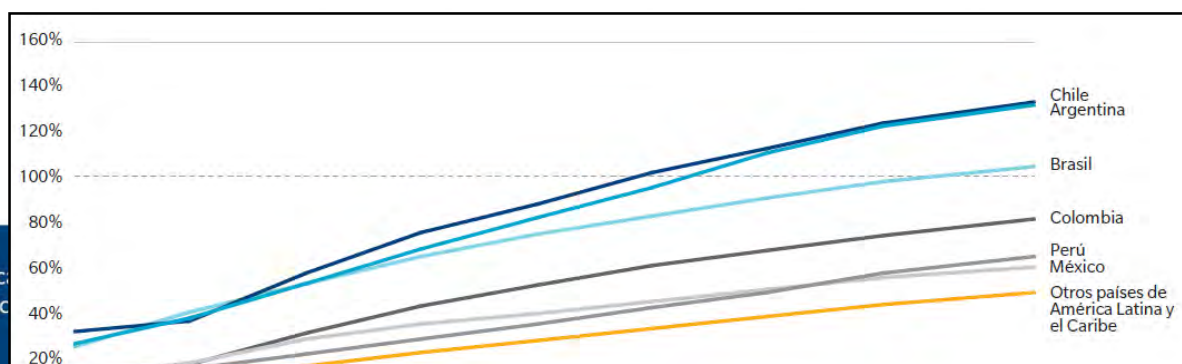


Figura 338. Penetración de smartphones en América Latina y el Caribe, 2012-2020. Tomado de «The Mobile Market» (p. X), por el World Cellular Information Service (WCIS), 2016. Recuperado de <https://ovum.informa.com/products-and-services/data-services/world-cellular-information-service>.

Las empresas de tecnología financiera especializadas o *fintech*, han entrado al mercado en los últimos años desarrollando soluciones a los problemas y cuellos de botella que afectan a los mecanismos financieros tradicionales. Las plataformas de analítica avanzada están haciendo uso de *Big Data* extraída de las huellas digitales para realizar evaluaciones crediticias de una forma más rápida y a costos más bajos que nunca. Las fuentes de información no tradicionales disponibles por medio de las tecnologías digitales también están ayudando a crear perfiles de riesgo crediticio más completos y a mejorar la comprensión de los mercados complejos, como las pyme. La automatización digital puede hacer más eficientes los procesos de suscripción, así como la toma de decisiones organizacional, lo cual nuevamente baja los costos para las instituciones financieras.

La revolución *fintech* está cambiando el panorama mundial rápidamente, generando nuevas oportunidades para que las micro, pequeñas y medianas empresas obtengan financiamiento según sus necesidades.

Las plataformas locales de préstamos P2P y *crowdfunding*, así como los proveedores de pagos electrónicos, han logrado un éxito notable.

Aunque también se debe a obstáculos específicos de las instituciones financieras en la región, incluyendo una mayor rigidez en las estructuras de gobernanza de las instituciones financieras, la dificultad que enfrentan las *fintech* es la identificación del contacto o punto de

entrada correcto, y las complejidades para asegurar la compatibilidad de las soluciones fintech innovadoras con los sistemas heredados de TI.

Las instituciones financieras pueden fomentar mayor innovación de diversas maneras, así como: establecer equipos de innovación dedicados y establecer estructuras de gobernanza más flexibles con el fin de adoptar nuevas tecnologías; utilizar *Big Data* para comprender las necesidades de los clientes; promover el uso de los canales digitales para que participen las micro, pequeñas y medianas empresas y obtener información del comportamiento y necesidades de los clientes, garantizando la seguridad de la información brindada por los clientes; asociarse con las fintech de tal manera que se logren colaboraciones beneficiosas para las entidades financieras, las fintech y los clientes; innovar activos con el fin de obtener los mayores beneficios de las fintech y las innovaciones tecnológicas.

También se podrá acceder a servicios de valor agregado y herramientas educativas que permitan familiarizarse a las micro, pequeñas y medianas empresas con el internet y sus ventajas. Las fintech también están implementando el *crowdfunding* y préstamos P2P, entre otras soluciones de financiamiento para las micro, pequeñas y medianas empresas. Otra de las innovaciones son las soluciones de pagos electrónicos como los dispositivos de puntos de venta móviles (PVM), que fueron lanzados en Estados Unidos por Square, una nueva empresa fintech; así como el financiamiento a las cadenas de valor.

En el Perú, el mercado del fintech aún está muy poco desarrollado; sin embargo, en el 2016 hubo varios entrantes, y para el 2017 las perspectivas son mejores. Las fintech que tienen operaciones en Perú o están ad portas son: Afluente, Latin Fintech (peruana), Lenddo, FiT (peruana), BaraTasa (peruana), EFL, Culqi (peruana), Quant (peruana), Segurosimple.com (peruana), Kambista (peruana). Los principales obstáculos para el crecimiento de las fintech en el Perú son la informalidad y el bajo uso de los servicios financieros (Córdova, 2017).

3.3.5. Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)

Es innegable la importancia que ha adquirido la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente como preocupación de primer orden para la humanidad, así como una responsabilidad para las futuras generaciones (D'Alessio, 2015).

En el Perú, desde la SUNAT, se ha impulsado la facturación electrónica, obligando a las empresas a generar comprobantes de pago digitales (Resolución Ministerial MEF 012-265-2015).

También ha implementado el uso de termas solares en grupos electrógenos y en tecnologías de la información y comunicación.

La necesidad de normas legales que protejan el medio ambiente está obteniendo una generalizada, aunque remisa aceptación: generalizada porque todos desean un planeta en el que se pueda vivir; y remisa por la arraigada creencia de que las normas medio ambientales erosionan la competitividad (Porter, 2015).

Uno de los principales intereses de las organizaciones es la rentabilidad. El hecho de implementar medidas de protección del medio ambiente conlleva a realizar gastos adicionales que no resultan rentables. Por otro lado, la protección del medio ambiente se está difundiendo de tal manera que algunas organizaciones internacionales solicitan que sus proveedores garanticen que sus productos sean elaborados considerando la responsabilidad medio ambiental.

Una de las formas de medir el cuidado del medio ambiente y que están siendo utilizados por entidades financieras del Perú es la huella de carbono. Schneider y Samaniego (2009) señalaron que la huella de carbono mide el impacto de los gases de efecto invernadero (GEI) que producen las diversas actividades individuales y colectivas en el medio ambiente.

Para la medición de la huella de carbono de las empresas se consideran de forma fidedigna las emisiones de GEI en todos sus procesos.

El protocolo de gases de efecto invernadero establece tres ámbitos de emisiones: **Ámbito 1**, son emisiones directas propias de la empresa; **Ámbito 2**, son consecuencia de las actividades de la empresa pero son emisiones controladas por terceros; y el **ámbito 3**, son emisiones generadas fuera de la organización y que están fuera del control de la misma.

Page Perú (2016) señaló que de acuerdo a la necesidad y compromiso de preservar el medio ambiente y fomentar el uso sostenible de los recursos renovables con los que cuenta el Perú, asimismo teniendo en cuenta que el país es atractivo para las inversiones, la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC) y el Ministerio del Ambiente (Mina) firmaron el «Protocolo Verde» en mayo de 2015, que tiene como fin promover inversiones y proyectos sostenibles, y ambientalmente responsables.

El «Protocolo Verde» para el sistema financiero ha sido promovido por el Minam, junto con la Asociación de Microfinanzas del Perú (ASOMIF), el Agrobanco y la ASBANC. Las estrategias que tiene este Protocolo son tres: Primero, generar lineamientos que den facilidades de ahorro e inversión para el financiamiento de proyectos que promuevan el uso sostenible de los recursos, y que busquen la protección del medio ambiente y la competitividad de los sectores productivos; segundo, promover el uso sostenible de los recursos naturales renovables en sus procesos internos, reduciendo de esta manera la huella ecológica; y tercero, los análisis de riesgo de crédito e inversión deben considerar cuáles serán los impactos y costos ambientales y sociales de los proyectos a ser financiados.

El Perú forma parte de la Red de Banca Sostenible (Sustainable Banking Network), a la que también pertenecen China, Bangladesh, Colombia, Brasil y otros (véase la Figura 41) [Ponce, 2016]. Para el caso peruano, se cuenta con motores regulatorios de mercado que basados en el enfoque combinado entre el Protocolo Verde firmado por el Perú en el 2014, y la regulación de gestión de riesgo social y ambiental para las instituciones financieras que lanzó la SBS, el 2015.

	2007	2011	2012	2014	2015
Asia	<u>China</u> China Banking Regulatory (CBRC), People's Bank of China, Ministry of Environmental Protection- Green Credit Policy	<u>Bangladesh</u> Bangladesh Bank- Environmental Risk Management (ERM) Policy	<u>China</u> China Banking Regulatory Commission (CBRC)- Green Credit Guidelines	<u>Indonesia</u> OJK (financial regulator)-- Roadmap for Sustainable Finance in Indonesia 2015-2019 <u>Mongolia</u> Mongolia Banking Association- Mongolia Sustainable Finance Principles and 4 Sector Guidelines <u>China</u> CBRC- Green Credit M&E mechanism and KPIs Checklist launched	<u>Bangladesh</u> Update Bangladesh Bank- ESRM Guidelines of 8 Sector Guidelines (draft in consultation) <u>Vietnam</u> The State Bank of Vietnam- the Directive on Promoting Green Credit and Managing Environment and Social Risks and 10- sector checklists
Latín América			<u>Colombia</u> Banking Association (Asobancaria)- Green Protocol	<u>Brasil</u> Central Bank's Guidelines of Social Responsibility Policy for Fis	<u>Perú</u> The Superintendency of Banking, Insurance and Private Pension Fund Administrators of Perú (SBS)- the Regulation for Social and Environment Risk Management
África			<u>Nigeria</u> Central Bank of Nigeria- Nigerian Sustainable Banking Principles & 3 Sector Guidelines		<u>Kenya</u> The Kenya Bankers Association (KBA)- Sustainable Finance Guiding Principles

Figura 349. Guías existentes de los miembros de la Sustainable Banking Network. Tomado de «Finanzas sostenibles: Una oportunidad de negocio para la Banca Latinoamericana» (p. 11), por M. Ponce, 2016. Recuperado de <https://www.asobanca.org.ec/sites/default/files/1%20Sustainable%20Banking%20Network%20LAC-%20Oct2016.pdf>

Según Asobancaria (2017), el Perú, a través del Reglamento para la Gestión del Riesgo Social y Ambiental promulgado el 2015 por la SBS, tienen como estrategia el establecimiento de requerimientos para que se evalúen los riesgos ambientales y sociales en las entidades financieras, de tal manera que se implementen mejores prácticas. Señala también que debido al poco tiempo que se tienen para estas estrategias, los resultados a la fecha todavía no se han dado a conocer. Mientras que en Colombia el 33% de las empresas financieras incrementaron

su línea de crédito ‘verde’; y en Brasil, que es el pionero en este tipo de iniciativas, el 10% de los préstamos corporativos fueron para proyectos de economía verde.

La Corporación Financiera Internacional planea para el Perú la emisión de bonos verdes que puedan financiar proyectos amigables con el medio ambiente, por casi S/. 2,000 millones. El primer bono verde que emitió la CFI en el Perú fue hace tres años, por S/. 42 millones (US\$ 12.8 millones), siendo Rímac Seguros el inversionista (Banco Mundial planea emitir bonos verdes en Perú, en favor del medio ambiente, 2017).

Los Bonos Verdes son títulos de deuda que son emitidos para generar capital destinado a proyectos ambientales o que tengan relación con el cambio climático. Cuentan con Principios de Bonos Verdes, que vienen a ser un estándar internacional adoptado por el emisor de manera voluntaria. Estos Principios son necesarios para garantizar la transparencia, disponibilidad de información para la evaluación del impacto ambiental de una inversión en bono verde y otros. Asimismo, el emisor destinará los ingresos obtenidos por el bono hacia proyectos verdes. La Corporación Financiera Internacional es uno de los mayores emisores a nivel mundial de bonos verdes, siendo también la pionera: ha emitido 55 en diversas monedas (IFC, 2017a). Véase la Figura 42.

El Gobierno Regional de Junín cuenta con el documento Política Ambiental Regional de Junín en el cual está estructurado en base a cuatro ejes esenciales de la gestión ambiental: Conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad, Gestión integral de la calidad ambiental, Gobernanza ambiental, compromisos interdistritales. (Gobierno Regional de Junín, 2014).

3.4. Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito y sus Competidores

El análisis de los competidores permite evaluar la situación estratégica y la posición de una organización dentro del sector, así como su grado de atractividad dentro del sector (D'Alessio, 2015).

Los principales competidores de las cajas municipales de ahorro y crédito de la región Junín es la banca múltiple, las edpyme, las financieras, las cajas rurales de ahorro y crédito, las entidades no supervisadas por la Superintendencia de Banca Seguro y AFP, como las cooperativas y ONG, y por último el sector informal que opera en la misma región Junín.

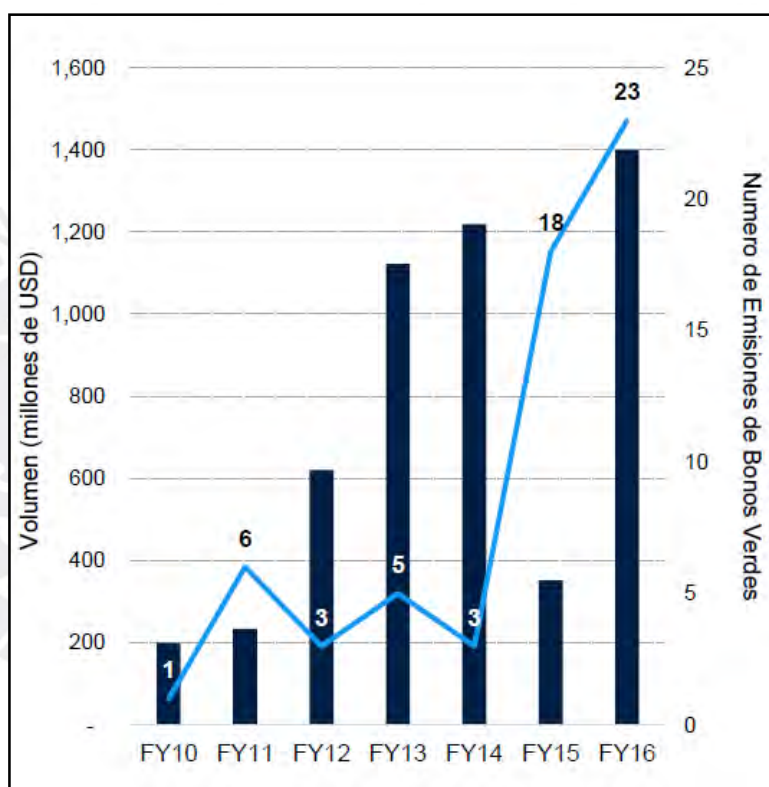


Figura 40. Evolución de emisiones de bonos verdes de la Corporación Financiera Internacional.

Tomado de «Bonos verdes» (p. 12), por la International Finance Corporation (IFC), 2017b. Recuperado de http://www.emergingmarketsdialogue.org/dms/giz-emd/events/event18/presentations/IFC_Presentation_GB_Mex_II_Spanish.pdf?z=1498694400076

3.5. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Véase la Tabla 11.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

El principal proveedor de las cajas municipales en la región Junín son las fuentes de fondeo. Dentro de estas fuentes se consideran los depósitos, los adeudados, el patrimonio y otras cuentas por pagar, como certificados de depósitos y los bonos denominados como ‘otros’. Como se puede apreciar, la estructura de fondeo es diversificada; y la principal fuente de fondeo son los depósitos, como los a plazo, los de ahorro y los de CTS.

Tabla 11

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores Claves de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades:			
1. Desarrollo de la era digital en el sistema financiero.	0.12	2	0.24
2. Nivel de Bancarización a nivel de Junín (24.7%).	0.10	3	0.3
3. Crecimiento económico de la región Junín.	0.10	4	0.4
4. Buenas relaciones internacionales, TLC.	0.09	2	0.18
5. Crecimiento de la cultura del cuidado del medio ambiente en la región	0.11	2	0.22
6. Fondeo a través de emisión de bonos verdes para financiamiento de proyectos verdes.	0.10	1	0.10
Subtotal	0.62		1.44
Amenazas:			
1. Sobre endeudamiento de los clientes.	0.12	3	0.36
2. Presencia de desastres naturales, factores climatológicos, corrupción y terrorismo.	0.08	2	0.16
3. Impacto de la crisis financiera internacional.	0.08	2	0.16
4. Nivel de competencia en el sector.	0.1	3	0.3
Subtotal	0.38		0.98
Total	1		2.42

Nota. La clasificación es la siguiente: (1) la respuesta es pobre, (2) la respuesta está en el promedio, (3) la respuesta está por encima del promedio y (4) la respuesta es superior.

Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 121), por F. A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson Educación.

En relación con los adeudados, las CMAC cuentan con una mayor concentración de adeudados con COFIDE, luego con el Banco de la Nación y financiamientos internacionales, como el Instituto de Crédito Oficial de España.

Al 2016, el 78% de participación corresponde a los depósitos; el 9%, al patrimonio; el 4%, a los adeudados; y el 5%, a otras cuentas por pagar, como los certificados de depósitos y los bonos (véase la Figura 43).

El poder de negociación de las cajas municipales ante los proveedores que otorgan fuentes de fondeo es bajo, cuando sus indicadores financieros no son óptimos; y el poder de negociación es alta cuando sus indicadores financieros son óptimos. Por lo tanto, a mayor calidad de los indicadores financieros menores son los costos de fondeo y las tasas en el mercado de capitales.

Las CMAC que se encuentran en la región Junín, como la Caja de Huancayo, la de Arequipa, la de Cusco, la de Piura y la de Trujillo, poseen buenos indicadores desde el 2010. Por ello, sus costos de fondeo son bajos, ya que cuentan con mayor poder de negociación. En cambio, la Caja del Santa no cuenta con buenos indicadores financieros, por lo que no cuenta con poder de negociación ya que sus costos de fondeo son mucho más altos (SBS, 2016). Esta información se puede ver con mayor detalle en la Figura 43.

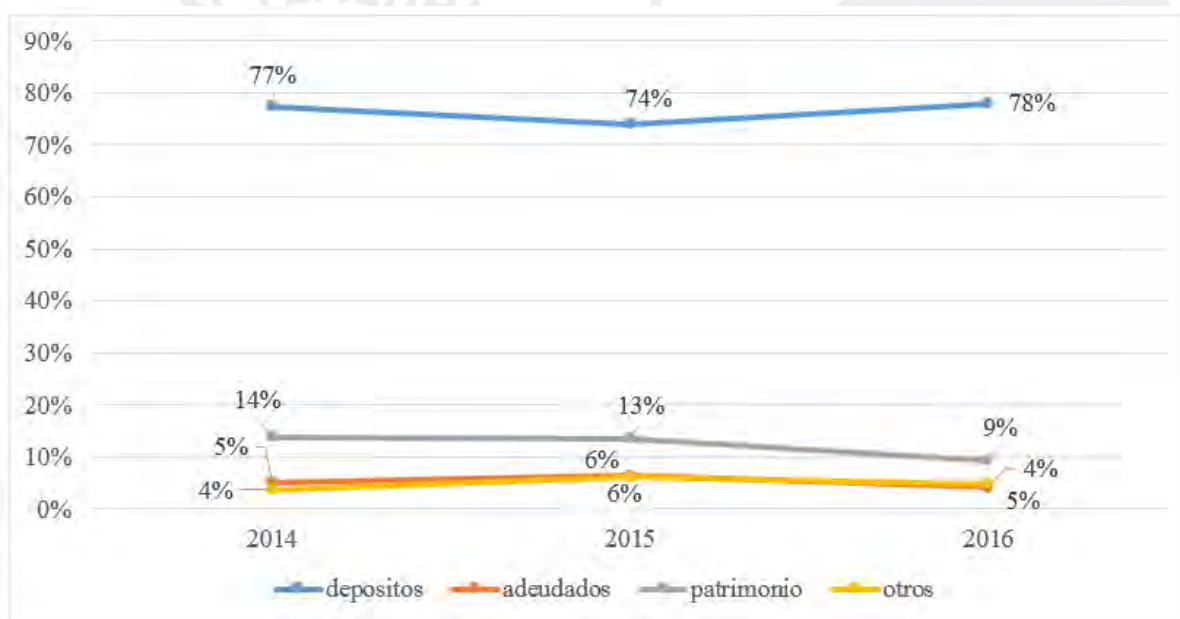


Figura 41. Estructura de fondeo de las CMAC en la región Junín. Tomado de «Fondeo en el Sistema Financiero» (p. 13), por la Superintendencia de Banca Seguros y AFP (SBS), 2016. Lima, Perú: Autor.

En el caso de la tecnología que emplean, las CMAC cuentan con proveedores como Cisco Systems, que ofrece servidores web, de transacción, de archivos y de respaldo; también *routers*, *switches*, teléfonos *voip*'s, que permiten una adecuada fluidez de la comunicación

entre departamentos y agencias. El poder de negociación con este proveedor es mínimo, ya que cuenta con precios establecidos en estos equipos a nivel internacional, a la vez que es una empresa líder en tecnologías de la información en el ámbito global.

Otro proveedor de tecnología es Microsoft, con las licencias de los sistemas operativos para los servidores, ordenadores y pc, además con las licencias de los parches para el funcionamiento del *core* financiero. El poder de negociación de Microsoft es mínimo, ya que también cuenta con montos establecidos en sus licencias y es una empresa líder internacional.

En el caso de la seguridad para el traslado del dinero, las cajas municipales de la región Junín trabajan con la empresa Prosegur, empresa líder en seguridad a nivel nacional. Aquí también el nivel de negociación es mínimo, ya que cuenta con montos establecidos estandarizados por sus servicios.

Con relación al servicio de limpieza, las CMAC contratan a empresas locales, por lo que su poder de negociación es alto. Actualmente hay muchas empresas de limpieza en la región Junín, y estas deben de acatar las condiciones aplicadas en las cajas.

En el caso de útiles de escritorio, las cajas municipales trabajan con empresas locales, como librerías El Estudiante y La Familia. Con estas empresas, el nivel de negociación es altísimo, ya que son pequeños locales, y les conviene trabajar con las cajas municipales de la región por la venta de productos de escritorio de manera masiva.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

El Poder de negociación de los compradores en las cajas municipales de la región Junín se desarrolla a través de la determinación o fijación de la tasa de interés. Para ello, se aplica el modelo de tasas de transferencia y precios de transferencia de fondos, que considera la fijación de la tasa de encaje que el Banco Central de Reserva del Perú determina; así como la prima de liquidez, que es el costo de liquidez estimado con la rentabilidad promedio del

colchón de activos, el porcentaje del fondo de seguro de depósito, los costos operativos, el porcentaje de riesgo crediticio y el porcentaje del *spread* esperado, que es el porcentaje de ganancia que define cada institución financiera.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Los sustitutos se comportan similares a los competidores porque no afectan en forma directa a la industria que se analiza. Sin embargo, es muy importante tener en cuenta a los sustitutos porque representan una amenaza potencial que puede repercutir en el sector microfinanciero de cajas.

Según Porter (2015), «los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rendimiento de una industria al colocar un máximo en los precios porque le dan la posibilidad de la industria sustituta de poder competir» (p. 46). Esto ocurre porque los demandantes buscarán una opción más factible en cualquiera de las industrias para poder cubrir sus necesidades.

En el sector microfinanciero existe una amplia cantidad de competidores y sustitutos. Estos sustitutos ofrecen similares productos y servicios, que representan una potencial amenaza a la industria de las CMAC. Entre los principales sustitutos de las cajas municipales de ahorro y crédito se detallan en los puntos siguientes.

3.5.3.1. Casas comerciales de un 'bien'. Uno de los sustitutos de las microfinancieras son las empresas que ofrecen un bien o servicio a crédito. En este caso, la casa comercial es la que asume el riesgo porque ellos se rigen bajo su propia evaluación y control. Este tipo de crédito ha ido aumentando, ya que muchas veces las empresas o personas no quieren recurrir en gastos financieros que incurren cuando trabajan con entidades financieras o las CMAC. Un ejemplo claro es el caso de las tiendas de electrodomésticos, que muchas veces ofrecen crédito directo sus productos a sus clientes.

3.5.3.2. Fondos colectivos. Este tipo de sustituto es muy usado en el país y principalmente funciona para la compra de vehículos. Este sistema da la posibilidad de adquirir un bien mediante una cuota mensual, que finalmente es sorteada entre todos los participantes del fondo. Esta modalidad es mucha más económica que la banca tradicional y, además, no exigen muchos requisitos. Los fondos principales fondos colectivos del país son: Pandero, Opción, Maquisistemas, Fonbienes y Autoplan.

3.5.3.3. Las juntas o 'banquitos'. Otro tipo de financiamiento sustituto son las juntas que hacen las personas de forma particular. Los participantes de esta modalidad aportan cierta cantidad de dinero pactada y se hace una 'bolsa', que será entregada a una persona participante mes a mes. Esta modalidad es riesgosa porque se basa en la confianza de las personas y si alguno de ellos no cumple con dar la cuota, la junta se afectará. En esta modalidad no hay tasas de interés y además no se exigen garantes, lo que hace este tipo de financiamiento muy accesible para las personas.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

En cuanto a las barreras de entradas de nuevos entrantes, la principal es la legal, que supervisa la SBS, y el modelo de banca establecido en la Ley 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. Según el Art. 87° de la Constitución Política del Perú de 1993, la SBS ejerce el control de las empresas bancarias y otras que reciban depósitos del público. Adicionalmente, el Art. 21° de la Ley General del Sistema Financiero establece que la SBS emite la resolución que autoriza o deniega la organización de una empresa en el sistema financiero, que no requiere exposición de fundamentos, salvo que la pida el solicitante, en la medida de lo practicable

El sistema financiero es un mercado muy competitivo donde existe una amplia cantidad de competidores. Además, siempre existe la amenaza de nuevos participantes. En la actualidad, existe un alto nivel de organizaciones que están explorando el mercado, sobre

todo en este sector. Hay organizaciones que otorgan facilidades de crédito sin importar la clasificación del cliente en el sistema financiero; tan solo con una garantía real (hipoteca) pueden acceder a financiamientos, inclusive con plazos mayores a 12 meses, que les sirve a manera de crédito temporal o puente hasta mejorar su clasificación. Los clientes están dispuestos a pagar altas tasas que superan el 30% anual, en vista que no tienen mejores opciones. Un ejemplo de aquello es lo que hoy hace el *shadow banking*.

Hay alternativas nuevas que ofrecen créditos vía web. Aquí no hay presencia física de un promotor, sino más bien, la interacción con una página web. Otras opciones como el *crowdfunding* también son nuevas alternativas. Por ejemplo: Afluenta es una empresa no regulada que opera a través de un fideicomiso. También está Amazon, a través de su programa Amazon Lending, que se está convirtiendo en un banco para sus vendedores, otorgándoles financiamiento para la compra de sus productos (Foro Marketing, 2016).

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Los principales competidores de las CMAC de la región Junín son la banca múltiple, las edpyme, las financieras, las cajas rurales de ahorro y crédito, las entidades no supervisadas por la SBS como las cooperativas y ONG-, el sector informal y las empresas fintech.

A continuación, se analizará la morosidad entre los competidores de las Cajas municipales de la región Junín.

Al 2016, el porcentaje de morosidad de las empresas financieras de la región Junín es de 5.8%, de las Cajas rurales de ahorro y crédito, es de 8.9%; de las Edpyme, es de 9.1%, mientras que de las Cajas Municipales de la región Junín es de 3.7%. Esta información se presenta en la Tabla 12.

El porcentaje de participación en colocaciones a diciembre de 2016, de las Edpymes es de 1%, de las Cajas rurales de ahorro y crédito es de 2%; de la Banca Múltiples es de 56%;

de las empresas financieras es de 11%; mientras que de las Cajas Municipales, es de 29%.

Esta información se presenta en la Figura 44.

El porcentaje de participación en captaciones a diciembre de 2016, de las empresas financieras es de 3%, de las Cajas rurales de ahorro y crédito es de 1%; de la Banca Múltiples es de 49%; del Banco de la Nación es de 16%; mientras que de las Cajas Municipales, es de 31%. Esta información se presenta en la Figura 45.

Tabla 12

Porcentaje de Morosidad del sector microfinanciero en la región Junín

Región Junín:	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Empresas financieras	3.6	3.8	2.9	4.6	5.9	5.4	5.8
Cajas municipales	3.7	3.1	3.4	4	4	3.4	3.7
Cajas rurales de ahorro y crédito	5,4	6.1	7.2	11	8.9	3.9	8.9
Edpyme	5.1	4.8	6.1	4.9	4.9	4.7	9.1

Nota. Tomado de «Reportes del Sistema Financiero» (p. 11), por la Superintendencia de Banca Seguros y AF (SBS), 2016. Lima, Perú: Autor.

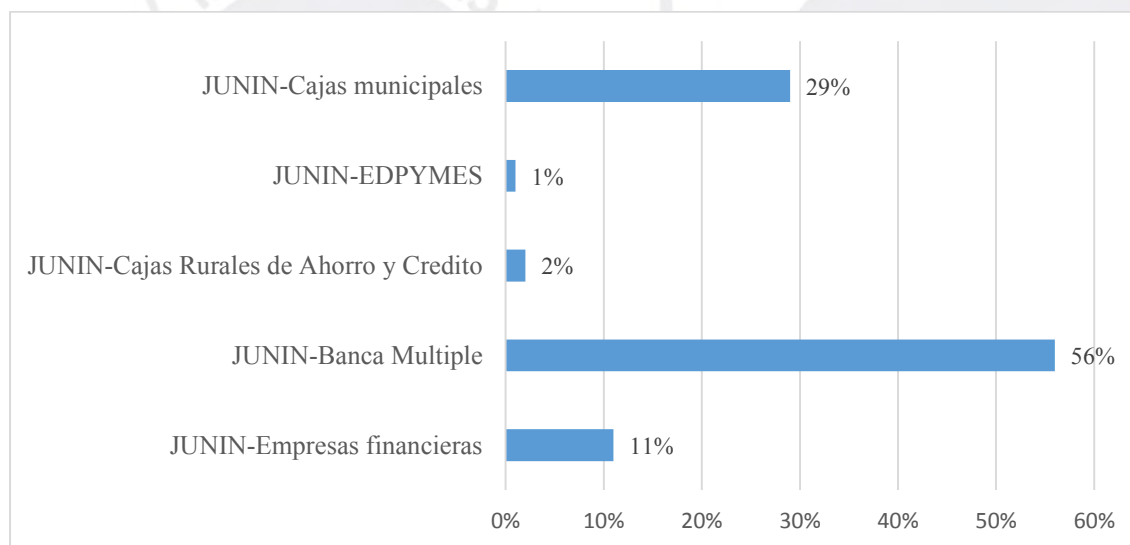


Figura 42. Saldos de colocación del sector microfinanciero de la región Junín Tomado de «Reportes del Sistema Financiero» (p. 33), por la Superintendencia de Banca Seguros y AF (SBS), 2016. Lima, Perú: Autor.

3.6. El Sector y sus Referentes

El sector microfinanciero de la región Junín tiene como referentes al Banco Sol (de Bolivia) y al Banco Adopem (de República Dominicana).

- **Banco Adopem:** Forma parte de la Fundación de Microfinanzas BBVA, que realiza incansable actividad para lograr un mayor desarrollo económico y social de tantas personas en América Latina. Hoy, la Fundación atiende a dos millones de emprendedores, quienes tienen acceso a servicios financieros y han salido adelante.

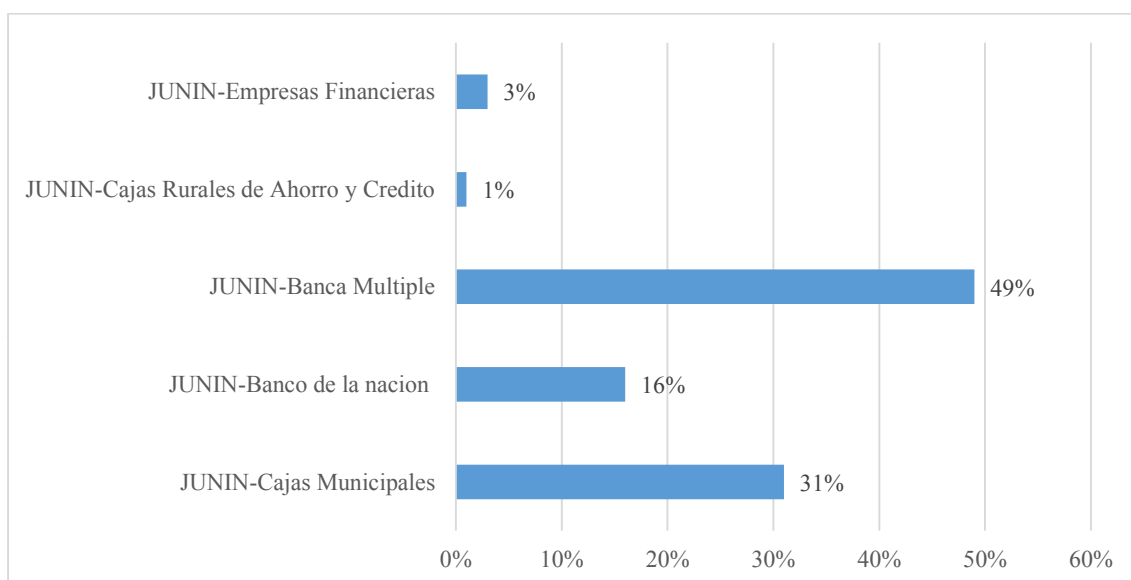


Figura 43. Participación en captaciones de la región Junín Tomado de «Reportes del Sistema Financiero» (p. 34), por la Superintendencia de Banca Seguros y AF (SBS), 2016. Lima, Perú. Autor.

Todos ellos tienen algo en común: la iniciativa individual, las ganas de mejorar y el deseo de conseguir una vida mejor; y en muchos casos detrás de toda esa energía, hay un anhelo profundo de progreso para sus hijos. Detrás de todo ese ímpetu y las ganas de salir adelante, está la promesa de que el futuro de sus hijos sea mejor, y que consigan tener una educación mejor. Por tanto, los hijos de todos estos emprendedores, en los países en donde opera la fundación de microfinanzas BBVA, el acceso a ese conocimiento es el verdadero reflejo de desarrollo sostenible e inclusivo que es la razón de ser de esta institución. Este es el salto que marca la diferencia en la realidad económica esencial de un país.

La mayoría de beneficiarios de estos servicios de inclusión financiera son mujeres, lo cual hace que el impacto sea aún más significativo. Una mujer que recibe ayuda para poner en marcha su proyecto es a menudo invencible y resistible, ya que es el centro de la vida

familiar y se siente reforzada para ir y salir poco a poco de esa situación vulnerable en que se encuentra.

El Banco de Ahorro y Crédito Adopem fue fundado en el 2005 por la Asociación Dominicana para el Desarrollo de la Mujer. Es considerado una entidad referente en el sector microfinanciero mundial, triple ganador regional consecutivo del «Premio a la excelencia en microfinanzas en América Latina y El Caribe», otorgado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

El Banco Adopem se concentra en la atención de mujeres de bajos ingresos en República Dominicana, creando oportunidades y desarrollo de mujeres líderes para que asuman cargos de gerencia, dirección y coordinación dentro de la institución. Por ello, fue premiado en el 2016 con el premio de Excelencia en Liderazgo por el Banco Mundial a la Mujer.

A su vez, este banco está muy comprometido con el desarrollo de la educación e inclusión bancaria, brindando educación financiera personalizada. Esta educación se basa en la asesoría y orientación de manera gratuita para todo el público que busque crecer en sus emprendimientos y para aquellos que están en búsqueda de emprender. Además, ofrece educación financiera a través de videos, capsulas de educación financiera, distribución de material ilustrativo sobre la sensibilidad del ahorro, juegos y dinámicas con estudiantes de centros educativos.

Cuenta con 74 sucursales y 135 subagentes bancarios, en las cuales ofrece servicios financieros para cada sector de la población, promoviendo de esta manera la inclusión financiera de manera efectiva, como por ejemplo la cuenta de ahorro infantil para niños, niñas y adolescentes, y el programa de crédito educativo CREDICA-T. Por ello, recibió el premio Argentarium en marzo de 2016, reconociendo su esfuerzo en desarrollar iniciativas de educación financiera e inclusión bancaria.

El banco Adopem tiene buenos niveles de rentabilidad, una robusta capitalización, especialización en el microcrédito, cartera de créditos saludable, fondeo diversificado y amplia liquidez. Todos estos factores suman para sea considerado con una calificación de largo plazo estable en A+ por el Fitch Ratings.

Al 2016, el banco Adopem, tuvo 390,199 clientes, de los cuales 224,771 son clientes de créditos y 165,428 de ahorro. De los clientes de créditos, 58,861 son nuevos emprendedores, y el 90% de ellos se encontraban en nivel de pobreza y vulnerabilidad. El 67% de la cartera de clientes es de sexo femenino y, de 410,048 de cuentas de ahorro que tiene, 33,842 pertenecen al programa Cuenta MIA, que fomenta el ahorro infantil y juvenil. El porcentaje de morosidad obtenida al cierre del 2016 fue de 2.84% y la cartera de riesgo mayor a 30 días, de 3.66% siendo una de las mejores dentro del sistema financiero dominicano. También se tuvo un porcentaje de solvencia de 15.90%, muy superior a lo requerido por las autoridades monetarias de República Dominicana.

Dentro de su organigrama institucional, se refleja la gestión por procesos y no la gestión por funciones, además que se trabaja en base a comités y no bajo cargos o departamentos, la cual permite contar con equipos multidisciplinarios de profesionales en donde las decisiones que se acuerdan se dan a través de un pensamiento sistémico, analizando los impactos de manera completa y eficaz.

La gestión que se aplica es de manera transversal y afecta a diferentes unidades organizativas, favoreciendo las interrelaciones entre las personas. Asimismo, cada colaborador conoce su rol en cada proceso, con el fin de obtener los objetivos de la organización. Este tipo de organigrama permite satisfacer al 100% las necesidades del cliente, detectar rápidamente deficiencias, cuellos de botellas y errores, con el fin de implementar soluciones rápidas y factibles. A continuación, en la Figura 46, se presenta el organigrama institucional del banco Adopem.

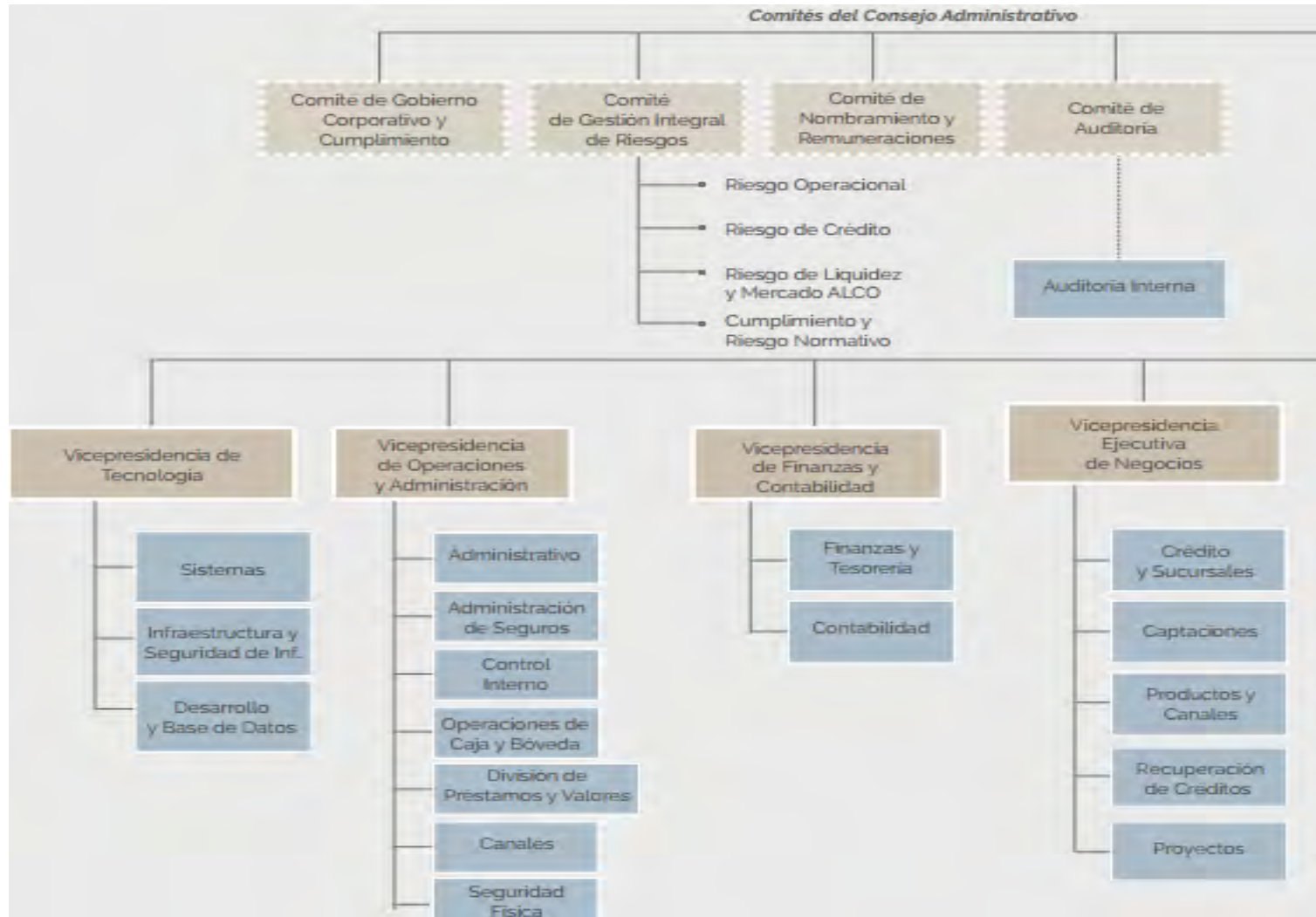


Figura 354. Estructura organizacional del Banco Adopem.

Tomado de «Memoria Anual 2016: Finanzas productivas responsables» (p. 52), por el Banco Adopem, 2016. Santo Domingo, República Dominicana: Autor.

El Banco de Ahorro y Crédito Adopem es un ente que contribuye a reducir la pobreza en República Dominicana. Durante el 2016, de los 136,267 clientes que tenían, 24,714 salieron del segmento de pobreza; esta información se generó sobre la base de las renovaciones de créditos de los clientes y la actualización de sus datos. Dentro de la estructura del capital pagado, el 15.27% pertenece a los accionistas locales; el 13.35% pertenece a Adopem ONG; y el 71.38% a la Fundación BBVA.

Dentro de sus indicadores financieros, al cierre del 2016, el índice de solvencia contaba con 1590%, una rentabilidad sobre activos de 6.78%, una cartera vigente sobre cartera total de 97.16%, un índice de morosidad de 2.84%, una rentabilidad sobre patrimonio de 32.76%, activos productivos sobre total de activos de 90.28%, y una relación de depósitos sobre préstamos de 44.47%.

- **Banco Sol:** Desde 1991 ofrece oportunidades de un mejor futuro a los sectores más humildes y vulnerables de Bolivia. Asimismo, brinda servicios financieros a más de 250 mil microempresarios. Al cierre del 2016, el crecimiento de la cartera de créditos fue 11.28%, sumando un total de US\$ 1,304.8 millones, con un índice de mora de 0.9%. Banco Sol tiene agencias fijas, agencias móviles, cajeros automáticos, puntos Sol Amigo, Infosol, AppSol y Solnet, que facilitaron las 23.3 millones de transacciones realizadas hasta diciembre de 2016.

Banco Sol desarrolla una cultura de gestión integral de riesgos, que se evalúa y aplica constantemente, siendo considerado como un proceso de mejora en la organización. A la vez, el fortalecimiento de los sistemas de información permitió definir el perfil de riesgo de la institución, evaluación de deudores, el posible endeudamiento de los clientes y el desvío de los fondos otorgados, los niveles de riesgo según portafolio crediticio y el impacto de otros riesgos. A su vez, la infraestructura tecnológica que tiene, permite obtener información coherente y rápida para la toma de

decisiones, así como adaptarse rápidamente al cambio de las normativas del Estado, lo cual fortalece los esquemas de seguridad de la información, que es un activo fundamental e importante.

Banco Sol mantiene su estructura de fondeo incorporando la emisión de bonos bancarios y bonos subordinados. Dentro de su programa de responsabilidad social, trabaja proyectos sociales con todos los grupos de interés, como por ejemplo Aula Sol, programa de educación financiera desarrollado en las aulas de las instituciones educativas del país; el programa Ahorra para Alcanzar tus Sueños, que son talleres de educación financiera dirigidos a niños de 6 a 8 años de edad, y permiten aprender la importancia del ahorro a través de juegos y dinámicas.

También están los talleres de educación financiera para clientes, con los que, al cierre del 2016, se capacitó a 8,494 clientes en todos los departamentos de Bolivia. El taller Cuidando mi Bolsillo está dirigido a jóvenes de 15 a 18 años, que también al cierre del 2016 capacitó a 5,414 personas.

Dentro de sus programas de información se tiene: la Carpeta de Bienvenida, para clientes nuevos dando a conocer los servicios que ofrece Banco Sol; Ponte ON, que consiste en proporcionar tabletas que contengan videos sobre los servicios brindados y los diferentes canales del Banco, a los clientes que se encuentran en espera de ser atendidos en las agencias y oficinas; Jornadas de Educación Financiera, planificadas a nivel nacional y que han generado un impacto sobre 2,3678 capacitados; y por último, el programa de responsabilidad social direccionado a la comunidad, ClaveSol, que apoya a la cultura e identidad y permite despertar e incentivar valores a través de la enseñanza musical entre niños y jóvenes. Otros programas son CorreSol, CopaSol, AcciónSol, así como alianzas estratégicas para el desarrollo de la comunidad como Techo, Yo Soy mi Primer Amor, Aldeas Infantiles y ONU Mujeres.

La innovación tecnológica que aplica Banco Sol y el enfoque de apoyo a la sociedad son la base para que cuente con buenos indicadores en el sistema financiero boliviano. A continuación, se presentan algunos indicadores de crecimiento: Uno de los índices de mora más bajos dentro del Sistema Bancario Boliviano a 30 días: 1%; un adecuado y prudente crecimiento de la cartera de créditos dentro del Sistema Bancario Boliviano: 10.61% (véase la Figura 47).

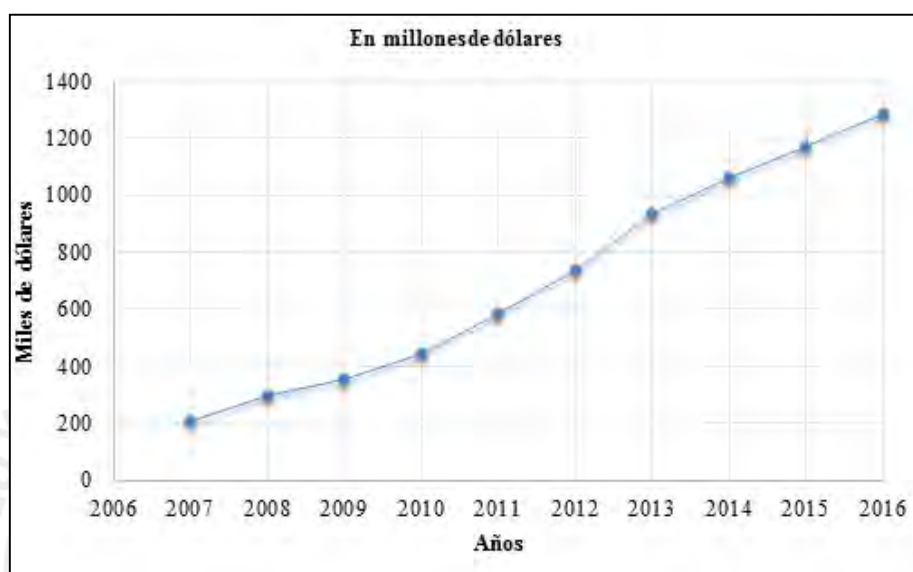


Figura 365. Evolución de cartera.
Tomado de «Estados financieros al 31 de diciembre del 2016» (p. 54), por el Banco Sol, 2016. La Paz, Bolivia: Banco Solidario.

El Banco tiene una diversidad de formas de fondeo que lo hacen versátil e innovador, y le permiten crecer en cartera con mayores colocaciones, superando las modalidades tradicionales de captar recursos.

La calificación de riesgos del Banco Sol se presenta en la Figura 48.

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

Esta matriz identifica a los principales competidores de la organización y presenta algunas de sus fortalezas y debilidades. Asimismo, relaciona la posición estratégica de una organización modelo con una organización determinada como muestra (D'Alessio, 2015).

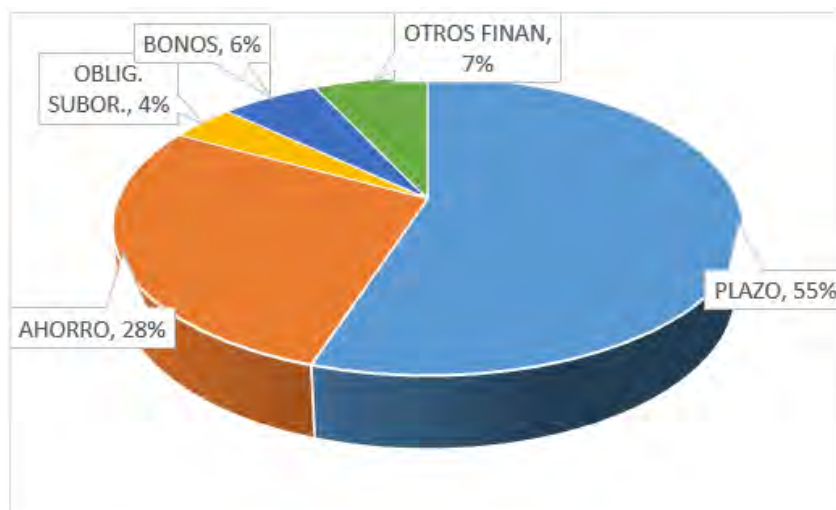


Figura 376. Calificación de riesgos.

Tomado de «Estados financieros al 31 de diciembre del 2016» (p. 11), por el Banco Sol, 2016. La Paz, Bolivia: Banco Solidario.

En la MPC se consideraron como principales competidores del sector microfinanciero de las CMAC de la región Junín, la banca múltiple, las edpyme, las financieras, las cajas rurales de ahorro y crédito, las cooperativas, las ONG y al sector financiero informal de la región Junín, así como a las empresas fintech.

Se observa que el sector microfinanciero de las CMAC de la región Junín tiene el segundo más alto ponderado, siendo el primero la banca múltiple. Las principales fortalezas identificadas de este sector son la gestión y calidad de la cartera, la inclusión financiera, la eficiencia operativa, la transparencia y el tiempo de respuesta. Se observa también que su eficiencia operativa y automatización de procesos es su debilidad menor.

En la MPC también se ha considerado como organizaciones de referencia (*benchmarking*) a los bancos Sol y Adopem, que están en la misma industria pero que no compiten entre ellos ni con el sector microfinanciero de Junín.

El sector microfinanciero de cajas municipales de la región Junín tiene menor ponderación que las dos organizaciones de referencia en cuanto a los factores claves de éxito.

Tabla 13

Matriz del Perfil Competitivo - Sector Microfinanciero de Cajas Municipales de la Región Junín

Factores Claves de Éxito	Peso	Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de las Región Junín		Banca Múltiple de la Región Junín		Edpyme de la Región Junín		Financieras de la Región Junín		Cajas Rurales de la Región Junín		Cooperativas y ONG		Sector Informal financiero de la región Junín		Fintech	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Gestión y calidad de cartera.	0.14	3	0.42	4	0.56	2	0.28	2	0.28	2	0.28	2	0.28	1	0.14	2	0.28
2. Desempeño y responsabilidad social.	0.12	4	0.48	3	0.36	2	0.24	3	0.36	2	0.24	3	0.36	1	0.12	1	0.12
3. Educación financiera.	0.14	2	0.28	2	0.28	1	0.14	2	0.28	2	0.28	1	0.14	1	0.14	2	0.28
4. Inclusión financiera.	0.14	3	0.42	3	0.42	2	0.28	2	0.28	2	0.28	2	0.28	1	0.14	2	0.28
5. Penetración de mercado / Alcance a segmentos sociales vulnerables.	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36	2	0.24	2	0.24
6. Eficiencia operativa / Automatización de procesos.	0.12	3	0.36	4	0.48	2	0.24	2	0.24	2	0.24	1	0.12	1	0.12	3	0.36
7. Transparencia.	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	1	0.1	1	0.1	2	0.2
8. Tiempo de respuesta.	0.12	3	0.36	4	0.48	2	0.24	2	0.24	2	0.24	1	0.12	2	0.24	2	0.24
Total	1		2.98		3.22		2.08		2.34		2.1		1.76		1.24		2.00

Nota. Valor: 4. Fortaleza Mayor, 3. Fortaleza Menor, 2. Debilidades menor, 1. Debilidad mayor.

Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 131), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.



Tabla 14

MPR - Sector Microfinanciero de CMAC de la Región Junín

Factores Claves de Éxito	Peso	CMAC de la Región Junín		Banco Sol		Banco Adopem	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Gestión y calidad de cartera.	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56
2. Desempeño y responsabilidad social.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
3. Educación financiera.	0.14	2	0.28	4	0.56	4	0.56
4. Inclusión financiera.	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56
5. Penetración de mercado / Alcance a segmentos sociales vulnerables.	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48
6. Eficiencia operativa / Automatización de procesos.	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
7. Transparencia.	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3
8. Tiempo de respuesta.	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Total	1		2.98		3.64		3.66

Nota. Valor: 4. Fortaleza Mayor, 3. Fortaleza Menor, 2. Debilidades menor, 1. Debilidad mayor.

Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 132), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Todos los bancos analizados son referentes del sector microfinanciero por tener elevados estándares en cuanto a los factores claves de éxito, evaluados en la matriz.

3.8. Conclusiones

El Ministerio de la Producción estima que en el Perú el número de *startups* aumentará en un 50% el 2017, con relación al 2016. Además, Cofide acaba de introducir el fomento a las *startups*, al capital de riesgo y la inclusión financiera en las empresas.

Los principales intereses que tiene el Perú son el crecimiento económico, al igual que Estados Unidos, China y Chile. La educación de calidad viene a ser otro de los intereses, tal como sucede con Estados Unidos y Chile. Por último, la protección del medio ambiente es un

interés que se comparte con Brasil y Chile, y no así con Estados Unidos, que tiene intereses opuestos.

Las CMAC de la región Junín tienen muchas oportunidades de fondeo con la emisión de Bonos Verdes para financiar proyectos amigables con el medio ambiente. Otra de las principales oportunidades es el bajo nivel de bancarización existente en el Perú.

Las principales amenazas encontradas para las cajas municipales de Junín son el sobre endeudamiento de los clientes y el nivel de competencia en el sector.

En cuanto al ranking de Competitividad Mundial 2017, el Perú se ubica en la posición 55, lo cual refleja un retroceso en dicho aspecto. Lo mismo sucedió en el ranking de Competitividad Digital Mundial 2017, al ubicarse en el puesto 55, es decir, una caída de 12 puestos.

En el 2016, el PBI durante los primeros tres trimestres del año fue de 4.2%, impulsado por la favorable evolución de las exportaciones (9.6%), y las altas tasas de producción minera registradas. Además, para el 2017 y el 2018 se espera un crecimiento de la demanda interna de 4% en ambos años. Ello, ya que la inversión privada volverá a crecer por la ejecución de proyectos entregados en concesión y el anuncio de nuevos proyectos.

Con el análisis PESTE se analizó el entorno del sector por medio de siete fuerzas, lográndose identificar las principales amenazas y oportunidades que tiene la organización.

La inclusión financiera es una de las principales variables en este análisis, ya que se han desarrollado políticas como la ENIF, que la promueven e incrementan los saldos de crédito y depósitos.

En el aspecto tecnológico, se debe prestar gran importancia a las fintech, ya que estas organizaciones están revolucionando el sistema financiero con sus aportes innovadores para la inclusión de las micro, pequeñas y medianas empresas. Con uso de nuevas tecnologías, se convertirán en un duro competidor en el sector.

Con relación a la participación en saldos de colocaciones y captaciones, la banca múltiple lidera dicho rubro, seguida por las cajas municipales en la región Junín.

El éxito de los referentes –los bancos Adopem y Sol– se basa en la innovación tecnológica empleada en todos sus canales de atención y en la diversificación de sus programas de educación financiera e inclusión bancaria.



CAPÍTULO IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Sirve para realizar un análisis profundo de las áreas internas de las organizaciones en aras de que estas provean ventajas distintiva que sean sostenible y difícil de copiar (D'Alessio 2015). Como información adicional véase la imagen 49.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

El gobierno corporativo de las CMAC está formado por la Junta de Accionistas y el Directorio, cuyos representantes son asignados por la municipalidad provincial en el cual se encuentra cada caja municipal, los mismos que toman las decisiones del rumbo de la organización. El Directorio está conformado por: tres representantes de la municipalidad provincial, un representante del clero, un representante de la Cámara de Comercio y un representante de las pyme. Asimismo, el gobierno corporativo se encuentra conformado también por la Gerencia Mancomunada que está compuesta por tres gerencias: Gerencia de Operaciones y Finanzas, Gerencia de Créditos y Gerencia de Administración.

Las gerencias asignan la autoridad correspondiente a todos los jefes de área, para que haya mayor control en las actividades que desempeña cada departamento. A su vez, se realizan mediciones de clima organizacional a nivel institucional para determinar el grado de satisfacción del cliente interno y tomar las medidas necesarias para que se puedan corregir los factores que impidan generar un buen clima laboral. Se cuenta con áreas de auditoría interna y de calidad que regulan el trabajo desarrollado en la organización.

Sin embargo, la motivación de los colaboradores es baja porque las cajas municipales absorben su máxima productividad con trabajo fuera del horario laboral sin la remuneración correspondiente, y no se considera su opinión en la toma de decisiones por parte de los directores y la Junta de Accionistas. Esto genera una falta de interacción y comunicación entre las gerencias lo cual ocasiona que las relaciones laborales no sean productivas.

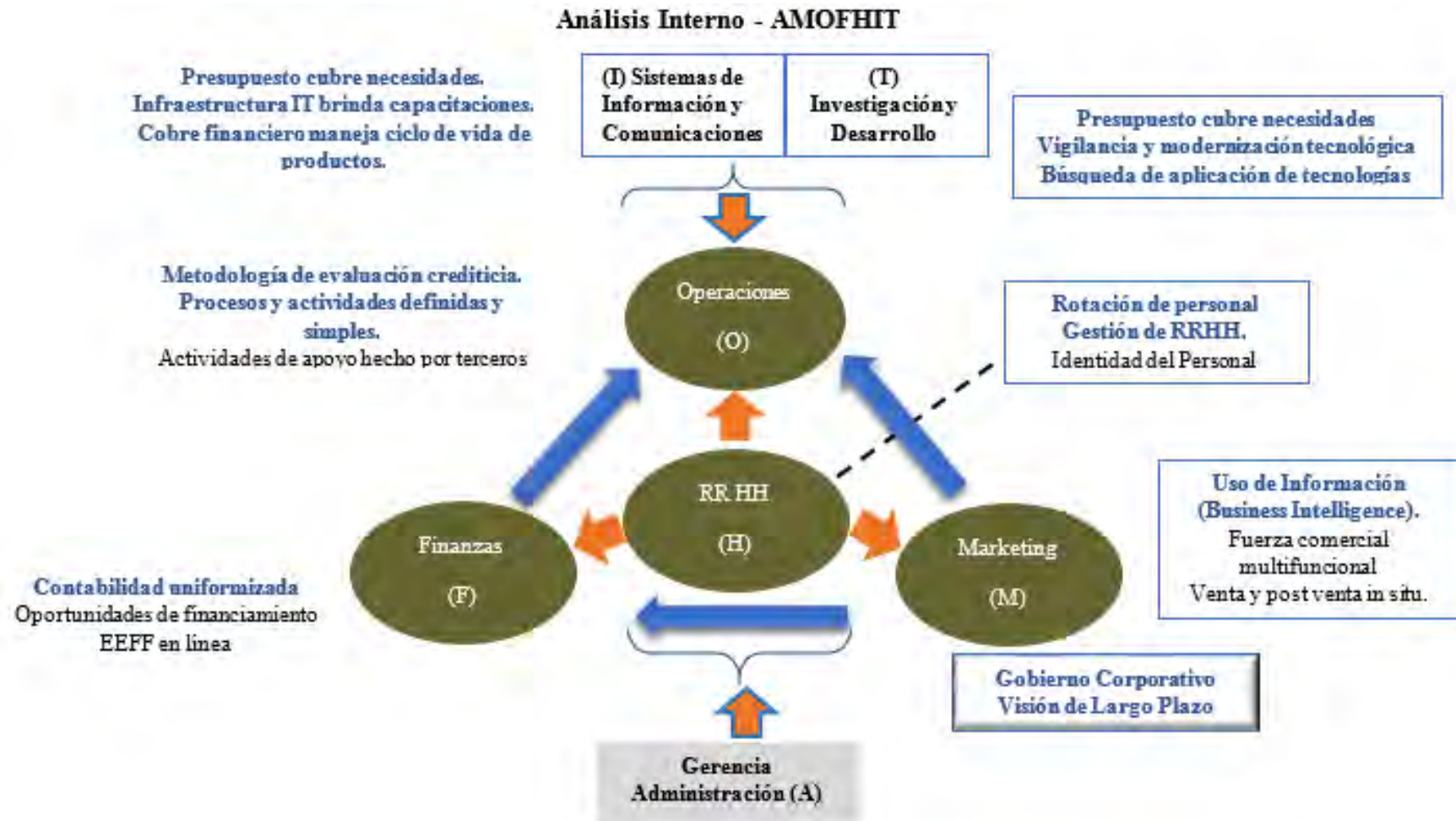


Figura 387. El ciclo operativo de las cajas municipales de ahorro y crédito región Junín. Adaptado de «Administración y dirección de la producción: Enfoque estratégico y de calidad» (p. 165), por F. D'Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

En el área de administración de las cajas municipales no se cuenta con una revisión continua de la estructura de la organización por parte de la gerencia, lo cual genera puestos innecesarios para el logro de los objetivos.

Se cuenta con enfoques y objetivos estratégicos que son cambiantes cada año que van alineados con la política y funciones específicas a nivel de cargos en cada área de las CMAC. A su vez, se cumple con emitir reglamento y las políticas establecidas del proceso de planeamiento formal; sin embargo, no se desarrolla un plan de involucramiento para la construcción del planeamiento estratégico anual porque los proyectos se proponen a nivel de directorio y gerencia, y no solicitan la opinión de los departamentos administrativos de la organización.

Respecto a la responsabilidad social, las CMAC destinan gran parte de sus utilidades generadas anualmente a la municipalidad provincial de donde pertenecen, con el fin de realizar obras viales y de infraestructura en la provincia correspondiente.

Cada caja municipal de la región Junín cuenta con un medio de comunicación interna que permite la interacción y comunicación de los colaboradores de manera efectiva, con el fin de mejorar las relaciones laborales.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Se emplea la tercerización de desarrollos de estudios de mercado antes de realizar el lanzamiento de alguna campaña de captaciones o colocaciones. A su vez, se generan las estadísticas de los clientes en aras de segmentar de modo adecuado los productos que ofrecen.

Como estrategia de segmentación, las CMAC clasifican a sus clientes en: clientes VIP, son clientes que han estado trabajando por mucho tiempo en una misma institución, teniendo créditos y cuentas de ahorro y que cuentan con un buen historial crediticio; clientes activos, son clientes con un buen historial crediticio pero que han estado trabajando por

mucho tiempo en varias instituciones; clientes tradicionales, son clientes que trabajan con pocas instituciones, con créditos de montos pequeños en un tiempo determinado; clientes poco tradicionales son clientes que han estado trabajando por poco tiempo en una misma institución y que ocasionalmente tienen créditos; y los clientes riesgosos, son clientes que mantienen endeudamiento con varias instituciones y que cuentan con algunos atrasos de pago.

Asimismo, las CMAC mantienen una constante innovación en las campañas publicitarias, en donde se envía frecuentemente el detalle de las diferentes campañas de los productos a los respectivos correos de cada cliente.

Como campañas las CMAC de la región Junín cuenta con: Campaña La Colegiala, Campaña Vamos al Cole, Campaña Creditazo Escolar, Campaña Regresa al Cole con Todo, Campaña Escolar Rapifácil, Campaña Día de la Madre, Campaña Día del Padre, Creditazo Fiestas Patrias, Campaña Ahorrar para crecer, Campaña de Créditos ‘Credi Taxi’, Campaña Crece con tu Emprendimiento, Campaña todos Vuelven (Clientes Desertores), Campaña Navideña, Campaña Creditazo Navideño.

A su vez, estas campañas son anunciadas tanto en las páginas web de cada caja municipal como en medios de comunicación, a través de comparsas en los diferentes lugares de la Región promocionando las diferentes campañas. Además, cada caja municipal cuenta con *banners* publicitarios y módulos como puntos de venta y afiliación, los cuales están ubicados estratégicamente. Los productos ofrecidos por las CMAC son: ahorro, crédito y venta de seguros, que cuentan con una gama de subproductos.

4.1.2.1. Productos de ahorro. Véase la Tabla 15.

4.1.2.2. Productos de crédito. Véase la Tabla 16.

4.1.2.2. Tarjetas. Rapicard Futuro, Rapicard Virtual, Rapicard Coordinadas, Rapicard Débito Chip.

Tabla 15

Depósitos de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito que están en la Región Junín

Depósitos de ahorros	Depósitos a plazo fijo	Depósitos CTS
Ahorro corriente	Depósitos a plazo fijo con interés	CTS Clásico
Cuenta sueldo	Depósitos a corto plazo	
Cuenta futuro	Ahorro cash	
Órdenes de pago	Clásico	
Cuenta junior	Plus ahorro	
Cuenta sueldo	Programado	
Ahorro móvil	Ahorro pan	
Cuenta ahorro kids	Plazo fijo edad de oro	
	Depósito infantil	

Tabla 16

Créditos de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito que están en la Región Junín

Empresarial	Personales	Con fines de vivienda
<i>Leasing</i>	Crédito garantía plazo fijo	MiVivienda
Agropecuarios	Crédito descuento por planilla	Techo Propio
Crédito pequeña empresa	Crédito prendario	Crédito Credicasa
Crédito mediana empresa	Credicaserito	Credi-Casa Habitacional
Crédito micro empresa	Crédito hipotecario	Hipotecaja
Crédito “Así de Fácil”	Credi administrativo	Crédito Mi Construcción
Credi Caja Emprendedor	Efectivo	
Crédito paga Diario	Convenios	
Crédito mil oficios		
Crédito automotriz		
Crédito agropecuario		
Credi Rapidito		
Crédito mi equipo GNV		
Crédito a Municipios Distritales		

4.1.2.3. Seguros. Véase la Tabla 17.

Además, cada agencia de las CMAC, de manera independiente, desarrolla *merchandising* como parte de su estrategia de posicionamiento de marca.

Cada caja municipal cuenta con diferentes canales de atención y cuenta con una red de agencias. La cantidad de agencias puede verse en la Tabla 18

También, cada caja municipal cuenta con una red de agentes: corresponsables propios, Kasnet, corresponsables de diferentes bancos. A la vez, cuenta con cajeros corresponsables y

automáticos, ubicados estratégicamente en cada departamento y provincias de la región Junín (véanse las tablas 19 y 20).

Tabla 17

Seguros de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la Región Junín

Optativos	Vinculados
Contra accidentes	Seguro Desgravamen
Protección de tarjetas	Seguro Todo Riesgo
Seguros para usuarios ATM	
Microseguro de Vida	
Oncológico	
Seguro de Hospitalización	
Microseguro Vida	
SOAT	
MicroSeguro Vida	
MicroSeguro de Sepelio	

Tabla 18

Número de Agencias de la Cajas Municipales de Ahorro y Crédito en la Región Junín

Cajas Municipales (Al 31 diciembre del 2016)	Junín
CMAC Arequipa	10
CMAC Cusco S.A.	2
CMAC del Santa	1
CMAC Huancayo	34
CMAC Piura	4
CMAC Trujillo	1
Total de cajas municipales de ahorro y crédito	52

Nota. Tomado de «Información Número de Agencias de la Cajas Municipales de Ahorro y Crédito» (p. 1), por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016. Recuperado de https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#

- Operaciones por Internet:** Se puede realizar operaciones y diferentes transacciones por internet. Cada caja municipal cuenta con un aplicativo móvil (APP) donde los clientes tiene accesibilidad en cualquier lugar y en tiempo real. Sin embargo, las cajas municipales no realizan mucha publicidad a ello. Esto hace que los clientes no tengan la costumbre de hacer sus transacciones por este canal.

Tabla 19

Número de Cajeros Corresponsales por Caja Municipal de Ahorro y Crédito de la Región Junín

Cajas Municipales Al 30 diciembre de 2016	Ubicación dentro de la Región Junín		Número de establecimientos con Cajeros Corresponsales	Número de Cajeros Corresponsales	
		Provincial			
CMAC Arequipa	Chanchamayo	Chanchamayo	9	10	
		Perene	6	6	
		Pichanaqui	7	7	
	Chupaca	San Ramón	6	6	
		Chongos Bajo	1	1	
		Chupaca	2	2	
	Concepción	Huamancaca Chico	2	2	
		Concepción	7	7	
		Manzanares	1	1	
		Matahuasi	1	1	
		Orcotuna	1	1	
	Huancayo	Chilca	17	17	
		Chupuro	1	1	
		El Tambo	33	33	
		Huancayo	40	40	
		Huayucachi	3	3	
		Pucara	1	1	
		Quilcas	1	1	
		San Agustín	2	2	
		San Jerónimo de Tunan	2	2	
		Sapallanga	5	5	
		Sicaya	2	2	
		Jauja	Jauja	3	3
		Junín	San Lorenzo	1	1
	Yauyos		2	2	
	Satipo	Carhuamayo	1	1	
		Junin	1	1	
	Tarma	Mazamari	2	2	
		Pangoa	3	3	
		Río Negro	1	1	
		Satipo	5	5	
		Acobamba	1	1	
	Yauli	Huasahuasi	1	1	
		Palca	1	1	
		Tarma	7	7	
		La Oroya	2	2	
	CMAC Huancayo	Chanchamayo	Morococha	1	1
			Santa Rosa de Sacco	1	1
			Yauli	1	1
			Chanchamayo	16	18
	Chupaca	Perene	12	15	
		Pichanaqui	14	15	
San Ramón		11	13		
Chongos Bajo		2	2		
Chupaca		13	14		
Huachac		2	2		
Huamancaca Chico		2	2		
Comas		1	1		
Concepción		14	17		
Manzanares		1	1		
Matahuasi	3	4			
Huancayo	Orcotuna	1	1		
	Chilca	34	42		
	Chupuro	2	2		
	El Tambo	85	99		
	Hualhuas	2	2		
	Huancan	4	4		
	Huancayo	92	104		
	Huayucachi	4	4		
	Pilcomayo	4	4		
	Pucara	1	1		
	Quichuay	2	3		
	Quilcas	1	2		
	San Agustín	10	10		
Jauja	San Jerónimo de Tunan	5	5		
	Sapallanga	8	11		
	Sicaya	5	5		
	Chacapampa	1	1		
	Jauja	8	9		
Junín	San Lorenzo	1	1		
	Yauyos	2	2		
Satipo	Carhuamayo	1	2		
	Junin	6	7		
	Mazamari	10	12		
Tarma	Pangoa	7	8		
	Río Negro	4	4		
	Satipo	17	20		
	Acobamba	2	2		
	Huasahuasi	2	2		
	Palca	1	1		
	Palcamayo	1	1		
Yauli	San Pedro de Cajas	1	1		
	Tarma	12	14		
	La Oroya	4	4		
	Morococha	3	3		
CMAC Piura	Chanchamayo	Santa Rosa de Sacco	1	1	
		Yauli	2	3	
		Perene	2	2	
		Pichanaqui	1	1	
Chupaca	San Ramón	1	1		
	Chupaca	1	1		
Concepción	Chupaca	1	1		
	Concepción	2	2		
Huancayo	Chilca	2	2		
	Huancayo	3	3		
Satipo	Mazamari	1	1		
	Satipo	1	1		
Tarma	Mazamari	1	1		
	Tarma	1	1		
Total de cajeros corresponsales				4012	

Nota. Tomado de «Información por tipo de cajeros corresponsales» (p. 1), por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2017. Recuperado de https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#

Tabla 20

*Números de Cajeros Automáticos por Caja Municipal de Ahorro y Crédito de la Región**Junín*

Empresa Al 30 junio de 2016	Ubicación dentro de la Región Junín		Número de Cajeros Automáticos	
	Provincia	Distrito		
CMAC Arequipa	Chanchamayo	Chanchamayo	1	
		Pichanaqui	1	
	Chupaca	Chupaca	1	
		Huancayo	Chilca	1
	El Tambo		1	
	Huancayo		2	
	Jauja		Jauja	1
	Tarma	Tarma	1	
	Yauli	La Oroya	1	
	CMAC Huancayo	Chanchamayo	Chanchamayo	1
Pichanaqui			1	
San Ramón			1	
Chupaca		Chupaca	1	
		Huancayo	Chilca	1
El Tambo			1	
Huancayo			1	
Jauja			Jauja	1
Satipo			Satipo	1
Tarma		Tarma	1	
Yauli		La Oroya	1	
		Santa Rosa de Sacco	1	
CMAC Piura		Chanchamayo	Chanchamayo	1
			Pichanaqui	1
	Huancayo	El Tambo	1	
		Huancayo	1	
	Satipo	Satipo	1	
CMAC Trujillo	Chanchamayo	Chanchamayo	4	
		Pichanaqui	1	
		San Ramón	1	
	Chupaca	Chupaca	1	
		Yanacancha	1	
	Huancayo	Chilca	1	
		El Tambo	4	
		Huancayo	18	
	Jauja	Jauja	1	
	Satipo	Satipo	1	
	Tarma	Tarma	1	
	Yauli	La Oroya	1	
		Santa Rosa de Sacco	1	
	Total cajeros			63

Nota. Tomado de «Información por tipo de cajeros automáticos» (p. 1), por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2017. Recuperado de https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#

4.1.3. Operaciones y logística e infraestructura (O)

En las CMAC se realiza Políticas adecuadas para la atención al cliente, debido a que se cuenta con canales electrónicos que facilitan las operaciones de transacción y cada proceso esta automatizado.

Cada caja municipal cuenta con planes de contingencia para la continuidad de las operaciones frente a cualquier eventualidad. A su vez, se cuenta con un área de atención al usuario que brinda soporte a las diferentes operaciones. Sin embargo, el tiempo de respuesta no satisface el servicio brindado al cliente por ende existen deficiencias en los procedimientos de control de calidad en la atención.

Por otro lado, en las CMAC se brinda el soporte en la orientación de los procesos de operaciones a los colaboradores del área. A su vez, se cuentan con soporte técnico frente a cualquier eventualidad. No obstante, existe una alta rotación del personal que genera desconocimiento de algunos procesos administrativos. Pese a eso, las diferentes cajas municipales cuentan con simplificación de procesos constantemente para los mejoramientos de sus procesos.

Cada una de las áreas de las cajas municipales cuenta con políticas y procedimientos propios, encargándose de la distribución de materiales a las diferentes sub áreas.

Además, los proveedores con los que se trabaja tienen que cumplir ciertos estándares de calidad como políticas de cada caja municipal, priorizando a los proveedores de la zona Central.

Sobre la infraestructura que lleva cada CMAC, no se cumplen las normas establecidas por el Instituto Nacional de Defensa Civil (Indeci) sobre el espacio laboral permitido. Sin embargo, hay políticas de seguridad en el trabajo.

Actualmente, la Superintendencia de Banca Seguro y AFP, exige que las instituciones microfinancieras que cuenten con la acreditación ISO 27001 de seguridad de la información y

continuidad del negocio. La única institución microfinanciera que cuenta con esta acreditación es Caja Piura.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Las cajas municipales realizan constantemente seguimientos a los indicadores financieros (véase la Tabla 21).

A su vez, las CMAC cuentan con estrategias de fondeo a corto y largo plazo por lo que se trabaja con adeudados para los distintos tipos de créditos. Además, se tiene una buena relación entre los accionistas e inversionistas de las diferentes instituciones.

Asimismo, los colaboradores en esta área cuentan con la experiencia en el tema financiero que es necesario para lograr un mejor trabajo.

4.1.5. Recursos humanos (H)

Aquí se estudia la importancia del factor humano dentro de las organizaciones. Según D'Alessio (2015), esta área es sumamente vital para el desarrollo de la organización porque busca conocer el activo más importante de la organización que es el ser humano.

Esta área busca motivar, cohesionar e integrar a todos los colaboradores para lograr la visión conjunta. En la Tabla 22, se detalla el número de colaboradores en cada caja municipal.

De acuerdo a lo anterior, se puede observar que la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa es la que tiene más personal, según la Superintendencia de Banca y Seguros, al 31 de enero de 2017.

Para tener un mejor clima institucional, cada caja municipal realiza encuestas semestrales a todas las áreas. Además, cada institución cuenta con políticas de capacitaciones y entrenamientos al personal, las cuales son comunicadas todas las semanas en la plataforma institucional.

Tabla 21

Indicadores Financieros de las Cajas Municipales que están en la Región Junín al 31 de Enero del 2017

Al 31 de enero de 2017	CMAC Arequipa	CMAC Cusco	CMAC Del Santa	CMAC Huancayo	CMAC Piura	CMAC Trujillo
Solvencia:						
Ratio de capital global (al 31/12/2016) (%)	14.65	15.40	13.13	14.69	15.05	19.89
Pasivo total / capital social y reservas (Nº de veces) (%)	9.08	6.25	5.75	8.08	8.94	4.34
Calidad de activos*:						
Créditos atrasados (criterio SBS) ** / Créditos directos (%)	4.92	5.19	18.01	3.55	6.87	6.56
Créditos atrasados con más de 90 días de atraso / créditos directos (%)	3.51	3.83	16.15	2.90	5.24	5.68
Créditos atrasados MN (criterio SBS) ** / Créditos directos MN (%)	4.72	5.08	17.41	3.52	5.57	6.44
Créditos atrasados ME (criterio SBS) ** / Créditos directos ME (%)	11.70	8.98	47.61	7.24	30.07	16.79
Provisiones / Créditos atrasados (%)	172.72	135.22	99.84	142.68	106.56	140.18
Cartera de alto riesgo / Créditos directos (%)	6.54	6.73	20.75	4.50	8.66	7.69
Eficiencia y gestión:						
Gastos de administración anualizados/ Créditos directos e indirectos Promedio (%)	9.33	6.99	16.00	10.45	11.77	11.45
Gastos de operación anualizados / Margen financiero total anualizado (%)	59.47	59.25	84.20	63.38	67.38	65.24
Ingresos financieros anualizados / Activo productivo promedio (%)	18.81	17.33	22.28	20.21	18.72	18.53
Créditos directos / Empleados (Miles S/)	1 111	1 251	542	1 151	1 038	858
Créditos directos / Número de oficinas (Miles S/)	27 623	23 656	10 550	22 165	22 755	18 892
Depósitos/ Créditos directos (%)	99.61	92.49	116.39	88.18	105.76	102.58
Rentabilidad:						
Utilidad Neta Anualizada sobre patrimonio promedio (%)	18.62	16.84	(18.26)	21.50	13.51	10.51
Utilidad Neta Anualizada sobre activo promedio (%)	2.24	2.63	(2.39)	3.03	1.75	2.13
Liquidez:						
Ratio de liquidez en M. N. (%) (promedio del mes)	21.01	15.77	34.96	31.17	23.33	35.11
Ratio de liquidez en M.E. (%) (promedio del mes)	100.38	75.49	81.37	103.15	101.75	62.84
Adeudos / Pasivo total (%)	3.57	2.36	0.06	7.70	0.09	2.04
Posición en moneda extranjera						
Posición Global en M.E. / Patrimonio efectivo (%) ***	(1.29)	(0.01)	(0.18)	0.14	1.91	(0.21)

Nota. Tomado de «Información por tipo de indicadores financieros» (p.1), por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2017. Recuperado de https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#

Tabla 22

Número de Colaboradores de las Cajas Municipales que están en la Región Junín al 31 de Enero del 2017

Al 31 de enero de 2017 (En número de personas)	Gerentes	Funcionarios	Empleados	Otros	Total
CMAC Arequipa	22	181	3,356	0	3,559
CMAC Cusco	4	136	1,589	214	1,943
CMAC Del Santa	3	31	253	11	298
CMAC Huancayo	3	151	2,215	9	2,378
CMAC Piura	3	292	2,477	69	2,841
CMAC Trujillo	10	108	1,673	0	1,791
Total, cajas municipales de ahorro y crédito	45	899	11,563	303	12,810

Nota. Tomado de «Información por tipo de número de colaboradores» (p. 1), por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2017. Recuperado de https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#

Por otro lado, cada institución cuenta con políticas de seguridad y salud en el trabajo, que son elaboradas por un comité que representa a los colaboradores. A su vez, se dan reuniones frecuentes para analizar las mejoras en los procedimientos. Cada caja cuenta con su propia filosofía institucional y cultura organizacional, teniendo un código de ética, manual de organización y funciones y normativas correspondientes.

Asimismo, se cuenta con un área de Gestión de Procesos, encargada de actualizar los manuales y procedimientos en cada institución.

El organigrama modelo que se aplica en el sector se observar en la Figura 50.

A pesar de las capacitaciones frecuentes, no se conocen todas las capacidades del personal, debido a que el área de Gestión de Talento Humano no está directamente relacionada con los colaboradores. Por ello, las decisiones que se toman no siempre reflejan la situación real de la capacidad de los colaboradores. Además, hoy, en las cajas municipales no se cuentan con actividades de *coaching* ni asesoramiento.

En cada caja municipal existe una línea de carrera en todas las áreas; sin embargo, en la Gerencia es poca porque dichos puestos son muchas veces ocupados con cierto nepotismo

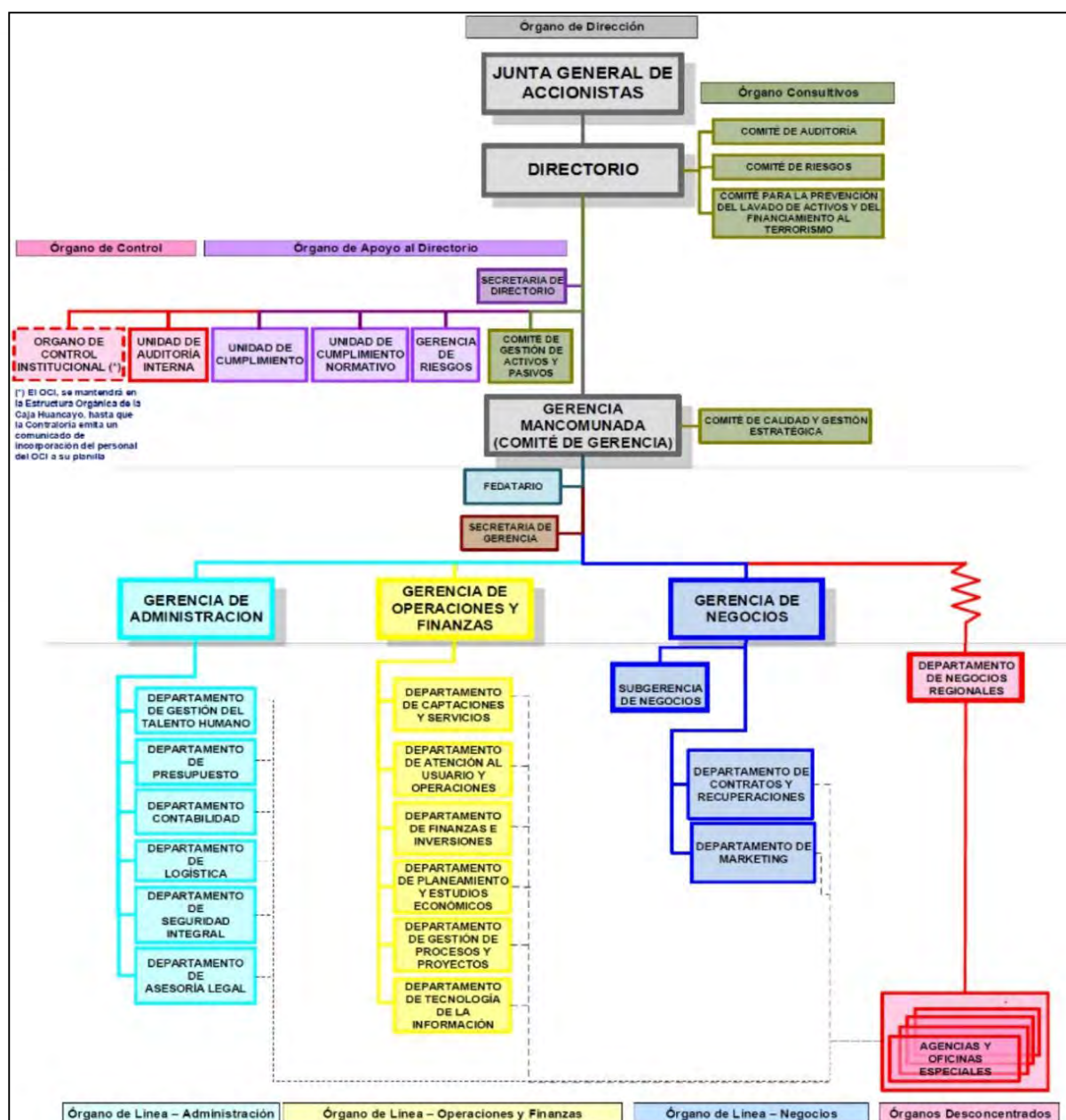


Figura 398. Organigrama de modelo de cajas municipales de ahorro y crédito que se aplica en el sector y en la región Junín.

Tomado de «Gobierno Corporativo Estructura Organizacional», por la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo, 2017. Recuperado de https://www.cajahuancayo.com.pe/PCM_GobiernoCor/PCM_frmEstructuraOrg.aspx?cCodigo=18

A su vez, las cajas municipales cuentan con políticas de promociones, ausentismo y puntualidad, que son supervisadas directamente por el jefe inmediato, quien está encargado de decidir las promociones, ceses y rotaciones. Asimismo, se cuenta con un sindicato de trabajadores que vela por el bienestar laboral del colaborador.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

En esta área, se aplica inteligencia de negocios para los sistemas de información gerenciales, quienes son los responsables de la toma de decisiones.

Cada caja municipal cuenta con una base de datos de respaldo sobre las diferentes transacciones en tiempo real para mantener la continuidad de un negocio ante cualquier eventualidad. Además, se cuenta con políticas de seguridad a la información.

Del total de colaboradores, la mayoría son jóvenes, lo que ha permitido su fácil adaptación al sistema integral de información. Por ello, las capacitaciones al personal son constantes, lo cual posibilita contar con personal actualizado en las nuevas tecnológicas que necesita el sector. Las capacitaciones son dictadas por instituciones de prestigio.

A su vez, se aplican metodologías y buenas prácticas en gestión de servicios, problemas, incidentes, calidad y *acroud*, para el desarrollo de *software* ágil e inteligente. Por ello, los sistemas de información y comunicaciones que manejan las cajas municipales están hechos con interfaz al estilo Metro, con última tecnología; y se cuenta con un sistema de incidente y peticiones a nivel informático operado por la unidad de *helpdesk*. Sin embargo, en esta área existe poca comunicación e interacción entre las subáreas. Eso ha originado que se tenga una falta de compromiso del personal y una alta competencia entre los colaboradores y poca colaboración. Además, esta área genera mucha dependencia ante las demás áreas de las cajas municipales.

Las funciones primordiales que realiza el área de sistema de información y comunicaciones dentro de las cajas municipales, es el desarrollo e implementación de nuevas opciones y módulos del *core* financiero, implementar y dar soporte a la infraestructura tecnológica y de comunicaciones, implementar seguridad y administrar la base de datos transaccional, aplicar pruebas rigurosas de control de calidad, dar soporte a través del centro

de servicios, actualizar y reemplazar ejecutables a todas sus agencias y la gestión en gobierno de tecnología de la información.

El área de sistemas de información y comunicación está formada por tres subáreas: la de desarrollo de sistemas, que prioriza las automatizaciones de los procesos solicitados por cada área administrativa, luego de seleccionar los procesos a automatizar, se procede a realizar el desarrollo con la metodología programación extrema que exige las pruebas unitarias con el usuario experto, una vez que el usuario experto aprueba el pase a control de calidad, ahí se encargan de revisar el código, los estándares y el correcto funcionamiento para que el nuevo módulo pase a producción y este sea replicado a todas las agencias a nivel nacional.

El subárea de producción, que se encarga de la gestión del Centro de Servicios, en donde se da soporte a todas las agencias a nivel nacional, la administración de la base de datos. También está la subárea de inteligencia financiera, que se encarga de automatizar los datos de los ratios e indicadores de las cajas municipales para la toma de decisiones de la gerencia. La subárea de infraestructura tecnológica vela por el funcionamiento a la conectividad, del soporte técnico y la administración de todos los servidores y directorio activo. Las cajas municipales cada año realizan su plan de contingencia de negocio frente desastres naturales y cuenta con bases de datos de respaldo que se restablecen de manera automática.

Cada caja municipal cuenta con una base de datos de respaldo sobre las diferentes transacciones en tiempo real para mantener la continuidad de un negocio ante cualquier eventualidad. Además, se cuenta con políticas de seguridad a la información, del total de colaboradores.

4.1.7. Investigación y desarrollo (T)

Esta área se encarga de realizar el planeamiento estratégico de la institución, las evaluaciones de los proyectos, las campañas y nuevas filiales, como la interpretación de la data para la toma de decisiones.

A la vez, como apoyo a esta área, se aplica *business intelligence* o inteligencia de negocio, que permite unir data de todo el *core* financiero para que, a través de un *software*, el usuario final pueda tener la información inmediatamente y en tiempo real. Esta información, a su vez, es generada de manera muy amigable para que fácilmente pueda ser entendida por el usuario final.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Luego de realizar el AMOFHIT, se pueden desprender diversos factores determinantes que ofrecen fortalezas y debilidades del sector micro financiero. Se hallaron seis fortalezas y seis debilidades (véase la Tabla 23).

Tabla 23 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Puntaje
Fortalezas:			
F1. Tecnología crediticia adecuada a la realidad del sector.	0.11	4	0.44
F2. Alcance a nivel nacional especialmente en las zonas rurales.	0.10	4	0.40
F3. Productos a la medida de las necesidades de los clientes y las diferentes regiones a nivel nacional.	0.08	4	0.32
F4. Modelo de negocio flexible adaptable rápidamente a los cambios del entorno.	0.10	4	0.40
F5. Conocimiento y experiencia del mercado microfinanciero en Cajas Municipales de Créditos y Ahorro.	0.10	3	0.30
Subtotal	0.49		1.86
Debilidades:			
D1. Automatización de los procesos principales y específicos.	0.10	1	0.10
D2. Nivel de morosidad en aumento.	0.11	1	0.11
D3. Niveles de rentabilidad en descenso en los últimos años.	0.10	1	0.10
D4. Infraestructura	0.09	2	0.18
D5. Capacidad de captación, desarrollo y retención del capital humano.	0.11	1	0.11
Subtotal	0.51		0.60
Total	1		2.46

Nota. 1: Debilidad mayor, 2: debilidad menor, 3: fortaleza menor, y 4: fortaleza mayor.

Tomado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 185), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

4.3. Conclusiones

Se describe y evalúa cada una de las áreas internas de las CMAC bajo los siguientes ámbitos: administración y gerencia (A); marketing y ventas (M); operaciones y logística, e infraestructura (O); finanzas y contabilidad (F); recursos humanos (H); sistemas de información y comunicaciones (I); tecnología e investigación y desarrollo (T).

Con ese análisis, se identificaron 12 factores determinantes de éxito (cinco fortalezas y cinco debilidades). A cada uno de ellos se le asignó un peso y valor según la puntuación y el grado de importancia en función del sector, para realizar la Matriz de Evaluación de Factores Internos.

La Matriz MEFI obtuvo el puntaje de 2.46, lo cual indica que las cajas municipales de ahorro y crédito en la región Junín están internamente débiles.

Esta puntuación se debe a que dentro del análisis interno en las áreas de las cajas municipales, se cumple con emitir un reglamento y políticas establecidas del proceso de planeamiento formal; sin embargo, no se desarrolla un plan de involucramiento por parte del personal.

La motivación de los colaboradores es baja, tanto por las remuneraciones y por el clima organizacional, que se tiene en este sector. Además, en las diferentes áreas, se tiene un “líder ausente”. Por ello, no se conoce las capacidades distintas de todo el personal debido a que el área de Gestión de Talento Humano no está directamente relacionada con los colaboradores y muchas de las decisiones que se toman en esa instancia no siempre reflejan la situación real de la capacidad de colaboradores. Por último, no se cuenta con actividades de *coaching* ni asesoramiento.

Por último, en el área de sistemas de información existe poca comunicación e interacción entre las subáreas. Esto ha originado que se tenga una falta de compromiso por

parte del personal, y una alta competencia entre los colaboradores y poca colaboración.

Además, esta área genera mucha dependencia ante las demás áreas de las cajas municipales.



Capítulo V: Intereses de la Industria y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses del Sector

D'Alessio (2015) señaló que los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente, y que trata de alcanzarlos a cualquier costo. Así también, indicó hacer de los intereses organizacionales una brújula para el manejo de la organización.

Para las CMAC de la región Junín, sus principales intereses son: incrementar la participación del mercado y reducir el índice de morosidad, el incremento del retorno sobre la inversión, buscar nuevos aportes de capital y fortalecer el patrimonio, llegar a nichos de mercado no explorados (personas de bajos recursos económicos), la inclusión financiera, así como también la educación financiera y la implementación de tecnología sofisticada para optimizar procesos operativos y de gestión , y el desarrollo de los valores corporativos.

Las cajas municipales de ahorro y crédito de la región Junín tienen como principales competidores a la banca múltiple, las edpyme, empresas financieras, cajas rurales, cooperativas, diversas ONG (entidades no supervisadas por la SBS) y el sector informal de la región Junín, con los cuales interactúa, compete y podría hacer alianzas debido a que se encuentran en una misma área geográfica.

5.2. Potencial del Sector

El potencial nacional son aquellos que se determinan con los siguientes dominios: (a) demográficos; (b) geográficos; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico y sociológico; y (f) organizacional y administrativo.

5.2.1. Demográfico

La región Junín tiene 1'360,600 habitantes. De ellos, el 66% representa es población urbana; y el 34%, la población rural.

El distrito que cuenta con mayor cantidad de habitantes es Huancayo, seguido por Satipo y Chanchamayo (INEI, 2016). Esta información se presenta en la Figura 51.

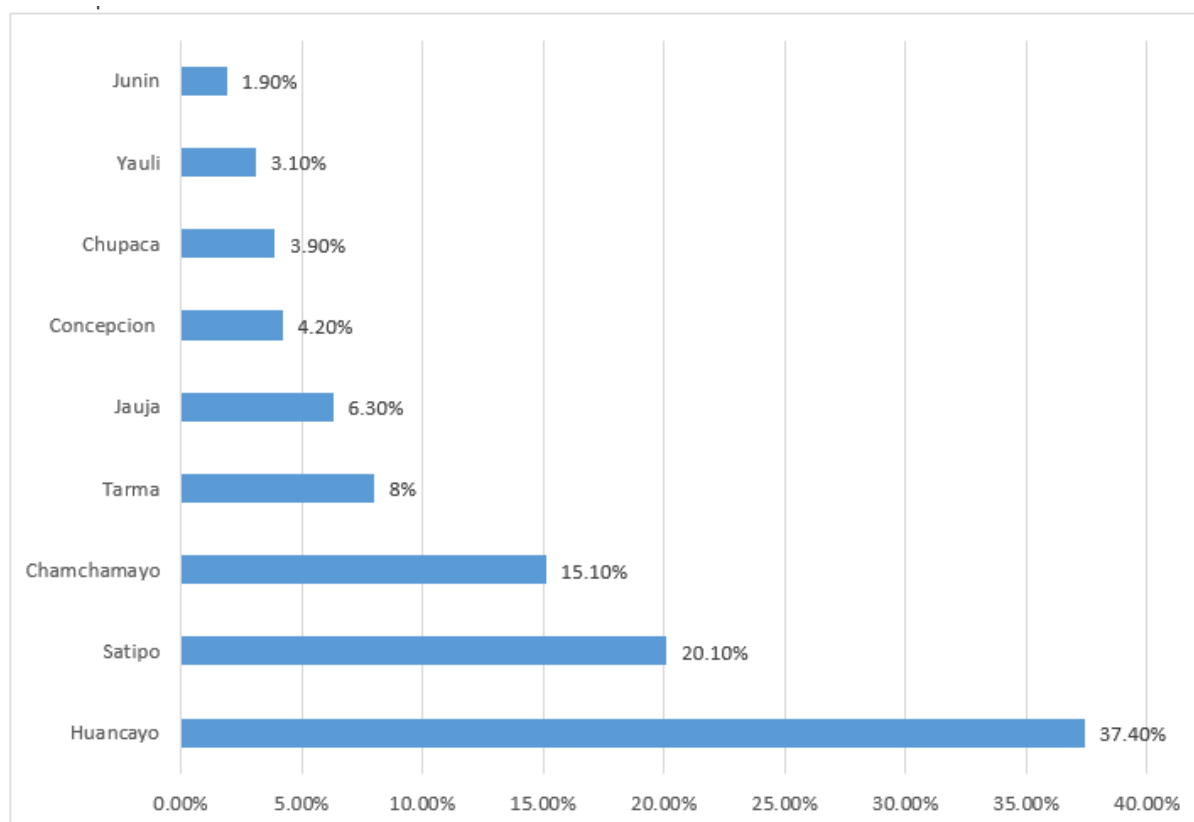


Figura 409. Distribución de la población por distritos. Tomado de «Perú: Síntesis estadística 2016. La población del Perú a noviembre del 2016» (p. 13), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. Lima, Perú: Autor.

5.2.2. Geográfico

El departamento de Junín se encuentra ubicado en la parte central del Perú, limita con los departamentos de Pasco, Ucayali, Cusco, Ayacucho, Huancavelica y Lima. Su clima es templado seco, ubicado a casi 3,500 metros sobre el nivel del mar. En la sierra alta el clima es frío y seco, con temperaturas que descienden a menos 0C°. La zona de la selva como Chanchamayo y Satipo cuenta con clima tropical, con temperaturas que superan los 25C°. (Gobierno Regional Junín [GRJ], 2016).

5.2.3. Economía

Junín tuvo una tasa de crecimiento de 16.7% en su PBI en el 2016, siendo considerado como uno de los departamentos con mayor crecimiento económico a nivel nacional, seguido por Madre de Dios, que obtuvo 23%. Este resultado se debe al alza de extracción de petróleo, gas y minerales (BCRP, 2016).

5.2.4. Tecnológico y científico

La implementación de la red Dorsal Nacional de Fibra Óptica en la capital del distrito de la región Junín, y la ampliación de la cobertura móvil en distritos alejados de la región Junín, se desarrolló desde el año 2013. En la región Junín se invirtieron S/. 73 millones en infraestructura de telecomunicaciones, impulsando así iniciativas como teleeducación, telesalud y gobierno electrónico (Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones [MTC], 2016).

Las grandes tiendas en la región Junín, como Ripley, Saga Falabella, Oechsle, etc. ubicadas en Real Plaza y Open Plaza, promocionan el comercio a través de ofertas de compras en tiendas online, conocidas con el nombre de Hot Sale 2017. A la vez, la Asociación de Diarios Digitales de Junín, generan el 89% del tráfico de la web en el departamento, como los diarios digitales Junín al Minuto, Junín Ya, Junín Historia, Diario Junín, Semanario de Junín, Junín 24 y Cuarto Político.

La región Junín tiene el primer laboratorio de biotecnología reproductiva animal, que mejorará la genética del ganado bovino por medio de la producción y transferencia de embriones de calidad. Asimismo, se promueve el uso de la tecnología en el cultivo de maíz amiláceo (Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA], 2016).

5.2.5. Histórico, psicológico y sociológico

La historia de la región Junín se desarrolla desde 1825, con la promulgación de la ordenanza de Simón Bolívar, por la Batalla del Seis de Agosto de 1824, que formaba parte de

la Guerra del Pacífico, en las pampas de Junín. La región Junín cuenta con varios atractivos y turísticos en las nueve provincias que tiene; además, cuenta con un hermoso valle llamado Mantaro, en donde bailan danzas como el huaylas, los shapish y la tunantada. Entre sus lugares turísticos destacan: la laguna de Paca y Ñahuimpuquio, Piedra Parada, el convento de Santa Rosa de Ocopa (Gobierno Regional Junín, 2016).

La región Junín ganó el Premio Nacional Amautas de la Artesanía Peruana 2016, entregado por el Mincetur. El premio reconoce la creatividad y la transmisión de conocimiento a la nueva generación (Mincetur, 2016).

La región Junín recibió también reconocimientos como el Premio Ambiental Local Sostenible, por la Gestión Ambiental realizada en el proyecto del distrito río Tambo, localizado en la provincia de Satipo. Esto permite acceder a recursos y fuentes de cooperación de entidades públicas, privadas y organizaciones internacionales (Minam, 2016).

5.2.6. Organizacional y administrativo

La región Junín está compuesta por nueve provincias y 1,123 distritos (GRJ, 2016).

La SBS implementó cambios con la finalidad de coadyuvar una mayor inclusión financiera, elevando la reinversión de las utilidades por parte de sus accionistas (municipalidades) y aumentar el capital mínimo de las cajas municipales de ahorro y crédito (SBS propone cambios para fortalecer las microfinanzas, 2017).

5.3. Principios Cardinales del Sector

5.3.1. Influencia de las terceras partes

Este principio indica que ninguna interacción en el mundo es puramente bilateral, sino que siempre existen terceras partes que intervienen en forma directa o indirecta (D'Alessio, 2015). Las CMAC están influenciadas principalmente por el ente regulador, que ha implementado una serie de normas para tratar de crear un mercado imparcial y competitivo,

como: requisitos de capital razonables, barreras para el ingreso bajas y no imposición de topes en las tasas de interés.

Además, existen razonables niveles de transparencia al pedir que las tasas de interés efectivas y los estados financieros de las CMAC se publiquen. Debido a que el mercado es competitivo e innovador, esta es consolidada por una adecuada supervisión y la existencia de centrales de riesgo.

Como segunda influencia de las CMAC, está el mercado. La intensa competencia e incorporación de nuevos competidores en los mercados de influencia es lo que alienta una mayor participación del mercado, y los clientes cada vez más sobre-endeudados los cuales constituyen el riesgo crediticio más representativo.

Por último, está la intervención del Estado. De modo específico, cumplen un rol muy importante el Ministerio de Educación y la SBS, que han exigido la implementación de mejores prácticas y han puesto todo su empeño en la educación financiera de los clientes, para que estos entiendan los conceptos financieros y así puedan conocer sus derechos.

5.3.2. Lazos pasados presentes

D'Alessio (2015) señaló que en este aspecto se analiza cómo han rivalizado los competidores a través de la historia, y si esta competencia ha sido leal. Así también, refirió que el pasado siempre se proyecta al presente y al futuro.

Las CMAC de la región Junín tienen como principales componentes un fondeo que llega al 75.84%, un 13.54% de patrimonio. Asimismo, este sector ha recibido financiamiento de donaciones del Gobierno o del extranjero, que tuvieron un rol importante durante el inicio de muchas microfinancieras.

Las cajas municipales se iniciaron a través de pequeñas inversiones del Gobierno, pero a la fecha vienen siendo autofinanciadas a través de depósitos, su patrimonio y

préstamos comerciales. Las entidades microfinancieras del Perú son una de las menos subsidiadas (USMP, 2010).

5.3.3. Contra balance de los intereses

Identificar y evaluar los intereses de los competidores ayudará a definir si el conflicto que se genere afectará de algún modo los planes de la organización. Asimismo, ayudará a buscar acuerdos o alianzas con posibles socios estratégicos.

Las cajas municipales de la región Junín tienen diversos competidores: la banca múltiple es un competidor indirecto puesto que no tiene el mismo *core bussiness* de las cajas municipales, permitiendo ello las posibles alianzas o acuerdos teniendo como base algún interés común.

Los competidores directos de las CMAC de la región Junín son las entidades financieras, las edpyme, las cajas rurales y el sector informal de la región Junín. Estos competidores tienen una serie de intereses opuestos a los de las cajas municipales ya que, debido a que tienen el mismo *core bussiness*, buscan tener una mayor participación de mercado tanto en colocaciones como en captaciones. Sin embargo, a pesar de que la tendencia sea mayormente a tener intereses opuestos, pueden tener intereses comunes como la conservación del medio ambiente, actividades de responsabilidad social, entre otros. Ello, de acuerdo a sus estrategias y ventaja competitiva que quieran establecer en el mercado.

5.3.4. Conservación de los enemigos

Durante un buen tiempo, muchas de las CMAC tuvieron una gran participación del mercado, posicionándose como la segunda institución financiera en sus capitales provinciales. Sin embargo, con el tiempo, tras enfrentarse con las otras entidades microfinancieras, hubo una gran competencia en tasas y mayor diversidad de productos financieros.

Por ende, se entiende por competencia cualquier tipo de institución que ofrezca un financiamiento a nivel de microcrédito, como las cajas rurales de ahorro y crédito, las empresas financieras, las edpymes, las ONG, las cooperativas de crédito-ahorro, los bancos comerciales, y los mercados informales. A su vez, la banca múltiple es otro gran competidor de las cajas municipales de ahorro y crédito.

Debido a todas estas competencias financieras, se ha generado un incremento de productos financieros, con tamaños de préstamos más grandes, y mayor diversidad de ahorros a ofrecer.

5.4. Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

A continuación se muestra el cuadro de la Matriz de Intereses Organizacionales, en donde se muestra que entre los intereses de la organización están la Inclusión Financiera, el incremento de la participación del mercado y otros.

Tabla 24 Matriz de Intereses de la Organización

Matriz de Intereses de la Organización

Intereses de las cajas municipales de ahorro y crédito	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Inclusión financiera.	* Banca múltiple de la región Junín, *Fintech		
2. Educación financiera.	* Banca múltiple de la región Junín, *Fintech		
3. Incrementar la participación de mercado.	*Banca Múltiple de la Región Junín, Fintech		
4. Desarrollo de los valores corporativos.		*Banca Múltiple de la región Junín	*Financieras, *Cajas rurales de la región Junín
5. Calidad de cartera	*Banca múltiple de la región Junín, *Financieras, *Cajas rurales de la región Junín, *Edpymes.	*Financieras. *Cajas rurales de la región Junín, *Edpymes, *Sectores informales	

Nota. (*) Comunes, (**) Opuestos.

Tomado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 217), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

5.5. Objetivos de largo plazo (OLP)

- **OLP1:** Lograr un saldo de colocaciones al 2022 que ascienda a S/. 2 mil millones. Según información SBS, a diciembre del 2016, el saldo en créditos de las cajas municipales en la región Junín era S/. 1.3 mil millones.
- **OLP2:** Disminuir el ratio de morosidad a 2.6% al 2022. Según información SBS al cierre del 2016, la tasa de morosidad era de 3.7%.
- **OLP3:** Lograr un saldo de captaciones al 2022 de S/. 1.5 mil millones. Según información de la SBS, al cierre diciembre 2016, el saldo en depósitos de las cajas municipales de la región Junín era de S/. 937 millones.
- **OLP4:** Lograr que al 2022 las CMAC puedan contribuir a incrementar la inclusión financiera respecto al número de personas naturales y mancomunadas con créditos directos en la Región Junín al 36%. Según los reportes de indicadores de inclusión financiera de la SBS, al cierre del 2016 a nivel de la región Junín, la cifra es 33.64%.
- **OLP5:** Desarrollar tres programas de Educación Financiera para niños, jóvenes y adultos al 2022. A la fecha, a nivel de Educación Financiera en la región Junín, la Caja Huancayo de Ahorro y Crédito viene implementando anualmente desde el 2010, el programa de educación financiera denominada “Tu Caja te cuenta”.

La matriz MIO se presenta en la Tabla 24.

5.5. Conclusiones

Las cajas municipales de la región Junín tienen intereses como: incrementar su participación en el mercado; incrementar el retorno sobre la inversión, la inclusión financiera, la educación financiera y otros, los cuales, en algunos casos, pueden ser comunes u opuestos a los de sus competidores. La identificación de los intereses comunes dará lugar a las alianzas y acuerdos para lograr un fin en común.

La región Junín tiene un buen crecimiento económico, gracias a la extracción de petróleo y mineral. Esto permite que la población cuente con mayor poder adquisitivo y excedente, la cual permite ser parte de los servicios financieros que ofrecen las cajas municipales en la región Junín, y así incrementar la participación en el mercado. La población de la región Junín se caracteriza por ser muy regionalista, lo cual ha impulsado considerablemente el crecimiento de la Caja Municipal de Huancayo. El desarrollo de complementos en los servicios financieros permite generar innovación y optimización en los tiempos de respuesta y así brindar un buen servicio al cliente.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

EL FODA es la matriz que analiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización y hasta de todo un sector. Esta información se nutre con aquella de las matrices EFE y EFI; y con los cruces de información se extraen las mejores estrategias.

Así, pudieron extraerse 17 estrategias que permitirán llegar a cumplir objetivos propuestos. Estas estrategias deberán pasar por distintos filtros, quedando aquellas que cumplan una función más eficaz y estén alineadas a nuestros objetivos de largo plazo (OLP).

Para el presente caso, el FODA puede observarse en la Tabla 25.

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

La Matriz PEYEA es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. Con esta matriz, se evaluará a las CMAC de la región Junín con respecto a dos ejes que combinan factores relativos a la organización (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno), y dos ejes que combinan relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva), en extremos de alto y bajo que forman un marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva (D'Alessio, 2015).

Al realizar la Matriz PEYEA, luego de analizar la calificación de los factores relativos a la industria y a la organización, se concluye que las CMAC de la región Junín se encuentran en el cuadrante de postura Agresiva, lo cual indica que existe una alta fortaleza financiera (FF) y una alta fortaleza de la industria (FI). Esta información se encuentra en la Tabla 26.

A su vez, indica que las cajas municipales tienen una clara ventaja competitiva como el respaldo financiero (véanse las tablas 27 y 28).

Tabla 25

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas de las Cajas Municipales Región Junín

	Fortalezas	Debilidades
	F1. Tecnología crediticia adecuada a la realidad del sector. F2. Alcance a nivel nacional especialmente en las zonas rurales. F3. Productos a la medida de las necesidades de los clientes y las diferentes regiones a nivel nacional. F4. Modelo de negocio flexible adaptable rápidamente a los cambios del entorno. F5. Conocimiento y experiencia del mercado microfinanciero en Cajas Municipales de Créditos y Ahorro	D1. Automatización de los procesos principales y específicos. D2. Nivel de morosidad en aumento. D3. Niveles de rentabilidad en descenso en los últimos años. D4. Infraestructura D5. Capacidad de captación, desarrollo y retención del capital humano.
Oportunidades	FO: Explote	DO: Busque
O1. Desarrollo de la era digital en el sistema financiero	FO1: Establecer alianzas estratégicas con plataformas electrónicas “Fintech” con la finalidad de implementar y desarrollar aplicativos móviles que permitan otorgar préstamos de consumo en línea, utilizando inteligencia artificial para evaluar rápidamente el riesgo crediticio y desembolsar el dinero en minutos. (F1, O1)	DO1: Implementar un core financiero a medida, que satisfaga las necesidades del negocio y se adapte rápidamente a los cambios del entorno, a fin de optimizar los procesos. (D1 y D5, O1)
O2. Nivel de Bancarización a nivel de Junín (24.7%)	FO2: Desarrollar capacitaciones de emprendimiento a los microempresarios de las zonas rurales de la región Junín con el fin de entender sus necesidades y posteriormente otorgar financiamientos con condiciones más alineadas a su realidad en cuestión de precio y políticas de riesgo. (F3 y F2, O3)	DO2: Desarrollar campañas que incentiven el ahorro con la finalidad de generar una cultura que permita en el largo plazo poder acceder a financiamiento de créditos de mediano y largo plazo, tales como: créditos hipotecarios y vehiculares. (D3, O3)
O3. Crecimiento económico de la región Junín	FO3: Buscar alianzas con organismos nacionales o internacionales que brinden asistencia técnica a los clientes del sector agrícola desde a etapa del otorgamiento del crédito hasta su cancelación. (F3, O3 y O4)	DO3: Desarrollar créditos orientados al financiamiento de estudios de pre y pos grado con el fin de promover la educación en la región a través de alianzas con entidades educativas privadas y públicas tales como: Universidad Nacional del Centro del Perú, Universidad Continental, Pontificia Universidad Católica del Perú (D3, O3)
O4. Buenas relaciones internacionales, TLC’s.	FO4: Realizar un convenio con la Cámara de Comercio de Huancayo a fin de generar un tipo de financiamiento con tasa preferencial y seguimiento, a los micro exportadores asociados. (F3 y F4, O3 y O4)	
O5. Crecimiento de la cultura del cuidado del medio ambiente en la región.	FO5: Desarrollar créditos orientados a la preservación del medio ambiente y la ecología a través del financiamiento de “ Bonos Verdes” emitidos por la Corporación Financiera Internacional (Brazo Financiero del Banco Mundial). (F5, O5 y O6)	DO4: Realizar videoconferencias de capacitaciones cada semana con todos los jefes de cada agencia de la región Junín para aportar con la gestión medio ambiental y la reducción del impacto medido por la huella de carbono. (D5, O5) DO5: Redistribución de los ambientes de oficinas teniendo como prioridad la salud ocupacional; de tal manera que se logre la comodidad de los colaboradores, propiciando un buen clima laboral. (D5, A4). DO6: Desarrollo de programas de Coaching motivacional y taller de trabajo en equipos de alto rendimiento, una vez por semana en cada área institucional. (D5, O1).
O6. Fondo a través de emisión de bonos verdes para financiamiento de proyectos verdes		
Amenazas	FA: Confronte	DA: Evite
A1. Sobre endeudamiento de los clientes	FA1: Realizar convenios con los principales scores de buró con el propósito de desarrollar predictores de riesgo de segmentos no bancarizados. (F5, A1 y A4)	DA1: Implementar estrategias de segmentación por estilos de vida de clientes y con ello diseñar productos alineados a sus necesidades. (A1 y A4, D2, D3)
A2. Presencia de desastres naturales, factores climatológicos, corrupción y terrorismo.	FA2: Desarrollo de productos de línea revolvente de fácil acceso, que respondan oportunamente a la necesidad de los clientes. (F3, F5, A4)	DA2: Desarrollar estrategias de fidelización (campañas pre aprobadas), cobranza y simuladores de crédito a través del uso de aplicativos móviles y mensajes de texto, con la finalidad de promover y premiar el buen comportamiento de pago de los clientes e incrementar la posibilidades de colocación. (D2, A1)
A3. Impacto de la crisis financiera internacional.	FA3: Desarrollo de productos que se adapten a los cambios políticos y económicos del país, con periodos de gracia y flexible reprogramación y/o reestructuración. (F3, A2, A3 y A4)	DA3: Diversificar las fuentes de fondeo mediante la emisión de bonos, colocación de papeles comerciales y atracción de inversión extranjera. (D3, A4)
A4. Nivel de competencia en el sector		

Nota. Tomado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 270), por F. A. D’Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson

Tabla 26

*Factores Determinantes Estabilidad del Entorno y Fortaleza de la Industria de la Matriz**PEYEA de las Cajas Municipales Región Junín*

Calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (E.E.)										
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	
6. Rivalidad/presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	
Promedio									-3.75	
Calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (F.I.)										
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	
8. Productividad/ utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	
Promedio									3.33	

Nota. Tomado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 279), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tabla 27 *Factores Determinantes Fortaleza Financiera y Ventaja Competitiva de la Matriz PEYEA de las Cajas Municipales Región Junín**Factores Determinantes Fortaleza Financiera y Ventaja Competitiva de la Matriz PEYEA de**las Cajas Municipales Región Junín*

Calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (F.F.)										
1. Retorno a la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Solida	
4. Capital requerido vs. capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	
7. Riesgo involucrado en los negocios	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	
8. Rotación de Inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas-	
Promedio									4.22	
Calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (C.V.)										
1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	

Promedio -2.22

Nota. Tomado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 279), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tabla 28

Factores Determinantes de la Matriz PEYEA de las Cajas Municipales Región Junín

Factores Determinantes	Promedio	Coordenadas
Ventaja competitiva (VC)	-2.22	1.11
Fortaleza de la industria (FI)	3.33	
Fortaleza financiera (FF)	4.22	0.47
Estabilidad del entorno (EE)	-3.75	

Nota. Tomado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 278), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

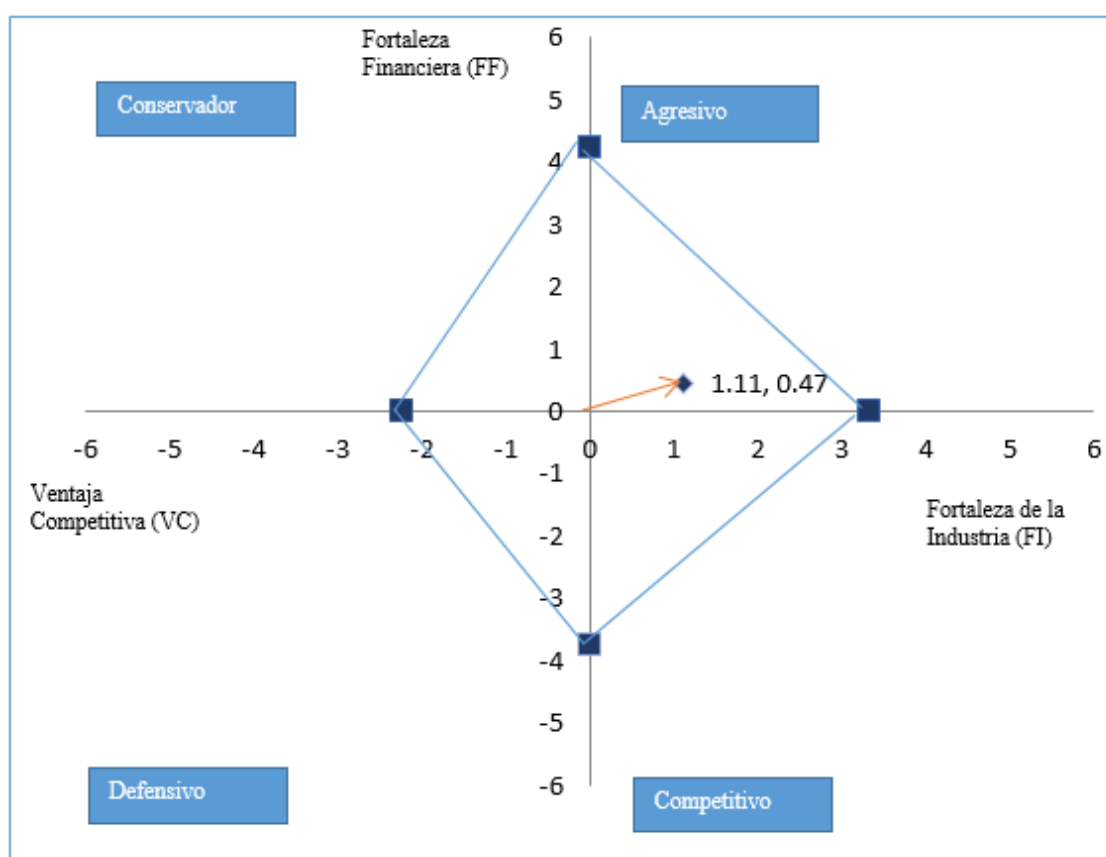


Figura 50. Matriz PEYEA de las cajas municipales de ahorro y crédito región Junín Tomado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 74), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Puesto que las cajas municipales de la región Junín se encuentran en este cuadrante, es necesario que tengan que aprovechar al máximo las oportunidades, para lo cual se desarrollaron estrategias como: alianzas estratégicas con Latin Fintech que desarrollen un aplicativo para la rápida evaluación del riesgo crediticio y el inmediato desembolso del

dinero, así como estrategias para el desarrollo de capacitaciones dirigidas a microempresarios de zonas rurales, convenios con otras entidades públicas y privadas que aporten en el desarrollo de nuevos productos, que sean a la medida de los clientes (véase la Figura 50).

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

En esta matriz se analiza a las CMAC en relación con su participación en el mercado o industria y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas (D'Alessio, 2015).

Al 31 de enero de 2017, según la SBS, las cajas municipales de ahorro y crédito que están dentro de la Región Junín son seis: la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo, la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa, Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura, Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cuzco, Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo, Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Santa.

Se hace un comparativo de las cajas municipales de la región Junín referente a los créditos y depósitos con la banca múltiple y las empresas microfinancieras, tomando en cuenta la tasa de crecimiento del sector en los tres últimos años (véanse las tablas 29, 30 y 31).

Tabla 29

Total de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito en la región Junín de diciembre 2014 a diciembre 2016.

	Total (en miles de S/.) (Al diciembre 2014)	Total (en miles de S/.) (Al diciembre 2015)	Total (en miles de S/.) (Al diciembre 2016)	Tasa de crecimiento
Depósitos Junín	692415.668	811411.155	936928.177	0.33
Créditos Junín	858,348.064	1046265.7	1308958.4	1.15

Nota. Tomado de «Información estadísticas de Cajas Municipales», por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016, Lima, Perú.

Tabla 30

Estructura de los Depósitos y Créditos del Sector Financiero de la Región Junín (de Diciembre de 2014 a Diciembre de 2016)

Depósitos del Sistema Financiero Región Junín	2014	2015	2016	%
Banca Múltiple	1185483.6	1359749.48	1479554.94	0.28
Empresas Financieras	77964.846	86138.565	87695.586	
Cajas Municipales	693778.249	812863.658	937804.877	
Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	8774.96	12048.893	44273.876	
TOTAL	1966001.65	2270800.6	2549329.28	
Créditos del Sistema Financiero Región Junín	2014	2015	2016	%
Banca Múltiple	2170397.89	2397198.39	2531075.84	0.24
Empresas Financieras	496945.438	477078.719	515050.281	
Cajas Municipales	861813.892	1050147.78	1312133.7	
Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	19805.412	12761.763	112139.42	
EDPYMES	100144.115	108391.436	32643.089	
TOTAL	3548962.63	3937186.65	4470399.24	

Nota. Tomado de «Reportes del Sistema Financiero», por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016, Lima, Perú.

Tabla 31

Valores de la Matriz Boston Consulting Group

Valores para MBCG		
Participación del mercado relativa		
Tipo	Valor	Tasa crec. (%)
Depósitos	0.28	0.33
Créditos	0.24	1.15

Nota. Tomado de «Reportes del Sistema Financiero», por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2017. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>



Figura 51. Matriz del Boston Consulting Group de las MAC de la región Junín. Tomado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 54), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tras realizar la matriz Boston Consulting Group, se concluye que las cajas municipales de ahorro y crédito de la región Junín está en el segundo cuadrante que corresponde al producto Estrella, que indica una media participación de mercado y una alta tasa de crecimiento de ventas de la industria. Esta información se presenta en la Figura 51.

De acuerdo con el producto estrella, se plantea como estrategia utilizar la campaña microexportadora para promover las exportaciones de la región Junín ofreciendo, financiamiento con tasas especiales, así como la implementación de un sistema más riguroso de control de crédito para evitar clientes de alto riesgo.

Para el incremento de participación del mercado en créditos se plantea como estrategia generar campañas de ahorros para el sector educación y la generación de diversos productos como el financiamiento de proyectos verdes y productos dirigidos al sector agrícola.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Según D'Alessio (2015), la MIE es una matriz de portafolio porque ofrece un punto que cae entre nueve celdas, donde cada una corresponde una estrategia a ejecutar. Para llegar a este punto, se ubican los puntajes de la matriz de evaluación de los factores internos y la matriz de evaluación de los factores externos analizados anteriormente.

Entonces, al hacer un comparativo de las CMAC de la región Junín y sus respectivos ponderados tanto en la matriz de evaluación de los factores internos como externos, los cuales son de 2.46 y de 2.42, respectivamente, se llega al resultado de la Tabla 32. Véase también la Figura 52.

Tabla 32

Matriz Interna - Externa (MIE) de las CMAC de la Región Junín

Total, Ponderado EFI	Total, Ponderado EFE
2.46	2.42

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 294), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

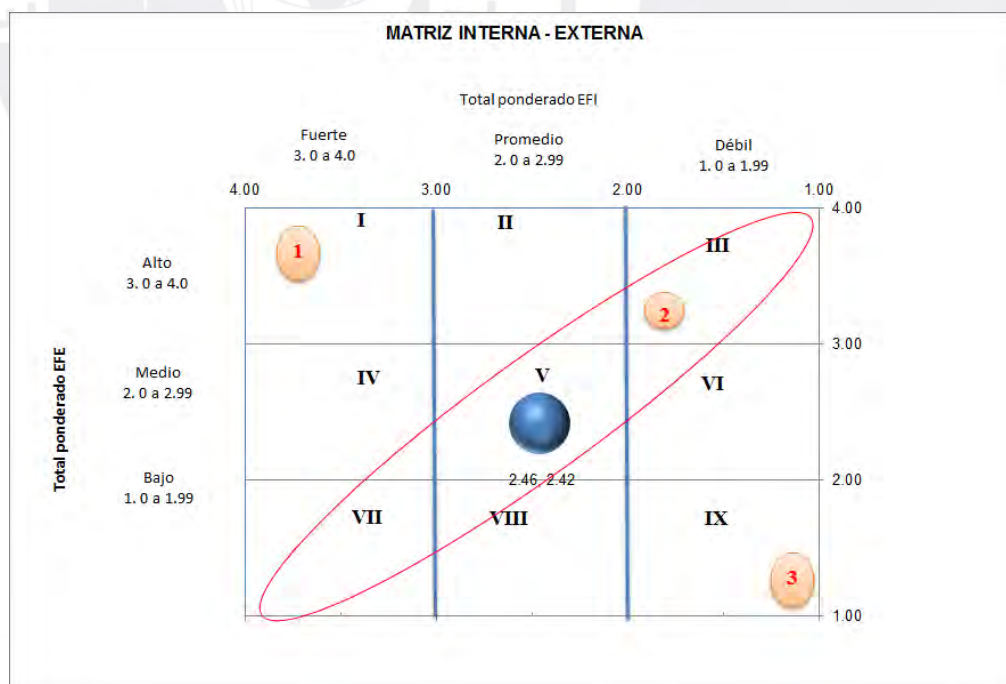


Figura 52. Matriz MIE del sector de CMAC de la región Junín.

Tomado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 294), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Entonces, al realizar la MIE de las cajas municipales de ahorro y crédito de la región Junín se puede observar que estas se ubican en la celda V, con un puntaje de 2.46, 2.42, lo que permitirá generar estrategias acordes con la necesidad del sector. Para ello, se debe plantear estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos con la finalidad de aportar y generar valor al sector.

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

Esta matriz relaciona a las CMAC de la región Junín con el crecimiento del mercado y la posición competitiva del sector en dicho mercado. Por ende, con el análisis de las ventajas competitivas que las cajas municipales poseen frente al mercado financiero, se llega a la Figura 53.

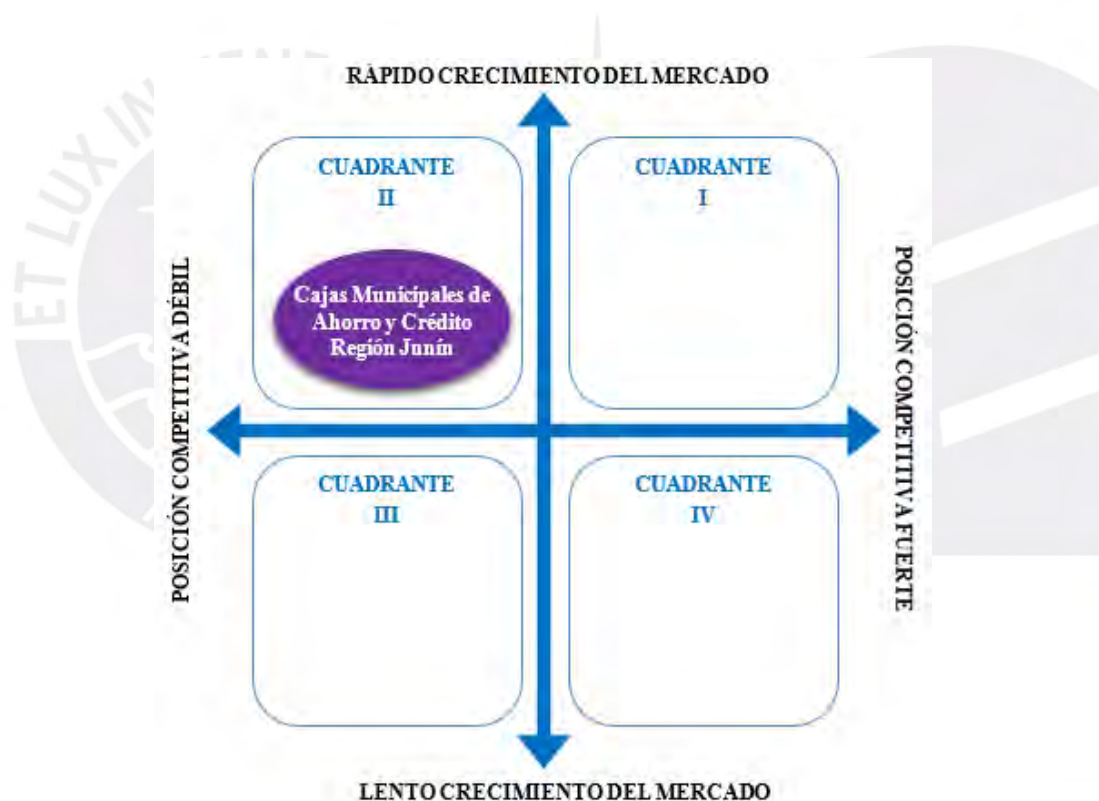


Figura 53. Matriz de la gran estrategia de cajas municipales de ahorro y crédito región Junín. Tomado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 297), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Según la matriz de la gran estrategia, las estrategias más atractivas para las CMAC son: desarrollo de mercados, penetración de mercado, desarrollo de productos, integración

vertical hacia adelante, integración vertical hacia atrás, integración horizontal y por último diversificación concéntrica (D'Alessio, 2015).

Entonces se desarrollan las estrategias como el desarrollo de productos para los microempresarios de las zonas rurales, para clientes del sector agrícola, productos para los microexportadores afiliados a la Cámara de Comercio, productos de créditos verdes y otros. También se deben desarrollar programas que incentiven el emprendimiento de los microempresarios de la región Junín. Asimismo, otorgar financiamiento con tasas preferenciales, plazos adecuados y políticas de seguimiento; y promover la captación de líneas de fondeo de impacto social que permita mejorar la calidad de vida de los microempresarios a través del financiamiento de la emisión de Bonos Verdes.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Para realizar la Matriz de Decisión Estratégica de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la Región Junín, se elabora un listado de las estrategias generadas a partir de las cinco matrices: FODA, PEYEA, BCG, IE y GE; y se señalan las repeticiones que tienen, siendo las estrategias que más repeticiones tengan las que serán retenidas en esta etapa (D'Alessio, 2015). Véase la Tabla 33.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La presente matriz forma parte de la Fase 3 en la formulación y análisis de las estrategias; permite la evaluación y selección de las estrategias teniendo como entradas los factores de éxito internos y externos (fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas), los cuales serán tomados de las matrices MEFI y MEFÉ con sus respectivos pesos; y también las estrategias específicas que resultaron de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, las cuales ya han pasado por el filtro de la matriz de decisión estratégica. Con esta matriz se determinará el atractivo relativo (puntaje de atractividad) de las estrategias que han sido ingresadas para su análisis (D'Alessio, 2015).

Tabla 33

MDE de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito Región Junín

Ítem	Estrategias Alternativas	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	MBCG	MIE	MGE	Total
E1.	Alianza Estratégica	Establecer alianzas estratégicas con plataformas electrónicas “Fintech” con la finalidad de implementar y desarrollar aplicativos móviles que permitan otorgar préstamos de consumo en línea, utilizando inteligencia artificial para evaluar rápidamente el riesgo crediticio y desembolsar el dinero en minutos.	X	X	X	X	X	5
E2.	Desarrollo de Productos	Desarrollar capacitaciones de emprendimiento a los microempresarios de las zonas rurales de la región Junín con el fin de entender sus necesidades y posteriormente otorgar financiamientos con condiciones más alineadas a su realidad en cuestión de precio y políticas de riesgo.	X	X	X	X	X	5
E3.	Integración vertical hacia atrás	Buscar alianzas con organismos nacionales o internacionales que brinden asistencia técnica a los clientes del sector agrícola desde la etapa del otorgamiento del crédito hasta su cancelación.	X	X	X	X	X	5
E4.	Desarrollo de Productos	Realizar un convenio con la Cámara de Comercio de Huancayo a fin de generar un tipo de financiamiento con tasa preferencial y seguimiento, a los micro exportadores asociados	X	X	X	X	X	5
E5.	Desarrollo de productos	Desarrollar créditos orientados a la preservación del medio ambiente y la ecología a través del financiamiento de “Bonos Verdes” emitidos por la Corporación Financiera Internacional (Brazo Financiero del Banco Mundial).	X	X	X	X	X	5
E6.	Integración Horizontal	Implementar un core financiero a medida, que satisfaga las necesidades del negocio y se adapte rápidamente a los cambios del entorno, a fin de optimizar los procesos.	X	X	X	X	X	5
E7.	Penetración en el mercado	Desarrollar campañas que incentiven el ahorro con la finalidad de generar una cultura que permita en el largo plazo poder acceder a financiamiento de créditos de mediano y largo plazo, tales como: créditos hipotecarios y vehiculares.	X	X	X	X	X	5
E8.	Desarrollo de productos/Desarrollo de mercados	Desarrollar créditos orientados al financiamiento de estudios de pre y pos grado con el fin de promover la educación en la región a través de alianzas con entidades educativas privadas y públicas tales como: Universidad Nacional del Centro del Perú, Universidad Continental, Pontificia Universidad Católica del Perú	X	X	X	X	X	5
E9.	Calidad Total	Realizar videoconferencias de capacitaciones cada semana con todos los jefes de cada agencia de la región Junín para aportar con la gestión medio ambiental y la reducción del impacto medido por la huella de carbono.	X	X	X	X	X	5
E10.	Interna- Gerencia de Procesos	Redistribución de los ambientes de oficinas teniendo como prioridad la salud ocupacional; de tal manera que se logre la comodidad de los colaboradores, propiciando un buen clima laboral.	X					1
E11.	Calidad Total	Desarrollo de programas de Coaching motivacional y taller de trabajo en equipos de alto rendimiento, una vez por semana en cada área institucional. .	X	X	X	X	X	5
E12.	Integración Vertical hacia atrás	Realizar convenios con los principales scores de buró con el propósito de desarrollar predictores de riesgo de segmentos no bancarizados.	X	X	X	X	X	5
E13.	Desarrollo de productos	Desarrollo de productos de línea revolvente de fácil acceso, que respondan oportunamente a la necesidad de los clientes.	X		X		X	3
E14.	Desarrollo de productos	Desarrollo de productos que se adapten a los cambios políticos y económicos del país, con periodos de gracia y flexible reprogramación y/o reestructuración.	X		X		X	3
E15.	Desarrollo de productos/Desarrollo de mercados	Implementar estrategias de segmentación por estilos de vida de clientes y con ello diseñar productos alineados a las necesidades de los clientes.	X	X	X	X	X	5
E16.	Desarrollo de productos	Desarrollar estrategias de fidelización (campañas pre aprobadas), cobranza y simuladores de crédito a través del uso de aplicativos móviles y mensajes de texto, con la finalidad de promover y premiar el buen comportamiento de pago de los clientes e incrementar la posibilidades de colocación.	X		X	X	X	4
E17.	Integración Vertical hacia atrás	Diversificar las fuentes de fondeo mediante la emisión de bonos, colocación de papeles comerciales y atracción de inversión extranjera.	X		X	X	X	4

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 299), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Las estrategias del 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 15 obtuvieron un puntaje de 5, por lo que pasaron de esta manera a la siguiente evaluación. Las estrategias 10, 13, 14, 16, 17 tienen los menores puntajes.

Para realizar el análisis de la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico de las cajas municipales de la región Junín se ingresaron los factores de éxito tomados de la matriz MEFE y MEFI con sus respectivos pesos y las estrategias retenidas hasta el momento.

De acuerdo con el resultado de las puntuaciones, solo una de las estrategias está por debajo de la puntuación promedio (5).

Se trata de la estrategia 8: «Desarrollar créditos orientados al financiamiento de estudios de pre y posgrado con el fin de promover la educación en la región a través de alianzas con entidades educativas privadas y públicas tales como: Universidad Nacional del Centro del Perú, Universidad Continental, Pontificia Universidad Católica del Perú». Según la matriz, esta es considerada como la menos aceptable y por ende no es una estrategia retenida.

La MCPE se presenta en la Tabla 34.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Esta matriz también corresponde a la Fase 3 de la evaluación de las estrategias, que juntamente con la matriz de Ética, son los filtros finales. La evaluación se realizará sobre la base de cuatro criterios: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad. Al final serán seleccionadas solo las estrategias que pasen todas las pruebas (D'Alessio, 2015).

La matriz de Rumelt fue empleada para analizar las estrategias retenidas hasta este punto, dando como resultado que diez de las once estrategias pasaron todas las pruebas de esta herramienta de gestión.

Tabla 34

MCPE de las Cajas Municipales Región Junín

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de las Cajas Municipales Región Junín	E1. Establecer alianzas estratégicas con plataformas electrónicas “Fintech” con la finalidad de implementar y desarrollar aplicativos móviles que permitan otorgar préstamos de consumo en línea, utilizando inteligencia artificial para evaluar rápidamente el riesgo crediticio y desembolsar el dinero en minutos.		E2. Desarrollar capacitaciones de emprendimiento a los microempresarios de las zonas rurales de la región Junín con el fin de entender sus necesidades y posteriormente otorgar financiamientos con condiciones más alineadas a su realidad en cuestión de precio y políticas de riesgo.		E3. Buscar alianzas con organismos nacionales o internacionales que brinden asistencia técnica a los clientes del sector agrícola desde la etapa del otorgamiento del crédito hasta su cancelación.		E4. Realizar un convenio con la Cámara de Comercio de Huancayo a fin de generar un tipo de financiamiento con tasa preferencial y seguimiento, a los micro exportadores asociados		E5. Desarrollar créditos orientados a la preservación del medio ambiente y la ecología a través del financiamiento de “Bonos Verdes” emitidos por la Corporación Financiera Internacional (Brazo Financiero del Banco Mundial).		E6. Implementar un core financiero a medida, que satisfaga las necesidades del negocio y se adapte rápidamente a los cambios del entorno, a fin de optimizar los procesos.		E7. Desarrollar campañas que incentiven el ahorro con la finalidad de generar una cultura que permita en el largo plazo poder acceder a financiamiento de créditos de mediano y largo plazo, tales como: créditos hipotecarios y vehiculares.		E8. Desarrollar créditos orientados al financiamiento de estudios de pre y pos grado con el fin de promover la educación en la región a través de alianzas con entidades educativas privadas y públicas tales como: Universidad Nacional del Centro del Perú, Universidad Continental, Pontificia Universidad Católica del Perú		E9. Realizar videoconferencias de capacitaciones cada semana con todos los jefes de cada agencia de la región Junín para aportar con la gestión medio ambiental y la reducción del impacto medido por la huella de carbono.		E11. Desarrollo de programas de Coaching motivacional y taller de trabajo en equipos de alto rendimiento, una vez por semana en cada área institucional.		E12. Realizar convenios con los principales scores de buró con el propósito de desarrollar predictores de riesgo de segmentos no bancarizados.		E15. Implementar estrategias de segmentación por estilos de vida de clientes y con ello diseñar productos alineados a las necesidades de los clientes.		
	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Factores críticos para el éxito																									
Oportunidades:																									
1. Desarrollo de la era digital en el sistema financiero	0.12	4	0.48	2	0.24	1	0.10	2	0.24	2	0.24	4	0.48	3	0.36	1	0.12	4	0.48	2	0.24	4	0.50	1	0.12
2. Nivel de Bancarización a nivel de Junín (24.7%).	0.09	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40
3. Crecimiento económico de la región Junín.	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40
4. Buenas relaciones internacionales, TLC.	0.10	2	0.18	3	0.27	3	0.30	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18	3	0.27	1	0.10	2	0.18
5. Crecimiento de la cultura del cuidado del medio ambiente en la región.	0.11	1	0.11	3	0.33	4	0.40	1	0.44	4	0.44	2	0.22	1	0.11	1	0.11	4	0.44	3	0.33	1	0.10	3	0.33
6. Fondo a través de emisión de Bonos Verdes para financiamiento de proyectos verdes	0.11	2	0.20	4	0.40	4	0.40	1	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10
Amenazas:																									
1. Sobre endeudamiento de los clientes.	0.10	3	0.36	2	0.24	3	0.40	3	0.36	1	0.12	1	0.12	1	0.12	2	0.24	1	0.12	2	0.24	4	0.05	2	0.24
2. Presencia de desastres naturales, factores climatológicos, corrupción y terrorismo, climatológicos, corrupción y terrorismo.	0.07	2	0.16	2	0.16	1	0.10	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.10	1	0.08
3. Impacto de la crisis financiera internacional.	0.07	2	0.16	1	0.08	3	0.20	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24	1	0.08	3	0.20	3	0.24
4. Nivel de competencia en el sector.	0.11	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Fortalezas:																									
1. Tecnología crediticia adecuada a la realidad del sector.	0.11	4	0.44	2	0.22	3	0.30	2	0.22	2	0.22	3	0.33	3	0.33	2	0.22	2	0.22	2	0.22	1	0.10	1	0.11
2. Alcance a nivel nacional especialmente en las zonas rurales.	0.06	2	0.20	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20
3. Productos a la medida de las necesidades de los clientes y las diferentes regiones a nivel nacional.	0.10	3	0.24	3	0.24	4	0.30	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.20	4	0.32
4. Modelo de negocio flexible adaptable rápidamente a los cambios del entorno.	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	1	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
5. Conocimiento y experiencia del mercado microfinanciero en Cajas Municipales de Créditos y Ahorro.	0.09	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Debilidades:																									
1. Automatización de los procesos principales y específicos.	0.10	4	0.40	1	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	1	0.10	2	0.20	1	0.10	3	0.30	2	0.20
2. Nivel de morosidad en aumento.	0.10	4	0.44	1	0.11	3	0.30	3	0.33	2	0.22	1	0.11	1	0.11	2	0.22	2	0.22	1	0.11	4	0.40	3	0.33
3. Niveles de rentabilidad en descenso los últimos años.	0.08	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40
4. Infraestructura	0.05	1	0.09	1	0.09	1	0.10	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.10	1	0.09
5. Capacidad de captación, desarrollo y retención del capital humano.	0.10	1	0.11	1	0.11	1	0.10	1	0.11	1	0.11	3	0.33	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.10	1	0.11
Totales	2.00		5.77		5.09		5.80		5.14		5.74		5.07		5.01		4.23		5.00		5.09		5.10		5.05

Nota. Puntaje de atractividad: 4 es Muy atractivo, 3 es Atractivo, 2 es Algo atractivo y 1 es Sin atractivo. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 301), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

La estrategia que no pasó por este filtro fue la E3: «Buscar alianzas con organismos nacionales o internacionales que brinden asistencia técnica a los clientes del sector agrícola desde la etapa del otorgamiento del crédito hasta su cancelación» (véase la Tabla 35).

6.9. Matriz de Ética (ME)

El propósito de este análisis es la verificación de que las estrategias específicas seleccionadas no violen aspectos como la justicia, los derechos humanos; las estrategias que transgredan algunos de estos aspectos deben ser descartadas (D'Alessio, 2015). Véase la Tabla 36.

Al realizar la matriz de ética para las estrategias retenidas de las cajas municipales de ahorro y crédito de la región Junín, se verificó que ninguna de las estrategias retenidas hasta esta fase, vulnera aspectos como la justicia y derechos humanos, por lo tanto todas las estrategias pasan al siguiente paso del proceso estratégico.

Los criterios para evaluar la matriz de ética se presentan en la Tabla 37.

6.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas vienen a ser aquellas que después de haber sido evaluadas por una serie de matrices, han sido aceptadas. A estas se les llama estrategias primarias.

Las estrategias de contingencia son aquellas que no han sido retenidas, y son llamadas también estrategias secundarias, y se dividen en tres grupos de acuerdo con las matrices que hayan pasado.

El tercer grupo de estrategias de contingencia corresponden a aquellas que no lograron aparecer tres o más veces en la MDE. El segundo grupo está conformado por aquellas que no alcanzaron la puntuación de cinco, que es el valor mínimo, en la MCPE. Y el primer grupo está conformado por aquellas que no pasaron por ninguno de los cuatro filtros de la matriz de Rumelt (D'Alessio, 2015).

Tabla 35

Matriz Rumelt de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito Región Junín

Estrategias Específicas (*)	Pruebas				
	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1. Establecer alianzas estratégicas con plataformas electrónicas “Fintech” con la finalidad de implementar y desarrollar aplicativos móviles que permitan otorgar préstamos de consumo en línea, utilizando inteligencia artificial para evaluar rápidamente el riesgo crediticio y desembolsar el dinero en minutos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2. Desarrollar capacitaciones de emprendimiento a los microempresarios de las zonas rurales de la región Junín con el fin de entender sus necesidades y posteriormente otorgar financiamientos con condiciones más alineadas a su realidad en cuestión de precio y políticas de riesgo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4. Buscar alianzas con organismos nacionales o internacionales que brinden asistencia técnica a los clientes del sector agrícola desde la etapa del otorgamiento del crédito hasta su cancelación.	Sí	Sí	Sí	Sí	No
E5. Realizar un convenio con la Cámara de Comercio de Huancayo a fin de generar un tipo de financiamiento con tasa preferencial y seguimiento, a los socios micro exportadores asociados	Sí	Sí	No	Sí	Sí
E6. Desarrollar créditos orientados a la preservación del medio ambiente y la ecología a través del financiamiento de “Bonos Verdes” emitidos por la Corporación Financiera Internacional (Brazo Financiero del Banco Mundial).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7. Implementar un core financiero a medida, que satisfaga las necesidades del negocio y se adapte rápidamente a los cambios del entorno, a fin de optimizar los procesos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9. Desarrollar campañas que incentiven el ahorro con la finalidad de generar una cultura que permita en el largo plazo poder acceder a financiamiento de créditos de mediano y largo plazo, tales como: créditos hipotecarios y vehiculares.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8. Realizar videoconferencias de capacitaciones cada semana con todos los jefes de cada agencia de la región Junín para aportar con la gestión medio ambiental y la reducción del impacto medido por la huella de carbono.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9. Desarrollo de programas de Coaching motivacional y taller de trabajo en equipos de alto rendimiento, una vez por semana en cada área institucional.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11. Realizar convenios con los principales scores de buró con el propósito de desarrollar predictores de riesgo de segmentos no bancarizados.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E15. Implementar estrategias de segmentación por estilos de vida de clientes y con ello diseñar productos alineados a las necesidades de los clientes.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. * Estrategias retenidas específicas. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 305), por F. A. D’Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tabla 36

Matriz de Ética de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la Región Junín

Matriz de estrategias retenidas y de contingencia	
Estrategias Retenidas	
E1.	Establecer alianzas estratégicas con plataformas electrónicas “Fintech” con la finalidad de implementar y desarrollar aplicativos móviles que permitan otorgar préstamos de consumo en línea, utilizando inteligencia artificial para evaluar rápidamente el riesgo crediticio y desembolsar el dinero en minutos.
E2.	Desarrollar capacitaciones de emprendimiento a los microempresarios de las zonas rurales de la región Junín con el fin de entender sus necesidades y posteriormente otorgar financiamientos con condiciones más alineadas a su realidad en cuestión de precio y políticas de riesgo.
E4.	Realizar un convenio con la Cámara de Comercio de Huancayo a fin de generar un tipo de financiamiento con tasa preferencial y seguimiento, a los socios micro exportadores asociados
E5.	Desarrollar créditos orientados a la preservación del medio ambiente y la ecología a través del financiamiento de “Bonos Verdes” emitidos por la Corporación Financiera Internacional (Brazo Financiero del Banco Mundial).
E6.	Implementar un core financiero a medida, que satisfaga las necesidades del negocio y se adapte rápidamente a los cambios del entorno, a fin de optimizar los procesos.
E7.	Desarrollar campañas que incentiven el ahorro con la finalidad de generar una cultura que permita en el largo plazo poder acceder a financiamiento de créditos de mediano y largo plazo, tales como: créditos hipotecarios y vehiculares.
E 9.	Realizar videoconferencias de capacitaciones cada semana con todos los jefes de cada agencia de la región Junín para aportar con la gestión medio ambiental y la reducción del impacto medido por la huella de carbono.
E 11.	Desarrollo de programas de Coaching motivacional y taller de trabajo en equipos de alto rendimiento, una vez por semana en cada área institucional.
E 12.	Realizar convenios con los principales scores de buró con el propósito de desarrollar predictores de riesgo de segmentos no bancarizados.
E15.	Implementar estrategias de segmentación por estilos de vida de clientes y con ello diseñar productos alineados a las necesidades de los clientes.

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 309), por F. A. D’Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

De acuerdo con el resultado de la evaluación de las estrategias en las diferentes matrices, se obtuvieron diez estrategias retenidas: E1, E2, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E11, E12, y la E15. También se obtuvieron tres estrategias de contingencia, que fueron divididas en tres grupos: primer grupo: E3; segundo grupo: E8; y tercer grupo: E10 (véase la Tabla 38).

6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Esta Matriz ayudará en la verificación si las estrategias están alineadas con los objetivos de Largo Plazo, así como también facilitarán la identificación de las estrategias que servirán para alcanzar cada uno de los Objetivo de Largo Plazo (D’Alessio, 2015).

Tabla 37

Crterios Utilizados para Calificar la Matriz de Ética

Derechos	P = Promueve	N = Neutral	V = Viola										
Justicia	J = Justo	N = Neutro	I = Injusto										
Utilitarismo	E = Excelentes	N = Neutro	P = Perjudicial										
Valores				E2	E4	E7	E8	E9	E10	E13	E14	E15	
Derechos:													
Impacto en el derecho de la vida				N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad				N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento				N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad				N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente				N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso				N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Justicia:													
Impacto en la distribución				N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en la administración				N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Normas de compensación				N	N	N	N	N	N	N	N	N	
Utilitarismo:													
Fines y resultados estratégicos				E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados				N	N	N	N	N	N	N	N	N	N

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 307), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

De acuerdo con el análisis realizado con la matriz de estrategia vs. OLP, se pudo verificar que estas se encuentran alineadas a los objetivos de largo plazo, y se identificó qué estrategias permitirán cumplir los dichos OLP (véase la Tabla 39).

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

Esta matriz permitirá realizar un análisis de las posibles reacciones de los competidores frente a la implementación de cada una de las estrategias. A ello se suma el análisis de la reacción de los aliados y los socios estratégicos (D'Alessio, 2015).

Al realizar el análisis de la matriz de estrategias versus posibilidades de los competidores y sustitutos (MEPCS), se identificó que los competidores tendrán una serie de posibilidades de reacción frente a cada una de las estrategias a implementarse. Esta información puede verse en la Tabla 40.

6.13. Conclusiones

El presente capítulo ha servido como base para el desarrollo del FODA, elaborada a partir de los factores de éxito identificados en la MEFE y la MEFI.

Tabla 38

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito Región Junín

Estrategias Retenidas	
E1.	Establecer alianzas estratégicas con plataformas electrónicas “Fintech” con la finalidad de implementar y desarrollar aplicativos móviles que permitan otorgar préstamos de consumo en línea, utilizando inteligencia artificial para evaluar rápidamente el riesgo crediticio y desembolsar el dinero en minutos.
E2.	Desarrollar capacitaciones de emprendimiento a los microempresarios de las zonas rurales de la región Junín con el fin de entender sus necesidades y posteriormente otorgar financiamientos con condiciones más alineadas a su realidad en cuestión de precio y políticas de riesgo.
E4.	Realizar un convenio con la Cámara de Comercio de Huancayo a fin de generar un tipo de financiamiento con tasa preferencial y seguimiento, a los socios micro exportadores asociados
E5.	Desarrollar créditos orientados a la preservación del medio ambiente y la ecología a través del financiamiento de “Bonos Verdes” emitidos por la Corporación Financiera Internacional (Brazo Financiero del Banco Mundial).
E6.	Implementar un core financiero a medida, que satisfaga las necesidades del negocio y se adapte rápidamente a los cambios del entorno, a fin de optimizar los procesos.
E7.	Desarrollar campañas que incentiven el ahorro con la finalidad de generar una cultura que permita en el largo plazo poder acceder a financiamiento de créditos de mediano y largo plazo, tales como: créditos hipotecarios y vehiculares.
E 9.	Realizar videoconferencias de capacitaciones cada semana con todos los jefes de cada agencia de la región Junín para aportar con la gestión medio ambiental y la reducción del impacto medido por la huella de carbono.
E 11.	Desarrollo de programas de Coaching motivacional y taller de trabajo en equipos de alto rendimiento, una vez por semana en cada área institucional.
E 12.	Realizar convenios con los principales scores de buró con el propósito de desarrollar predictores de riesgo de segmentos no bancarizados.
E15.	Implementar estrategias de segmentación por estilos de vida de clientes y con ello diseñar productos alineados a las necesidades de los clientes.
Estrategias de Contingencia	
E3.	Primer Grupo: E3. Buscar alianzas con organismos nacionales o internacionales que brinden asistencia técnica a los clientes del sector agrícola desde la etapa del otorgamiento del crédito hasta su cancelación.
E8.	Segundo Grupo: Desarrollar créditos orientados al financiamiento de estudios de pre y pos grado con el fin de promover la educación en la región a través de alianzas con entidades educativas privadas y públicas tales como: Universidad Nacional del Centro del Perú, Universidad Continental, Pontificia Universidad Católica del Perú
E10.	Tercer Grupo: Redistribución de los ambientes de oficinas teniendo como prioridad la salud ocupacional; de tal manera que se logre la comodidad de los colaboradores, propiciando un buen clima laboral.

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 309), por F. A. D’Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

De acuerdo al análisis de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se desarrollaron diecisiete estrategias.

Tabla 39

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito Región Junín

Visión: “Para el 2022, mantener el liderazgo en saldos de colocaciones y captaciones en el sector microfinanciero de la región Junín, mediante la generación de soluciones financieras eficientes y eficaces basadas en incrementar la inclusión y educación financiera, la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente de la comunidad, aplicando los más altos estándares de gestión y la búsqueda de un desarrollo económico sostenible en la región.”

Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
1. Inclusión financiera	Lograr un saldo de colocaciones al 2022 que ascienda a S/. 2 mil millones. Según información SBS, a diciembre del 2016, el saldo en créditos de las cajas municipales en la región Junín era S/. 1.3 mil millones.	Disminuir el ratio de morosidad a 2.6% al 2022. Según información SBS al cierre del 2016, la tasa de morosidad era de 3.7% de las Cajas Municipales en la Región Junín.	Lograr un saldo de captaciones al 2022 de S/. 1.5 mil millones. Según información de la SBS, al cierre diciembre 2016, el saldo en depósitos de las cajas municipales de la región Junín era de S/. 937 millones.	Lograr que al 2022 las CMAC puedan contribuir a incrementar la inclusión financiera respecto al número de personas naturales y mancomunadas con créditos directos en la Región Junín al 36%. Según los reportes de indicadores de inclusión financiera de la SBS, al cierre del 2016, la cifra es 33.64%.	Desarrollar tres programas de Educación Financiera para niños, jóvenes y adultos al 2022. A la fecha, a nivel de Educación Financiera en la región Junín, la Caja Huancayo de Ahorro y Crédito viene implementando anualmente desde el 2010, el programa de educación financiera denominada “Tu Caja te cuenta”.
2. Educación financiera					
3. Incrementar la participación del mercado					
4. Desarrollo de los valores corporativos.					
5. Calidad de cartera					
Estrategias específicas					
E1. Establecer alianzas estratégicas con plataformas electrónicas “Fintech” con la finalidad de implementar y desarrollar aplicativos móviles que permitan otorgar préstamos de consumo en línea, utilizando inteligencia artificial para evaluar rápidamente el riesgo crediticio y desembolsar el dinero en minutos.	X			X	
E2. Desarrollar capacitaciones de emprendimiento a los microempresarios de las zonas rurales de la región Junín con el fin de entender sus necesidades y posteriormente otorgar financiamientos con condiciones más alineadas a su realidad en cuestión de precio y políticas de riesgo.	X			X	X
E4. Realizar un convenio con la Cámara de Comercio de Huancayo a fin de generar un tipo de financiamiento con tasa preferencial y seguimiento, a los socios micro exportadores asociados	X			X	
E5. Desarrollar créditos orientados a la preservación del medio ambiente y la ecología a través del financiamiento de “Bonos Verdes” emitidos por la Corporación Financiera Internacional (Brazo Financiero del Banco Mundial).	X		X	X	
E6. Implementar un core financiero a medida, que satisfaga las necesidades del negocio y se adapte rápidamente a los cambios del entorno, a fin de optimizar los procesos.	X	X	X	X	
E7. Desarrollar campañas que incentiven el ahorro con la finalidad de generar una cultura que permita en el largo plazo poder acceder a financiamiento de créditos de mediano y largo plazo, tales como: créditos hipotecarios y vehiculares.			X	X	X
E9. Realizar videoconferencias de capacitaciones cada semana con todos los jefes de cada agencia de la región Junín para aportar con la gestión medio ambiental y la reducción del impacto medido por la huella de carbono.				X	X
E11. Desarrollo de programas de Coaching motivacional y taller de trabajo en equipos de alto rendimiento, una vez por semana en cada área institucional.				X	X
E12. Realizar convenios con los principales scores de buró con el propósito de desarrollar predictores de riesgo de segmentos no bancarizados.	X	X	X	X	
E 15. Implementar estrategias de segmentación por estilos de vida de clientes y con ello diseñar productos alineados a las necesidades de los clientes.	X	X	X	X	X

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 310), por F. A. D’Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tabla 40

Matriz de Posibilidades de los Competidores de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la Región Junín

	Estrategias Retenidas	Posibilidades de la banca múltiple	Posibilidades cajas rurales de ahorro y crédito	Posibilidades de las empresas financieras	Posibilidades de edpyme	Posibilidades de mercados informales
E1.	Establecer alianzas estratégicas con plataformas electrónicas “Fintech” con la finalidad de implementar y desarrollar aplicativos móviles que permitan otorgar préstamos de consumo en línea, utilizando inteligencia artificial para evaluar rápidamente el riesgo crediticio y desembolsar el dinero en minutos.	La banca tradicional no tiene interés en competir directamente con el sector microfinanciero debido a que no es su core negocio.	Buscar la manera de establecer alianzas con plataformas Fintech o algún otro que desarrolle aplicativos móviles para el otorgamiento rápido de préstamos.	Buscar la manera de establecer alianzas con plataformas Fintech o algún otro que desarrolle aplicativos móviles para el otorgamiento rápido de préstamos.	Buscar la manera de establecer alianzas con plataformas Fintech o algún otro que desarrolle aplicativos móviles para el otorgamiento rápido de préstamos.	Por ser informales no buscarán competir en este aspecto.
E2.	Desarrollar capacitaciones de emprendimiento a los microempresarios de las zonas rurales de la región Junín con el fin de entender sus necesidades y posteriormente otorgar financiamientos con condiciones más alineadas a su realidad en cuestión de precio y políticas de riesgo.	La banca Múltiple si bien es cierto si puede lanzar tipos de crédito para el sector agrícola, sin embargo no es de su interés realizar capacitaciones para acceder a este mercado.	Realizar campañas innovadoras ofreciendo productos más acorde a la necesidad de las zonas rurales. Este es uno de los principales segmentos objetivos.	Desarrollar capacitaciones a fin de promocionar sus productos.	Desarrollar capacitaciones u otro tipo de actividad a fin de brindar información acerca de sus productos.	Promoción de sus productos de manera directa.
E4.	Realizar un convenio con la Cámara de Comercio de Huancayo a fin de generar un tipo de financiamiento con tasa preferencial y seguimiento, a los socios micro exportadores asociados	La banca múltiple cuenta con diferentes tipos de ahorros e inversiones	Desarrollar actividades que le permitan llegar a los micro exportadores	Desarrollar actividades que le permitan llegar a los micro exportadores	Desarrollar actividades que le permitan llegar a los micro exportadores	No hay relación
E5.	Desarrollar créditos orientados a la preservación del medio ambiente y la ecología a través del financiamiento de “Bonos Verdes” emitidos por la Corporación Financiera Internacional (Brazo Financiero del Banco Mundial).	La banca tradicional no tiene interés en competir directamente con el sector microfinanciero sin embargo podría buscar la emisión de “Bonos Verdes” con ayuda de la Corporación Financiera Internacional.	Desarrollar productos que financien proyectos que busquen la conservación del medio ambiente.	Desarrollar productos que financien proyectos que busquen la conservación del medio ambiente.	Desarrollar productos que financien proyectos que busquen la conservación del medio ambiente.	No hay relación
E6.	Implementar un core financiero a medida, que satisfaga las necesidades del negocio y se adapte rápidamente a los cambios del entorno, a fin de optimizar los procesos.	La banca tradicional no tiene interés en competir directamente con el sector microfinanciero en este aspecto, sin embargo invierten en la optimización de sus procesos.	Buscar optimizar sus procesos aunque no necesariamente a partir de un core financiero a medida.	Buscar optimizar sus procesos aunque no necesariamente a partir de un core financiero a medida.	Buscar optimizar sus procesos aunque no necesariamente a partir de un core financiero a medida.	No hay relación
E7.	Desarrollar campañas que incentiven el ahorro con la finalidad de generar una cultura que permita en el largo plazo poder acceder a financiamiento de créditos de mediano y largo plazo, tales como: créditos hipotecarios y vehiculares.	La banca tradicional no tiene interés en competir directamente con el sector microfinanciero en este aspecto.	Desarrollar campañas que incentiven el ahorro y que en el largo plazo les permitan obtener financiamiento.	Desarrollar campañas que incentiven el ahorro y que en el largo plazo les permitan obtener financiamiento.	Desarrollar campañas que incentiven el ahorro y que en el largo plazo les permitan obtener financiamiento	Desarrollar campañas que incentiven el ahorro y que en el largo plazo les permitan obtener financiamiento
E9.	Realizar videoconferencias de capacitaciones cada semana con todos los jefes de cada agencia de la región Junín para aportar con la gestión medio ambiental y la reducción del impacto medido por la huella de carbono.	La banca tradicional no tiene interés en competir directamente con el sector microfinanciero en este aspecto.	Desarrollar actividades que promuevan en los colaboradores el valor hacia la gestión medioambiental.	Desarrollar actividades que promuevan en los colaboradores el valor hacia la gestión medioambiental.	Desarrollar actividades que promuevan en los colaboradores el valor hacia la gestión medioambiental.	El mercado informal, no tiene ningún tipo de interés en realizar esta estrategia.
E11.	Desarrollo de programas de Coaching motivacional y taller de trabajo en equipos de alto rendimiento, una vez por semana en cada área institucional.	Banca Múltiple cuenta con estrategias de programas de coaching pero no buscará competir en este aspecto.	Desarrollo de programas de coaching motivacional y de trabajo en equipos de alto rendimiento.	Desarrollo de programas de coaching motivacional y de trabajo en equipos de alto rendimiento.	Desarrollo de programas de coaching motivacional y de trabajo en equipos de alto rendimiento.	El mercado informal, no tiene ningún tipo de interés en realizar esta estrategia.
E12.	Realizar convenios con los principales scores de buró con el propósito de desarrollar predictores de riesgo de segmentos no bancarizados.	La banca tradicional no tiene interés en competir directamente con el sector microfinanciero en este aspecto.	Búsqueda de convenios con principales scores de buró para desarrollar predictores de riesgo de segmentos no bancarizados.	Búsqueda de convenios con principales scores de buró para desarrollar predictores de riesgo de segmentos no bancarizados.	Búsqueda de convenios con principales scores de buró para desarrollar predictores de riesgo de segmentos no bancarizados.	El mercado informal, no tiene ningún tipo de interés en realizar esta estrategia.
E15.	Implementar estrategias de segmentación por estilos de vida de clientes y con ello diseñar productos alineados a las necesidades de los clientes.	La banca tradicional no tiene interés en competir directamente con el sector microfinanciero en este aspecto.	Desarrollar estrategias de segmentación por estilos de vida de clientes y desarrollo de productos acorde a su necesidad	Desarrollar estrategias de segmentación por estilos de vida de clientes y desarrollo de productos acorde a su necesidad	Desarrollar estrategias de segmentación por estilos de vida de clientes y desarrollo de productos acorde a su necesidad	El mercado informal, puede desarrollar esta estrategia de una manera diferente.

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 311), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Luego, se analizó la matriz PEYEA, que complementa la información del FODA. De acuerdo con este análisis, el vector se ubica en el cuadrante Agresivo, que propone el desarrollo de estrategias de diversificación concéntrica, integración vertical (construcción de instalaciones eficientes, reducción agresiva de costos) y liderazgo en costos (control estricto de costos, reducción de gastos en I&D, ventas y publicidad).

También se realizó la matriz del Boston Consulting Group (MBCG), que analizó la participación de mercado en la industria, concluyéndose que las CMAC de la región Junín están en el segundo cuadrante, que correspondiente al producto Estrella. Esto indica que hay una media participación de mercado y a su vez una alta tasa de crecimiento de ventas de la industria.

En cuanto a la MIE, es una matriz de portafolio que ubica a las cajas municipales de ahorro y crédito, en el cuadrante V, que propone la estrategia de creación y desarrollo de mercados.

Con la matriz de la gran estrategia, se ubicó a las CMAC en el Cuadrante II, que indica la implementación de estrategias al desarrollo de mercados, penetración de productos, integración horizontal y desposeimiento.

En cuanto a la matriz de decisión estratégica (MDE), que evalúa la repetición de las estrategias de acuerdo con la información del FODA, la PEYEA, la MBCG, la MIE y la MGE, mandó retener 12 estrategias: E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E11, E12 y la E15. Las estrategias E10, E13, E14, E16 y E17 tuvieron los menores puntajes.

Luego, se realizó la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE), en donde se evaluó a las estrategias en relación con los factores claves de éxito, que dio como resultado la desestimación de la estrategia E8. Con la matriz de Rumelt se analizaron las estrategias sobre la base de los criterios de consonancia, consistencia, factibilidad y ventaja de las cajas municipales de ahorro y crédito. Al final, se desestimó la estrategia E3.

Por último, se realizó el análisis de todas las matrices, en donde se obtuvo diez estrategias que podría implementarse en el sector: 1, 2, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 12 y 15. Dichas estrategias, a su vez, guardan relación con los criterios de ética para su realización y están directamente relacionadas a los OLP del sector para llegar a la visión propuesta de las CMAC de la región Junín.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo (OCP)

A continuación, se señalan los OLP con sus respectivos OCP.

OLP1. Lograr un saldo de colocaciones al 2022 que ascienda a S/. 2 mil millones.

Según información SBS, a diciembre del 2016, el saldo en créditos de las cajas municipales en la región Junín era S/. 1.3 mil millones.

OCPI.1. Lograr un saldo de colocaciones al 2019, que ascienda a S/. 1.5 mil millones.

OCPI.2. Lograr un saldo de colocaciones al 2020, que ascienda a S/. 1.7 mil millones.

OCPI.3. Lograr un saldo de colocaciones al 2021, que ascienda a S/. 1.9 mil millones.

OCPI.4. Lograr un saldo de colocaciones al 2022, que ascienda a S/. 2 mil millones.

OLP2. Disminuir el ratio de morosidad a 2.6% al 2022, según información SBS al cierre del 2016 la tasa de morosidad es de un 3.7% de la Cajas Municipales en la Región Junín.

OCP2.1. Reducir el porcentaje de morosidad en el 2019 de 3.7 a 3.4%.

OCP2.2. Reducir el porcentaje de morosidad en el 2020 de 3.4 a 3.1%.

OCP2.3. Reducir el porcentaje de morosidad en el 2021 de 3.1 a 2.8%.

OCP2.4. Reducir el porcentaje de morosidad en el 2022 de 2.8 a 2.6%.

OLP3. Lograr un saldo de captaciones al 2022 de S/. 1.5 mil millones. Según información de la SBS, al cierre diciembre 2016, el saldo en depósitos de las cajas municipales de la región Junín era de S/. 937 millones.

OCP3.1. Lograr un saldo de captaciones al 2018, que ascienda a S/. 1,000 millones.

OCP3.2. Lograr un saldo de captaciones al 2019, que ascienda a S/. 1.1 mil millones.

OCP3.3. Lograr un saldo de captaciones al 2020, que ascienda a S/. 1.2 mil millones.

OCP3.4. Lograr un saldo de captaciones al 2021, que ascienda a S/. 1.3 mil millones.

OCP3.5. Lograr un saldo de captaciones al 2022, que ascienda a S/. 1.5 mil millones.

- **OLP4.** Lograr que al 2022 las CMAC puedan contribuir a incrementar la inclusión financiera respecto al número de personas naturales y mancomunadas con créditos directos en la Región Junín al 36%. Según los reportes de indicadores de inclusión financiera de la SBS, al cierre del 2016 a nivel de la región Junín, la cifra es 33.64%.

OCP4.1 Contribuir en la inclusión financiera de la región Junín al 2019 a fin de que se logre un 34.14% al número de personas naturales y mancomunadas con créditos directos en la Región Junín.

OCP4.2 Contribuir en la inclusión financiera de la región Junín al 2020 a fin de que se logre un 34.64% al número de personas naturales y mancomunadas con créditos directos en la Región Junín.

OCP4.3 Contribuir en la inclusión financiera de la región Junín al 2021 a fin de que se logre un 35.64% al número de personas naturales y mancomunadas con créditos directos en la Región Junín.

OCP4.4 Contribuir en la inclusión financiera de la región Junín al 2022 a fin de que se logre un 36% al número de personas naturales y mancomunadas con créditos directos en la Región Junín.

OLP5. Desarrollar tres programas de Educación Financiera para niños, jóvenes y adultos al 2022. A la fecha, a nivel de Educación Financiera en la región Junín, la Caja Huancayo de Ahorro y Credito viene implementando anualmente desde el 2010, el programa de educación financiera denominada “Tu Caja te cuenta”.

OCP5.1. Realizar un programa anual sobre cultura ahorro y créditos en dos instituciones pedagógicas de educación secundaria de la región Junín.

OCP5.2. Realizar dos programas de manera semestral de capacitación que promuevan el ahorro dirigido a la población rural de la región Junín.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para los objetivos a corto plazo definidos líneas arriba, se asignan los recursos humanos, financieros y tecnológicos, tal como se muestra en la Tabla 41.

Tabla 41. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Tipo de Recurso	Recursos	Objetivos de Corto plazo(OLP)
Recursos Financieros	Partida presupuestaria para capacitación	OCP1.1, OCP1.2, OCP1.3, OCP1.4
	Presupuesto para Marketing e Investigación y Desarrollo.	OCP2.1, OCP2.2, OCP2.3, OCP2.4
	Partida de sueldos e incentivos.	OCP3.1, OCP3.2, OCP3.3, OCP3.4, OCP3.5
	Proyectos tecnológicos	OCP4.1, OCP4.2, OCP4.3, OCP4.4
	Recuperación de créditos castigados	OCP5.1, OCP5.2
Tecnología	Procesos crediticios	OCP1.1, OCP1.2, OCP1.3, OCP1.4
	Procesos de captación de ahorro	OCP2.1, OCP2.2, OCP2.3, OCP2.4
	Procesos operativos	OCP3.1, OCP3.2, OCP3.3, OCP3.4, OCP3.5
	Procesos administrativos	OCP4.1, OCP4.2, OCP4.3, OCP4.4
Recurso Humano	Desarrollo de aplicativos móvil	OCP1.1, OCP1.2, OCP1.3, OCP1.4
	Recurso humano calificado en banca.	OCP3.1, OCP3.2, OCP3.3, OCP3.4, OCP3.5
	Personal calificado en TI.	OCP3.1, OCP3.2, OCP3.3, OCP3.4, OCP3.5
		OCP5.1, OCP5.2

7.3. Políticas de cada Estrategia

Los límites del accionar gerencial que acotan una estrategia se denominan políticas. Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de macropolíticas que debe tener toda organización; es decir, con sus valores, debiendo existir entre ellas una correspondencia bilateral. Por medio de las políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización, la visión (D'Alessio, 2008). Esta información se puede ver en la Tabla 42).



Tabla 42

Políticas de Cada Estrategia

Estrategias (E)	Políticas (P)
E1. Establecer alianzas estratégicas con plataformas electrónicas “Fintech” con la finalidad de implementar y desarrollar aplicativos móviles que permitan otorgar préstamos de consumo en línea, utilizando inteligencia artificial para evaluar rápidamente el riesgo crediticio y desembolsar el dinero en minutos.	P1.1 Mantener de manera constante la actualización de la plataforma del aplicativo. P1.2. El cliente deberá cumplir con las fechas establecidas propuestas en el aplicativo y cumplir con todos los requisitos de evaluación para el desembolso. P1.3. El proyecto electrónico debe de contener un sistema de seguridad que proteja las operaciones online y secreto financiero del historial del cliente. A su vez, darle seguimiento a cada cliente.
E2. Desarrollar capacitaciones de emprendimiento a los microempresarios de las zonas rurales de la región Junín con el fin de entender sus necesidades y posteriormente otorgar financiamientos con condiciones más alineadas a su realidad en cuestión de precio y políticas de riesgo.	P2.1 Ofrecer talleres, seminarios y concursos de ideas de emprendimiento limitado. P2.2 La atención y servicio a los microempresarios en estos programas, será prioritario y se aplicará un servicio con efectividad, cortesía, amabilidad y cordialidad. P2.3. Se realizará el seguimiento correspondiente al microempresario, y se informará los logros y dificultades con el fin de reducir dichas dificultades y cosechar más logros.
E4. Realizar un convenio con la Cámara de Comercio de Huancayo a fin de generar un tipo de financiamiento con tasa preferencial y seguimiento, a los micro exportadores asociados	P4.1 El convenio será válido sólo para los micro exportadores según calificación de la Cámara de Comercio de Huancayo. P4.2. Para la obtención del crédito, el cliente deberá cumplir con todos los requisitos de evaluación. P4.3 Realizar seguimiento constante a cada micro exportador brindando atención personalizada.
E5. Desarrollar créditos orientados a la preservación del medio ambiente y la ecología a través del financiamiento de “Bonos Verdes” emitidos por la Corporación Financiera Internacional (Brazo Financiero del Banco Mundial).	P5.1 Establecer el plazo de cancelación, la tasa de interés de cada adeudado y seguimiento respectivo. P5.2 Capacitar a los asesores de negocio sobre los productos de créditos verdes, cada vez que entre en vigencia las nuevas campañas.
E6. Implementar un core financiero a medida, que satisfaga las necesidades del negocio y se adapte rápidamente a los cambios del entorno, a fin de optimizar los procesos.	P6.1 Para la mejora continua se deberá estructurar procesos para la minimización de los tiempos de respuestas, automatizando los procesos determinados y sintetizados, cumpliendo con los plazos establecidos para la entrega de los aplicativos a medida.
E7. Desarrollar campañas que incentiven el ahorro con la finalidad de generar una cultura que permita en el largo plazo poder acceder a financiamiento de créditos de mediano y largo plazo, tales como: créditos hipotecarios y vehiculares.	P7.1 Las cuentas de ahorro deberán ser Cuentas Sueldo, Ahorro Corriente y Cuenta Futuro. P72. Los créditos se establecerán en común acuerdo para el plazo y el monto de otorgamiento del crédito según las necesidades del cliente, además se tendrá la opción del débito automático en vinculación a su cuenta de ahorro para evitar pagos fuera de plazo de cancelación.
E9. Realizar videoconferencias de capacitaciones cada semana con todos los jefes de cada agencia de la región Junín para aportar con la gestión medio ambiental y la reducción del impacto medido por la huella de carbono	P9.1 La asistencia a la capacitación es de carácter obligatorio, a la vez que cada Jefe de agencia deberá informar las medidas optadas aplicadas en su agencia para la cuidar el medio ambiente y reducir el uso de la huella de carbono en la agencia que está a su cargo.
E16. Desarrollo de programas de Coaching motivacional y taller de trabajo de equipos de alto rendimiento, una vez por semana en cada área institucional.	P16.1 El programa de Coaching estará a cargo de un profesional especialista en Coaching, de reconocida trayectoria. P16.2 El área de Recursos Humanos se encargará de la medición de los resultados del programa de Coaching y reportará a la Alta Gerencia y a las instancias que lo requieran; a fin de garantizar los buenos resultados motivacionales en los colaboradores. P16.3 Todos los colaboradores están obligados a participar en los programas de Coaching de acuerdo al horario que se le asigne.
E12. Realizar convenios con los principales scores de buró con el propósito de desarrollar predictores de riesgo de segmentos no bancarizados	P12.1 Definir las variables utilizadas para desarrollar predicciones de riesgo de segmentos no bancarizados. P12.2 Realizar la actualización de la base de conocimiento de manera mensual, a fin de obtener información actualizada.
E15. Implementar estrategias de segmentación por estilos de vida de clientes y con ello diseñar productos alineados a las necesidades de los clientes.	P15.1 Otorgar a los nuevos productos características de facilidad de uso, seguridad, y de alta disponibilidad. P15.2 Identificar las necesidades de cada segmento por estilo de vida y crear productos enfocados. P15.3 El Departamento de Marketing orientara su plan de marketing en función a los nuevos productos generados por la segmentación por estilos de vida del cliente.

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 516), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

7.4. Estructura del Sector

La estructura organizacional mueve a la organización hacia la implementación de estrategias sobre la base de políticas formuladas (D'Alessio, 2008). Se basa en una gestión por procesos, permitiendo contar con un equipo multidisciplinario que permite mayor interacción entre los colaboradores.

En base a las oportunidades que se tiene y las fortalezas con las que las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la región Junín, y tomando como modelos referentes el Banco Sol y el Banco Adopem, se realiza diversas estrategias de cambio en la estructura, por ello, se realiza una gestión que permite el trabajo bajo comités, que a su vez se basa en controlar y proponer nuevos productos y formas de trabajo de manera que se promueve la mejora continua. La propuesta implica el trabajo conformado por comités encargados de cada proceso corporativo, y que se otorgue mucha importancia a las tecnologías de la información.

Se forma un directorio conformado por especialistas en micro finanzas y a su vez se añadió una nueva gerencia de Tecnología de la Información, y dentro de ella tres departamentos: el Departamento de Desarrollo de Sistemas, el Departamento de Infraestructura Tecnología y el Departamento de Producción de Sistemas. A su vez, dentro de la Gerencia de Negocios, se añadió el Departamento de Colocaciones, que deberá implementar las estrategias para alcanzar los saldos de colocaciones definidos en los objetivos de corto plazo. El Departamento de Contratos y Recuperaciones, deberá implementar las estrategias para reducir el porcentaje de morosidad definidas en los objetivos de corto plazo; y el Departamento de Inclusión Financiera estará encargado de lograr los objetivos a corto plazo del porcentaje de deudores de la población económicamente activa y la implementación de programas de educación financiera. Dentro de la Gerencia de Operaciones estará el Departamento de Captaciones y Servicios, encargado de lograr los objetivos a corto plazo sobre la base de los saldos de captaciones (véase la Figura 50).

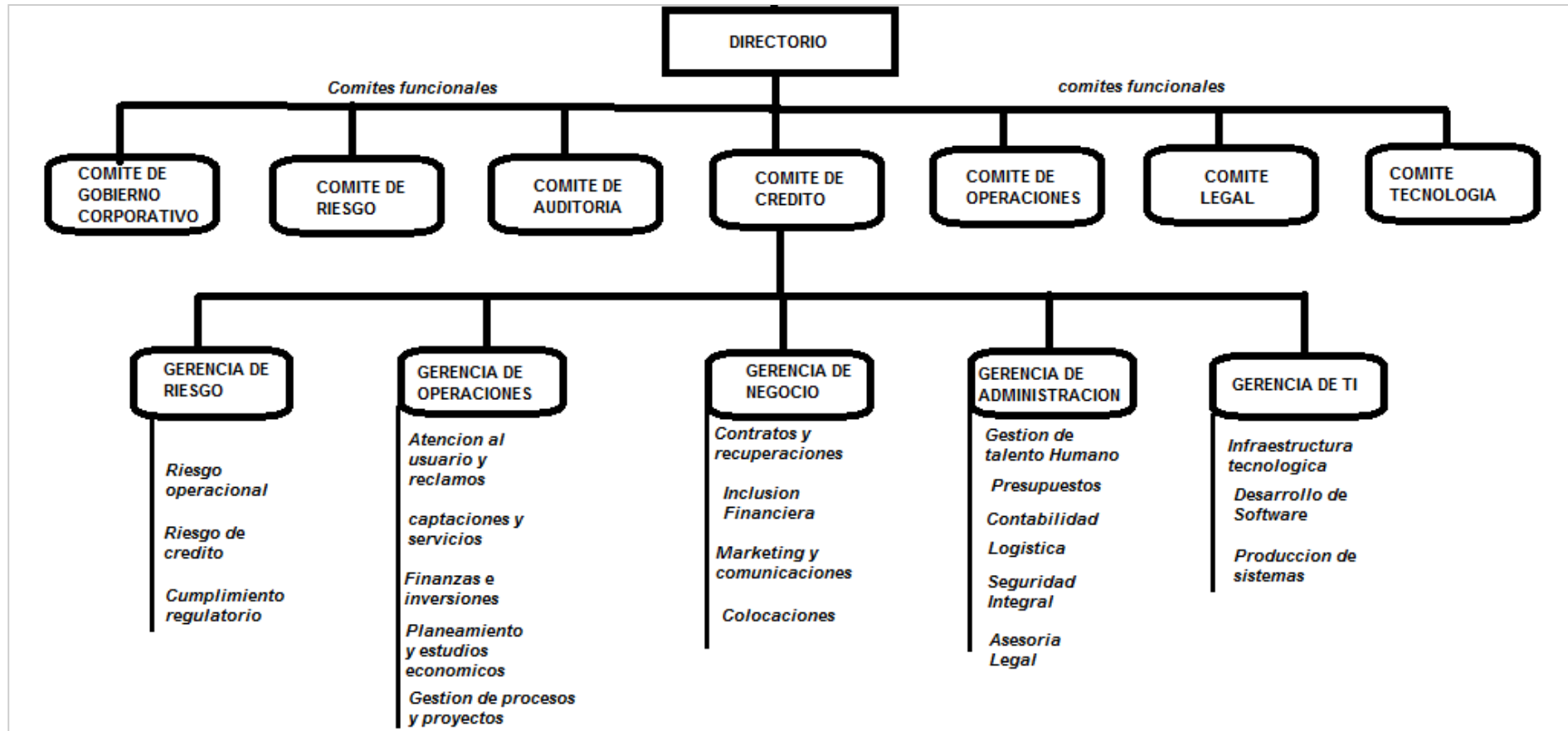


Figura 414. Estructura de la organización.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El plan estratégico considera estrategias de cuidado de medio ambiente, como la realización de videoconferencias de capacitación cada semana, con todos los jefes de cada agencia de la región Junín, para aportar a la gestión medio ambiental y a la reducción del consumo de la huella de carbono.

Esto implica la concientización de los colaboradores para que desarrollen una buena gestión medio ambiental en los procesos operativos que desarrollan a diario.

También desarrolla en ellos la educación ambiental, como el reciclaje, reducción del uso del papel por las automatizaciones de los procesos y la reducción del uso de la huella de carbono por la implementación de la huella digital.

Además, se implementará un evento un día de cada mes, denominado «Día Verde», en donde solo se realizará el uso del papel reciclado para cualquier proceso operativo en todas las áreas de las cajas municipales de la región.

Como motivo de responsabilidad social, se realizarán eventos de competencia entre las CMAC de la región, en donde existan comités encargados de realizar labores sociales en diferentes comunidades rurales, en fechas festivas como Navidad y Día del Niño, siendo premiada como Mejor Caja Municipal la que mejor labor realice. Este premio será puesto en los aplicativos móviles mencionados en las estrategias.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Para el éxito y logro de los objetivos a largo plazo establecidos en el presente plan estratégico, es indispensable contar con recursos humanos altamente calificados y capacitados en los procesos microfinancieros de las CMAC. Por ello, es necesario implementar un programa especializado de entrenamiento, que permita generar especialistas en microfinanzas. Dichos programas deberán ser realizados en convenio con las escuelas de negocios líderes del Perú.

A la vez, como medida de implementar programas de fidelización, retención y línea de carrera para el talento humano, se realizará entrenamientos de *coaching* motivacional y taller de trabajo en equipo una vez por semana, en cada área institucional. De esa manera, se incrementará la productividad de cada colaborador y por ende mejorará la calidad de atención hacia los clientes.

Por otro lado, se realizarán encuentros recreativos o deportivos en donde se transmita la convivencia entre las cajas municipales de la región, de manera semestral.

7.7. Gestión del Cambio

Ante alguna mejora siempre es probable que se implementen cambios, y estos cambios generan rechazo en algunos colaboradores. Ante esta situación, es prioritario desarrollar un plan de estrategias de *coaching* ejecutivo para vencer la resistencia al cambio, y explicar a los colaboradores las ventajas que traerá para la institución la implementación de este plan estratégico.

Cada vez es más la exigencia de cliente por la efectividad y simplicidad ante alguna transacción financiera. Por ello, las CMAC deberán estar a la vanguardia con últimas tendencias tecnológicas, de tal manera que se llegue tanto a la máxima satisfacción de las necesidades de los clientes, así como la optimización en los procesos operativos teniendo siempre presente la generación de valor para la sostenibilidad en el tiempo.

7.8. Conclusiones

Los objetivos de corto plazo ayudan a cumplir la visión planteada, y para el cumplimiento de los objetivos de corto plazo es necesario asignar recursos financieros, humanos y tecnológicos. Cada objetivo a corto plazo tiene un tiempo definido entre uno y cinco años, y es medible para garantizar su cumplimiento. A la vez, es necesario establecer políticas para cada estrategia detallada en el plan estratégico.

La nueva estructura de la organización debe ayudar a impulsar la participación de mercado en saldos de captaciones y colocaciones, y reducir el porcentaje de morosidad. Para eso, se plantea la creación del Departamento de Colocaciones que se encuentra en la Gerencia de Negocios, el Departamento de Contratos y Recuperaciones, para lograr la disminución del porcentaje de mora y el Departamento de Captaciones y servicios, que ayudarán a elevar la participación de mercado en saldos de captaciones. A la vez, se implementa el Departamento de Inclusión Financiera, que pertenece a la Gerencia de Negocios. Esto permitirá lograr el objetivo de inclusión financiera y educación financiera.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

D'Alessio (2015) señaló que Kaplan y Norton (2001) plantearon el Tablero de Control Balanceado (TCB), así como las iniciativas estratégicas. A través de este Tablero, se puede identificar lo que la organización espera hacer y lo que hace, de tal manera que se logren los resultados estratégicos como: accionistas satisfechos, clientes contentos, procesos productivos y empleados motivados y preparados.

Asimismo, a través de esta herramienta se logra tener una visión integral, que ayudará a evaluar a las estrategias mediante su medición y comparación. Siendo el Balanced Scorecard una importante herramienta de control estratégico, solo sirve controlar y no para planear.

Como se puede ver, tanto en el Balance Scorecard como en el mapa estratégico de las cajas municipales de ahorro y crédito de la región Junín, los OCP han sido identificados de acuerdo a las perspectivas: Financieras, del cliente, de los procesos internos; y el aprendizaje y crecimiento de la organización. Asimismo, se han identificado los indicadores y las unidades de medición de cada uno de los OCP, con el fin de realizar un control adecuado del cumplimiento de cada uno de ellos.

El Tablero de Control Balanceado puede verse en la Tabla 43 y en la Figura 57.

Tabla 43

Tablero de Control de Balanceado

Visión	Valores	Perspectiva	Tablero de Control Balanceado			
			N° de OCP	OCP	Indicadores	Unidades
Para el 2022, mantener el liderazgo en saldos de colocaciones y captaciones en el sector microfinanciero de la región Junín, mediante la generación de soluciones financieras eficientes y eficaces basadas en incrementar la inclusión y educación financiera, la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente de la comunidad, aplicando los más altos estándares de gestión y la búsqueda de un desarrollo económico sostenible en la región.	Transparencia: Brindar información veraz, completa y oportuna a los clientes, en cada proceso financiero a través de los diversos canales informativos.	Financiera	OCP1.1.	Lograr un saldo de colocaciones al 2019, que ascienda a S/. 1.5 mil millones.	Tasa de crecimiento de colocaciones	Porcentaje de avance
			OCP1.2.	Lograr un saldo de colocaciones al 2020, que ascienda a S/. 1.7 mil millones.	Tasa de crecimiento de colocaciones	Porcentaje de avance
			OCP1.3.	Lograr un saldo de colocaciones al 2021, que ascienda a S/. 1.9 mil millones.	Tasa de crecimiento de colocaciones	Porcentaje de avance
			OCP1.4.	Lograr un saldo de colocaciones al 2022, que ascienda a S/. 2 mil millones.	Tasa de crecimiento de colocaciones	Porcentaje de avance
			OCP2.1	Reducir el porcentaje de morosidad en el 2019 de 3.7 a 3.4%.	Tasa crecimiento de morosidad	Porcentaje de variación
			OCP2.2	Reducir el porcentaje de morosidad en el 2020 de 3.4 a 3.1%.	Tasa crecimiento de morosidad	Porcentaje de variación
			OCP2.3	Reducir el porcentaje de morosidad en el 2021 de 3.1 a 2.8%.	Tasa crecimiento de morosidad	Porcentaje de variación
			OCP2.4.	Reducir el porcentaje de morosidad en el 2022 de 2.8 a 2.6%.	Tasa crecimiento de morosidad	Porcentaje de variación
			OCP3.1	Lograr un saldo de captaciones al 2018, que ascienda a S/. 1,000 millones.	Incremento de saldo de captaciones	Porcentaje de variación
			OCP3.2	Lograr un saldo de captaciones al 2019, que ascienda a S/. 1.1 mil millones.	Incremento de saldo de captaciones	Porcentaje de variación
	OCP3.3	Lograr un saldo de captaciones al 2020, que ascienda a S/. 1.2 mil millones.	Incremento de saldo de captaciones	Porcentaje de variación		
	OCP3.4	Lograr un saldo de captaciones al 2021, que ascienda a S/. 1.3 mil millones.	Incremento de saldo de captaciones	Porcentaje de variación		
	OCP3.5	Lograr un saldo de captaciones al 2022, que ascienda a S/. 1.5 mil millones.	Incremento de saldo de captaciones	Porcentaje de variación		
	Ecogestión: Ofrecer alto nivel de protección del medio ambiente en cada uno de los procesos, y todas las etapas de la cadena de creación de valor, generando entre los colaboradores conciencia de protección ecológica.	Clientes	OCP4.1	Contribuir en la inclusión financiera de la región Junín al 2019 a fin de que se logre un 34.14% al número de personas naturales y mancomunadas con créditos directos en la Región Junín.	Número de personas naturales y mancomunadas con créditos directos en la Región Junín.	Porcentaje de variación
			OCP4.2	Contribuir en la inclusión financiera de la región Junín al 2020 a fin de que se logre un 34.64% al número de personas naturales y mancomunadas con créditos directos en la Región Junín.	Número de personas naturales y mancomunadas con créditos directos en la Región Junín.	Porcentaje de variación
			OCP4.3	Contribuir en la inclusión financiera de la región Junín al 2021 a fin de que se logre un 35.64% al número de personas naturales y mancomunadas con créditos directos en la Región Junín.	Número de personas naturales y mancomunadas con créditos directos en la Región Junín.	Porcentaje de variación
			OCP4.4	Contribuir en la inclusión financiera de la región Junín al 2022 a fin de que se logre un 36% al número de personas naturales y mancomunadas con créditos directos en la Región Junín.	Número de personas naturales y mancomunadas con créditos directos en la Región Junín.	Porcentaje de variación
	Inclusión Financiera: Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la región Junín están comprometidas con la población que no cuenta con acceso a servicios financieros, brindando la accesibilidad a dichos servicios de manera simple y rápida.	Procesos Internos	OCP5.1	Realizar un programa anual sobre cultura ahorro y créditos en dos instituciones pedagógicas de educación secundaria de la región Junín.	Número de programas anuales sobre cultura de ahorro y créditos.	Porcentaje de avance
			Aprendizaje	OCP5.2	Realizar dos programas de manera semestral de capacitación que promuevan el ahorro dirigido a la población rural de la región Junín.	Número de programas semestrales a personas del sector rural

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 580), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

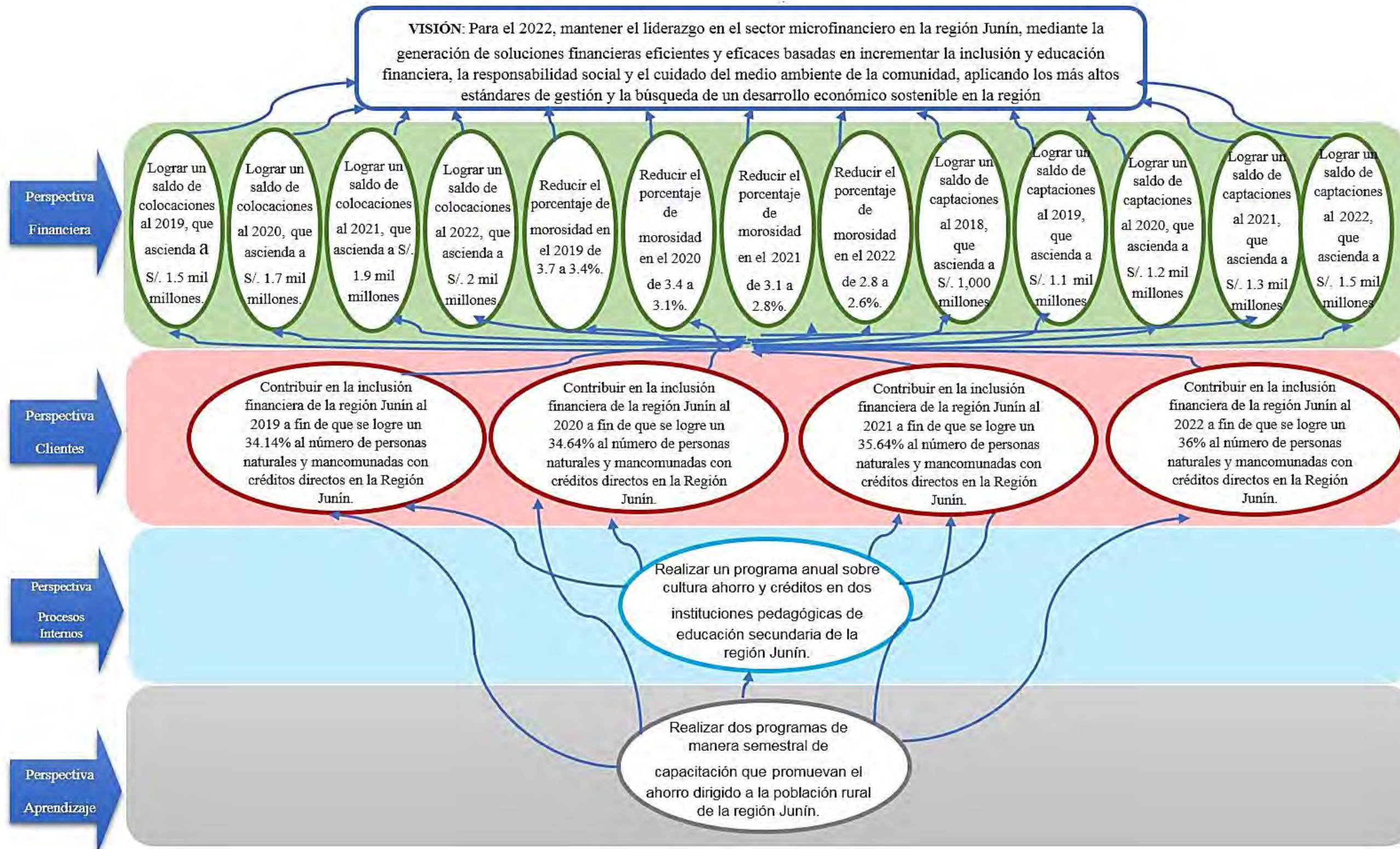


Figura 42. Mapa estratégico del balanced scorecard de las cajas municipales de ahorro y crédito región Junín.

8.2. Conclusiones

Como se puede ver tanto en el tablero de control Balanceado como en el mapa de Control Balancead, la evaluación que contempla a través de las cuatro perspectivas, en donde se concluye que en la perspectiva Financiera, están como objetivos lograr un saldo de colocaciones al 2019, que ascienda a S/. 1.5 mil millones, lograr un saldo de colocaciones al 2020, que ascienda a S/. 1.7 mil millones, lograr un saldo de colocaciones al 2021, que ascienda a S/. 1.9 mil millones, lograr un saldo de colocaciones al 2022, que ascienda a S/. 2 mil millones, lograr un saldo de captaciones al 2018, que ascienda a S/. 1,000 millones, lograr un saldo de captaciones al 2019, que ascienda a S/. 1.1 mil millones, lograr un saldo de captaciones al 2020, que ascienda a S/. 1.2 mil millones, lograr un saldo de captaciones al 2021, que ascienda a S/. 1.3 mil millones, lograr un saldo de captaciones al 2022, que ascienda a S/. 1.5 mil millones, reducir el porcentaje de morosidad en el 2019 de 3.7 a 3.4%, reducir el porcentaje de morosidad en el 2020 de 3.4 a 3.1%, reducir el porcentaje de morosidad en el 2021 de 3.1 a 2.8%, reducir el porcentaje de morosidad en el 2022 de 2.8 a 2.6%.

En la perspectiva del cliente, están como objetivos contribuir en la inclusión financiera de la región Junín al 2019 a fin de que se logre un 34.14% al número de personas naturales y mancomunadas con créditos directos en la Región Junín; contribuir en la inclusión financiera de la región Junín al 2020 a fin de que se logre un 34.64% al número de personas naturales y mancomunadas con créditos directos en la Región Junín; contribuir en la inclusión financiera de la región Junín al 2021 a fin de que se logre un 35.64% al número de personas naturales y mancomunadas con créditos directos en la Región Junín; contribuir en la inclusión financiera de la región Junín al 2022 a fin de que se logre un 36% al número de personas naturales y mancomunadas con créditos directos en la Región Junín.

En la perspectiva de los procesos internos, está como objetivo realizar un programa anual sobre cultura ahorro y créditos en dos instituciones pedagógicas de educación secundaria de la región Junín.

Y en la perspectiva del aprendizaje y crecimiento de la organización, está como objetivo realizar dos programas de manera semestral de capacitación que promuevan el ahorro dirigido a la población rural de la región Junín

Todas las perspectivas están directamente relacionados con los objetivos de corto plazo



Capítulo IX: Competitividad de la Organización

La competitividad fue definida por Porter (2005), como la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales.

9.1. Análisis Competitivo de la Organización

Antes de hablar de la productividad de sector, se realizará un análisis de la competitividad a nivel país con los resultados del IMD (International Institute for Management Development).

De acuerdo con el Ranking Mundial de Competitividad 2016, el Perú se encuentra en el puesto 54, teniendo un comportamiento decreciente en Desempeño Competitivo desde el 2008-2015, y manteniéndose constante al 2016. Véase la Figura 58.



Figura 436. Perú: desempeño competitivo 2008-2016.

Adaptado del «Ranking de competitividad mundial. Competitividad del Perú» (p. 123), IMD & CENTRUM Católica, 2017. Lima, Perú: CENTRUM Católica.

La metodología del Ranking del IMD se basa en la medición de cuatro pilares, tales como: Desempeño Económico, Eficiencia Gubernamental, Eficiencia en los Negocios e Infraestructura.

- **Desempeño Económico:** Perú ocupó el puesto 50, manteniendo su posición respecto al ranking del año 2016.
- **Eficiencia de Gobierno:** Perú se ubicó en el lugar 43, mostrando un retroceso de dos puntos respecto a su ubicación en el año 2016.
- **Eficiencia en los Negocios:** El país cayó cinco posiciones, al pasar del puesto 50 en el año 2016 al puesto 55 en el año 2017.
- **Infraestructura:** Perú se ubicó en el lugar 61, lo que indebido a que en el 2016 se ubicaba en el puesto 49.

A continuación se analizará la competitividad a regional, de acuerdo con la investigación realizada por CENTRUM Católica y el IMD. Esto sobre la base del análisis realizado en los cinco pilares como son: Economía, Gobierno, Personas, Infraestructura y Empresas.

La región Junín ocupa el puesto 15 en el Ranking de Competitividad a nivel regional. En el pilar Económico ocupa el puesto 14, en el pilar Empresas ocupa el puesto 19, en el pilar Gobierno ocupa el puesto 26, en el pilar Infraestructura ocupa el puesto 16, y en el pilar Personas, ocupa el puesto 13.

En cuanto a la productividad del sector microfinanciero en las cajas municipales que cuentan con filiales u oficinas en la región Junín, se considera a las siguientes CMAC: Caja Huancayo, Caja Cusco, Caja Arequipa, Caja Trujillo, Caja Piura y Caja del Santa. Esta productividad se basa en la eficiencia en la gestión y la eficiencia operativa.

La eficiencia en la gestión es resultado del número de créditos directos entre la cantidad de empleados. Al 2016, la Caja Municipal Cusco ocupó el primer lugar en eficiencia de la gestión, mientras que la Caja Municipal Huancayo ocupó el segundo lugar.

La eficiencia operativa de las cajas municipales en la región Junín, es el resultado de la cantidad de los créditos directos entre el número de oficinas. Al 2016, la Caja Municipal

Arequipa obtuvo la mayor eficiencia operativa, y caja Cusco ocupó el segundo lugar en este ranking.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Organización

El sector microfinanciero a nivel de cajas municipales de la región Junín cuenta con ventajas competitivas tales como: Tienen un sistema de información integral a medida desarrollado *in house* por profesionales de la región Junín. Esto permite que las nuevas campañas sean adaptables de manera rápida. Asimismo, la mayor cantidad de asesores de negocio son de la zona, lo cual permite que conozcan el comportamiento del cliente, así como sus necesidades financieras.

Otra de las ventajas competitivas del sector a nivel de cajas municipales es que aporta cercanía al cliente por la expansión de sus agencias en cada distrito de la región Junín; sus tipos de crédito se adecúan a las necesidades de la población de la región Junín; desarrolla un buen análisis de riesgo crediticio en la evaluación de crédito.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Organización

D'Alessio (2015) señaló que un clúster está formado por un conjunto de organizaciones y que dichas organizaciones no necesariamente son de la misma industria, pero sí muy interrelacionadas.

D'Alessio también señaló que existen razones estratégicas y operativas del clúster. Algunas de las razones estratégicas son: Ahorro de tiempo en obtener ventajas competitivas, conseguir acceso a mercados difíciles, acceso a financiación entre otros; entre las razones operativas están: da resultados económicos-financieros, comparte los riesgos, logra economías de escala, etc.

En la región Junín, se identifican varios clúster que pueden potencializarse con el financiamiento de las cajas municipales.

En el distrito de San Jerónimo de Tunán existen varias micro y pequeñas Empresas familiares dedicadas a la orfebrería. Estos pobladores funden la plata y el oro en hornos artesanales especiales que le permite obtener una sustancia consistente para ponerlos en moldes especiales y así obtener diversos diseños en orfebrería, para luego ser exhibidos al público en tiendas y ferias ubicadas en el distrito. Las cajas municipales pueden financiar el proceso productivo de estos productos a través del financiamiento de la compra de hornos industriales y equipos modernos de orfebrería, con el fin de mejorar la calidad de las joyas y reducir el tiempo de producción.

En el distrito de Cochas, también existen micro y pequeñas empresas familiares pero que se dedican a la producción de mates burilados. Estas empresas compran los mates de proveedores de la costa norte del Perú y realizan la técnica del burilado de manera manual, para luego ser exhibidos en tiendas y ferias artesanales de la región Junín. Las cajas municipales, a través de su financiamiento, aportan con la compra de maquinarias y materia prima para la producción masiva de mates burilados y así poder cubrir la demanda de la compra de esta artesanía.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Una de las estrategias que deben aplicar las cajas municipales para potencializar los clúster en la región Junín es organizando concursos gastronómicos, de orfebrería, mates burilados, del café de mejor calidad, de helados artesanales, tejidos artesanales, crear un producto de crédito ecológico para la crianza e infraestructura para las truchas. Para potenciar los clúster de agencias de turismo de la región Junín, financiar la compra de movilidad moderna que permita a los turistas conocer la región de manera segura y comfortable.

9.5. Conclusiones

En el Ranking de Competitividad Mundial del IMD & CENTRUM Católica, el Perú se encuentra en el puesto 55, es decir, un descenso en relación con el 2016. Referente al

Ranking de Competitividad Digital Mundial 2017, el Perú se ubica en el puesto 55, teniendo una caída de 12 puestos (IMD & CENTRUM Católica, 2017).

En el pilar Desempeño Económico, este comportamiento es debido a la reducción del costo de los minerales y la crisis económica mundial. En el pilar de Eficiencia Gubernamental, el comportamiento se debió a la mala política tributaria, gasto público e incremento de la corrupción. En el pilar de Eficiencia en los Negocios, este comportamiento se caracterizó por la escasa fuerza laboral especializada; y en el pilar de Infraestructura, este comportamiento se debe a que no se desarrollan la construcción de carreteras, puentes, vías férreas y aeropuertos.

La región Junín se encuentra en el puesto 15 en el Ranking de Competitividad Regional, gracias al incremento del pilar Económico.

La productividad del sector microfinanciero a nivel cajas municipales de la región Junín se mide sobre base de la eficiencia de la gestión y la productividad operativa. Caja Cusco ocupó el primer lugar en eficiencia en su gestión del 2016 seguida por Caja Huancayo. Caja Arequipa ocupó el primer lugar en Productividad Operativa en ese mismo año, seguida por Caja Cusco.

Una de las ventajas competitivas más relevantes de las cajas municipales en la región Junín es la gestión del riesgo crediticio, en la evaluación del crédito y el uso del sistema de información integra a medida.

En la región Junín se ha identificado varios clúster, entre ellos los de orfebrería del distrito de San Jerónimo de Tunán y el de mates burilados del distrito de Cochas. Las cajas municipales potencializan dichos clúster con el financiamiento de maquinarias y materiales en el proceso productivo.

Una de las estrategias desarrolladas por las cajas municipales en la Región Junín para potencializar los clúster, es la organización de concursos gastronómicos, de café, de mates burilados, de orfebrería, de telares, etc.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo, se muestran el plan estratégico integral, las conclusiones finales de la realización del planeamiento estratégico de las CMAC de la región Junín. Con ello, se plantea recomendaciones para un mejor desarrollo de todas sus actividades y procesos. Por último, se hace un análisis del futuro del sector de las cajas municipales.

10.1. Plan Estratégico Integral

Se realiza el plan estratégico integral de las cajas municipales de ahorro y crédito en la región Junín, en donde se plasma un resumen de lo más relevante, así como un esquema panorámico que va a permitir tener mayor control diagnosticando si en algún futuro se requiera de algunas acciones correctivas del proceso para cualquier toma de decisiones.

En la Tabla 44, se detallan la visión, misión, valores, códigos de ética de las cajas municipales de ahorro y crédito. A su vez, se plantea los cinco OLP, cada uno de ellos con sus respectivas estrategias y sus políticas plantadas por cada estrategia. Además, se detallan los intereses organizacionales de las cajas municipales, los principios cardinales. Se plantea el resumen del Balanced Scorecard de las cajas municipales, con los recursos planteados por cada OCP. A su vez, se plantea la estructura organizacional con sus planes operacionales.

10.2. Conclusiones Finales

1. La participación de mercado en lo que respecta a colocaciones y captaciones es liderada por la banca múltiple en la región Junín que duplica los saldos de las micro finanzas, lo que significa un gran reto para este sector poder incrementar la participación en el corto plazo.
2. Las cajas municipales de ahorro y crédito de la región Junín en comparación con el sistema financiero de la región Junín, comprende un 27% de participación en saldos de colocaciones y en comparación con el sistema micro financiero de la región Junín en un 67% en saldos de colocaciones. Lo que significa que deberán aprovechar

eficientemente sus ventajas competitivas para lograr mantener su liderazgo considerando que hay nuevos entrantes en el mercado y la competencia sigue siendo alta.

3. Las cajas municipales de la región Junín poseen diversificación de fuentes de fondeo, tales como los depósitos de ahorros, adeudados, patrimonio y otras cuentas por pagar. El mayor porcentaje de participación en fuentes de fondeo son los depósitos de ahorros con un 78% a diciembre del 2016.
4. La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo obtuvo el mayor porcentaje de rentabilidad a nivel regional, con un 21.64% al cierre del 2016, teniendo un crecimiento constante del 2010 al 2015, y un descenso en el año 2016, con un 21.64%. Asimismo, la Caja Municipal con menor rentabilidad a nivel regional fue Caja del Santa con un -16.44%, al cierre de diciembre del 2016.
5. Las CMAC de la región Junín no cuentan con productos crediticios que financian proyectos verdes, pese a que hoy en día la cultura y preocupación del cuidado del medio ambiente se está incrementado, generando la necesidad de financiar proyectos ambientalmente sostenibles.
6. Las cajas municipales de la región Junín no cuentan con el 100% de sus procesos automatizados, generando tiempos muertos en algunos procesos, lo que conlleva que los mismos sean manuales tales como: proceso de otorgamiento de crédito (50% manual) y proceso de apertura de cuenta de ahorro (50% manual). Esto genera lentitud en los tiempos de respuesta e insatisfacción en los clientes.
7. Las cajas municipales de la región Junín, poseen un alto porcentaje de rotación de personal, debido a que no desarrollan estrategias de retención enfocados a la motivación personal y *coaching* empresarial.

8. Pese al desarrollo de la era digital en el Perú, las cajas municipales de la región Junín no toman la debida importancia en desarrollar innovación tecnológica que permitan la efectividad, agilidad y simplicidad de sus procesos financieros.
9. A pesar de que el Perú obtuvo el premio Country Award 2017 The Child and Youth Finance International (CYFI), en reconocimiento al país en educación financiera para niños y jóvenes, las cajas municipales de la región Junín cuentan con programas asideros de educación financiera para la población sólo en fase piloto, lo que debería generar preocupación en la alta dirección de las organizaciones que conforman el sector, sobre todo si buscamos mejorar sustancialmente los indicadores de morosidad y rentabilidad.

10.3. Recomendaciones Finales

1. Es necesario implementar un sistema informático de gestión financiera, que ayude a estandarizar y unificar la información de cartera, generar consultas de información con los burós de crédito y optimizar el tiempo de evaluación crediticia, de tal manera que se logre incrementar la participación en saldos de captaciones y colocaciones de las cajas municipales en relación con la banca múltiple.
2. Es necesario buscar que la Gerencia de Finanza busque otras fuentes de fondeo realizando estrategias como alianzas o convenios con instituciones mundiales que brinden ayuda social para el desarrollo de la región, debido a que el 78% del fondeo con el que cuentan las cajas municipales de la región Junín provienen de los depósitos de los ahorristas, esto genera riesgo de cobertura en caso no se disponga con la cantidad necesaria para fondear los créditos que se solicitan.
3. Para lograr que las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la región Junín reduzcan su porcentaje de morosidad, es necesario que la Gerencia de Riesgos implemente un

sistema de evaluación crediticia y seguimiento eficiente al cliente la cual permita optimizar el riesgo de atraso en pago o pérdida del crédito.

4. Debido a que las cajas municipales de la región Junín tuvieron un descenso en la rentabilidad al cierre del 2016, es necesario que las áreas de Marketing y Riesgos implementen nuevas estrategias de fidelización en la colocación y la cobranza aplicando la segmentación por estilos de vida de los clientes, con la finalidad de satisfacer las necesidades del mercado y generar mayor rentabilidad.
5. Se observa que las cajas municipales cuentan con pocos productos de créditos verdes; es decir, no le dan la debida importancia. Por ello, es necesario que las áreas de Marketing diversifiquen productos de créditos verdes que permitan desarrollar la cultura de protección al medio ambiente, generando la concientización a los clientes sobre el cuidado, la importancia y las ventajas de tener una sociedad ambientalmente sostenible.
6. Es necesario implementar un sistema financiero integrado a medida que permita la automatización de todos los procesos financieros, con el fin de optimizar el tiempo de respuesta para facilitar las labores de los colaboradores aumentando la productividad en ellos, el cual genera que se brinde una atención de calidad para el cliente. Para ello es necesario que el Departamento de Tecnología de información, determine los requerimiento funcionales y no funcionales de los principales procesos operacionales y financieros del *core* financiero.
7. Es necesario que las Gerencias de Talento Humano o Capital Humano implementen programas de *coaching* motivacional y trabajo en equipos de alto rendimiento, con el fin de fidelizar al cliente interno y minimizar la alta rotación de personal.
8. Se observa que las cajas municipales de la región Junín no cuentan con tecnología innovadora. Por ello, es necesario la realización de estrategias de alianzas con empresas

de innovación tecnológica que permitan el desarrollo de proyectos innovadores aprovechando la era digital que existe en el Perú para producir agilidad y simplicidad en los procesos financieros con tecnología de punta.

9. Es necesario hacer seguimiento a los programas de educación financiera en fase piloto e implementar más programas de manera afectiva para concientizar a las personas sobre la importancia de poseer conocimientos financieros, que permita cumplir con sus obligaciones financieras de manera correcta y conocer los diferentes productos que cada caja municipal ofrece según las necesidades de cada cliente.
10. Las CMAC en la región Junín deberán impulsar los proyectos tecnológicos que permita a la población de Junín el libre acceso a la educación financiera mediante el proyecto loon permitiendo el acceso a la plataforma por internet en los lugares aledaños, a la vez implementar bigdata para la agilidad en las transacciones crediticias y de cobranzas.
11. La gerencia de administración debe aplicar programas de retención del personal mediante el reconocimiento por el buen desempeño, con el otorgamiento de viajes y cursos de capacitación en instituciones reconocidas del país.

10.4. Futuro del sector

Al 2022, las CMAC de la región Junín liderarán el sector micro financiero dentro de la región Junín, obteniendo un saldo en colocaciones de S/. 2 mil millones, un saldo en captaciones de S/. 1.5 mil millones, un porcentaje de mora de 2.6%, un porcentaje de inclusión financiera sobre la PEA de 36% y tres programas de educación financiera desarrollada en la región Junín.

La medición de estos objetivos planteados se realizará mediante hitos evaluados en el corto plazo, como en el caso de saldos de colocaciones, con el logro de ascender a S/. 1.5 mil millones al 2019; saldo de colocaciones al 2020 de S/. 1.7 mil millones; saldo de

colocaciones al 2021 de S/. 1.9 mil millones; saldo de colocaciones al 2022 de S/. 2 mil millones. En el caso de saldos de captaciones con logro de ascender a S/. 1,000 millones al 2018; un saldo de captaciones al 2019 de S/. 1.1 mil millones; un saldo de captaciones al 2020 de S/. 1.2 mil millones; un saldo de captaciones al 2021 de S/. 1.3 mil millones; y un saldo de captaciones al 2022 de S/. 1.5 mil millones. En el caso de porcentaje de morosidad, con la reducción de 3.7% a 3.4%, al 2019, un porcentaje de morosidad en el 2020 de 3.4% a 3.1%, un porcentaje de morosidad en el 2021 de 3.1% a 2.8% y un porcentaje de morosidad de 2.8% a 2.6% al 2022.

En el caso de inclusión financiera, con la contribución en el 2019 con un 0.5% para que se logre un 34.14% en número de deudores de PEA; en el 2020 con un 0.5% a fin de que se logre un 34.64%; en el 2021 con un 1%, con el objeto de que se logre un 35.64% en número de deudores de PEA; y en el en el 2022 con un 0.36%, para alcanzarse un 36%. En el caso de educación financiera, se realizará un programa cada año, sobre cultura del ahorro y créditos en dos instituciones pedagógicas de educación secundaria de la región Junín.

Esta información puede verse en la Tabla 44

Referencias

- Accenture. (2017). *Banking technology vision 2017*. Retrieved <https://www.accenture.com/us-en/insight-banking-technology-vision-2017>
- Alvarado, N. (2017, 25 de mayo). BBVA Continental como el primer caso de transformación digital en el mercado corporativo peruano. *BBVA*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/bbva-continental-primer-caso-transformacion-digital-empresa-peruana/>
- Ascanio, J. (2016, 31 de marzo). Perú es el país con el nivel de bancarización más bajo de la región. *Diario La República*. Obtenido de <http://larepublica.pe/economia/754679-peru-es-el-pais-con-el-nivel-de-bancarizacion-mas-bajo-de-la-region>
- Asobancaria. (2017). *Protocolo Verde: Cinco años gestionando la estrategia ambiental en la banca colombiana*. Recuperado de <http://www.asobancaria.com/2017/02/20/edicion-1076-balance-del-sector-bancario-en-2016-y-perspectivas-crediticias-para-2017/>
- Banco Adopem. (2016). *Memoria Anual 2016: Finanzas productivas responsables*. Santo Domingo, República Dominicana: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016, 2 de mayo). *Boletín Económico*. Lima, Perú: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017). *Reporte de inflación - Marzo 2017. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*. Lima, Perú: Autor.
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (s.f.). *Las microfinanza en América Latina y el Caribe*. Recuperado de <http://www.iadb.org/es/temas/microfinanzas/las-microfinanzas-en-america-latina-y-el-caribe,1655.html>.

- Banco Mundial planea emitir bonos verdes en Perú, en favor del medio ambiente. (2017, 27 de mayo). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/banco-mundial-planea-emitir-bonos-verdes-peru-favor-medio-ambiente-2190963>
- Banco Sol. (2017). *Estados financieros al 31 de diciembre del 2016*. La Paz, Bolivia: Banco Solidario.
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo. (2017). Recuperado de https://www.cajahuancayo.com.pe/PCM_GobiernoCor/PCM_frmEstructuraOrg.aspx?cCodigo=18
- Cámara de Comercio de Lima [CCL]. (2017). Recuperado de <http://www.camaralima.org.pe/principal/categoria/informacion-empresarial/17/c-17>
- Coello, A. (2015). *Mercado de capitales peruano*. Recuperado de http://aempresarial.com/servicios/revista/335_9_PUUBGSPJSPYNLHJXCNKNUDJVLYKPMMACGVEMN UWGJVUVDESFRD.pdf
- Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera [CMIF]. (2015). *Estrategia nacional de inclusión financiera: Perú*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/ENIF.pdf>
- Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera [CMIF]. (2016). *Reporte anual de la estrategia nacional de inclusión financiera del Perú a junio de 2016*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/inclusion_financiera/reportes/Reporte_anual_ENIF_19082016.pdf
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2010). *Basilea III: Marco internacional para la medición, normalización y seguimiento del riesgo de liquidez*. Berna. Suiza: Banco de Pagos Internacionales.
- Congreso de la República del Perú. (2013). *El Perú y los poderes del Estado*. Lima, Perú: Autor.

- Contraloría General de la República [CGR]. (2015). Recuperado de <http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/web/index.html>
- COPEME Microfinanzas. (2016). *Reporte financiero de instituciones de microfinanzas. Información a septiembre del 2016*. Recuperado de <http://www.copeme.org.pe/Blog/reporte-financiero-de-instituciones-de-microfinanzas-a-setiembre-2016/>
- Córdova, P. (2017, 6 de abril). *Punto y coma*. Recuperado de <http://www.puntoycoma.pe/economia/peru-fintech/>
- Cusco Ecommerce. (2017). *Geografía y clima de Perú*. Cusco, Perú: Autor.
- D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima, Perú: Pearson Educación.
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima, Perú: Pearson Educación.
- Decreto Legislativo 1136. Del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. Presidencia del Consejo de Ministros, 2012.
- Decreto Ley 23039. Se crean cajas municipales de ahorro y crédito en concejos provinciales del país. Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, 1980.
- Decreto Supremo 157-90-EF. Norma funcionamiento en el país de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito. Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 1990.
- DePerú. (2017). *Organización del Estado peruano*. Lima, Perú: Autor.
- Economía peruana en el 2017. (2017). *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/tema/economia-peruana-en-el-2017>
- Economist Intelligence Unit [EIU]. (2016). *Microscopio global 2016: Análisis del entorno para la inclusión financiera*. Nueva York, NY.: FOMIN/BID, Acción y la Fundación MetLife.

- Equilibrium Clasificadora de Riesgo. (2016). *Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco S.A. - CMAC Cusco*. Lima, Perú: Autor
- Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito [FEPCMAC]. (2017). *CMAC Cusco*. Lima, Perú: Autor.
- Flavio E., Buchieri, A. P. (2012). *Contribuciones del desarrollo financiero: Aspectos teóricos y empíricos a largo plazo*. Madrid, España: Universidad de Alcalá.
- Foro Marketing. (2016). *El cambio del paradigma de la Banca en la era digital*. Recuperado de <http://www.foromarketing.com/el-cambio-de-paradigma-de-la-banca-en-la-era-digital/>
- Fuerzas Armadas del Perú. (2017). *Estructura y funciones de las Fuerzas Armadas del Perú*. Lima, Perú: Autor.
- Galarza, F., & Alvarado, J. (2002). *Estudio del mercado financiero de Huancayo. Informe Final*. Lima, Perú: Centro Peruano de Estudios Sociales (CEPES). Recuperado de <http://old.cies.org.pe/files/active/0/Rmcred02.PDF>
- Gobierno Regional Junín [GRJ]. (2016). Recuperado de http://www.regionjunin.gob.pe/pagina/id/gerencia_general_regional/
- Global Fire Power [GFP]. (2017). *2017 Peru Military Strength*. Recuperado de http://www.globalfirepower.com/country-military-strength-detail.asp?country_id=peru
- Gobierno Regional de Junín- Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente (2014, Octubre) *Política Ambiental Regional de Junín*. Recuperado de http://siar.regionjunin.gob.pe/sites/default/files/archivos/public/docs/5._politica_ambiental_regional_de_junin.pdf
- Hartmann, F. H. (1957/1983). *Teoría tridimensional de las relaciones*

- Hoder, F., Wagner, M., Sguerra, J., & Bertol, G. (2016). *La revolución Fintech*. Recuperado de <http://www.oliverwyman.com/content/dam/oliverwyman/v2/publications/2016/dec/REVOLUCION-FINTECH-SPANISH.pdf>
- IMD & CENTRUM Católica. (2017). *Ranking de competitividad mundial. Competitividad del Perú*. Lima, Perú: CENTRUM Católica.
- INEI: La economía peruana creció 0.71% en marzo. (2017, 15 de mayo). Diario Perú 21. Recuperado de <http://peru21.pe/actualidad/inei-economia-crecio-071-marzo-2281707>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2015), Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016, 11 de julio). Boletín Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016a). *Estadística de las tecnologías de información y comunicación en los hogares. Informe Técnico N° 4*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2016b). *Perú: Síntesis estadística 2016. La población del Perú a noviembre del 2016*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *Estadísticas*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017c). *Evolución de la pobreza monetaria 2007-2016 - Informe técnico*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017d). *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana. Marzo-abril-mayo*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_mercado-laboral-ene-feb-mar2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017e). Producto Bruto Interno Primer Trimestre

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017f). *Producto Bruto Interno: Cuentas nacionales. Año Base 2007*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1138/Pdfs_CAB2007/libro.pdf

Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA]. (2016). Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2016). *La era digital llegó al Perú*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/content/la-era-digital-llego-al-peru>

International Finance Corporation [IFC]. (2016). *Finanzas sostenibles: Una oportunidad de negocio para la banca latinoamericana*. Recuperado de <https://www.asobanca.org.ec/sites/default/files/1%20Sustainable%20Banking%20Network%20LAC-%20Oct2016.pdf>

International Finance Corporation [IFC]. (2017a). Trabajamos con el sector privado de los países en desarrollo para ayudar a crear oportunidades para todos. Recuperado de http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/corp_ext_content/ifc_external_corporate_site/about+ifc_new/aboutifc-spanish

International Finance Corporation [IFC]. (2017b). *Bonos verdes*. Recuperado de <https://finances.worldbank.org/funds>

Jódar, J. A. (2005). *La era digital: Nuevos medios, nuevos usuarios y nuevos profesionales*. Barcelona, España: UOC.

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

Ley 29915. Delégase en el Poder Ejecutivo la facultad de legislar en materia de fortalecimiento y reforma institucional del sector interior y de defensa nacional. Congreso de la República del Perú, 2012.

Limaylla, J. A. (2016, 31 de marzo). *Perú es el país con el nivel de bancarización más bajo de la región*. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/754679-peru-es-el-pais-con-el-nivel-de-bancarizacion-mas-bajo-de-la-region>

Machu Picchu ganó premio al Mejor Destino Verde del Mundo. (2012, 12 de diciembre). Agencia Andina. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-machu-picchu-gano-premio-al-mejor-destino-verde-del-mundo-439660.aspx>

Mendoza, J. (2012). Perú y Brasil firman acuerdos para aumentar comercio exterior. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-brasil-firman-acuerdos-aumentar-comercio-exterior-216073>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (2016). *Informe de comercio bilateral Perú-EE.UU.* Lima, Perú: Autor.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (2017a). *Informe de comercio bilateral Perú-EE.UU.* Lima, Perú: Autor.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (2017b). *Informe de comercio bilateral Perú-Chile.* Lima, Perú: Autor.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (2017c). *Informe de comercio bilateral Perú-China.* Lima, Perú: Autor.

Ministerio de Cultura. (2016). *Perú y sus tradiciones.* Lima, Perú: Autor.

Ministerio de Cultura. (2017). Recuperado de <http://www.cultura.gob.pe/es/ministro-de-cultura-0>.

- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2016). Recuperado por https://www.mef.gob.pe/?option=com_content&view=category&id=661&Itemid=100143&lang=es
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2016b). *Marco macroeconómico multianual 2017-2019*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf
- Ministerio del Ambiente. (2016). Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/viceministerio-de-desarrollo-de-recursos-naturales/>
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2017). Recuperado por <http://www.produce.gob.pe/index.php/ministerio/sector-mype-e-industria>
- Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE]. (2015). *Delimitación marítima entre el Perú y Chile ante la Corte Internacional de Justicia*. En M. Agüero (Trad.). Tomo IV. Lima, Perú: Fondo Editorial del Congreso de la República del Perú.
- Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE]. (2017). *Perú. Ubicación, geografía y clima*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones [MTC]. (2016). Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/normas_legales/normas_legales.html
- Mondragón, V. (2016). *El Perú y sus 21 tratados de libre comercio*. Recuperado de <http://www.victormondragon.com/2016/02/el-peru-y-sus-21-tratados-de-libre.html>
- Novak, F., & Nahimas, S. (2010). *Perú-Ecuador: Una experiencia exitosa de paz y buena vecindad*. Tomado de http://www.kas.de/wf/doc/kas_21779-1522-1-30.pdf?110131194752
- Page Perú. (2016, 11 de julio). *Banca peruana suscribe histórico 'Protocolo Verde' con el Estado*. Obtenido de <http://pageperu.org.pe/2016/07/11/banca-peruana-suscribe-historico-protocolo-verde-con-el-estado/>

Perú es el mejor destino culinario del mundo por los World Travel Awards 2015. (s.f.).

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/peru-es-el-mejor-destino-culinario-del-mundo-en-los-world-travel-awards-2015/>

Perú obtuvo el premio Country Award 2017 por los resultados obtenidos en educación financiera. (2017, 3 de mayo). Diario La República. Recuperado de <http://larepublica.pe/reportero-ciudadano/871860-peru-obtuvo-el-premio-country-award-2017-por-los-resultados-obtenidos-en-educacion-financiera>

Perú presenta ventajas competitivas en minería, energía, turismo y pesquería. (2014, 16 de julio). Agencia de Noticias Andina. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-peru-presenta-ventajas-competitivas-mineria-energia-turismo-y-pesqueria-514939.aspx>

Perú tendrá 50% más de startups el 2017 pero aún seguirá en la cola. (2016, 14 de octubre). Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/tecnologia/peru-tendra-50-mas-startups-2017-aun-seguira-cola-region-2172406>

Ponce, M. (2016). *Finanzas sostenibles: Una oportunidad de negocio para la Banca Latinoamericana*. Recuperado de <https://www.asobanca.org.ec/sites/default/files/1%20Sustainable%20Banking%20Network%20LAC-%20Oct2016.pdf>

Porter, M. (2015). *Ser competitivo* (8va. ed.). Barcelona, España: Deusto.

Resolución Ministerial MEF 012-265-2015. Boletín Resolución Ministerial al 2015, Ministerio de Economía y Finanzas.

Resolución S.B.S. 1906-2016. Aprueban estructura orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016.

SBS propone cambios para fortalecer las microfinanzas. (2017, 16 de marzo). Diario Oficial El Peruano. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-sbs-propone-cambios-para-fortalecer-las-microfinanzas-52981.aspx>

Schneider, H., & Samaniego, J. L. (2009). *La huella del carbono en la producción, distribución y consumo de bienes y servicios*. Tomado de <http://archivo.cepal.org/pdfs/2009/S2009834.pdf>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2015). *Perú: Indicadores de inclusión financiera de los sistemas financieros, de seguros y de pensiones- Diciembre de 2015*. Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Junio/CIIF-0001-jn2015.PDF>

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

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2017). Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Abril/SF-0003-ab2017.PDF>

World Cellular Information Service [WCIS]. (2017). Recuperado por <http://www.telecomsmarketresearch.com/research/TMAAAQIR-World-Cellular-Information-Service-mobile-market-research-service.shtml>

World Economic Forum [WEF]. (2016). *The global competitiveness report 2016-2017*.

Retrieved <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>

Zenón Quispe, D. L. (2010). *El exitoso desarrollo de la microfinanzas en el Perú.*

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



Apéndice A. Entrevista a la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo

Nombre de la organización: Caja Municipal de Ahorros y Créditos de Huancayo

Nombre del entrevistado: William Santiváñez

Cargo: Subgerente de Créditos

Evaluación Interna- Análisis AMOFHIT

1. Administración / Gerencia

Planeamiento:

— ¿Cuentan con políticas organizacionales y estrategias?

—Sí

— ¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal?

—Sí, el planeamiento es formal, y existe un área especialista en planeamiento.

Organización:

— ¿La especificación de labores es clara y conocida por todos?

—Sí,

— ¿Existe homogeneidad de funciones?

—No

Dirección:

— ¿Es alta la motivación y moral de los trabajadores?

—No

— ¿Las comunicaciones y el trabajo son efectivas?

—En algunos casos

Coordinación:

— ¿La administración de sueldos es efectiva?

—No

— ¿Los premios y castigos son administrados adecuadamente?

—No

— **¿Existen líneas de carrera para los funcionarios?**

—No

Control:

— **¿Los controles financieros, comerciales, de calidad y de costos son eficientes?**

—Sí

2. Marketing y ventas

— **¿Tipos de Productos que ofrecen?**

—Cuentas de Ahorros como corrientes, cuenta sueldo, depósitos a plazo fijo como ahorro Cash y Clásico, Depósitos de CTS. Se ofrece productos de créditos como créditos empresariales y leasing, créditos personales, créditos Mi Vivienda y Techo Propio. Se cuenta con los productos de tarjeta como Rapicard Débito Chip. Ofrecemos seguros como contra accidentes, microseguro de Vida, protección a tarjetas de débito así como el seguro desgravamen.

— **¿La organización desarrolla investigación de mercados?**

- La mayoría lo terceriza

— **¿Cuántas campañas hay en el año y cuáles son?**

—3-colegiala, fiestas patrias y navidad

— **¿Cómo definen sus intereses?**

—Por metas

— **¿Son los actuales canales de distribución confiables y productivos?**

—Sí.

— **¿Aplican campañas de e-commerce a los clientes?**

—No.

— **¿Realizan campañas de banca por internet?**

—No

— **¿Los puntos de venta y campañas son eficiente y contribuyen a la gestión?**

—Sí.

— **¿Se dan servicios de posventa?**

—No

3. Operaciones

— **¿Cuantos procedimientos operativos se emplean actualmente y cuanto de ellos son automatizados?**

—Solo la cuarta parte

— **¿Cuánto es el tiempo de respuesta de cada proceso operativo?**

—Sí, el tiempo de respuesta en atención es de 20 minutos en oficinas para consulta. Si es un reembolso en 2 días o hasta 3 dependiendo.

— **¿Este tiempo de respuesta cuenta con un monitoreo o control constante?**

—No

— **¿Los colaboradores de área son capacitados frecuentemente?**

—No

— **¿Los procesos se están revaluando?**

—No

— **¿Se cuenta con una simplificación de procesos constantemente?**

—No

— **¿Cuentas con planes de contingencia ante eventualidades?**

—Sólo en casos de desastres naturales

4. Finanzas

— **¿Se está evaluando constantemente el ROE, ROA?**

—Sí

— **¿Cuenta con una estrategia de fondeo?**

—Sí, pero no es renovada

— **¿Los índices financieros son mejores que de las otras cajas?**

—No

— **¿Se mantiene una buena relación con accionistas e inversionistas?**

—No

— **¿Se efectúan análisis de riesgos?**

—Si en algunos casos

— **¿Se cuenta con una política de dividendos?**

—Sí

5. Recursos Humanos

— **¿Se mide usualmente el clima y cultura organizacional?**

—Sí

— **¿Se cuenta con actividad de coaching y asesoramiento?**

—No

— **¿Cuáles son sus políticas de selección de personal?**

—No se aceptan familiares de colaboradores

— **¿Cuentas con políticas de tercerización y service?**

—No

— **¿Se cuenta con una política de contratación y despidos?**

—Si

— **¿Se cuenta con una política de contratación y entrenamiento?**

—Sí.

— **¿Se cuenta con una política de promociones y líneas de Carrera?**

—No

— **¿Se cuenta con una política de incentivos?**

—Sí

— **¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?**

—Sí.

— **¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad en el trabajo?**

—Sí.

6. Sistemas de Información y Comunicaciones

— **¿Cuentas con políticas de seguridad de la información?**

—Sí, el área Seguridad es la que controla la información y tiene mucha privacidad en ello.

— **¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?**

—Sí

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

—Sí, la mayoría de colaboradores se adapta al sistema.

— **¿Cuentan con un sistema de incidente y peticiones a nivel informático?**

—Sí, se cuenta con atención ante incidentes.

— **¿Son amigables los sistemas de información y comunicaciones?**

—Sí, es amigable

7. Tecnología E Investigación & Desarrollo

— **¿Se actualizan los datos de los indicadores de crecimiento a nivel de las CMACS?**

(Comparaciones)

—Sí, siempre se compara la posición de la caja frente a los competidores.

— **¿Se asignan los recursos necesarios para desarrollar esta actividad?**

—Sí.

— **¿Aplican herramientas de Balance Scorecard u otras herramientas de gestión?**

—Sí, se utiliza dicha herramienta para medir los indicadores.

— **¿Los colaborados de esta área son capacitados frecuentemente?**

—No

— **¿Se da soporte al Sistema Web que desarrolla E-commerce?**

—No.

8. Departamento de Seguridad

— **¿Se distribuye el acceso de acuerdo a los perfiles asignados por cargo?**

—Sí.

— **¿Cuenta con políticas de seguridad física del resguardo del efectivo?**

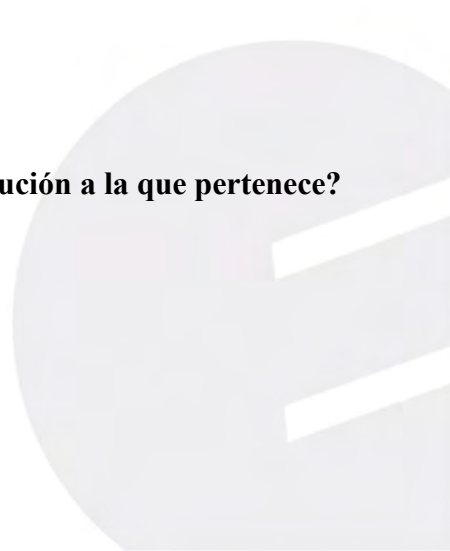
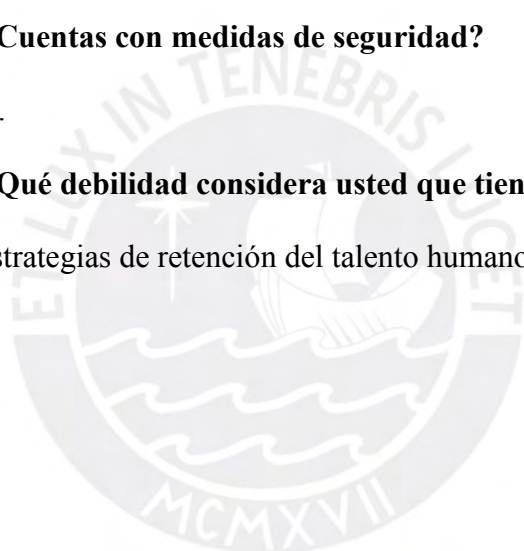
—Sí.

— **¿Cuentas con medidas de seguridad?**

—Sí.

— **¿Qué debilidad considera usted que tiene la institución a la que pertenece?**

—Estrategias de retención del talento humano



Apéndice B. Entrevista a la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa

Nombre de la organización: Caja Municipal de Ahorros y Créditos de Arequipa

Nombre del entrevistado: Omar Reyna

Cargo: Analista de créditos

Evaluación Interna- Análisis AMOFHIT

1. Administración / Gerencia

Planeamiento:

— ¿Cuentan con políticas organizacionales y estrategias?

—Sí

— ¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal?

—Sí.

Organización:

— ¿La especificación de labores es clara y conocida por todos?

—Sí,

— ¿Existe homogeneidad de funciones?

—No

Dirección:

— ¿Es alta la motivación y moral de los trabajadores?

—No

— ¿Las comunicaciones y el trabajo son efectivas?

—No siempre

Coordinación:

— ¿La administración de sueldos es efectiva?

—No

— ¿Los premios y castigos son administrados adecuadamente?

—No

— **¿Existen líneas de carrera para los funcionarios?**

—No

Control:

— **¿Los controles financieros, comerciales, de calidad y de costos son eficientes?**

—Sí

2. Marketing y ventas

— **¿Tipos de Productos que ofrecen?**

—Se tiene Créditos, Ahorros y Seguros. En créditos se ofrece los créditos a personas y a microempresarios, en ahorros se tiene una gama como Ahorro Corriente, Ahorro Móvil, Cuenta Junior, Cuenta Sueldo, Cuentas a Plazo Fijo y Órdenes de pago. En Seguros se tiene microseguro de vida, SOAT, protección de tarjetas, seguro oncológico y el seguro desgravamen.

— **¿La organización desarrolla investigación de mercados?**

- La mayoría lo terceriza

— **¿Cuántas campañas hay en el año y cuáles son?**

—Campaña navideña, campaña por fiestas patrias, campaña compra sin drama

— **¿Cómo definen sus intereses?**

—Por cumplimiento de metas

— **¿Son los actuales canales de distribución confiables y productivos?**

—Sí.

— **¿Aplican campañas de e-commerce a los clientes?**

—No.

— **¿Realizan campañas de banca por internet?**

—No

— **¿Los puntos de venta y campañas son eficiente y contribuyen a la gestión?**

—Sí.

— **¿Se dan servicios de posventa?**

—No

3. Operaciones

— **¿Cuántos procedimientos operativos se emplean actualmente y cuanto de ellos son automatizados?**

—Solo la cuarta parte

— **¿Cuánto es el tiempo de respuesta de cada proceso operativo?**

—El tiempo de respuesta en atención es de 15 a 30 minutos en oficinas para consulta dependiendo el tipo de transacción.

— **¿Este tiempo de respuesta cuenta con un monitoreo o control constante?**

—No

— **¿Los colaboradores de área son capacitados frecuentemente?**

—Si

— **¿Los procesos se están revaluando?**

—No siempre

— **¿Se cuenta con una simplificación de procesos constantemente?**

—No

— **¿Cuentas con planes de contingencia ante eventualidades?**

—Si

4. Finanzas

— **¿Se está evaluando constantemente el ROE, ROA?**

—Sí

— **¿Cuenta con una estrategia de fondeo?**

—Sí

— **¿Los índices financieros son mejores que de las otras cajas?**

—Si

— **¿Se mantiene una buena relación con accionistas e inversionistas?**

—Si

— **¿Se efectúan análisis de riesgos?**

—Si

— **¿Se cuenta con una política de dividendos?**

—Sí

5. Recursos Humanos

— **¿Se mide usualmente el clima y cultura organizacional?**

—Sí

— **¿Se cuenta con actividad de coaching y asesoramiento?**

—No

— **¿Cuáles son sus políticas de selección de personal?**

—Personas que tienen mínimo carrera técnica o de pregrado

— **¿Cuentas con políticas de tercerización y service?**

—No

— **¿Se cuenta con una política de contratación y despidos?**

—Si

— **¿Se cuenta con una política de contratación y entrenamiento?**

—Sí.

— **¿Se cuenta con una política de promociones y líneas de Carrera?**

—Si pero no se aplica en la realidad

— **¿Se cuenta con una política de incentivos?**

—Sí

— **¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?**

—Sí.

— **¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad en el trabajo?**

—Sí.

6. Sistemas de Información y Comunicaciones

— **¿Cuentas con políticas de seguridad de la información?**

—Sí

— **¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?**

—Sí

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

—Sí

— **¿Cuentan con un sistema de incidente y peticiones a nivel informático?**

—Sí

— **¿Son amigables los sistemas de información y comunicaciones?**

—Sí

7. Tecnología E Investigación & Desarrollo

— **¿Se actualizan los datos de los indicadores de crecimiento a nivel de las CMACS?**

(Comparaciones)

—Sí, constantemente

— **¿Se asignan los recursos necesarios para desarrollar esta actividad?**

—Sí.

— **¿Aplican herramientas de Balance Scorecard u otras herramientas de gestión?**

—A veces

— **¿Los colaborados de esta área son capacitados frecuentemente?**

—Si

— **¿Se da soporte al Sistema Web que desarrolla E-commerce?**

—Si

8. Departamento de Seguridad

— **¿Se distribuye el acceso de acuerdo a los perfiles asignados por cargo?**

—Sí.

— **¿Cuenta con políticas de seguridad física del resguardo del efectivo?**

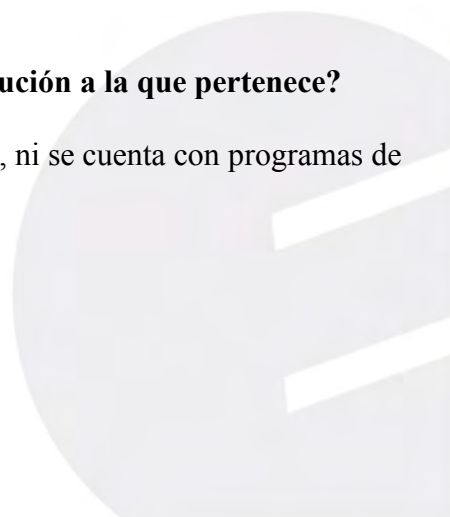
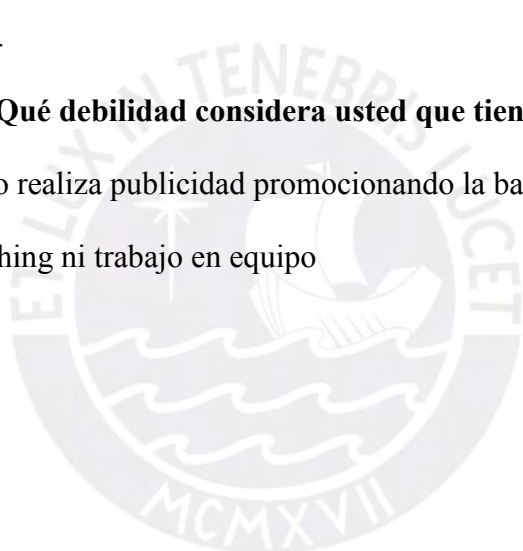
—Sí.

— **¿Cuentas con medidas de seguridad?**

—Sí.

— **¿Qué debilidad considera usted que tiene la institución a la que pertenece?**

—No realiza publicidad promocionando la banca móvil, ni se cuenta con programas de coaching ni trabajo en equipo



Apéndice C. Entrevista a la CMAC Piura

Nombre de la organización: Caja Municipal de Ahorros y Créditos de Piura

Nombre del entrevistado: Miluzka Rojas

Cargo: Analista de créditos

Análisis AMOFHIT

1. Administración / Gerencia

Planeamiento, políticas organizacionales y estrategias:

— **¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal?**

—Sí, se tiene metas mensuales, cronogramas de actividades al año.

Plan de trabajo que es evaluado de constantemente

Organización:

— **¿La especificación de labores es clara y conocida por todos?**

—Si

— **¿Existe homogeneidad de funciones?**

—No, hay sobre cargo de trabajo y no compensan horas extras.

Dirección:

— **¿Es alta la motivación y moral de los trabajadores?**

-No.

— **¿Las comunicaciones y el trabajo son efectivas?**

-No

Coordinación:

— **¿La administración de sueldos es efectivos?**

—No, no valoran el esfuerzo que hace cada trabajador.

— **¿Los premios y castigos son administrador adecuadamente?**

—No

— **¿Existen líneas de carrera para los funcionarios?**

—No siempre, sobre todo en la alta gerencia existe muchas preferencias.

Control:

¿Los controles financieros, comerciales, de calidad y de costos son eficientes?

—Sí

2. Marketing y Ventas

— **¿Qué tipos de productos ofrecen?**

— Se tiene los productos de créditos como empresariales, de consumo e hipotecarios.

Cuentas de Ahorro como Cuenta de Ahorro y con Orden de pago, Cuenta de Ahorro a Plazo Fijo y Cuenta CTS. Tarjetas de Débito como Tarjeta de débito Piura Cash Visa Clásica y la Visa Oro. Y se ofrece seguros como Todo riesgo plan Pymes, protección de tarjetas, seguro vida, SOAT.

— **¿La organización desarrolla investigación de mercados?**

—A veces

— **¿Cuántas campañas hay en el año y cuáles son?**

- Campaña escolar, Campaña por fiestas patrias, Campaña por navidad

¿Cómo definen sus intereses?

—Planes mensuales y anuales.

— **¿Son los actuales canales de distribución confiables y productivos?**

—Si

— **¿Aplican campañas de e-commerce a los clientes?**

—No

— **¿Realizan campañas de banca por internet?**

—No

— **¿Los puntos de venta y campañas son eficiente y contribuyen a la gestión?**

—Sí.

— **¿Se dan servicios de posventa?**

—No

2. Operaciones / Producción

Operaciones:

— **¿Cuántos procedimientos operativos se emplean actualmente y cuanto de ellos son automatizados?**

— Casi todo esta automatizado pero no en un 100% lo cual retrasa el trabajo.

— **¿Cuánto es el tiempo de respuesta de cada proceso operativo?**

—Dos días si es reembolso o préstamo.

— **¿Este tiempo de respuesta cuenta con un monitoreo o control constante?**

—No siempre, tarda y ocasiona reclamos y descontento por parte de los clientes.

— **¿Los colaboradores de área son capacitados frecuentemente?**

—No

— **¿Los procesos se están revaluando?**

—Anualmente

— **¿Se cuenta con una simplificación de procesos constantemente?**

—No

— **¿Cuentan con planes de contingencia ante eventualidades?**

—Si

3. Finanzas

— **¿Se está evaluando constantemente el ROE, ROA?**

—Sí

— **¿Cuenta con una estrategia de fondeo?**

—Sí

— **¿Los índices financieros son mejores que de las otras cajas?**

—Si

— **¿Se mantiene una buena relación con accionistas e inversionistas? ¿Se efectúan análisis de riesgos? ¿Se cuenta con una política de dividendos?**

—No

4. Recursos Humanos

— **¿Se mide usualmente el clima y cultura organizacional?**

—Sí pero no siempre las respuestas reflejan la realidad

— **¿Se cuenta con actividad de coaching y asesoramiento?**

—No

— **¿Cuáles son sus políticas de selección de personal?**

— Tienen que tener estudios superiores mínimo de pregrado o carrera técnica

— **¿Cuentan con políticas de tercerización y service?**

—Si

— **¿Se cuenta con una política de contratación y despidos?**

—Si

— **¿Se cuenta con una política de contratación y entrenamiento?**

—Si

— **¿Se cuenta con una política de promociones y líneas de Carrera?**

—No

— **¿Se cuenta con una política de incentivos?**

—Sí, pero no todos se aplica.

— **¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?**

—Si

— **¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad en el trabajo?**

—Si

5. Sistemas de Información y Comunicaciones

— **¿Cuentas con políticas de seguridad de la información?**

—Sí.

— **¿Se cuenta con un Sistema de información gerencial?**

—Si

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

—La gran mayoría

— **¿Cuentan con un Sistema de incidente y peticiones a nivel informático?**

—Si

— **¿Son amigables los sistemas de información y comunicaciones?**

—Si.

6. Tecnología e Investigación & Desarrollo

— **¿Se actualizan los datos de los indicadores de crecimiento a nivel de las CMACS?
(Comparaciones)**

—Si

— **¿Se asignan los recursos necesarios para desarrollar esta actividad?**

—Si

— **¿Aplican herramientas de Balance Score Card u otras herramientas de gestión?**

—No

— **¿Los colaborados de esta área son capacitados frecuentemente?**

—Si

— **¿Se da soporte al Sistema Web que desarrolla E-commerce?**

—Si pero no se realiza campañas

7. Departamento de Seguridad

— ¿Se distribuye el acceso de acuerdo a los perfiles asignados por cargo?

—Si

— ¿Cuenta con políticas de seguridad física del resguardo del efectivo?

—Si

— ¿Cuentas con medidas de seguridad?

—Si

— ¿Qué debilidad considera usted que tiene a la institución a la que pertenece?

Debilidad: No se hace campañas propiciando la banca por internet y la automatización de los procesos.



Apéndice D. Entrevista a la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cuzco

Nombre de la organización: Caja Municipal de Ahorro y Créditos Cuzco

Nombre del entrevistado: Paola Delzio

Cargo: Asesor de negocios

Análisis AMOFHIT

1. Administración / Gerencia

Planeamiento, políticas organizacionales y estrategias:

— **¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal?**

—Sí, se tiene metas mensuales, cronogramas de actividades al año.

Plan de trabajo que es evaluado de constantemente

Organización:

— **¿La especificación de labores es clara y conocida por todos?**

—Si lo conocen, mas ni siempre se labora acorde con lo establecido.

— **¿Existe homogeneidad de funciones?**

—No

Dirección:

— **¿Es alta la motivación y moral de los trabajadores?**

-No, no compensan el esfuerzo de los trabajadores, por ello hay alta rotación del personal.

— **¿Las comunicaciones y el trabajo son efectivas?**

-No siempre, existe demasiada competencia y muchas veces no toman en cuenta los planes de desarrollo de los trabajadores que no son la directiva, por ello no se tiene una comunicación efectiva.

Coordinación:

— **¿La administración de sueldos es efectivos?**

—No

— **¿Los premios y castigos son administrador adecuadamente?**

—No

— **¿Existen líneas de carrera para los funcionarios?**

—No

Control:

¿Los controles financieros, comerciales, de calidad y de costos son eficientes?

—Sí son eficientes

2. Marketing y Ventas

— **¿Qué tipos de productos ofrecen?**

Se ofrece cuentas de ahorro como Cuenta Recaudadora, Depósito Juvenil, Depósito Infantil, Cuenta Sueldo, Depósitos CTS y Depósitos a plazo Fijo. También se ofrece los productos de Crédito para personas y empresas como Crédito Grande empresa, Crédito Mediana empresa, Crédito Así de Fácil, Credi Caja Emprendedor, Crédito automotriz, Carta Fianza y Crédito Hipotecario. También se cuenta con Tarjeta Visa débito, Transferencia Interbancaria y Microseguro Vida y CMAC Móvil.

— **¿La organización desarrolla investigación de mercados?**

—Se terceriza

— **¿Cuántas campañas hay en el año y cuáles son?**

- Son tres: Campaña de Créditos "Credi Taxi", Campaña "Caja Cusco Imperial", Campaña Plazo Fijo Región II y Campaña de Créditos "Credi Al Toque"

¿Cómo definen sus intereses?

—Por metas.

— **¿Son los actuales canales de distribución confiables y productivos?**

—Si

— **¿Aplican campañas de e-commerce a los clientes?**

—No

— **¿Realizan campañas de banca por internet?**

—No

— **¿Los puntos de venta y campañas son eficiente y contribuyen a la gestión?**

—Sí.

— **¿Se dan servicios de posventa?**

—No

2. Operaciones / Producción

Operaciones:

— **¿Cuántos procedimientos operativos se emplean actualmente y cuanto de ellos son automatizados?**

—Solo el 80%

— **¿Cuánto es el tiempo de respuesta de cada proceso operativo?**

—Dos días si es reembolso o préstamo.

— **¿Este tiempo de respuesta cuenta con un monitoreo o control constante?**

—No

— **¿Los colaboradores de área son capacitados frecuentemente?**

—No todos.

— **¿Los procesos se están revaluando?**

—No

— **¿Se cuenta con una simplificación de procesos constantemente?**

—No

— **¿Cuentan con planes de contingencia ante eventualidades?**

—Si

3. Finanzas

— ¿Se está evaluando constantemente el ROE, ROA?

—Sí se evalúa

— ¿Cuenta con una estrategia de fondeo?

—Sí

— ¿Los índices financieros son mejores que de las otras cajas?

—No

— ¿Se mantiene una buena relación con accionistas e inversionistas? ¿Se efectúan análisis de riesgos? ¿Se cuenta con una política de dividendos?

—No

4. Recursos Humanos

— ¿Se mide usualmente el clima y cultura organizacional?

—Sí, se hace encuestas

— ¿Se cuenta con actividad de coaching y asesoramiento?

—No

— ¿Cuáles son sus políticas de selección de personal?

—No nepotismo

— ¿Cuentas con políticas de tercerización y service?

—Si

— ¿Se cuenta con una política de contratación y despidos?

—Si

— ¿Se cuenta con una política de contratación y entrenamiento?

—Si

— ¿Se cuenta con una política de promociones y líneas de Carrera?

—No

— **¿Se cuenta con una política de incentivos?**

—Si

— **¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?**

—Si

— **¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad en el trabajo?**

—Si

5. Sistemas de Información y Comunicaciones

— **¿Cuentas con políticas de seguridad de la información?**

—Sí.

— **¿Se cuenta con un Sistema de información gerencial?**

—Si

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

—No, las personas que tienen años trabajando en la Caja les cuesta a veces aprender las nuevas actualizaciones.

— **¿Cuentan con un Sistema de incidente y peticiones a nivel informático?**

—Si

— **¿Son amigables los sistemas de información y comunicaciones?**

—Sí, siempre y cuando se capacita para todos.

6. Tecnología e Investigación & Desarrollo

— **¿Se actualizan los datos de los indicadores de crecimiento a nivel de las CMACS?**

(Comparaciones)

—Si

— **¿Se asignan los recursos necesarios para desarrollar esta actividad?**

—Si

— **¿Aplican herramientas de Balance Score Card u otras herramientas de gestión?**

—No

— **¿Los colaborados de esta área son capacitados frecuentemente?**

—A veces

— **¿Se da soporte al Sistema Web que desarrolla E-commerce?**

—No

7. Departamento de Seguridad

— **¿Se distribuye el acceso de acuerdo a los perfiles asignados por cargo?**

—Si

— **¿Cuenta con políticas de seguridad física del resguardo del efectivo?**

—Si

— **¿Cuentas con medidas de seguridad?**

—Si

— **¿Qué debilidad considera usted que tiene a la institución a la que pertenece?**

Debilidad: Existe muchos parámetros al momento de que alguna persona solicite algún préstamo y eso hace que no todos estén aptos en cumplir los requisitos, por ello, se pierde clientes en muchas ocasiones

Fortaleza: Posicionamiento a nivel nacional

Apéndice E. Entrevista a la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Del Santa

Nombre de la organización: Caja Municipal de Ahorro y Créditos del Santa

Nombre del entrevistado: Carlos Córdova

Cargo: Asesor de negocios

— **¿Cuentas con políticas organizacionales y estrategias?**

—Sí

— **¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal?**

—A veces

Organización:

— **¿La especificación de labores es clara y conocida por todos?**

—No

— **¿Existe homogeneidad de funciones?**

—No, sobrecargo de funciones

Dirección:

— **¿Es alta la motivación y moral de los trabajadores?**

—No

— **¿Las comunicaciones y el trabajo son efectivas?**

—No siempre

Coordinación:

— **¿La administración de sueldos es efectivos?**

—No

— **¿Los premios y castigos son administrados adecuadamente?**

—No

— **¿Existen líneas de carrera para los funcionarios?**

—No siempre

Control:

— **¿Los controles financieros, comerciales, de calidad y de costos son eficientes?**

—No

2. Marketing y Ventas

— **¿Tipos de productos que ofrecen?**

— Se cuenta con Créditos como Credi Caja, Credi Rapidito, Credi Móvil, Credi Agro, Credi plazo Fijo, Efecti Oro y Consumo directo. A la vez se cuenta con Cuentas de Ahorro como Cuenta Sueldo, Cuenta Ahorro Kids, Cuenta Básica, Depósito a plazo fijo, y Depósitos CTS.

— **¿La organización desarrolla investigación de mercados?**

—A veces

— **¿Cuántas campañas hay en el año y cuáles son?**

— Es por temporadas, campaña escolar, campaña vacaciones útiles, campaña por fiestas patrias, campaña navideña.

— **¿Cómo definen sus intereses?**

—Por metas de cada área

— **¿Son los actuales canales de distribución confiables y productivos?**

—Sí

— **¿Aplican campañas de e-commerce a los clientes?**

—No

— **¿Realizan campañas de banca por internet?**

—No

— **¿Los puntos de venta y campañas son eficiente y contribuyen a la gestión?**

—Sí

— **¿Se dan servicios de posventa?**

—No

3. Operaciones

— **¿Cuántos procedimientos operativos se emplean actualmente y cuanto de ellos son automatizados?**

—Un 40% automatizado

— **¿Cuánto es el tiempo de respuesta de cada proceso operativo?**

—Media hora en oficinas y de 2 a 3 días en préstamo

—**Colocar un crédito demora.**

—Sí.

— **¿Este tiempo de respuesta cuenta con un monitoreo o control constante?**

—No

— **¿Los colaboradores de área son capacitados frecuentemente?**

—No

— **¿Los procesos se están revaluando?**

—No

— **¿Se cuenta con una simplificación de procesos constantemente?**

—No

— **¿Cuentas con planes de contingencia ante eventualidades?**

—Sí

4. Finanzas

— **¿Se está evaluando constantemente el ROE, ROA?**

—A veces

— **¿Cuenta con una estrategia de fondeo?**

—Sí.

— **¿Los índices financieros son mejores que de las otras cajas?**

—No

— **¿Se mantiene una buena relación con accionistas e inversionistas?**

—No

— **¿Se efectúan análisis de riesgos?**

—Sí

— **¿Se cuenta con una política de dividendos?**

—No

5. Recursos Humanos

— **¿Se mide usualmente el clima y cultura organizacional?**

—Sí.

— **¿Se cuenta con actividad de coaching y asesoramiento?**

—no

— **¿Cuáles son sus políticas de selección de personal?**

—Sí.

— **¿Cuentas con políticas de tercerización y service?**

—no

— **¿Se cuenta con una política de contratación y despidos?**

—Sí.

— **¿Se cuenta con una política de contratación y entrenamiento?**

—Sí.

— **¿Se cuenta con una política de promociones y líneas de carrera?**

—No

— **¿Se cuenta con una política de incentivos?**

—Sí.

— **¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?**

—Sí.

— **¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad en el trabajo?**

—Sí.

6. Sistemas de Información y Comunicaciones

— **¿Cuentan con políticas de seguridad de la información?**

—Sí.

— **¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?**

—Sí.

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

—Sí.

— **¿Cuentan con un Sistema de incidente y peticiones a nivel informático?**

— Sí.

— **¿Son amigables los sistemas de información y comunicaciones?**

— Sí.

7. Tecnología e Investigación & Desarrollo

— **¿Se actualizan los datos de los indicadores de crecimiento a nivel de las CMACS? (comparaciones)**

—Sí.

— **¿Se asignan los recursos necesarios para desarrollar esta actividad?**

—No siempre

— **¿Aplican herramientas de Balance Scorecard u otras herramientas de gestión?**

—No

— **¿Los colaborados de esta área son capacitados frecuentemente?**

—No

— **¿Se da soporte al sistema web que desarrolla e-commerce?**

—No

8. Departamento de Seguridad

— **¿Se distribuye el acceso de acuerdo a los perfiles asignados por cargo?**

—Sí.

— **¿Cuenta con políticas de seguridad física del resguardo del efectivo?**

—Sí.

— **¿Cuentas con medidas de seguridad?**

—Sí.

— **¿Qué debilidad considera usted que tiene la institución a la que pertenece?**

—No hay variedad en los productos

—Incremento en nivel de morosidad

