

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Plan Estratégico de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**  
**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**  
**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Carlos Francisco Eyzaguirre Capurro**

**Daniel Mita Barrionuevo**

**Enrique Martín Rivera Carpio**

**Carlos Francisco Valenzuela Martinez**

**Asesor: Rubén Guevara Moncada**

**Surco, noviembre del 2015**

## **Agradecimiento**

Expresamos un profundo agradecimiento a nuestro asesor Rubén Guevara Moncada por su invaluable ayuda y orientación en el desarrollo de nuestra tesis.

A todos nuestros profesores de CENTRUM Católica, por el valioso aporte en nuestra formación profesional a través de los conocimientos transmitidos.

A nuestros compañeros y amigos de promoción, con quienes compartimos el entusiasmo y esfuerzo en cada etapa de la maestría.

## **Dedicatoria**

A mis padres, por haberme forjado como persona, a mi esposa e hija por su constante apoyo y comprensión.

Carlos Eyzaguirre

A Dios, por todas las bendiciones recibidas. A mi esposa Sandra, por su amor, comprensión y apoyo incondicional. A mis padres y hermanos, por su confianza, consejos y enseñanzas. Gracias a todos ellos, que me dieron la fuerza necesaria para cumplir este reto.

Carlos Valenzuela

A mi amada esposa Sharot y a mi hija Luana, por ser ellas mi motivación y fuerza para ser mejor persona cada día. A mis padres, por todo su esfuerzo y ser ejemplos a seguir. A Dios todopoderoso, por siempre estar conmigo y proteger a quienes más quiero.

Enrique Rivera

A mis padres, por darme la oportunidad de poder desarrollarme profesionalmente, a mi esposa Nidia Berenice Najar Valdivia e hijos Daniel y Joaquín.

Daniel Mita

## Resumen Ejecutivo

El presente trabajo desarrolla el plan estratégico de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes dentro de un horizonte de 10 años. Para su elaboración se ha usado el modelo propuesto por el doctor Fernando D'Alessio, lo cual ha permitido proponer una visión basada principalmente en convertir a la institución en una entidad competitiva, y con una oferta de productos y servicios financieros rentables y socialmente responsables, a fin de satisfacer las necesidades actuales y potenciales de personas naturales, medianas, pequeñas y microempresas, de tal modo que la entidad se convierta en el principal aliado de su crecimiento y en la construcción de un futuro próspero para sus familias, organizaciones y la sociedad.

Actualmente, la organización es reconocida como una entidad confiable, solvente, y como una alternativa de apoyo al desarrollo empresarial, principalmente del segmento rural, sin embargo, mantiene desafíos importantes en relación a la agresiva competencia en el sector microfinanciero, al crecimiento de los índices de morosidad, al tamaño de sus operaciones, a su capacidad de respuesta frente a la competencia y de influir en el mercado, a la concentración relativa de sus colocaciones, a los importantes niveles de rotación de personal, y a la escasez de cuadros con perfiles adecuados. Como resultado del proceso estratégico, se determinaron cinco Objetivos de Largo Plazo (OLP), con el fin de: (a) reducir el índice de morosidad; (b) incrementar los ratios de rentabilidad; y (c) reducir los gastos operativos de la CRAC Los Andes, y con ello alcanzar la visión deseada de la institución. Asimismo, se plantea implementar un tablero de control que permita controlar el cumplimiento y medir los resultados de cada Objetivo de Corto Plazo (OCP) propuesto.

## Abstract

The present work develops the strategic plan of the Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes within a period of 10 years. To elaborate the present work, we have used the model proposed by Dr. Fernando D'Alessio, which has allowed us to propose a vision focusing mainly on making the company turn into a competitive one, offering profitable and socially responsible financial services in order to satisfy the present and future needs of individuals, medium, small and micro enterprises, so that the company becomes the principal ally of this growth and help build a prosperous future for their families, organizations and the society.

At present, the organization is known as a reliable and creditworthy business, as well as well as an alternative support of business development, principally in the rural area. Nevertheless, it still faces important challenges concerning the aggressive competition in the microfinance sector, the increase in the late payment ratio, the size of its operations, its capacity to respond to competition and to influence the market, the relatively high concentration of its placements, the important level of personnel rotation, and the lack of qualified workers. As a result of the strategic process, five long-term objectives (LTO) were determined in order to: a) reduce the ratio of late payment, b) increase the levels of profitability, and c) reduce the operating expenses of the CRAC Los Andes, and by doing so, finally reach the desired vision of the institution. Additionally, we have planned to implement a balanced scorecard, which will let us control the accomplishment and measure the results of each of the proposed short-term objectives.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>x</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes .....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General .....	1
1.2 Conclusiones .....	12
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>14</b>
2.1 Antecedentes .....	14
2.2 Visión .....	14
2.3 Misión.....	15
2.4 Valores .....	16
2.5 Código de Ética .....	17
2.6 Conclusiones .....	18
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>20</b>
3.1 Análisis del Entorno PESTE .....	20
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	20
3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E) .....	28
3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	35
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	50
3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	58
3.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	61

3.3	La Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes y sus Competidores .....	63
3.3.1	Poder de negociación de los proveedores.....	64
3.3.2	Poder de negociación de los compradores.....	64
3.3.3	Amenaza de los sustitutos .....	66
3.3.4	Amenaza de los entrantes .....	70
3.3.5	Rivalidad de los competidores.....	72
3.4	La CRAC Los Andes y sus Referentes .....	74
3.5	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	76
3.6	Conclusiones .....	78
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>		<b>80</b>
4.1	Análisis Interno AMOFHIT .....	80
4.1.1	Administración y Gerencia (A) .....	80
4.1.2	Marketing y Ventas (M) .....	84
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	92
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F) .....	94
4.1.5	Recursos humanos (H) .....	98
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I).....	101
4.1.7	Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	102
4.2	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	103
4.3	Conclusiones .....	105
<b>Capítulo V: Intereses de la CRAC Los Andes y Objetivos de Largo Plazo .....</b>		<b>106</b>

5.1	Intereses de la CRAC Los Andes .....	106
5.3	Principios Cardinales de la CRAC Los Andes.....	108
5.4	Matriz de Intereses de la CRAC Los Andes (MIO) .....	112
5.5	Objetivos de Largo Plazo .....	114
5.6	Conclusiones .....	116
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>		<b>118</b>
6.1	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) .....	118
6.2	Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) .....	122
6.3	Matriz Boston Consulting Group (BCG) .....	122
6.4	Matriz Interna Externa (IE) .....	125
6.5	Matriz de la Gran Estrategia (GE).....	127
6.6	Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	127
6.7	Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE).....	129
6.8	Matriz de Rumelt (MR).....	129
6.9	Matriz de Ética (ME).....	131
6.10	Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	131
6.11	Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) .....	132
6.12	Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos .....	133
6.13	Conclusiones .....	136
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>		<b>138</b>
7.1	Objetivos de Corto Plazo (OCP) .....	138
7.2	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	146
7.3	Políticas de cada Estrategia .....	149
7.4	Estructura de la Organización .....	149

7.5	Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	154
7.6	Recursos Humanos y Motivación .....	154
7.7	Gestión del Cambio.....	155
7.8	Conclusiones .....	155
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>		<b>156</b>
8.1	Perspectivas de Control.....	156
8.1.1	Aprendizaje interno .....	156
8.1.2	Procesos .....	157
8.1.3	Clientes .....	157
8.1.4	Financiera .....	157
8.2	Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ).....	162
8.3	Conclusiones .....	162
<b>Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>		<b>163</b>
9.1	Plan Estratégico Integral .....	163
9.2	Conclusiones Finales.....	163
9.3	Recomendaciones Finales .....	165
9.4	Futuro de la CRAC Los Andes .....	169
<b>Referencias.....</b>		<b>171</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Sistema Financiero: Número de Instituciones</i> .....	1
Tabla 2.	<i>Créditos Directos del Sistema Financiero por Tipo (en miles de Nuevos Soles)</i> .....	3
Tabla 3.	<i>Depósitos del Sistema Financiero por Tipo (en miles de Nuevos Soles)</i> .....	4
Tabla 4.	<i>Número de Deudores del Sistema Financiero</i> .....	5
Tabla 5.	<i>Créditos Directos del Sistema Financiero por Ubicación Geográfica</i> .....	5
Tabla 6.	<i>Depósitos del Sistema Financiero por Ubicación Geográfica</i> .....	6
Tabla 7.	<i>Red de Oficinas de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito a Junio de 2015</i> .....	9
Tabla 8.	<i>Créditos por Sector Económico (en miles de Nuevos Soles)</i> .....	10
Tabla 9.	<i>Análisis de los Componentes de la Visión de la CRAC Los Andes</i> .....	15
Tabla 10.	<i>Análisis de los Componentes de la Misión de la CRAC Los Andes</i> .....	16
Tabla 11.	<i>Evolución de la Tasa de Encaje del BCRP en Moneda Nacional</i> .....	25
Tabla 12.	<i>Indicador Compuesto de Actividad Económica (primer trimestre de 2015)</i> .....	29
Tabla 13.	<i>Estructura Empresarial Peruana al Cierre de 2013</i> .....	36
Tabla 14.	<i>Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Cifras, 2013</i> .....	37
Tabla 15.	<i>Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Formales, según Regiones, 2013</i> .....	39
Tabla 16.	<i>Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Formales, según Región y Estrato, 2013</i> ..	40
Tabla 17.	<i>Conflictos Sociales en Perú según Tipo, Mayo 2015</i> .....	47
Tabla 18.	<i>Tenencia de Tecnologías de Información y Comunicaciones: 2014-2015</i> .....	56
Tabla 19.	<i>Hogares con Telefonía Fija según Área de Residencia: 2014-2015</i> .....	56
Tabla 20.	<i>Hogares con Telefonía Móvil según Área de Residencia: 2014-2015</i> .....	57

Tabla 21.	<i>Hogares con Computadora e Internet según Área de Residencia: 2014-2015</i> .....	57
Tabla 22.	<i>Población que hace uso de Internet: Primer Trimestre de 2014 y 2015</i> .....	58
Tabla 23.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....	62
Tabla 24.	<i>Poder de Negociación de los Proveedores de la CRAC Los Andes</i> .....	65
Tabla 25.	<i>Poder de Negociación de los Compradores de la CRAC Los Andes</i> .....	66
Tabla 26.	<i>Tasa de Interés Promedio del Sistema Bancario (al 06 de agosto de 2015)</i> .....	66
Tabla 27.	<i>Sustitutos de la CRAC Los Andes y sus Créditos Directos a Junio de 2015</i> .....	67
Tabla 28.	<i>Productos Sustitutos Ofrecidos por los Bancos y Financieras, Junio de 2015</i> .....	68
Tabla 29.	<i>Productos Sustitutos Ofrecidos por Edpymes y Cajas Municipales, Junio de 2015</i> .	69
Tabla 30.	<i>Capital Mínimo Requerido para el Funcionamiento de las Empresas Financieras</i> .	71
Tabla 31.	<i>Participación en Créditos Directos a Julio de 2015(en miles de Nuevos Soles)</i> .....	73
Tabla 32.	<i>Participación en Depósitos Totales a Julio de 2015(en miles de Nuevos Soles)</i> .....	74
Tabla 33.	<i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	77
Tabla 34.	<i>Matriz del Perfil Referencial (MPR)</i> .....	78
Tabla 35.	<i>Ranking de Patrimonio a Julio de 2015 (en miles de Nuevos Soles)</i> .....	81
Tabla 36.	<i>Red de Oficinas de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito a Agosto de 2015</i> .....	85
Tabla 37.	<i>Ranking de Créditos a Microempresas (en miles de Nuevos Soles)</i> .....	85
Tabla 38.	<i>Ranking de Créditos a Pequeñas Empresas (en miles de Nuevos Soles)</i> .....	86
Tabla 39.	<i>Ranking de Créditos a Medianas Empresas (en miles de Nuevos Soles)</i> .....	86
Tabla 40.	<i>Ranking de Créditos de Consumo no Revolventes (en miles de Nuevos Soles)</i> .....	87
Tabla 41.	<i>Créditos por Actividad Económica, 2014 (en miles de Nuevos Soles)</i> .....	87

Tabla 42.	<i>Indicadores Financieros 2009-2014 de la CRAC Los Andes</i> .....	94
Tabla 43.	<i>Evolución de la Calidad del Portafolio de Créditos (%)</i> .....	97
Tabla 44.	<i>Evolución de la Cobertura del Portafolio de Créditos (%)</i> .....	97
Tabla 45.	<i>Calificación de la Cartera de Créditos por Categoría de Riesgo (%)</i> .....	98
Tabla 46.	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i> .....	104
Tabla 47.	<i>Matriz de Intereses de la CRAC Los Andes (MIO)</i> .....	113
Tabla 48.	<i>Matriz FODA de la CRAC Los Andes</i> .....	121
Tabla 49.	<i>Factores Determinantes para el Desarrollo de la Matriz PEYEA</i> .....	123
Tabla 50.	<i>Lista de Productos de Crédito de la Matriz BCG de la CRAC Los Andes</i> .....	124
Tabla 51.	<i>Lista de Productos de Depósito de la Matriz BCG de la CRAC Los Andes</i> .....	125
Tabla 52.	<i>Matriz de Decisión Estratégica de la CRAC Los Andes</i> .....	128
Tabla 53.	<i>Matriz CPE de la CRAC Los Andes</i> .....	130
Tabla 54.	<i>Matriz de Rumelt de la CRAC Los Andes</i> .....	133
Tabla 55.	<i>Matriz Ética para la CRAC Los Andes</i> .....	134
Tabla 56.	<i>Relación entre las Estrategias y los Objetivos de Largo Plazo</i> .....	135
Tabla 57.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)</i> .....	136
Tabla 58.	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo 1, 2 y 3</i> .....	147
Tabla 59.	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo 4 y 5</i> .....	148
Tabla 60.	<i>Políticas de la CRAC Los Andes</i> .....	151
Tabla 61.	<i>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento Interno del TCB</i> .....	158
Tabla 62.	<i>Perspectiva de Procesos Internos A del TCB</i> .....	159

Tabla 63. <i>Perspectiva de Procesos Internos B del TCB</i> .....	160
Tabla 64. <i>Perspectiva de los Clientes del TCB</i> .....	161
Tabla 65. <i>Perspectiva Financiera del TCB</i> .....	161
Tabla 66. <i>Plan Estratégico Integral</i> .....	168
Tabla 67. <i>Situación Presente y los Objetivos de Largo Plazo de la CRAC Los Andes</i> .....	170



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico .....	xiii
<i>Figura 1.</i>	Evolución de los créditos directos del sistema financiero .....	2
<i>Figura 2.</i>	Evolución de los depósitos del sistema financiero.....	4
<i>Figura 3.</i>	Morosidad del sistema microfinanciero .....	7
<i>Figura 4.</i>	Rentabilidad sobre los activos del sistema microfinanciero .....	7
<i>Figura 5.</i>	Rentabilidad sobre el patrimonio del sistema microfinanciero.....	8
<i>Figura 6.</i>	Evolución de la cartera de créditos a diciembre de 2014.....	11
<i>Figura 7.</i>	Evolución de los créditos por zona geográfica a diciembre de 2014.....	11
<i>Figura 8.</i>	Evolución de los créditos por producto a diciembre de 2014.....	12
<i>Figura 9.</i>	Principales problemas para hacer negocios en el Perú .....	21
<i>Figura 10.</i>	Puntajes y clasificación general. Países de Latinoamérica .....	22
<i>Figura 11.</i>	Tasa de interés de referencia nominal y real.....	24
<i>Figura 12.</i>	Proyección de la inflación, 2010-2017 .....	31
<i>Figura 13.</i>	Tasa de crecimiento anual por tipo de crédito .....	32
<i>Figura 14.</i>	Crédito a la micro y pequeña empresa.....	32
<i>Figura 15.</i>	Colocaciones por tipo de crédito.....	33
<i>Figura 16.</i>	Tasas de interés por tipo de crédito.....	33
<i>Figura 17.</i>	Índice de morosidad por tipo de crédito.....	34
<i>Figura 18.</i>	Población censada, según departamentos, 2007 .....	35
<i>Figura 19.</i>	Mipymes formales, según regiones, 2013.....	38

<i>Figura 20.</i> Evolución del ingreso promedio mensual 2004-2013.....	41
<i>Figura 21.</i> Perú: Ingreso promedio mensual por departamento, 2004-2013 .....	42
<i>Figura 22.</i> Perú: Ingreso promedio según rama de actividad, 2004-2013.....	43
<i>Figura 23.</i> Perú: Evolución de la incidencia de la pobreza total, 2009-2014.....	44
<i>Figura 24.</i> Evolución de la pobreza total, según área de residencia, 2009-2014 .....	44
<i>Figura 25.</i> Niveles de pobreza por departamento.....	45
<i>Figura 26.</i> Conflictos sociales por región, mayo 2015 .....	46
<i>Figura 27.</i> Las cinco fuerzas que moldean la competencia de una industria .....	63
<i>Figura 28.</i> Evolución del patrimonio: 2009-2014 .....	81
<i>Figura 29.</i> Organigrama estructural de la CRAC Los Andes.....	82
<i>Figura 30.</i> Modelo de gestión del riesgo de crédito .....	93
<i>Figura 31.</i> Evolución de resultados: 2009-2014.....	95
<i>Figura 32.</i> Gráfica de la Matriz PEYEA de la CRAC Los Andes.....	124
<i>Figura 33.</i> Matriz BCG de la CRAC Los Andes .....	126
<i>Figura 34.</i> Matriz IE de la CRAC Los Andes .....	126
<i>Figura 35.</i> Matriz GE de la CRAC Los Andes.....	127
<i>Figura 36.</i> Organigrama estructural vigente de la CRAC Los Andes .....	152
<i>Figura 37.</i> Organigrama estructural propuesto para la CRAC Los Andes .....	153

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de

los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR).

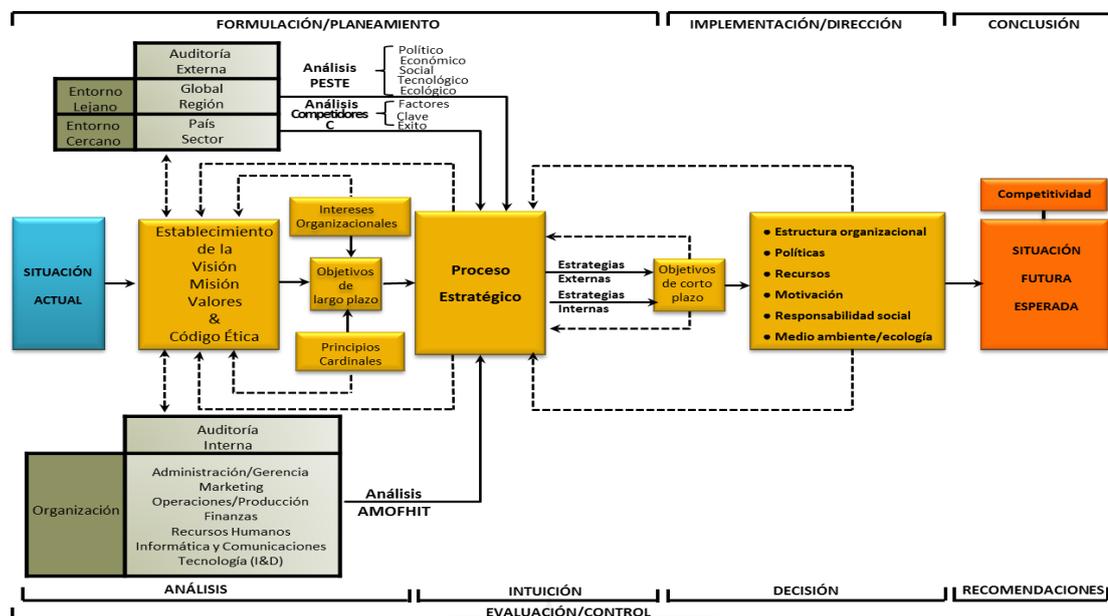


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 10. México D. F., México: Pearson.

De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

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

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

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

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

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

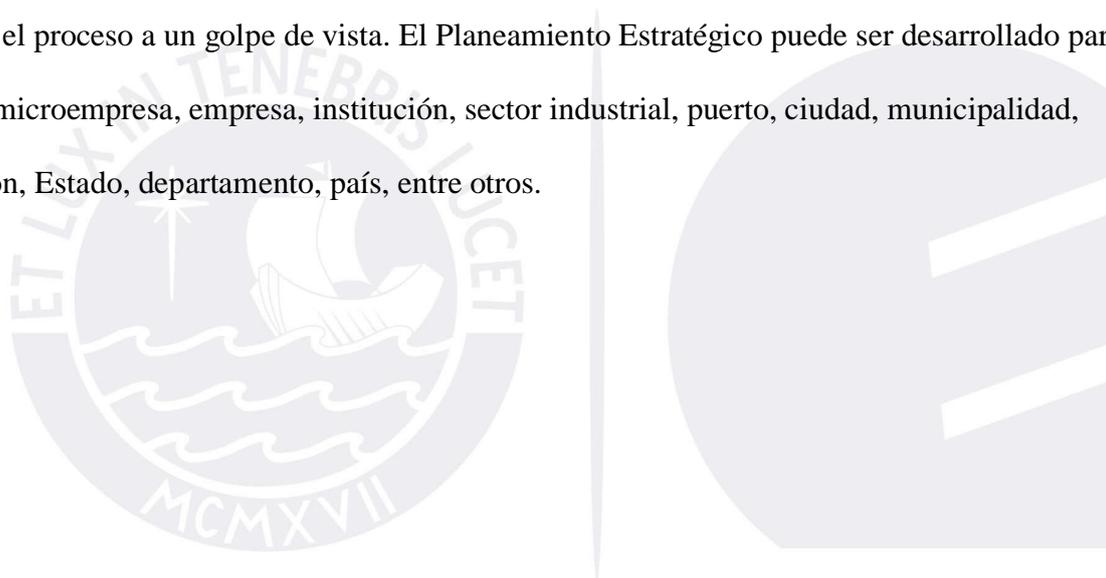
Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la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

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

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto

implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

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



## Capítulo I: Situación General de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes

### 1.1 Situación General

Un sistema financiero está formado por instituciones y mercados, cuya función básica es la de canalizar los fondos de los ahorristas hacia los inversionistas a través de dos caminos: (a) los intermediarios financieros, los cuales usan los depósitos de unos para financiar los préstamos de otros, y (b) los mercados financieros, como los mercados de bonos, acciones, papeles comerciales y derivados financieros. En el caso peruano, dichos mercados están regulados por la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP (SBS) y por la Superintendencia del Mercado de Valores, respectivamente (Parodi, 2013).

La SBS, como organismo autónomo, supervisa a las 63 entidades que conforman el sistema financiero peruano, de las cuales 32 corresponden a instituciones microfinancieras no bancarias, tal como se muestra en la Tabla 1 (SBS, 2015a). Cabe agregar que fuera de este último grupo existe una importante cantidad de entidades que también ofrecen financiamiento de créditos a micro, pequeños y medianos empresarios; entre ellas las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), el Banco Agropecuario y las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COOPAC), estas últimas representadas y supervisadas por la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP).

Tabla 1

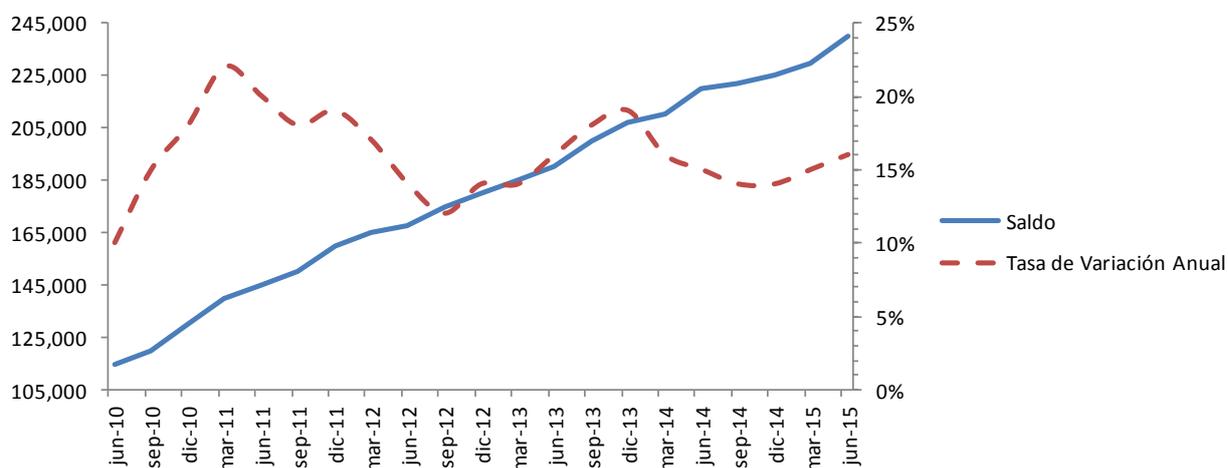
*Sistema Financiero: Número de Instituciones*

Instituciones	jun-13	jun-14	jun-15
Empresas bancarias	16	17	17
Empresas financieras	11	12	12
Instituciones microfinancieras no bancarias	33	32	32
Cajas municipales (CM)	14	13	12
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	9	9	9
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpyme)	10	10	11
Empresas de arrendamiento financiero	2	2	2
<b>Total Sistema Financiero</b>	<b>62</b>	<b>63</b>	<b>63</b>

*Nota.* Adaptado de "Evolución del Sistema Financiero a junio de 2015", por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015a. Recuperado de <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Junio/SF-2103-jn2015.PDF>

El sector financiero peruano mantiene su solidez a pesar del menor ritmo de crecimiento mostrado durante el 2014, y del deterioro relativo de sus indicadores de calidad de cartera, afectados en parte por el menor dinamismo de la actividad económica nacional e internacional. Es preciso indicar que el ratio de crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) fue de 2.35% al cierre del último ejercicio, su ritmo más débil desde abril de 2009, y muy inferior al promedio de crecimiento de los diez años anteriores (6.4% anual). Al cierre de 2014 se registró además un incremento de 9.19% en los activos totales respecto al 2013 (S/. 298.94 mil millones), que si bien es menor que el crecimiento promedio anual registrado en el periodo 2010-2013 (13.10%), significó un mejor desempeño respecto a otros sectores económicos productivos y de servicios (Class & Asociados, 2014; INEI: Economía peruana avanza ligeramente y crece 0.54% en diciembre del 2014, 2015, 16 de febrero).

A junio de 2015, el saldo de créditos directos del sistema financiero alcanzó los S/. 241,162 millones, monto mayor en S/. 29,494 millones respecto a lo registrado el año anterior, lo que representa un incremento del 13.93% (ver Figura 1).



*Figura 1.* Evolución de los créditos directos del sistema financiero.

Adaptado de: “Evolución del sistema financiero a junio de 2015”, por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015a. Recuperado de <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Junio/SF-2103-jn2015.PDF>

Los saldos de créditos a medianas empresas sumaron S/. 40,451 millones (16.77% del total de colocaciones), y los otorgados a las pequeñas y microempresas alcanzaron los S/.

22,778 millones (9.45%) y S/. 8,768 millones (3.64%), respectivamente (ver Tabla 2). Por su parte, el saldo de depósitos llegó a los S/. 231,180 millones acumulando un crecimiento anual de 5.97% (ver Figura 2). Dichas captaciones estuvieron conformadas por depósitos a plazo (44.20% de participación), depósitos a la vista (30.48%) y depósitos de ahorro (25.32%), según se muestra en Tabla 3. En cuanto al número de deudores del sistema financiero, el total asciende a 4'217,058, tal como se muestra en la Tabla 4 (SBS, 2015b).

Tabla 2

*Créditos Directos del Sistema Financiero por Tipo (en miles de Nuevos Soles)*

Tipo de Crédito	Banca Múltiple	Empresas Financieras	Cajas Municipales	Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	EDPYMEs	Empresas de Arrendamiento Financiero	Banco de la Nación	Agrobanco	Total
Miles de Nuevos Soles									
Corporativo	46'571,741	8,157	149,947	18,537	-	31,675	-	13,069	46'793,126
Grandes empresas	38'638,035	27,776	40,066	3,776	-	203,002	-	9,559	38'922,214
Medianas empresas	37'608,767	343,435	1'624,804	39,272	17,027	189,428	-	628,704	40'451,437
Pequeñas empresas	13'678,271	2'293,072	5'558,879	414,096	375,877	37,634	-	420,055	22'777,885
Micro Empresa	2'909,843	1'800,508	2'988,084	344,613	349,326	1,422	-	373,743	8'767,540
Consumo	36'751,112	3'541,414	2'550,598	123,729	429,131	-	3'726,415	4	47'122,403
Hipotecario	34'908,288	77,962	965,780	43,756	178,953	-	152,653	-	36'327,392
Total	211'066,057	8'092,325	13'878,159	987,778	1'350,314	463,162	3'879,067	1'445,135	241'161,997
Créditos Directos									

*Nota.* Adaptado de "Carpeta de Información del Sistema Financiero, Cuadros Estadísticos", por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015b. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=14#>

Según se puede apreciar, el sistema financiero peruano registra un alto grado de concentración de los créditos y depósitos en la banca múltiple (87.5% y 82.1% del total), y dentro de ella, en los cuatro principales bancos (Banco de Crédito, BBVA Continental, Scotiabank e Interbank), los que en conjunto representan más del 80% del total de la cartera de créditos y depósitos. En cuanto a las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, estas representaron solo el 0.4% del total de colocaciones y depósitos, y el 2% del número de deudores (SBS, 2015b).

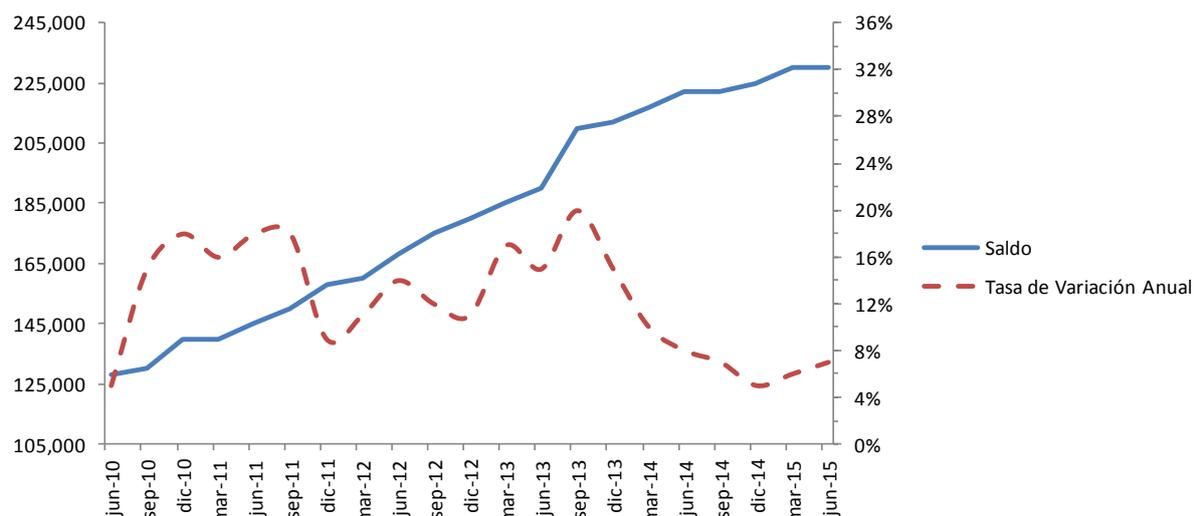


Figura 2. Evolución de los depósitos del sistema financiero.

Adaptado de: “Evolución del sistema financiero a junio de 2015”, por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015a. Recuperado de <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Junio/SF-2103-jn2015.PDF>

Por otro lado, a junio de 2015, el 75.4% del saldo de créditos directos del sistema financiero se concentró en Lima y Callao, alcanzando un total de S/.177,762 millones, de los cuales el 91.8% correspondió a empresas bancarias (ver Tabla 5). Les siguieron en importancia los departamentos de Lambayeque, La Libertad y Ancash; e Ica y Arequipa con participaciones de 6.3% y 5.0%, respectivamente. Por el contrario, Huancavelica, Ayacucho y Apurímac contaron con la menor participación (0.7%). En cuanto a las mayores tasas de crecimiento, estas se dieron en Lima y Callao (16,3%), seguidas de Huancavelica, Ayacucho y Apurímac (12,2%); Huánuco, Pasco y Junín (10,5%); Tumbes y Piura (9,9%); y Lambayeque, La Libertad y Ancash (9,4%) (SBS, 2015b).

Tabla 3

*Depósitos del Sistema Financiero por Tipo (en miles de Nuevos Soles)*

Tipo de Depósito	Banca Múltiple	Empresas Financieras	Cajas Municipales	Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	Banco de la Nación	Total
Miles de Nuevos Soles						
Depósitos a la Vista	57'694,863	279,796	-	-	12'774,866	70'472,802
Depósitos de Ahorro	48'896,484	279,796	3'126,283	149,341	6'079,913	58'531,817
Depósitos a Plazo	83'141,223	4'031,610	10'481,063	881,609	3'640,197	102'175,702
<b>Total de Depósitos</b>	<b>189'732,570</b>	<b>4'314,479</b>	<b>13'607,347</b>	<b>1'030,949</b>	<b>22'494,976</b>	<b>231'180,321</b>

Nota. Adaptado de “Carpeta de Información del Sistema Financiero, Cuadros Estadísticos”, por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015b. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=14#>

Tabla 4

## Número de Deudores del Sistema Financiero

Tipo de Crédito	Banca Múltiple	Empresas Financieras	Cajas Municipales	Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	EDPYMEs	Empresas de Arrendamiento Financiero	Banco de la Nación	Agrobanco	Total
Corporativo	598	2	-	2	-	10	-	16	618
Grandes empresas	2,610	11	12	3	-	118	-	2	2,624
Medianas empresas	28,004	1,933	3,525	187	313	427	-	385	29,260
Pequeñas empresas	227,893	95,383	159,374	16,651	17,262	297	-	10,792	398,891
Micro Empresa	607,744	481,413	585,777	93,051	105,012	18	-	49,819	1'662,979
Consumo	3'421,091	1'210,822	452,268	16,432	147,082	-	543,182	1	4'608,123
Hipotecario	202,902	2,861	15,274	454	2,072	-	2,718	-	226,036
Total Deudores	4'217,058	1'711,731	1'187,573	126,466	266,621	870	545,236	61,013	6'187,067

Nota. Adaptado de “Carpeta de Información del Sistema Financiero, Cuadros Estadísticos”, por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015b. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=14#>

De manera similar a las colocaciones, el 83.6% de las captaciones del sistema financiero en el último año se concentraron en Lima y Callao, registrándose un saldo de S/ 174,382 millones (ver Tabla 6).

Tabla 5

## Créditos Directos del Sistema Financiero por Ubicación Geográfica

Ubicación geográfica	jun-14	jun-15	Participación jun-15	Variación jun-15/jun-14
	Millones de Nuevos Soles		Porcentaje	
Tumbes y Piura	5,768	6,341	2.7	9.9
Lambayeque, La Libertad y Ancash	13,490	14,757	6.3	9.4
Cajamarca, Amazonas y San Martín	4,513	4,923	2.1	9.1
Loreto y Ucayali	2,895	3,090	1.3	6.8
Huánuco, Pasco y Junín	4,947	5,466	2.3	10.5
Lima y Callao	152,812	177,762	75.4	16.3
Ica y Arequipa	11,200	11,896	5.0	6.2
Huancavelica, Ayacucho y Apurímac	1,519	1,704	0.7	12.2
Moquegua y Tacna	2,305	2,333	1.0	1.2
Cusco, Puno, Madre de Dios	6,726	7,078	3.0	5.2
Extranjero	817	487	0.2	(40.3)
Total Sistema Financiero	206,992	235,838	100.0	13.9

Nota. Adaptado de: “Evolución del sistema financiero a junio de 2015”, por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015a. Recuperado de <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Junio/SF-2103-jn2015.PDF>

Respecto a las regiones con la menor participación, estas fueron las de Loreto y Ucayali; y Huancavelica, Ayacucho y Apurímac con 0.7% y 0.5%, respectivamente. No obstante, este último grupo tuvo la mayor tasa de crecimiento (25,1%), seguido de Tumbes y Piura (18,2%).

Tabla 6

*Depósitos del Sistema Financiero por Ubicación Geográfica*

Ubicación geográfica	jun-14	jun-15	Participación jun-15	Variación jun-15/jun-14
	Millones de Nuevos Soles		Porcentaje	
Tumbes y Piura	3,086	3,647	1.7	18.2
Lambayeque, La Libertad y Ancash	7,076	7,797	3.7	10.2
Cajamarca, Amazonas y San Martín	1,787	2,052	1.0	14.8
Loreto y Ucayali	1,254	1,364	0.7	8.7
Huánuco, Pasco y Junín	2,650	2,917	1.4	10.1
Lima y Callao	165,230	174,382	83.6	5.5
Ica y Arequipa	8,672	8,341	4.0	(3.8)
Huancavelica, Ayacucho y Apurímac	820	1,025	0.5	25.1
Moquegua y Tacna	1,686	1,811	0.9	7.4
Cusco, Puno, Madre de Dios	3,645	4,117	2.0	13.0
Extranjero	1,208	1,231	0.6	1.9
<b>Total Sistema Financiero</b>	<b>197,113</b>	<b>208,685</b>	<b>100.0</b>	<b>5.9</b>

*Nota.* Adaptado de: “Evolución del sistema financiero a junio de 2015”, por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015a. Recuperado de <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Junio/SF-2103-jn2015.PDF>

A diferencia de años anteriores, donde los créditos a pequeños y microempresarios impulsaban el crecimiento del sistema financiero, en el 2014 el desempeño de las instituciones microfinancieras disminuyó 0.4% en el saldo de cartera (frente a un crecimiento de 22.5% en el periodo 2009-2013), debido principalmente al riesgo asociado a su segmento objetivo, al impacto ocasionado por el menor dinamismo de la economía, al deterioro de la capacidad de pagos, a la fuerte y exigente competencia, y a la relativa sobreoferta crediticia, originando además un aumento en sus indicadores de morosidad (Class & Asociados, 2014). Un claro ejemplo del comportamiento descrito lo pueden dar los indicadores del sistema microfinanciero expuestos a continuación.

**Morosidad.** Se situó en 6.5% a junio de 2015, porcentaje mayor en 0.6% al registrado el año anterior (ver Figura 3). Las instituciones con la mayor tasa de morosidad fueron las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC) con 6.9%, mientras que, las Cajas Municipales (CM) y las Edpymes alcanzaron tasas de 6.6% y 5.0%, respectivamente (SBS, 2015a).

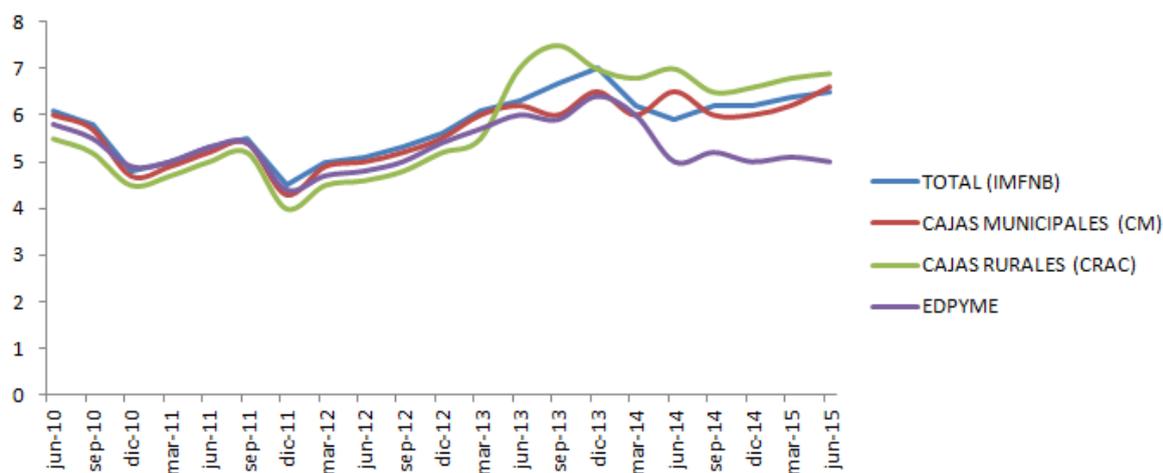


Figura 3. Morosidad del sistema microfinanciero.

Adaptado de: “Evolución del sistema financiero a marzo de 2015”, por SBS, 2015a. Recuperado de <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Marzo/SF-2103-ma2015.PDF>

**Rentabilidad sobre los Activos (ROA).** A junio 2015, el ROA del total de instituciones microfinancieras no bancarias (IMFNB) fue de 1.7%, mostrando un incremento de 0.4% respecto al registrado en junio de 2014 (ver Figura 4).

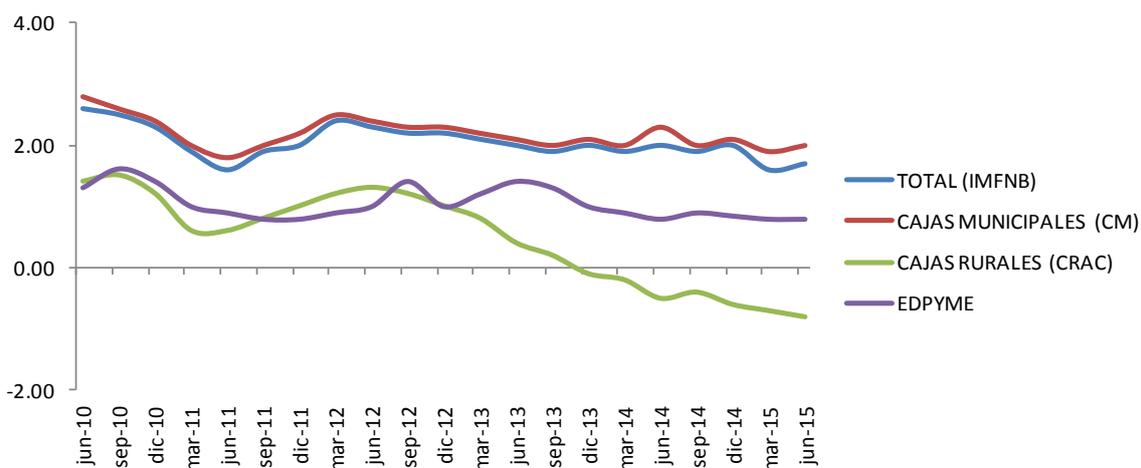
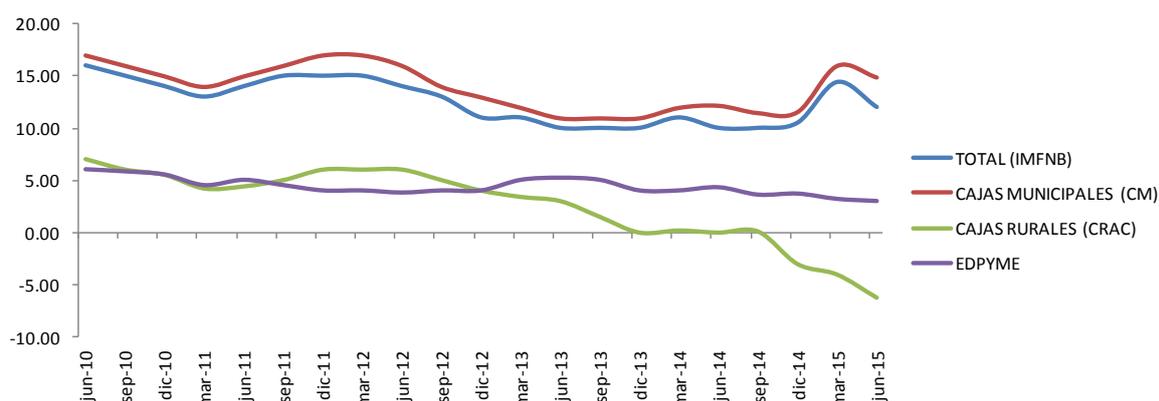


Figura 4. Rentabilidad sobre los activos del sistema microfinanciero.

Adaptado de: “Evolución del sistema financiero a junio de 2015”, por SBS, 2015a. Recuperado de <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Junio/SF-2103-jn2015.PDF>

Las Cajas Municipales (CM) presentaron el mayor índice (2.0%), seguidas de las Edpymes (0.8%), mientras que las CRAC registraron un ratio de -0.8%. Este indicador fue menor en 0.3% para las CRAC y se mantuvo constante para las Edpymes; en tanto, las Cajas Municipales (CM) aumentaron su ROA en 0.4% durante el último año (SBS, 2015a).

**Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE).** A junio de 2015, el ROE de las IMFNB fue de 12.0%, porcentaje mayor en 2.1% respecto a junio de 2014 (ver Figura 5).



**Figura 5.** Rentabilidad sobre el patrimonio del sistema microfinanciero. Adaptado de: “Evolución del sistema financiero a junio de 2015”, por SBS, 2015a. Recuperado de <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Junio/SF-2103-jn2015.PDF>

Por su parte, las CRAC presentaron el mayor deterioro del indicador (-6.2%), seguidas de las Edpymes, cuyo ratio disminuyó en 1.3%, situándose en 3.0%. Las Cajas Municipales mostraron un ROE de 14.9%, índice superior en 2.7% al de junio de 2014 (SBS, 2015a).

**Las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC).** En el Perú la oferta de servicios microfinancieros ha crecido de manera importante en los últimos años, principalmente en las zonas urbanas, sin embargo, son pocas las instituciones que en la zona rural cuentan con alguna presencia significativa (CRAC Los Andes, 2014). Las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC) son instituciones microfinancieras no bancarias establecidas desde 1992, orientadas a proveer servicios financieros a segmentos de la población no atendidos por la banca comercial, priorizando al sector rural; no obstante su portafolio crediticio se ha venido

diversificando con el financiamiento a pequeñas y medianas empresas (PYMES) urbanas, y créditos de consumo e hipotecarios. A agosto de 2015, son nueve las CRAC que operan en el país, a través de una red de 107 oficinas a nivel nacional (ver Tabla 7).

Tabla 7

*Red de Oficinas de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito a Junio de 2015*

Entidad	Ancash	Apurímac	Arequipa	Ayacucho	Cajamarca	Cusco	Huánuco	Ica	Junín	La Libertad	Lambayeque	Lima	Puno	San Martín	Total
CRAC Cajamarca	-	-	-	-	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8
CRAC Chavín	5	-	-	1	-	-	-	-	-	1	1	6	-	-	14
Caja Los Libertadores	-	-	1	2	-	1	-	1	1	-	-	-	-	-	6
CRAC Los Andes	-	-	2	3	-	2	-	-	-	-	-	-	14	-	21
CRAC Primera	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13	-	-	13
CRAC Credinka	1	6	2	1	-	17	1	-	1	-	-	2	3	1	35
CRAC Sipán	-	-	-	-	1	-	-	-	-	2	2	-	-	1	6
CRAC Incasur	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
CRAC Del Centro	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1
Total de Oficinas	6	6	8	7	9	20	1	1	3	3	3	21	17	2	107

*Nota.* Adaptado de “Boletín Estadístico de Cajas Rurales/Distribución de Oficinas por Zona Geográfica de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (al 31 de agosto de 2015)”, por SBS, 2015c. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=4#>

Los departamentos en los que tienen mayor presencia son Lima y Cusco, con 21 y 20 oficinas, respectivamente. En Huánuco e Ica por el contrario, solo cuentan con una. En Amazonas, Loreto, Madre de Dios, Moquegua, Pasco, Piura, Tacna, y Tumbes no tienen presencia alguna (SBS, 2015c). Cabe resaltar además que el comercio, la agricultura, la ganadería, la caza y la silvicultura significan en conjunto el 56% total de las colocaciones de las CRAC (ver Tabla 8).

**La Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes.** Fue constituida mediante escritura pública el 10 de Septiembre de 1996, e inscrita en los Registros Públicos de Puno. Su autorización de funcionamiento se otorgó mediante Resolución SBS N° 816-97 el 19 de Noviembre de 1997. Su objetivo principal es el de captar recursos del público y ofrecer los servicios de intermediación financiera a las personas naturales o jurídicas dedicadas a las actividades económicas productivas; preferentemente a la mediana, pequeña y microempresa

del ámbito rural (CRAC Los Andes, 2014). En la actualidad la CRAC Los Andes cuenta con 21 oficinas y 20 puntos de atención al cliente en Puno, Cusco, Ayacucho y Arequipa.

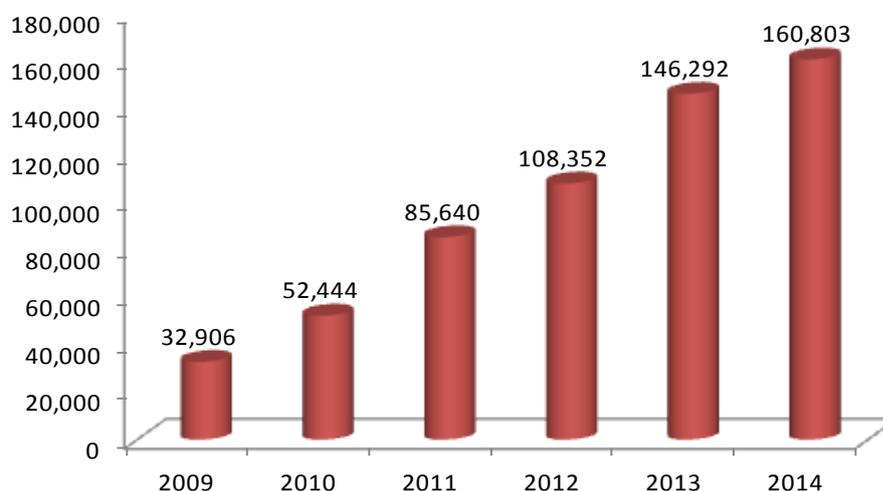
Tabla 8

*Créditos por Sector Económico (en miles de Nuevos Soles)*

Sector Económico	Banca Múltiple	Empresas Financieras	Cajas Municipales	Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	EDPYMEs	Empresas de Arrendamiento Financiero	Agrobanco	Total
Miles de Nuevos Soles								
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	5'492,185	408,572	835,268	163,392	66,667	15,087	1'342,714	8'323,885
Pesca	1'720,636	30,295	94,565	1,994	8,320	11,360	6,376	1'873,546
Minería	7'798,096	13,875	24,815	2,649	1,084	18,662	-	7'859,182
Industria Manufacturera	32'467,763	344,131	652,013	59,828	55,318	72,447	64,348	33'715,848
Electricidad, Gas y Agua	7'693,355	2,793	11,604	293	339	74	-	7'708,457
Construcción	5'241,758	132,969	305,665	17,389	15,710	30,072	-	5'743,563
Comercio	32'786,658	1'989,874	4'561,076	295,854	262,142	50,716	6,075	39'952,396
Hoteles y Restaurantes	3'029,647	184,407	517,235	35,043	30,476	10,488	-	3'807,297
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	9'771,416	438,700	1'469,830	94,553	208,888	159,624	-	12'143,012
Intermediación Financiera	6'440,263	27,001	155,818	15,333	226	226	-	6'638,868
Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler	16'303,449	294,845	849,523	57,081	38,532	80,653	5,753	17'629,835
Administración Pública y de Defensa	495	5,255	26,018	5,083	632	-	13,500	545,910
Enseñanza	2'122,668	12,054	114,114	6,519	1,720	73	-	2'257,149
Servicios Sociales y de Salud	1'042,115	19,117	78,068	7,206	3,400	2,676	2	1'152,583
Otras Actividades de Servicios Comunitarios	5'508,547	139,951	576,916	34,801	39,168	11,004	6,364	6'316,751
Hogares Privados c/Serv. Doméstico y Órganos Extraterritoriales	1'492,679	429,108	89,251	23,275	9,608	-	-	2'043,920
<b>Total</b>	<b>139'406,657</b>	<b>4'472,948</b>	<b>10'361,781</b>	<b>820,294</b>	<b>742,231</b>	<b>463,162</b>	<b>1'445,130</b>	<b>157'712,202</b>

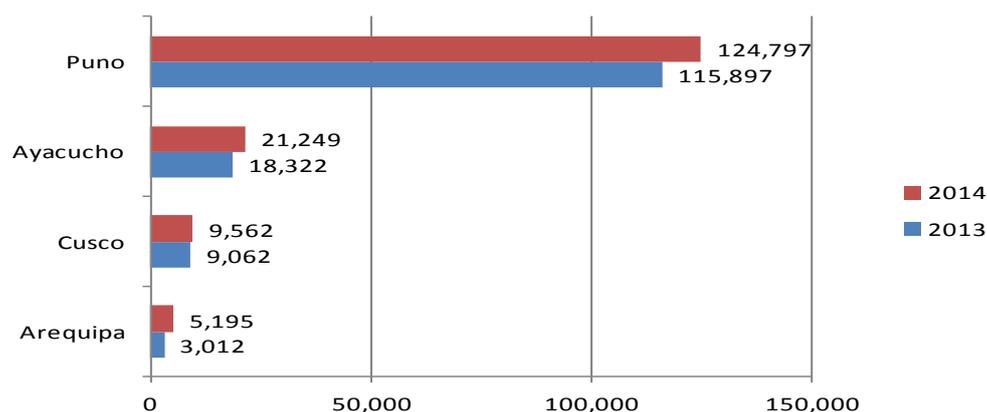
Nota. Adaptado de "Carpeta de Información del Sistema Financiero, Cuadros Estadísticos", por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015b. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=14#>

Con respecto a su situación financiera, la entidad colocó créditos a diciembre de 2014 por S/.160.80 millones, registrando un crecimiento de 9.92% sobre el mismo mes de 2013 (ver Figura 6), lo que la llevó a colocarse como la tercera entre las CRAC.



*Figura 6.* Evolución de la cartera de créditos a diciembre de 2014. Adaptado de: “Evolución de la cartera de créditos (Expresado en miles de S/.),” por CRAC Los Andes, 2015a, *Memoria Anual 2014*, p. 13.

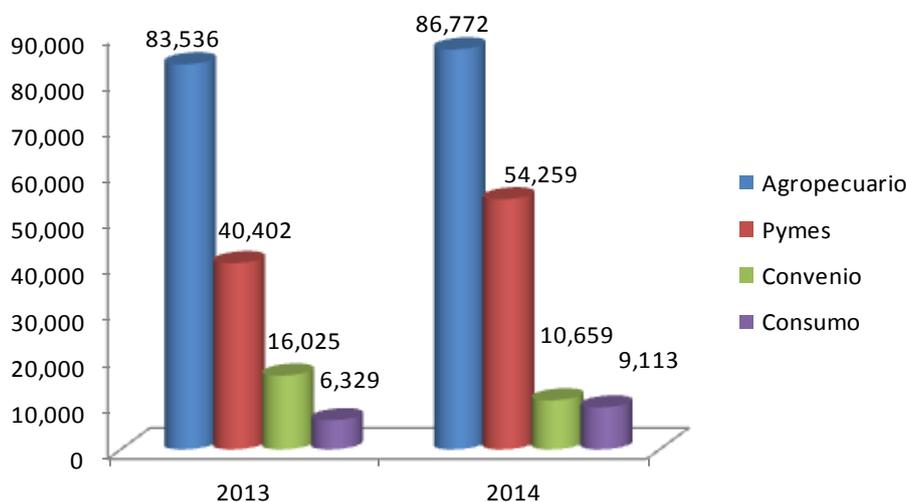
Dichos créditos se concentraron en las zonas rurales del sur del Perú, principalmente en el sector agropecuario (54% de la cartera), tal como se muestra en las Figuras 7 y 8.



*Figura 7.* Evolución de la cartera de créditos por zona geográfica a diciembre de 2014. Adaptado de: “Crecimiento Anual de Créditos por Región (Expresado en Miles de S/.),” por CRAC Los Andes, 2015a, *Memoria Anual 2014*, p. 15.

En ese mismo periodo, el saldo de los depósitos alcanzó los S/. 126.49 millones, lo que equivale un crecimiento del 32.71% respecto al año anterior. En cuanto a los ratios de

mora y cartera de alto riesgo fueron de 5.27% y 5.81%, respectivamente, ambos por debajo del promedio del sistema de cajas rurales que a diciembre del 2014 fue de 12.59% y 14.97% (SBS, 2015a; CRAC Los Andes, 2015a).



*Figura 8.* Evolución de la cartera de créditos por producto a diciembre de 2014. Adaptado de: “Créditos por Producto (Expresado en Miles de S/.)” , por Caja Los Andes, 2015a, *Memoria Anual 2014*, p. 14.

La gestión realizada en el 2014 permitió además una utilidad de S/. 4.04 millones, monto menor en 19.1% respecto al 2013. La rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) fue de 16.23% y la rentabilidad sobre los activos (ROA) fue 2.18%. Estos resultados también estuvieron por encima del promedio, que en ambos casos fueron negativos al cierre de 2014 (CRAC Los Andes, 2015a).

## 1.2 Conclusiones

Luego de tres años de la creación de las cajas rurales de ahorro y crédito, Valdivia (1995) ya evidenciaba que la sostenibilidad del sistema financiero rural estaba estrechamente relacionada con su capacidad para transferir recursos en las diferentes regiones del país o entre sectores productivos, a fin de distribuir adecuadamente el riesgo, dada la naturaleza y el alto nivel de incertidumbre que caracteriza a la actividad agropecuaria. Sin embargo la información mostrada en el presente capítulo da cuenta que es justamente en la zona rural

donde se concentra el mayor déficit de servicios financieros, donde se tiene la mayor tasa de incumplimiento de pago, y que existen departamentos en los que las CRAC no tienen presencia alguna. Junto al contexto macroeconómico de la coyuntura, las propias características de la actividad productiva rural generan retos adicionales a la sostenibilidad del sistema microfinanciero que urgen ser atendidos por las cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC), y en particular por la CRAC Los Andes, lo cual será materia de investigación en el presente trabajo.



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

### 2.1 Antecedentes

En el presente plan estratégico, se plantea una nueva visión y misión para la Caja Rural de Ahorro y Crédito (CRAC) Los Andes, incluyendo los componentes básicos con los que deben contar, de acuerdo a lo referido por D'Alessio (2013). Para el autor, ambas identifican el futuro que la organización espera conseguir, establecen su dirección de largo plazo, y constituyen el panorama general de la misma al responder a interrogantes tales como quiénes somos, qué hacemos, y hacia dónde nos dirigimos.

### 2.2 Visión

En la actualidad, la visión de la CRAC Los Andes está definida como: “Ser el Banco Rural Líder del Perú” (CRAC Los Andes, 2014, p.7). Según D'Alessio (2013), la visión de una organización es la definición deseada de su futuro bajo un enfoque de largo plazo, y responde a la pregunta: ¿Qué queremos llegar a ser? Asimismo, puedes ser vista como la suma de sus objetivos de largo plazo. En la Tabla 9, se realizó una evaluación de los componentes de la visión actual de la CRAC Los Andes, de acuerdo a los lineamientos propuestos por Collins y Porras (1994, citados por D'Alessio 2013). Si bien la CRAC Los Andes cuenta con una visión simple, clara, comprensible, y con visión de futuro, no contiene los valores centrales que constituyen las bases fundamentales y duraderas de la organización, ni está definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios. A partir de este análisis se plantea como nueva visión de la CRAC Los Andes, la siguiente:

“Para el 2025, la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes será reconocida como el banco rural líder del país, con una oferta de productos y servicios financieros nacionales rentables y socialmente responsables, con clientes satisfechos, bajo riesgo y liderazgo en costos”.

Tabla 9

*Análisis de los Componentes de la Visión de la CRAC Los Andes*

Ideología central	Visión de futuro	Simple, clara y comprensible	Ambiciosa, convincente y realista	Definida en un horizonte de tiempo
No	Sí	Sí	No	No
Alcance geográfico	Conocida por todos	Permite crear sentido de urgencia	Idea clara y desarrollada de adónde desea ir la CRAC Los Andes	
Sí	Sí	No	No	

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson

### 2.3 Misión

La misión formulada por la CRAC a la fecha es la siguiente: “Somos el socio Financiero que Fomenta y Fortalece el Futuro de las Familias Rurales del Perú” (CRAC Los Andes, 2014, p.7). Para D'Alessio (2013) la misión es la impulsora de la organización hacia la situación futura deseada, debe establecer una clara diferenciación con otras organizaciones de la misma industria, y generar una identidad que guíe a la organización a alcanzar su propósito. En la Tabla 10, se analizaron los componentes de la misión actual de la CRAC Los Andes, empleando los criterios de evaluación sugeridos por Pearce II y Robinson Jr. (2005, citados por D'Alessio 2013). Dicha misión indica cómo la organización aspira servir a la comunidad vinculada, sin embargo no termina de desarrollar quiénes son sus clientes, cuáles son sus productos, dónde compete geográficamente, cuál su filosofía, sus objetivos, y si es socialmente responsable.

A partir del análisis realizado, se propone como la nueva misión de la CRAC Los Andes la siguiente: “Brindar servicios financieros confiables, oportunos y competitivos que sirvan para el desarrollo empresarial y social de las personas naturales, medianas, pequeñas y microempresas del sector rural del país, en un ambiente de igualdad y respeto, mediante la mejora continua, la innovación, la responsabilidad social empresarial, el apoyo de la tecnología adecuada, y con clientes satisfechos, bajo riesgo y liderazgo en costos”.

Tabla 10

*Análisis de los Componentes de la Misión de la CRAC Los Andes*

Clientes - consumidores	Productos: Bienes o servicios	Mercados	Interés por la tecnología	Supervivencia, crecimiento o rentabilidad
Sí	No	No	No	No
Filosofía	Interés por su autoconcepto	Preocupación por su imagen pública	Preocupación por sus empleados	
No	Sí	No	No	

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

## 2.4 Valores

Según D'Alessio (2013), los valores pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes de una organización, ya que norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y establecen el modo de actuar que guiará su proceso de toma de decisiones. En tal sentido, se proponen los siguientes valores para la CRAC Los Andes:

- **Vocación de servicio:** Los clientes son nuestra razón de ser, los escuchamos, los respetamos y entendemos; por ello les brindamos soluciones financieras integrales de acuerdo a sus necesidades, convirtiéndonos en sus socios estratégicos.
- **Rapidez:** Ofreciendo una atención rápida y un servicio de calidad a través de procesos simples y eficientes.
- **Respeto:** Brindando un trato amable, reconociendo las virtudes de los demás y aceptando el derecho a ser diferente, ello como base de una sana convivencia con todos los ciudadanos, las organizaciones y con el medio ambiente.
- **Compromiso:** Actuando con verdadera dedicación y entrega en las responsabilidades contraídas tanto para el logro de los objetivos organizacionales, como para el bienestar de los clientes.
- **Responsabilidad:** Llevando a cabo todas las tareas con diligencia, seriedad y prudencia.

- **Integridad:** Actuando conforme a las normas éticas y sociales, siendo honestos, respetando la confidencialidad de la información a todo nivel, comunicando nuestras intenciones, ideas y sentimientos de forma abierta, clara, transparente y directa, y cumpliendo siempre nuestros compromisos y promesas.
- **Transparencia:** Con una disposición efectiva a explicar y mostrar nuestras acciones, de manera que generen confianza en los clientes, proveedores, colaboradores y accionistas.

## 2.5 Código de Ética

De acuerdo a D'Alessio (2013), cada organización tiene la responsabilidad de crear un ambiente que promueva la correcta toma de decisiones mediante la aplicación de la ética en sus acciones diarias. Para tal fin se debe redactar un código de ética en el que se establezca un conjunto de principios acordados de buena conducta y buen vivir, que norme el comportamiento de sus empleados, y que muestre a los propios y a la comunidad vinculada que existe un modelo de acción claro y conocido por todos. El código de ética propuesto para la CRAC Los Andes contempla los siguientes lineamientos:

- Desarrollar las actividades de las CRAC de forma íntegra, transparente y responsable, respetando las buenas costumbres, a la sociedad, a las leyes vigentes, al medio ambiente, y al marco regulatorio dictado por la SBS.
- Ofrecer productos y servicios financieros de calidad a sus clientes en un ambiente de igualdad y respeto, mediante la mejora continua, la innovación y la creatividad.
- Ofrecer a los colaboradores todo lo necesario para el desarrollo de sus funciones, un ambiente grato y de igualdad de oportunidades, sin discriminación alguna.
- Contribuir al bienestar común tomando decisiones estratégicas responsables con objetivos a largo plazo, a fin de lograr el progreso y desarrollo sostenible tanto de la organización como de la sociedad.

- Promover acciones de responsabilidad social y ambiental en beneficio de la comunidad, convencidos de que ellas servirán para generar el cambio y mejorar su calidad de vida.
- Respetar los compromisos con las comunidades donde la organización tenga influencia o actividad comercial.
- Respetar, en la persona de sus directivos, funcionarios y trabajadores, la confidencialidad en el uso de toda aquella información generada por la propia organización o la obtenida de los clientes y de sus actividades.
- Mantener y mejorar los procedimientos para identificar y comunicar a las autoridades competentes las transacciones financieras que califiquen como sospechosas de lavado de activos y de financiamiento del terrorismo, además de cumplir las normas legales referidas al tema y prestar la mayor cooperación a los organismos supervisores.

## 2.6 Conclusiones

La CRAC Los Andes cuenta con una visión simple, clara y comprensible, pero que no contiene los valores centrales que constituyen las bases fundamentales y duraderas de la organización. Tampoco está definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios. Su misión no termina de desarrollar quiénes son sus clientes, cuáles son sus productos y mercados, y no toma en consideración el interés por sus empleados, el autoconcepto de la organización, ni su filosofía. Por estas razones se planteó una nueva visión y misión, que le permitirá a la CRAC Los Andes ser reconocida como el banco rural líder del país, basando este logro en una oferta de productos y servicios financieros rentables y socialmente responsables, con clientes satisfechos, bajo riesgo y liderazgo en costos. Todo ello de la mano de un conjunto de valores: vocación de servicio, rapidez, respeto, compromiso,

responsabilidad, integridad, y transparencia; y de un código de ética, con ocho puntos esenciales, que la guiarán en su forma de actuar.



### Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa para la CRAC Los Andes comprenderá el análisis del entorno Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico (PESTE). A partir de los resultados obtenidos, se desarrollará la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permitirá determinar las oportunidades y amenazas del entorno. Luego se analizará la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), en la que se identificarán los principales competidores, y se establecerán las estrategias necesarias para que se compita de manera adecuada en el mercado de productos microfinancieros. Este análisis culminará con la elaboración de la Matriz de Perfil Referencial (MPR).

#### 3.1 Análisis del Entorno PESTE

Para D'Alessio (2013), la evaluación externa o auditoría de la gestión estratégica es una herramienta de planificación estratégica que permite identificar los factores externos claves que afectan de manera directa al sector en estudio, en este caso, el sector de las microfinanzas a través del análisis de las siguientes fuerzas: (a) políticas, gubernamentales, y legales, (b) económicas y financieras, (c) sociales, culturales, y demográficas (d) tecnológicas y científicas, y (e) ecológicas y ambientales.

##### 3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Estas son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización; y constituyen en muchos casos las variables más importantes de la evaluación externa, dado el grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, y sobre sus proveedores y compradores (D'Alessio, 2013).

El Reporte Global de Competitividad 2015-2016 ordenó a 140 países en función de su nivel de competitividad. El ranking ubicó al Perú en el puesto 69, descendiendo cuatro posiciones respecto al anterior informe (2014-2015). En el pilar Instituciones el país se ubicó

en el lugar 116 de 140, destacando en el desagregado el puesto 104 en derechos de propiedad y protección de la propiedad intelectual, el 130 en la confianza pública en los políticos, la independencia del poder judicial en el 112, el favoritismo en las decisiones de los funcionarios públicos en el 109, la eficiencia del marco legal en la resolución de disputas en el 130, el crimen organizado en el 133 y confiabilidad en la policía en el 135. Por otro lado, la ineficiencia de la burocracia gubernamental, las regulaciones laborales restrictivas, la corrupción, la infraestructura, la inestabilidad política y el crimen, son los principales factores que se consideraron como los más problemáticos para hacer negocios y que restan competitividad al país, tal como se muestran en la Figura 9 (World Economic Forum [WEF], 2015).

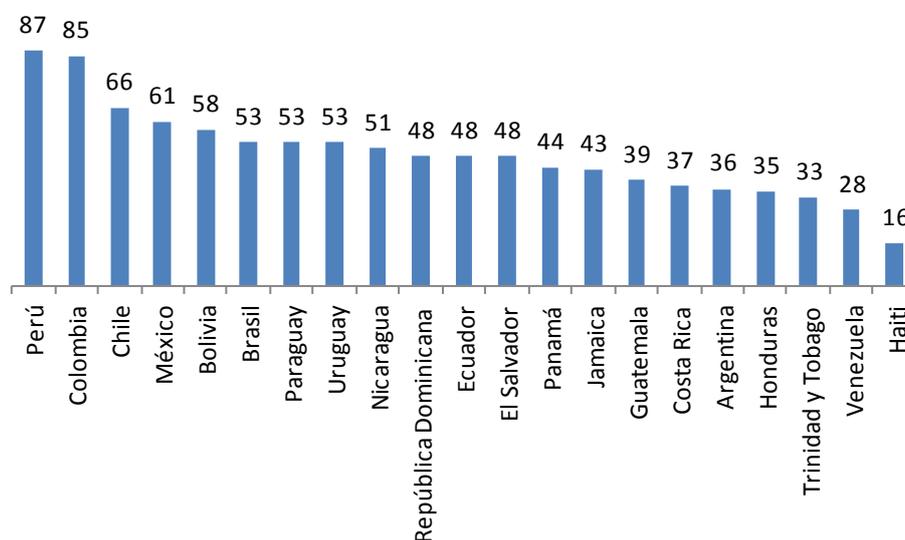


*Figura 9.* Principales problemas para hacer negocios en el Perú.

Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2015-2016”, por World Economic Forum (WEF), 2015. Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/PER.pdf>

Según el informe Microscopio Global 2014, elaborado por Economist Intelligence Unit (EIU), el Perú ocupó por séptimo año consecutivo el primer lugar de la clasificación global entre las 55 economías emergentes que brindan el mejor contexto de negocios para las

microfinanzas, alcanzando el máximo puntaje (87 sobre 100), seguido por países latinoamericanos como Colombia, Chile y México, tal como se muestra en la Figura 10 (CCIA, 2015).



*Figura 10.* Puntajes y clasificación general. Países de Latinoamérica.

Adaptado de “Informe de Coyuntura: Marzo 2014. Las Microfinanzas en el Perú” por Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (CCIA), 2014. Recuperado de [http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe\\_de\\_coyuntura\\_-\\_las\\_microfinanzas\\_en\\_el\\_peru.\\_marzo\\_2015.pdf](http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe_de_coyuntura_-_las_microfinanzas_en_el_peru._marzo_2015.pdf)

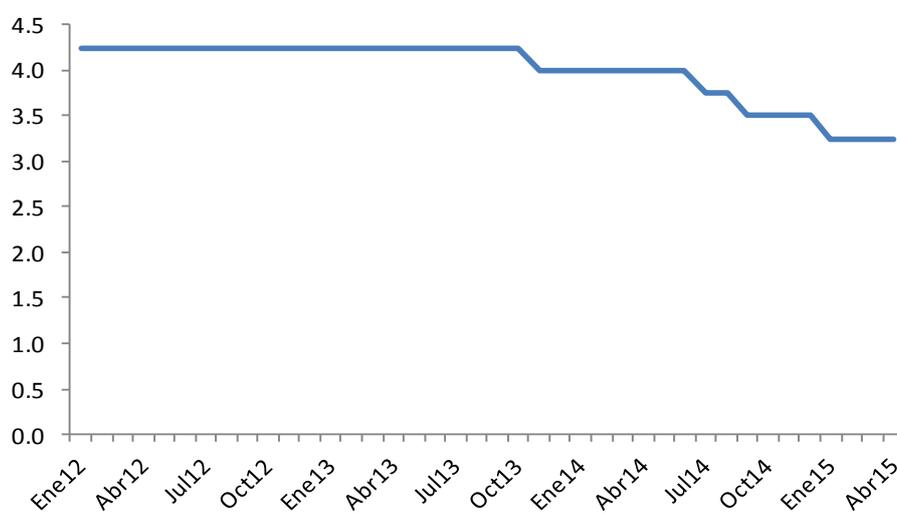
Al reconocer que la inclusión financiera va más allá de actores del sector financiero, el gobierno actual alentó la cooperación entre distintas entidades públicas y el sector privado. Entre ellas se encuentran el Ministerio de Educación y la SBS, quienes diseñaron distintos programas de educación financiera para niños y adultos. La misma gestión se comprometió además a realizar el pago de prestaciones sociales producto de programas públicos a través de medios electrónicos. Por otro lado, en febrero de 2014 se creó la Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera, presidida por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), y conformada por miembros del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), la SBS, y el Banco de la Nación, cuyo objetivo es desarrollar la política marco que conducirá la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) (CCIA, 2015).

Y si bien el Perú es líder en el desarrollo de estrategias innovadoras para la promoción de la inclusión financiera, el nivel de ésta sigue siendo relativamente bajo, pues solo el 29% de la población adulta (mayores de 15 años) posee una cuenta en una institución financiera formal (Banco Mundial, 2015). La educación financiera es considerada por los expertos en la materia como la oportunidad y el desafío más grande del país, sin embargo los costos de llegar a las áreas rurales son aún desalentadores (Center for Financial Inclusion [CFI], 2011).

**Política monetaria.** La política monetaria nacional está a cargo del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), entidad autónoma e independiente del Gobierno Central. El BCRP tiene como finalidad su estabilidad, definida como el logro de la meta de inflación (2.0%), con un margen de tolerancia de un punto porcentual hacia abajo y hacia arriba. De esta manera, se busca anclar las expectativas de inflación en un nivel similar al de las economías desarrolladas y establecer un compromiso permanente con la estabilidad de la moneda (BCRP, 2015b). Los cambios en la posición de la política monetaria se efectúan mediante modificaciones en la tasa de interés de referencia para el mercado interbancario. Dependiendo de las condiciones de la economía (presiones inflacionarias o deflacionarias), el BCRP modifica esta tasa de manera preventiva a fin de mantener la inflación en el nivel de la meta. Asimismo, realiza cambios en la tasa de encaje con el objetivo contribuir a una evolución ordenada de la liquidez y del crédito, elevándola en periodos de mayor abundancia de fuentes de expansión del crédito (por ejemplo en periodos de abundantes flujos de capital), y reduciéndola en periodos de menor crecimiento (Parodi, 2012; BCRP, 2015b).

Durante el 2014, el BCRP manejó una política monetaria expansiva congruente con las proyecciones de inflación. Así, durante dicho período redujo su tasa de interés de referencia en dos oportunidades hasta llegar a un 3.5%, en un escenario de desaceleración de la actividad económica, afectado por una menor confianza empresarial, condiciones externas menos favorables y un menor ritmo de ejecución de la inversión pública. Dichas medidas

contribuyeron a garantizar que las expectativas se ubicaran en el rango meta de inflación. Además se complementaron con reducciones de la tasa de encaje en moneda nacional, las que permitieron sostener el ciclo crediticio en soles y favorecer el proceso de desdolarización del crédito (BCRP, 2015c). A partir de Enero 2015, el BCRP volvió a reducir la tasa de interés de referencia a 3.25% tomando en cuenta que la actividad económica se viene recuperando (ver Figura 11), pero que aún continúa creciendo por debajo de su potencial, y que la inflación ha sido afectada por factores temporales de oferta (BCRP, 2015d).



*Figura 11.* Tasa de interés de referencia nominal y real (en porcentaje). Adaptado de “Reporte de Inflación Mayo 2015. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas, 2015-2017” por Banco Central de Reserva (BCRP), 2015a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf>

Dado que la tasa de referencia es ahora más baja, existe un incentivo para que las entidades financieras se presten entre sí, y por ende, otorguen mayores préstamos a sus clientes; lo que estimula además la economía peruana. Por otro lado, el BCRP ha continuado con la reducción de la tasa de encaje en moneda nacional (6,5% en Junio 2015) para sostener el dinamismo del crédito en soles y reducir el costo del fondeo en las entidades financieras (ver Tabla 11). Desde junio de 2013 ha liberado liquidez por más de S/. 13,700 millones, lo que ha permitido atender la mayor demanda de los agentes económicos por financiamiento en Nuevos Soles.

Tabla 11

*Evolución de la Tasa de Encaje del BCRP en Moneda Nacional*

	Tasa de encaje (%)	Depósitos en cuenta corriente (%)	Tasa de encaje mínimo legal (%)
Enero 2014	14.00	3.00	9.00
Febrero 2014	13.00	3.00	9.00
Marzo 2014	12.50	3.00	9.00
Abril 2014	12.00	3.00	9.00
Julio 2014	11.50	3.00	9.00
Septiembre 2014	11.00	3.00	9.00
Octubre 2014	10.50	3.00	9.00
Noviembre 2014	10.00	3.00	9.00
Diciembre 2014	9.50	2.50	9.00
Enero 2015	9.00	2.00	9.00
Febrero 2015	8.50	1.50	8.50
Marzo 2015	8.00	1.00	8.00
Abril 2015	7.50	0.75	7.50
Mayo 2015	7.00	0.75	7.00
Junio 2015	6.50	0.75	6.50

*Nota.* Adaptado de “Reporte de Inflación Mayo 2015. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas, 2015-2017” por Banco Central de Reserva (BCRP), 2015a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf>

**Política tributaria.** La estabilidad macroeconómica peruana es en gran medida producto de las políticas fiscales aplicadas por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Actualmente, el MEF viene empleando una política fiscal expansiva, aumentando el gasto público para contrarrestar los efectos de la crisis en los grandes países y para hacer frente a un crecimiento lento. Además, está incrementando el nivel de producción y de empleo y favoreciendo la inversión privada, la cual impulsa el crecimiento de la economía, donde el sector financiero cumple un rol importante, como intermediario entre ofertantes y demandantes de fondos. Previendo un deterioro del entorno internacional en el 2015 y una baja ejecución del gasto público regional y local en el primer año de las nuevas autoridades, a fines del 2014 el gobierno empezó a adoptar una serie de medidas por el lado de los impuestos y gasto público, que se espera contribuyan con un punto porcentual a la aceleración del crecimiento del PBI en el 2015 (MEF, 2015).

El actual entorno macroeconómico plantea varios riesgos a la proyección de crecimiento del Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018 aprobado por el Consejo de Ministros en abril del 2015: (a) el deterioro de las expectativas del sector privado; (b) la reversión repentina de los flujos de capital; y (c) el fenómeno de "El Niño" (FEN) de intensidad fuerte. Bajo un escenario de deterioro, en el que estos riesgos se materialicen, se prevé un impacto significativo en el crecimiento de la economía peruana tanto en el corto como en el largo plazo, a través de una contracción significativa de la acumulación de capital y generación de empleo. En los tres escenarios la respuesta de la política fiscal contempla potenciar el estabilizador automático de los ingresos fiscales y/o un mayor gasto público orientado a la reconstrucción de infraestructura pública. Adicionalmente, se contemplan medidas de inyección de liquidez al sistema financiero con el objetivo de que el choque no se propague en una mayor magnitud hacia el sector real de la economía (MEF, 2015).

***Aspectos legales y normas del entorno regulatorio.*** El hecho de que el Perú fuera elegido en el informe Microscopio Global 2014 como el país que ofrece el mejor entorno de negocios para las microfinanzas y demás servicios financieros en el mundo, reafirma los importantes avances logrados en temas vinculados a la calidad del marco de regulación y supervisión financiera, a la potencia de las centrales de riesgos y a los adecuados sistemas de transparencia de información y protección al consumidor financiero (SBS, 2015e). La regulación y supervisión de las instituciones de microfinanzas se rige por la Ley 26702, "Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros", y sus modificaciones. Esta ley tiene como objetivo principal propender al funcionamiento de un sistema financiero competitivo, sólido y confiable, que contribuya al desarrollo nacional. Entre los principales temas que aborda figuran: (a) libertad para fijar intereses, comisiones y tarifas, (b) capital mínimo requerido para las instituciones dedicadas a las microfinanzas (S/. 678,000), (c) requisitos específicos para el ingreso de nuevas

instituciones financieras, (d) medidas para la protección adecuada del ahorrista, (e) encaje legal, (f) requerimientos de patrimonio efectivo, y (g) publicación de tasas de interés efectivas, estados financieros, y mecanismos de resolución de conflictos en los medios de prensa. Adicionalmente, se tiene la Resolución N° SBS 11356-2008, que regula: (a) el régimen general de provisiones procíclicas, (b) la evaluación y clasificación del deudor, y (c) la exigencia de provisiones.

Por otro lado, los servicios financieros prestados por las empresas supervisadas por la SBS se rigen por las disposiciones del Código de Protección de Defensa al Consumidor (Ley N° 29571), así como por las normas especiales establecidas en la ley Complementaria a la Ley de Protección al Consumidor en Materia de Servicios Financieros (Ley N° 28587), y sus modificatorias (Ley N° 29888), además de las normas reglamentarias emitidas para garantizar su cumplimiento. Asimismo, en 2003 se creó la Oficina del Defensor del Cliente Financiero en el Perú (DCF), como una instancia que busca prevenir y resolver los conflictos que puedan suscitarse entre clientes y entidades prestadoras de servicios financieros, y que la relación entre clientes y entidades prestadoras de servicios financieros se desarrolle en un marco de buena fe, equidad y confianza recíproca (DCF, 2015).

En el 2014, se promulgó la Ley de Delitos Informáticos (Ley N° 30096) que busca sancionar conductas ilícitas que afectan sistemas y datos informáticos mediante el uso de tecnologías de la información o de la comunicación (PCM, 2013). Luego en 2015 la Ley N° 30309 que promueve la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación tecnológica mediante el otorgamiento de un incentivo tributario a la inversión privada deduciendo hasta 175% los gastos incurridos. Con ello se busca que un mayor número de empresas, incluidas las entidades financieras, innoven y se diversifiquen. No menos importante resulta la promulgación de la Ley No. 29985 en 2013, que regula las características básicas del dinero electrónico como instrumento de inclusión financiera. Cabe

resaltar que Perú es el primer país que promulga una ley sobre dinero electrónico con la intención de ampliar la inclusión financiera a clientes no bancarizados (ASBANC, 2014b).

Ya en detalle, el informe Microscopio Global 2014 registró al Perú con puntajes destacados en (a) capacidad de regulación y supervisión para la inclusión financiera, (b) regulación prudencial, (c) regulación y supervisión de carteras de crédito, (d) regulación y supervisión de actividades de captación de depósitos, (e) requisitos para entidades de crédito no reguladas, (f) sistemas de información crediticia, y (g) mecanismos de reclamación y de resolución de controversias en microfinanzas. No obstante, existen aspectos en los cuales aún se debe trabajar a fin de mejorar el desempeño del sector microfinanciero, como la regulación y supervisión de sucursales, agentes y pagos electrónicos. Es preciso señalar que la industria microfinanciera enfrenta el reto de incrementar los niveles de intermediación y penetración financiera, los cuales son aún bajos en el país, además del elevado costo de las transferencias y transacciones dada la fuerte dispersión geográfica y poblacional del medio rural, lo cual hacen inviable a menudo que el sector privado participe en ella (ASBANC, 2014b).

### **3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)**

Para D'Alessio (2013), estas fuerzas determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento y las decisiones de inversión, incidiendo directamente en el poder adquisitivo de los clientes de la organización. En los últimos años han tenido una mayor relevancia en la gestión de las instituciones debido a las fluctuaciones que sus variables han experimentado a nivel mundial. Según el Marco Macroeconómico Multianual (2016-2018) elaborado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el crecimiento de la economía peruana será del 4.2% para el 2015, dentro de un contexto de política macroeconómica expansiva y de recuperación de la producción primaria, ello gracias a una mayor captura de anchoveta, a una mayor producción de metales como el cobre, y al inicio de operaciones de los proyectos mineros Constancia, Toromocho y Antamina (MEF, 2015).

Asimismo, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), organismo dependiente de las Naciones Unidas (ONU), en su estudio económico de América Latina y el Caribe proyecta que en el 2015 el Perú será el tercer país con mejor índice de crecimiento de la región (CEPAL, 2015). Respecto al crecimiento interno al cierre del primer trimestre de 2015, la región Tacna fue la que tuvo el mayor crecimiento al expandirse en 18.0% respecto al año anterior (ver Tabla 12). Resultado que se explica por la mayor producción de cobre (8.9%) y molibdeno (69.2%) de la unidad minera Toquepala (IPE, 2015).

Tabla 12

*Indicador Compuesto de Actividad Económica (primer trimestre de 2015)*

Regiones	2014	1T	2T	3T	4T	1T-2015
Amazonas	5.1	5.3	0.2	6.4	9.8	-1.0
Ancash	-12.2	5.5	-15.1	-15.2	-18.0	-7.5
Apurímac	4.6	2.9	4.7	10.7	12.6	9.3
Arequipa	0.8	4.7	1.5	-2.3	-1.7	-2.8
Ayacucho	2.3	2.8	6.4	-0.6	0.0	-1.7
Cajamarca	-0.9	-3.4	-6.7	-1.7	6.3	0.0
Cusco	0.5	0.3	2.6	-1.6	5.4	0.7
Huancavelica	4.1	-2.0	-2.4	6.6	15.9	3.3
Huánuco	4.5	-2.4	3.9	6.1	6.7	17.7
Ica	3.2	8.2	6.0	6.1	1.5	-0.2
Junín	11.8	13.6	13.9	16.3	11.0	4.3
La Libertad	1.4	5.9	-0.4	5.1	-2.6	1.2
Lambayeque	2.2	2.2	-0.4	-1.8	-0.6	-6.2
Lima	3.9	4.4	3.3	2.8	3.9	3.0
Loreto	3.3	6.9	3.7	1.9	8.1	-1.5
Madre de Dios	-13.5	47.8	-33.1	-22.4	-0.5	2.2
Moquegua	-2.6	4.5	8.1	-3.3	-6.5	2.0
Pasco	3.1	4.6	1.5	4.4	1.4	4.8
Piura	4.2	4.4	-2.9	9.7	4.4	1.1
Puno	2.8	4.8	0.2	1.2	5.2	-3.9
San Martín	6.4	9.8	5.5	4.0	6.3	-5.3
Tacna	5.7	10.6	4.2	8.6	6.6	18.0
Tumbes	4.7	18.4	1.4	7.1	2.9	-4.8
Ucayali	0.6	-5.2	-0.3	8.7	3.2	6.7

*Nota.* Adaptado de "ICAE Indicador Compuesto de Actividad Económica – I Trimestre 2015", por Instituto Peruano de Economía (IPE), 2015. Recuperado de <http://ipe.org.pe/documentos/resultados-del-indicador-compuesto-de-actividad-economica-1trimestre-2015>

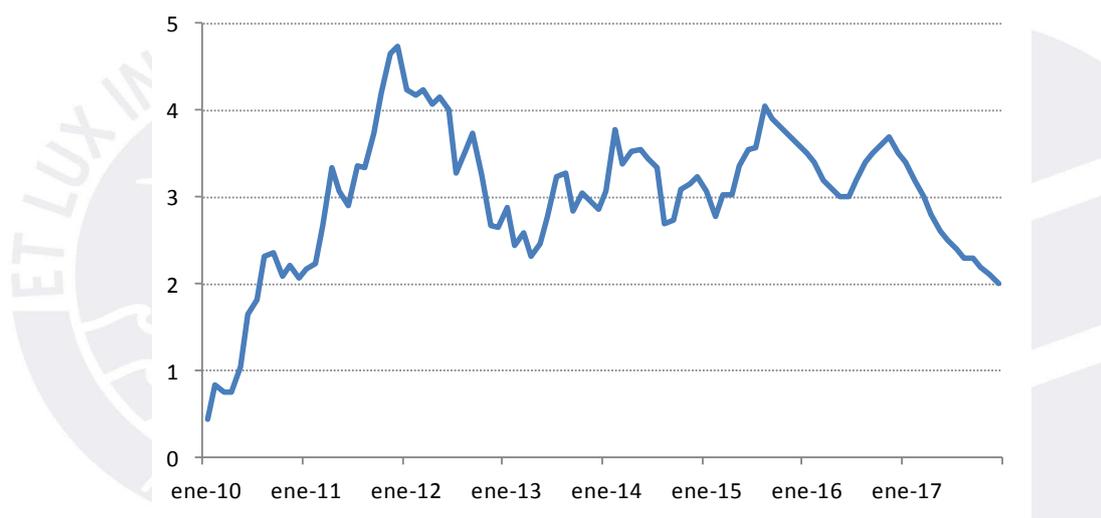
El segundo mayor crecimiento fue de Huánuco con un 17.7%, el cual respondería a una mayor producción minera en la mina Raura. La inversión pública en ella se recuperó y destacaron los proyectos relacionados a las funciones de educación y salud, además hubo un mayor gasto por parte del gobierno central (99.8%) y regional (103.3%). En contraste, la región con el mayor crecimiento negativo fue Áncash, la cual cayó 7.5%. Dicho resultado se explica por la disminución en la producción de cobre y molibdeno, y por la nula producción de harina y aceite de pescado. Además, el gasto de capital decayó notoriamente, principalmente el regional (-77.5%) (IPE, 2015).

**Producto Bruto Interno (PBI).** Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el PBI del Perú creció solo un 2.35% en el 2014, índice menor al 5.02% y 6.29% logrados en los años 2013 y 2012, respectivamente. Esta resultó ser además la expansión más baja registrada desde el 2009, situándose muy por debajo del ritmo promedio de crecimiento de los diez años anteriores (6.4% anual). Esta coyuntura se explica por factores tales como la desaceleración internacional y la consecuente caída en el precio de los *commodities*, así como por un conjunto de factores estructurales vinculados a la reducción de la productividad. Siendo el sector financiero uno de los principales propulsores de la economía nacional, ante la desaceleración, éste se resiente con mayor rapidez (MEF, 2015; INEI: Economía peruana avanza ligeramente y crece 0.54% en diciembre del 2014, 2015, 16 de febrero).

Cabe resaltar que las pequeñas y microempresas producen el 49% del PBI nacional y emplean el 85% de la Población Económicamente Activa (PEA) Ocupada del sector privado. A pesar de sus problemas, este tipo de empresas son consideradas un motor importante para el desarrollo del país, pues además de evitar la concentración (se establecen en diversas regiones del Perú) dinamizan su economía (CCIA, 2015). De acuerdo al Marco Macroeconómico Multianual, la proyección para el periodo 2016-2018 contempla un

crecimiento del PBI en torno al 5.5%, liderado por una mayor inversión en infraestructura y producción minera (MEF, 2015).

**Inflación.** Según el Reporte de Inflación del BCRP (2015a), la inflación acumulada de los últimos 12 meses pasó de 3.22% en diciembre de 2014 a 3.02% en abril de 2015, tasa que refleja principalmente las alzas en los precios de los alimentos y tarifas eléctricas. Para el horizonte 2015-2017, el BCRP proyecta una moderación gradual de la inflación hacia un 2% (ver Figura 12), dado que los factores de riesgo que implican su incremento se han ido materializando. Este índice puede desviarse también fuera del rango meta debido a la presencia de choques que afecten la oferta de bienes y servicios, como es el caso de los originados en los precios de bienes importados o en factores climáticos (BCRP, 2015a).



*Figura 12.* Proyección de la inflación, 2010-2017.

Adaptado de “Reporte de Inflación Mayo 2015. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas, 2015-2017” por Banco Central de Reserva (BCRP), 2015a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reportes-de-inflacion-mayo-2015.pdf>

**Créditos.** Al cierre de 2014, las colocaciones totales del sistema financiero peruano alcanzaron los S/. 226,268 millones, con una tasa de crecimiento anual promedio en los últimos cuatro años de 15.6% (ver Figura 13). Dicho índice fue superior a la evolución en el mismo período de 13.9% y 3.4% de los créditos a la pequeña y microempresa, respectivamente. El crédito a la pequeña empresa alcanzó los S/. 23,017 millones, es decir, el

10.2% de los créditos totales del sistema. En cuanto al crédito a la microempresa éste alcanzó los S/. 8,971 millones, representando un 4% del total de créditos (ver Figuras 14 y 15).

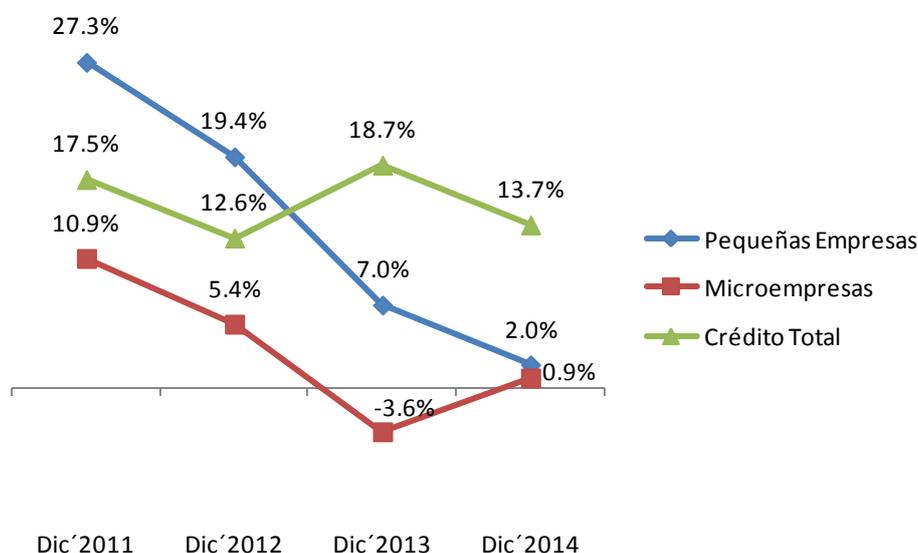


Figura 13. Tasa de crecimiento anual por tipo de crédito.

Adaptado de “Informe de Coyuntura. Las Microfinanzas en el Perú” por Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (CCIA), 2015. Recuperado de [http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe\\_de\\_coyuntura\\_-\\_las\\_microfinanzas\\_en\\_el\\_peru.\\_marzo\\_2015.pdf](http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe_de_coyuntura_-_las_microfinanzas_en_el_peru._marzo_2015.pdf)

Para la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, esta situación refleja una evidente desaceleración de la demanda en estos sectores con respecto a los otros tipos de crédito, especialmente frente al hipotecario y al de consumo (CCIA, 2015).

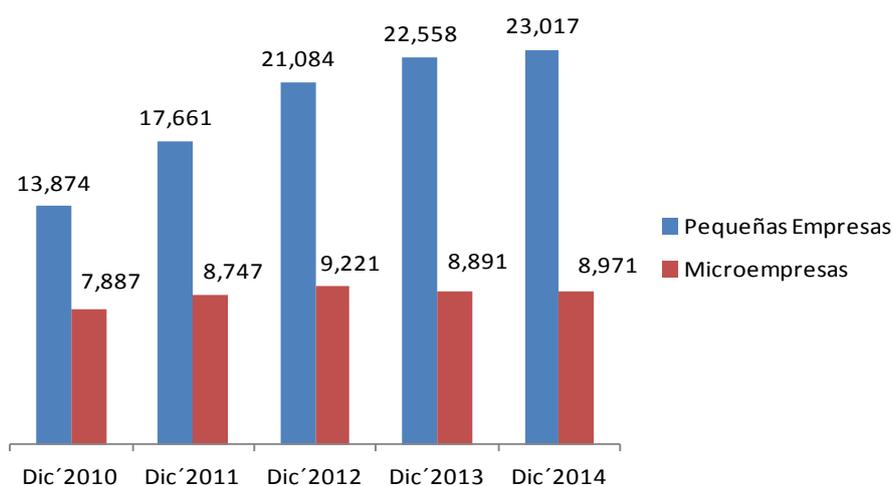


Figura 14. Crédito a la micro y pequeña empresa. En millones de Nuevos Soles (S/.)

Adaptado de “Informe de Coyuntura. Las Microfinanzas en el Perú” por Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (CCIA), 2015. Recuperado de [http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe\\_de\\_coyuntura\\_-\\_las\\_microfinanzas\\_en\\_el\\_peru.\\_marzo\\_2015.pdf](http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe_de_coyuntura_-_las_microfinanzas_en_el_peru._marzo_2015.pdf)

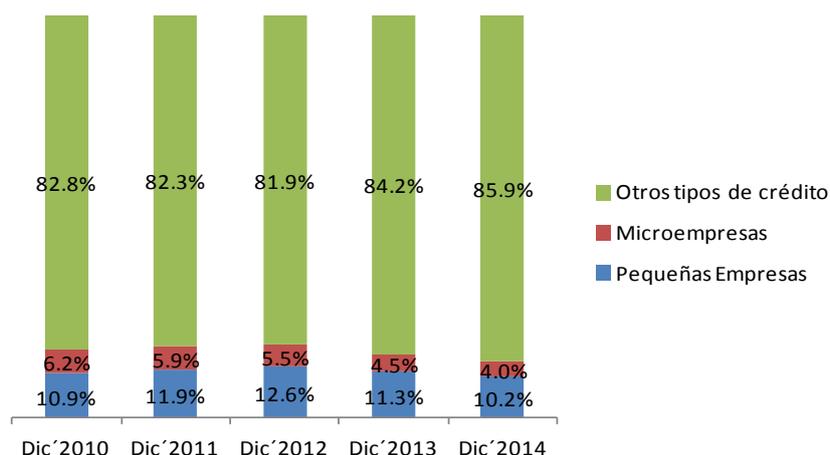


Figura 15. Colocaciones por tipo de crédito.

Adaptado de “Informe de Coyuntura. Las Microfinanzas en el Perú” por Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (CCIA), 2015. Recuperado de [http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe\\_de\\_coyuntura\\_-\\_las\\_microfinanzas\\_en\\_el\\_peru.\\_marzo\\_2015.pdf](http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe_de_coyuntura_-_las_microfinanzas_en_el_peru._marzo_2015.pdf)

**Tasas de interés.** La reducción de la tasa de interés de referencia por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) y la competencia existente en el mercado originaron una reducción en la tasa de interés promedio para la pequeña empresa en tres puntos porcentuales con respecto al año 2010, más no así para la microempresa, la cual se ha mantenido prácticamente sin cambio (ver Figura 16).

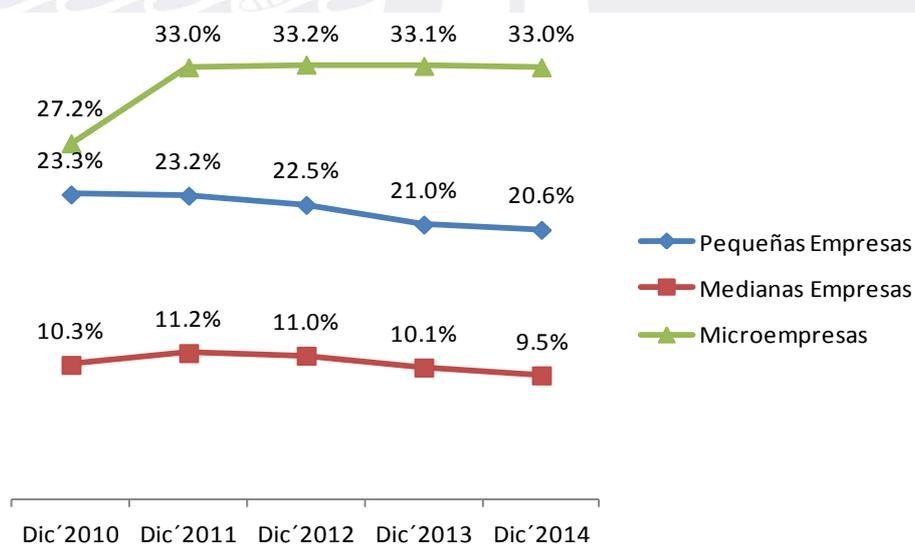
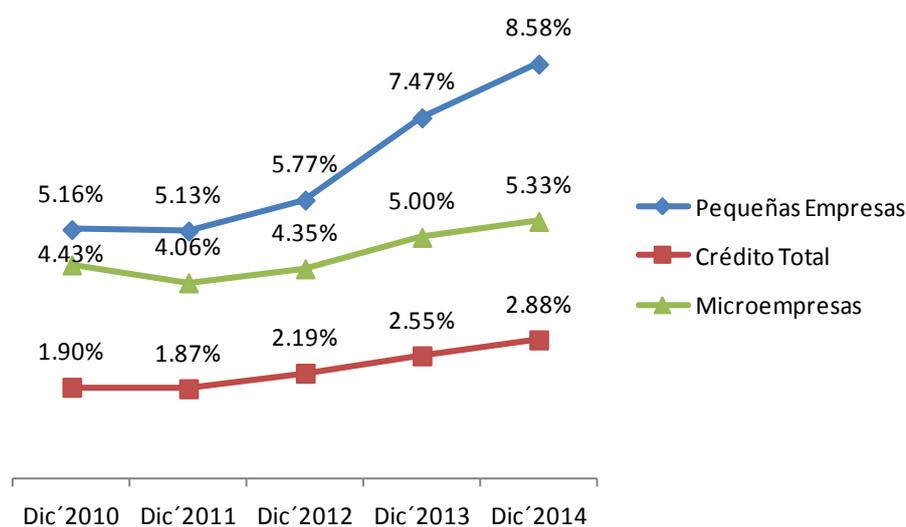


Figura 16. Tasas de interés por tipo de crédito.

Adaptado de “Informe de Coyuntura. Las Microfinanzas en el Perú” por Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (CCIA), 2015. Recuperado de [http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe\\_de\\_coyuntura\\_-\\_las\\_microfinanzas\\_en\\_el\\_peru.\\_marzo\\_2015.pdf](http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe_de_coyuntura_-_las_microfinanzas_en_el_peru._marzo_2015.pdf)

Según la CCIA, la naturaleza de las operaciones de las microfinancieras, el riesgo inherente, y el poco acceso a fondos de bajo costo (ya que muchas de ellas no captan depósitos), generan que estas instituciones cobren altas tasas de interés a sus clientes. Además, al tener un número reducido de créditos los costos fijos se cubren difícilmente, y por consiguiente no hay economías de escala. Por otro lado, los intereses cobrados deben cubrir los costos de operación y transacción, que suelen también ser muy elevados ya que muchos de sus clientes están ubicados lejos de las urbes, las visitas a los mismos son frecuentes y las reuniones largas (CCIA, 2015).

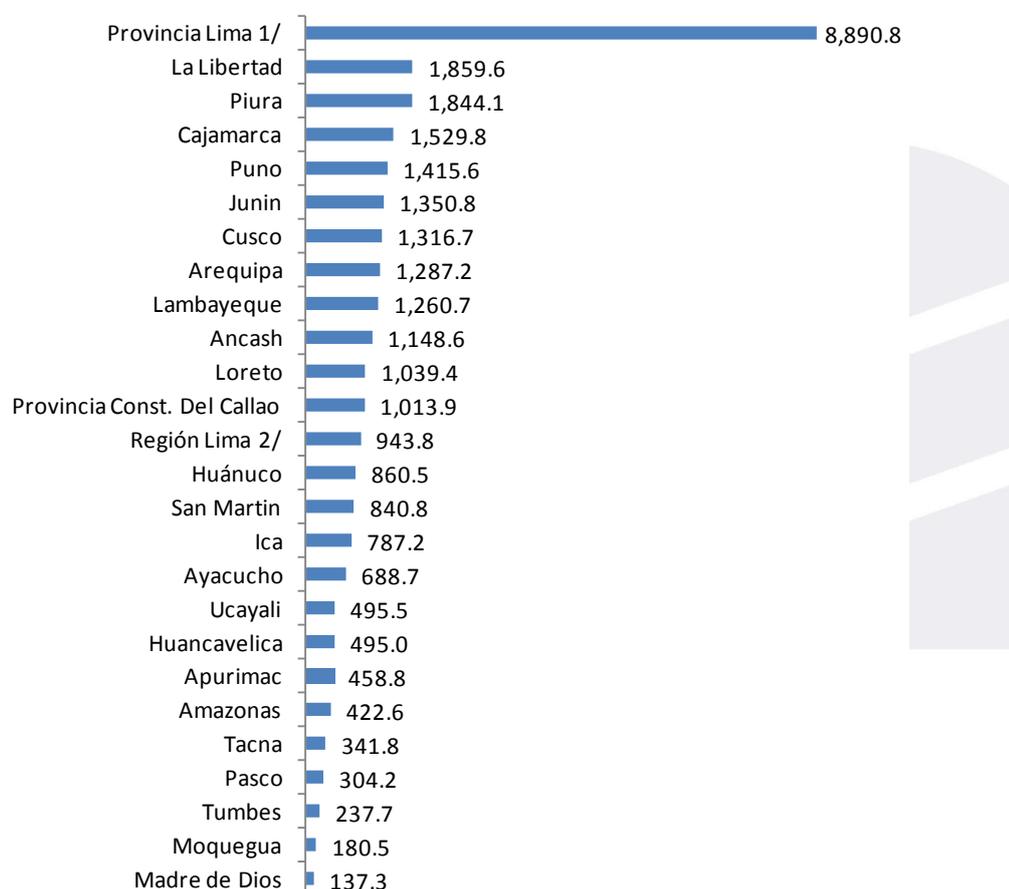
**Morosidad de la cartera.** Según la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (CCIA), el alto riesgo de que el crédito a los clientes de la pequeña y microempresa no sea devuelto se refleja en el alto índice de morosidad de este sector, lo cual repercute a su vez en las altas tasas de interés que cobran las entidades microfinancieras. Es decir, a mayor riesgo, mayores tasas de interés. Como se aprecia en la Figura 17, el deterioro de esta cartera se ha incrementado desde el año 2011, y en mayor grado para la pequeña empresa (CCIA, 2015).



*Figura 17.* Índice de morosidad por tipo de crédito. Adaptado de “Informe de Coyuntura. Las Microfinanzas en el Perú” por Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (CCIA), 2015. Recuperado de [http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe\\_de\\_coyuntura\\_-\\_las\\_microfinanzas\\_en\\_el\\_peru.\\_marzo\\_2015.pdf](http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe_de_coyuntura_-_las_microfinanzas_en_el_peru._marzo_2015.pdf)

### 3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).

Según D'Alessio (2013), estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño del mercado, orientan los hábitos de consumo, afectan el comportamiento de la organización, y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes. Según el INEI (2015), al 30 de junio de 2015, la población peruana alcanzaba los 31'151,643 habitantes, de los cuales el 76.70% reside en la zona urbana. Asimismo, los cinco departamentos con mayor población son Lima, La Libertad, Piura, Cajamarca y Puno (ver Figura 18).



*Figura 18.* Población censada, según departamentos, 2007 (en miles)  
Tomado de “Boletín Estadístico. Indicadores Económicos y Sociales”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-ago-15.pdf>

En cuanto a los niveles de empleo, el 96% de las de las 16'328,800 personas económicamente activas en el país al cierre del año 2013 se encontraban ocupadas, estando

desocupadas un total de 645,200. Cabe resaltar que en el período 2004-2013, la población desempleada del país disminuyó a una tasa promedio anual de 1.4% (INEI, 2014).

El tejido empresarial formal peruano al cierre de 2013 no presentó cambios sustanciales respecto a los últimos años: las microempresas conformaron el 94.64% del total, seguidas de las pequeñas, grandes y medianas empresas, cuya participación correspondió a un 4.66%, 0.55% y 0.17%, respectivamente (ver Tabla 13). Entre ellas sumaron un total de 1'521,312 empresas inscritas en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) (Ministerio de la Producción, 2014).

Tabla 13

*Estructura Empresarial Peruana al Cierre de 2013*

Estrato Empresarial	Número de Empresas	%
Microempresa	1'439,778	94.64
Pequeña Empresa	70,708	4.65
Mediana Empresa	2,520	0.17
Subtotal	1'513,006	99.45
Gran Empresa	8,306	0.55
Total de Empresas	1'521,312	100.00

*Nota.* Adaptado de "Las Mipymes en cifras 2013", por Ministerio de la Producción, 2014. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2013.pdf>

El segmento de la micro, pequeña y mediana empresa es bastante dinámico en cuanto a sus tasas de creación y cierre, y heterogéneo en cuanto a sus características y desempeño. Lo que sugiere que no es adecuado pensar en ellas como un conjunto uniforme de unidades productivas, sino que deben considerarse sus particularidades en las estrategias para incentivar su crecimiento. Cabe resaltar que su número ha crecido a un ritmo anual promedio de 7.6% entre 2009 y 2013. Crecimiento que guardaría relación con el avance de la economía en los últimos cinco años (Ministerio de la Producción, 2014).

Las empresas formales pueden optar por constituirse como personas naturales o jurídicas. Las primeras pueden acceder a ciertos beneficios, como por ejemplo, bajos costos

de constitución, acceso a un régimen tributario simplificado, y facilidades en la creación y liquidación de empresas. Sin embargo, también presentan limitaciones en el capital (restringido a los aportes del dueño) y menores posibilidades de acceso a créditos financieros. La Tabla 14 muestra la distribución de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) formales según el tipo de contribuyente y estrato empresarial. Como se aprecia, la gran mayoría se constituye como persona natural (71.1%), de las cuales el 74.0% son microempresas (Ministerio de la Producción, 2014).

Tabla 14

*Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Cifras, 2013*

Tipo de contribuyente	Micro	Participación (%)	Pequeña	%	Mediana	%	Total	%
Persona natural	1'065,037	74.0	11,159	15.8	126	5.0	1'076,322	71.1
Sociedad anónima cerrada	171,829	11.9	31,109	44.0	1,313	52.1	204,251	13.5
Empresa Individual de Resp. Ltda.	121,758	8.5	14,225	20.1	305	12.1	136,288	9.0
Sociedad Comercial de Resp. Ltda.	52,347	3.6	8,857	12.5	346	13.7	61,550	4.1
Sociedad anónima	15,264	1.1	4,041	5.7	367	14.6	19,672	1.3
Sociedad irregular	6,911	0.5	567	0.8	15	0.6	7,493	0.5
Sociedad civil	1,738	0.1	170	0.2	15	0.6	1,923	0.1
Otros	4,894	0.3	580	0.8	33	1.3	5,507	0.4
Total de empresas formales	1'439,778	100.0	70,708	100.0	2,520	100.0	1'513,006	100.0

Nota. Adaptado de "Las Mipymes en cifras 2013", por Ministerio de la Producción, 2014. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2013.pdf>

En Lima y Callao se concentra más de la mitad de las MIPYMES formales del país, con un predominio de la costa en cuanto al número de éstas (ver Figura 19). Para el Ministerio de la Producción (2014), ello guardaría relación con el acceso a mercados más amplios, y con el mayor acceso a servicios y bienes públicos. Según la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) 2013 el 84.7% de micro y pequeñas empresas del país son informales, y solo el 27.3% de ellas lleva algún tipo de registro de ventas, lo que les dificulta el acceso al

crédito (El 72.7% de mypes no lleva registro de ventas lo que dificulta su acceso al crédito, 2014, 23 de agosto). En cuanto al crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas formales, éste ha sido relativamente homogéneo entre el 2009 y 2013 (ver Tabla 15). Entre las de mayor incremento en número figuran Apurímac, Madre de Dios, Huancavelica, Cusco y Ayacucho (Ministerio de la Producción, 2014).

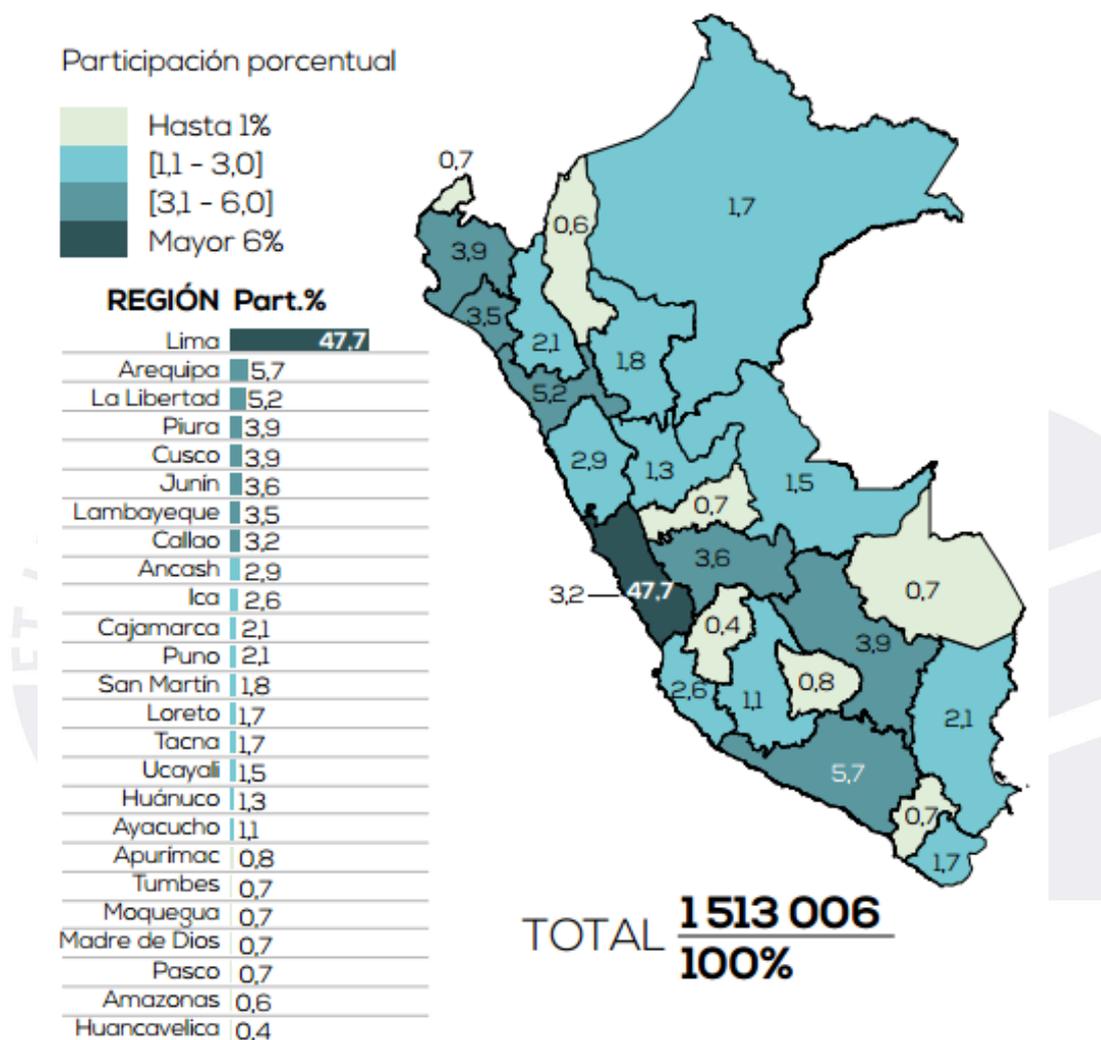


Figura 19. Mipymes formales, según regiones, 2013.

Tomado de: “Mipymes formales, según regiones, 2013”, por Ministerio de la Producción, 2014. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2013.pdf>

Respecto a la estructura empresarial en cada región del país, Huancavelica cuenta con la mayor participación de microempresas, mientras que Lima tiene la mayor cantidad de pequeñas, medianas y grandes empresas, tal como se muestra en la Tabla 16 (Ministerio de la Producción, 2014).

Tabla 15

*Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Formales, Según Regiones, 2013*

Regiones	Número de empresas 2009	Número de empresas 2013	Crecimiento promedio anual (%)
Amazonas	6,429	8,448	7.1
Ancash	34,690	44,199	6.2
Apurímac	7,168	11,783	13.2
Arequipa	65,301	85,556	7.0
Ayacucho	11,545	16,976	10.1
Cajamarca	22,335	31,912	9.3
Callao	37,955	48,537	6.3
Cusco	39,115	58,588	10.6
Huancavelica	4,010	6,025	10.7
Huánuco	14,267	20,261	9.2
Ica	27,200	38,844	9.3
Junín	39,908	54,675	8.2
la Libertad	58,686	78,944	7.7
Lambayeque	39,707	52,709	7.3
Lima	551,149	722,372	7.0
Loreto	20,350	26,338	6.7
Madre de Dios	6,355	10,364	13.0
Moquegua	8,321	10,526	6.1
Pasco	7,460	9,812	7.1
Piura	42,098	59,195	8.9
Puno	21,167	30,953	10.0
San Martín	19,033	27,405	9.5
Tacna	19,229	25,421	7.2
Tumbes	8,207	11,189	8.1
Ucayali	15,072	21,974	9.9
Total	1'126,757	1'513,006	7.6

*Nota.* Adaptado de: “Mipymes formales, según regiones, 2013”, por Ministerio de la Producción, 2014. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2013.pdf>

Con relación a la oferta de servicios para las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) del país, ésta ha crecido sustantivamente en los últimos años en las zonas urbanas. En cambio, la oferta en el medio rural continúa siendo muy limitada, pues son pocas las instituciones que centran allí sus esfuerzos y en la actividad agropecuaria. Es en este ámbito donde se concentra el mayor déficit de servicios financieros, por lo que cualquier esfuerzo que se haga con el propósito de ampliar la cobertura y los servicios microfinancieros

redundará de manera directa en sus indicadores de desarrollo, bienestar y reducción de la pobreza (CRAC Los Andes, 2015a).

Tabla 16

*Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Formales, Según Región y Estrato, 2013*

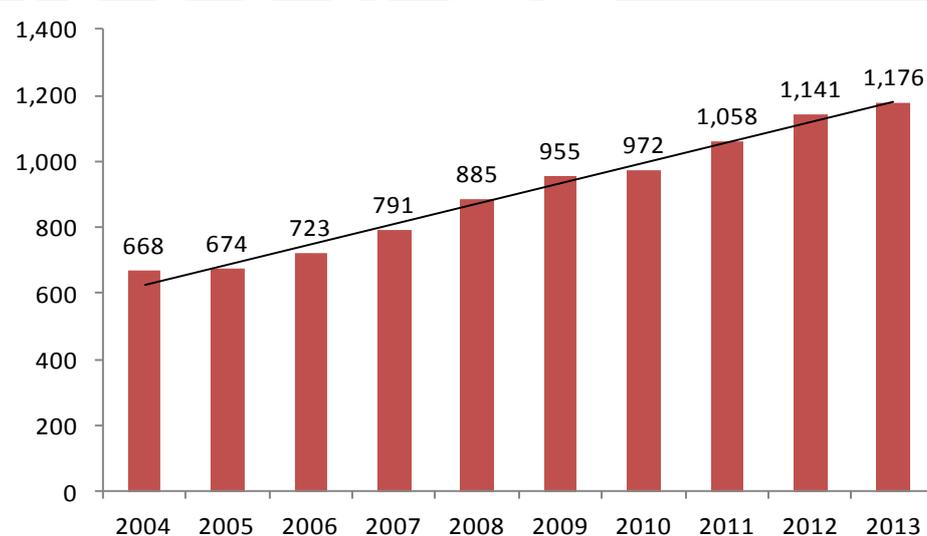
Regiones	Estrato Empresarial				Total (%)
	Micro (%)	Pequeña (%)	Mediana (%)	Grande (%)	
Amazonas	96.2	3.4	0.2	0.2	100.0
Ancash	96.1	3.6	0.1	0.2	100.0
Apurímac	97.0	2.7	0.1	0.2	100.0
Arequipa	95.6	3.9	0.1	0.3	100.0
Ayacucho	96.2	3.5	0.1	0.2	100.0
Cajamarca	95.8	3.8	0.1	0.2	100.0
Callao	94.6	4.5	0.2	0.7	100.0
Cusco	97.0	2.7	0.1	0.2	100.0
Huancavelica	97.8	2.1	0.0	0.1	100.0
Huánuco	96.4	3.3	0.1	0.2	100.0
Ica	95.5	4.1	0.1	0.3	100.0
Junín	97.0	2.7	0.1	0.2	100.0
la Libertad	95.8	3.8	0.1	0.3	100.0
Lambayeque	96.6	3.1	0.1	0.2	100.0
Lima	93.2	5.8	0.2	0.8	100.0
Loreto	94.3	5.1	0.1	0.5	100.0
Madre de Dios	94.8	4.4	0.2	0.6	100.0
Moquegua	97.3	2.4	0.0	0.2	100.0
Pasco	96.4	3.4	0.1	0.1	100.0
Piura	95.9	3.7	0.1	0.3	100.0
Puno	96.2	3.4	0.1	0.3	100.0
San Martín	95.9	3.7	0.1	0.3	100.0
Tacna	96.8	2.9	0.1	0.2	100.0
Tumbes	96.6	3.0	0.1	0.2	100.0
Ucayali	94.7	4.7	0.2	0.4	100.0
Total	94.6	4.6	0.2	0.5	100.0

*Nota.* Adaptado de: “Mipymes formales, según regiones, 2013”, por Ministerio de la Producción, 2014. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2013.pdf>

De acuerdo al último reporte Global Findex del Banco Mundial, que permite evaluar el avance de la provisión de servicios financieros de la población, mostrando algunas particularidades acerca del ahorro, endeudamiento, y usos que se le da a las cuentas bancarias en más de 140 países, el Perú mostró un importante ascenso en cuanto a la cantidad de

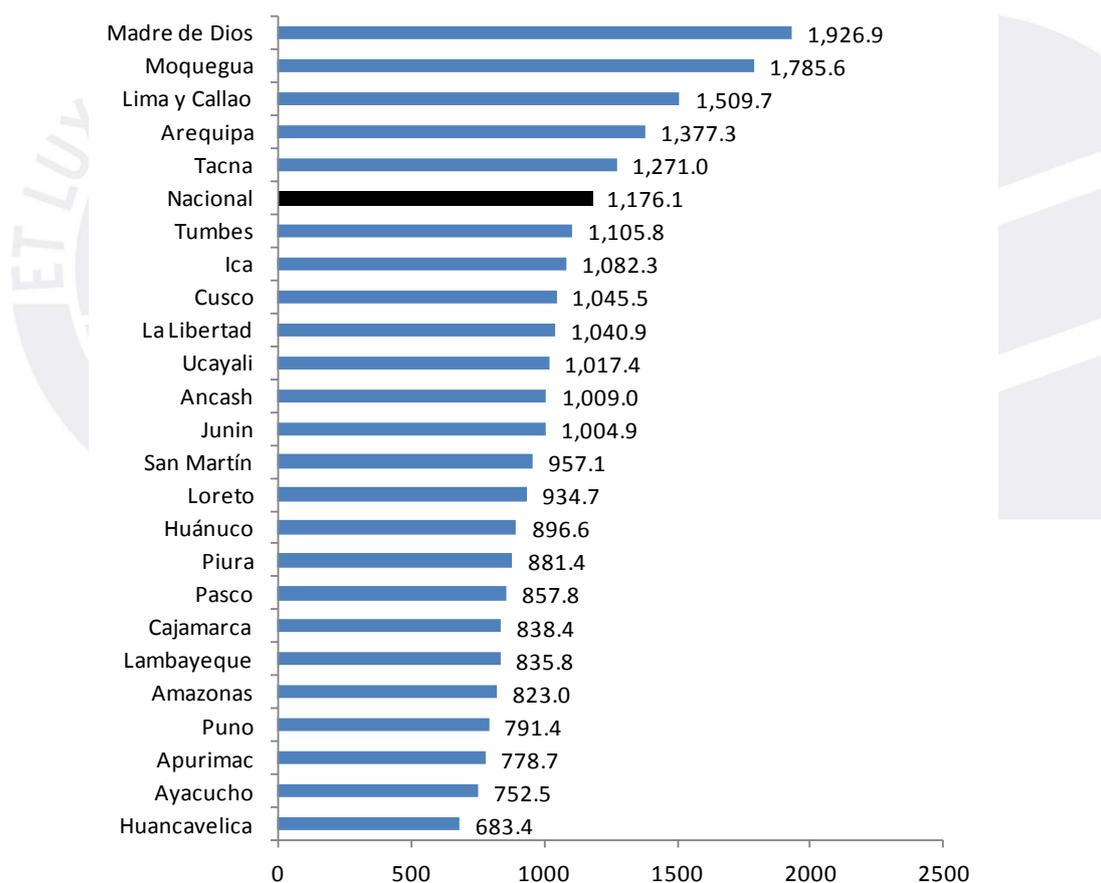
personas de 15 años a más que tienen una cuenta de ahorro en una entidad financiera formal, al pasar de 20.5% (2011) a 29.0% (2014). Sin embargo, esta posición con respecto a los países vecinos no es la mejor. Cabe resaltar que dicho incremento fue más acelerado en los sectores socioeconómicos más bajos, donde el porcentaje de personas con una cuenta avanzó de 5.2% a 18.4%, en tanto que en los sectores más altos se incrementó de 30.6% a 36.4%. No obstante, debe considerarse que las personas no solo ahorran en las entidades financieras sino también en destinos no regulados donde el riesgo es muy alto como los clubes de ahorro o “juntas” (Peruanos apuestan por alternativas de ahorro y crédito en la banca, 2015, 24 de julio).

**Distribución del ingreso en la población.** La principal fuente de ingresos de los hogares peruanos la constituyen los provenientes del trabajo, que representan más del 70% del total. Las demás fuentes son las transferencias, rentas e ingresos extraordinarios. El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) indicó que en el año 2013, el ingreso promedio mensual por trabajo fue de S/. 1,176.10. Con ello, a lo largo del periodo 2004-2013 este ingreso tuvo una tasa de crecimiento anual de 6.5% (ver Figura 20).



**Figura 20.** Evolución del ingreso promedio mensual 2004-2013 (Nuevos Soles). Adaptado de “Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos por Departamento, 2004-2013”, por INEI, 2014. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1200/index.html](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1200/index.html)

Por ámbito geográfico, la población ocupada residente en Lima Metropolitana registró el ingreso promedio más alto: S/. 1,554. Monto superior en S/. 378 al promedio nacional (S/. 1,176.10) (ver Figura 21). En el área urbana, el ingreso promedio mensual del 2013 fue de S/.1,317.2, siendo más del doble que el registrado en el área rural (S/. 623.30). Por otro lado, el ingreso por trabajo de los residentes del área rural en el periodo 2004-2013 se incrementó en 8.1%, es decir, 2.2 % más que en el área urbana, que aumentó en 5.9% (INEI, 2014). En el año 2013, solo en cinco departamentos el ingreso promedio mensual por trabajo fue superior al promedio nacional. La población residente en Ayacucho y Puno (zona de influencia de la Caja Los Andes), está situada entre las que registran los menores niveles de ingreso provenientes del trabajo (INEI, 2014).

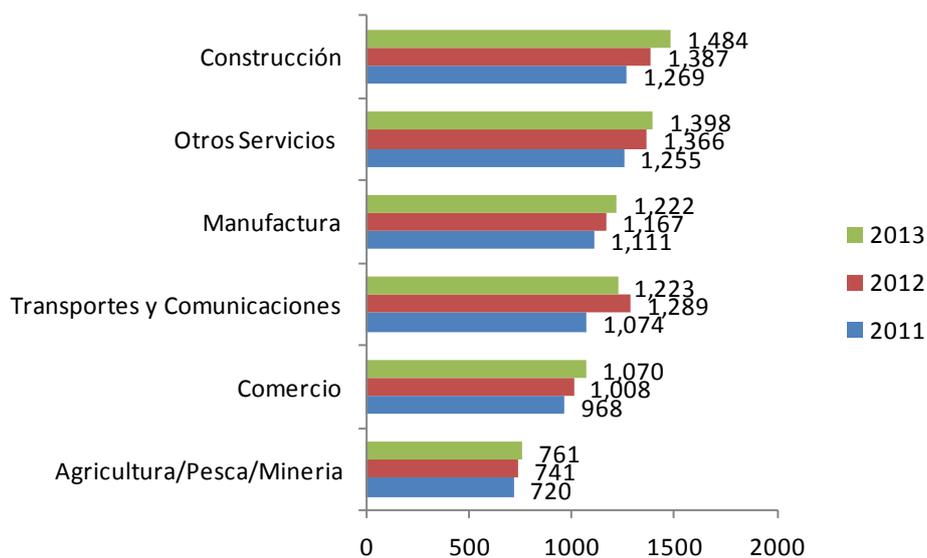


*Figura 21.* Perú: Ingreso promedio mensual por departamento, 2004-2013.

Adaptado de “Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos por Departamento, 2004-2013”, por INEI, 2014. Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1200/index.html](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1200/index.html)

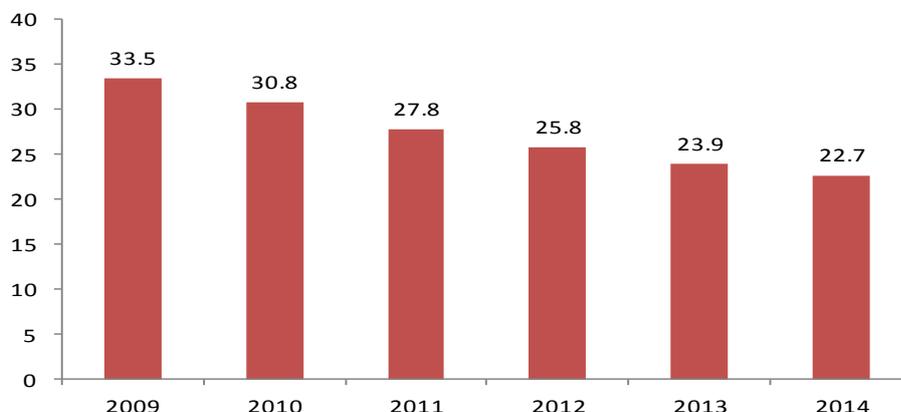
De acuerdo a las ramas de actividad (ver Figura 22), los mayores ingresos son percibidos en el sector Construcción (S/.1,483.5), seguido de quienes realizan labores relacionadas a Servicios (S/.1,397.6), y Manufactura (S/.1,221.9). El menor ingreso promedio (S/.761.1) es percibido en los sectores Agricultura, Pesca y Minería (INEI, 2014).



*Figura 22.* Perú: Ingreso promedio según rama de actividad, 2004-2013. Adaptado de “Perú: Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo, según ramas de actividad, 2011-2013”, por INEI, 2014. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1200/index.html](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1200/index.html)

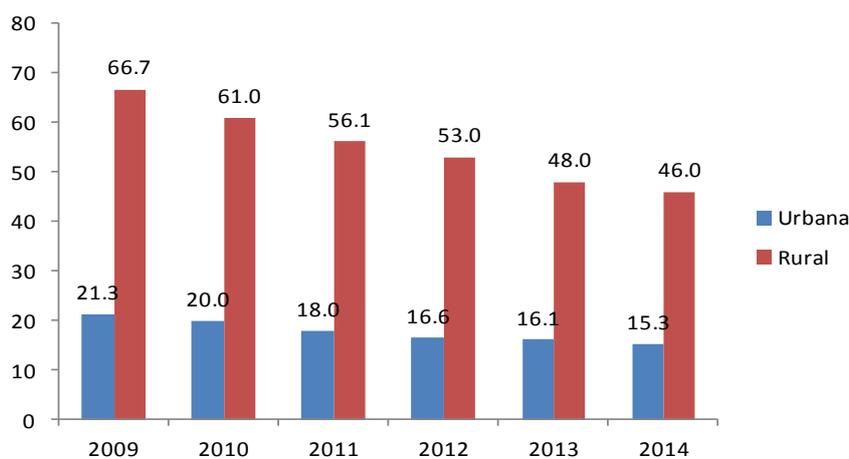
***Evolución de la incidencia de la pobreza.*** Al cierre del 2014, el 22.7% de la población del país (6'995,000 personas) se encontraba en situación de pobreza, es decir, tenían un nivel de gasto inferior al costo de la canasta básica de consumo. Al comparar esta cifra con el nivel obtenido en el 2013, se observa que la incidencia de la pobreza disminuyó en 1.2% (ver Figura 23), es decir, 289,000 personas dejaron de ser pobres en el año 2014 (INEI, 2015a). Al revisar la incidencia de la pobreza por área de residencia, se observa que esta afecta más a los residentes del área rural. En la Figura 24 se aprecia que la pobreza incidió en el 15,3% de la población del área urbana, mientras que en el área rural fue en el 46,0%. Por otro lado, entre los años 2013 y 2014, la pobreza disminuyó en un 2% en el área rural y en 0,8% en el área urbana. En cuanto a las cifras por departamentos, el INEI (2015a)

estableció para el 2014 siete grupos con distintas tasas de incidencia de pobreza (ver Figura 25), entre los que destaca un primer grupo conformado por Amazonas, Ayacucho, Cajamarca y Huancavelica con la incidencia de pobreza más alta, la cual fluctúa entre el 52.3% y 47.4%.



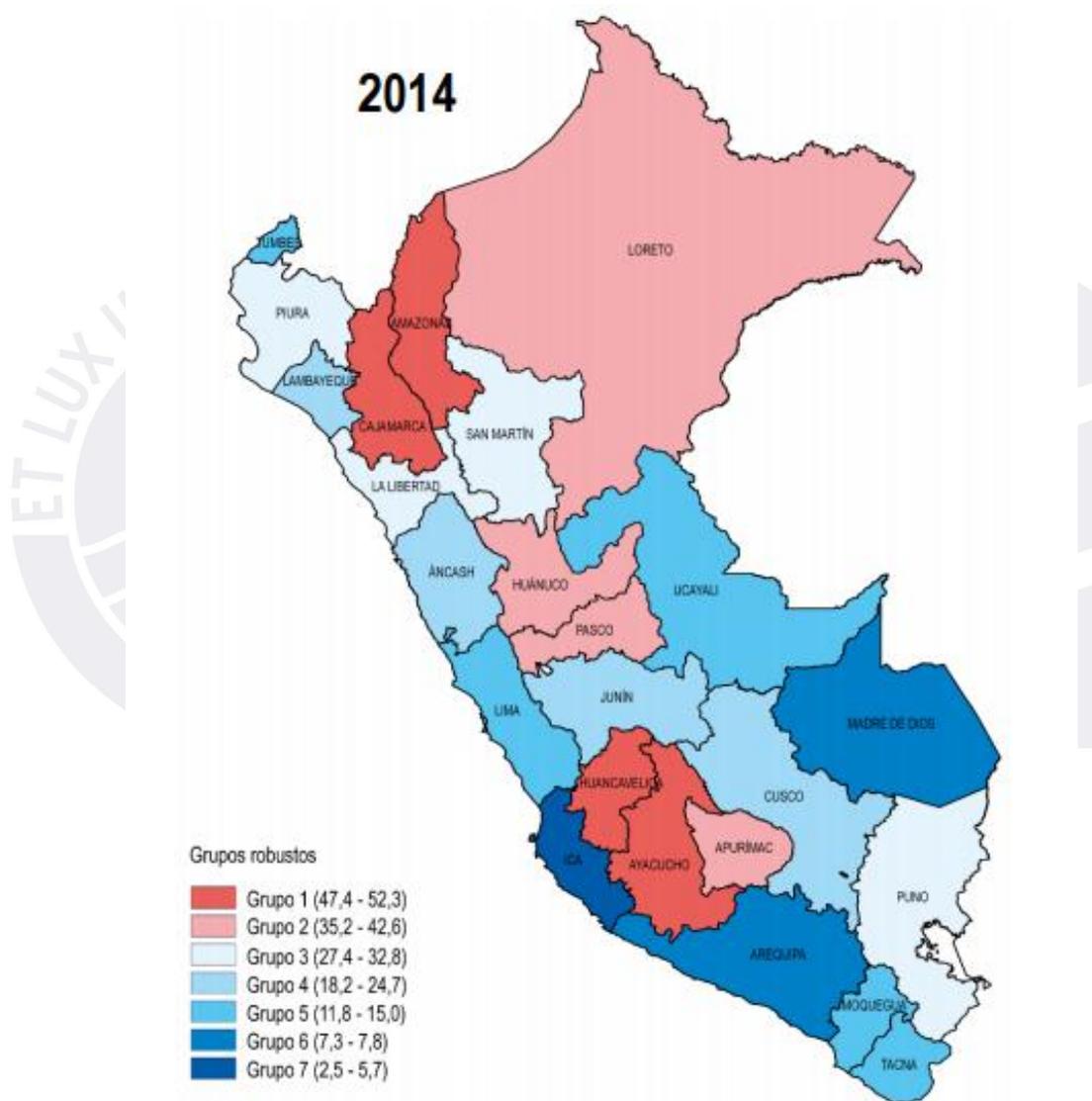
*Figura 23.* Perú: Evolución de la incidencia de la pobreza total, 2009-2014. Tomado de “Evolución de la pobreza monetaria 2009-2014, Informe Técnico”. Por INEI, 2015. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/informetecnico\\_pobreza2014.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico_pobreza2014.pdf)

**Conflictividad social.** Durante el 2014 y en lo que va del 2015, la sociedad peruana, organizada en comunidades, asociaciones, rondas campesinas, sindicatos, etc., incrementó las acciones colectivas de protesta como medio de expresión de sus demandas, las cuales se multiplicaron en búsqueda de la atención de los decisores políticos, la administración pública o las empresas (Defensoría del Pueblo, 2015).



*Figura 24.* Evolución de la pobreza total, según área de residencia, 2009-2014. Tomado de “Evolución de la pobreza monetaria 2009-2014, Informe Técnico”. Por INEI, 2015. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/informetecnico\\_pobreza2014.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico_pobreza2014.pdf)

Muchas de estas protestas han generado no solo vías de comunicación bloqueadas, viviendas y vehículos apedreados y quemados, sino también aislamiento, desabastecimiento, muertos, heridos y pérdidas económicas que solo en materia agropecuaria suman millones de nuevos soles en la región sur del país. La democracia permite y hasta favorece (mientras sean pacíficas) estas formas de comunicación que muestran a una sociedad cada vez más activa en la defensa de sus derechos, pero también exponen un sistema jurídico-político que no logra representar institucionalmente los intereses de todos (Defensoría del Pueblo, 2015).



*Figura 25. Niveles de pobreza por departamento.*  
Tomado de “Evolución de la pobreza monetaria 2009-2014, Informe Técnico”. Por INEI, 2015. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/informetecnico\\_pobreza2014.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico_pobreza2014.pdf)

El número de conflictos registrados por la Defensoría Pueblo en Mayo de 2015 fue de 211, de los cuales 152 corresponden a casos activos (72%), y 59 a casos latentes (28%). La Figura 26 muestra el detalle por departamento y tipo de conflicto. En ella se aprecia que la mayor cantidad de conflictos sociales se ubicaron en los departamentos de Apurímac (22 casos), Áncash (21) y Puno (20); siguiéndole los departamentos de Cusco (16), Cajamarca (15), Ayacucho y Piura (14 cada una), Junín (12) y Lima Provincias y Loreto (10 cada una).

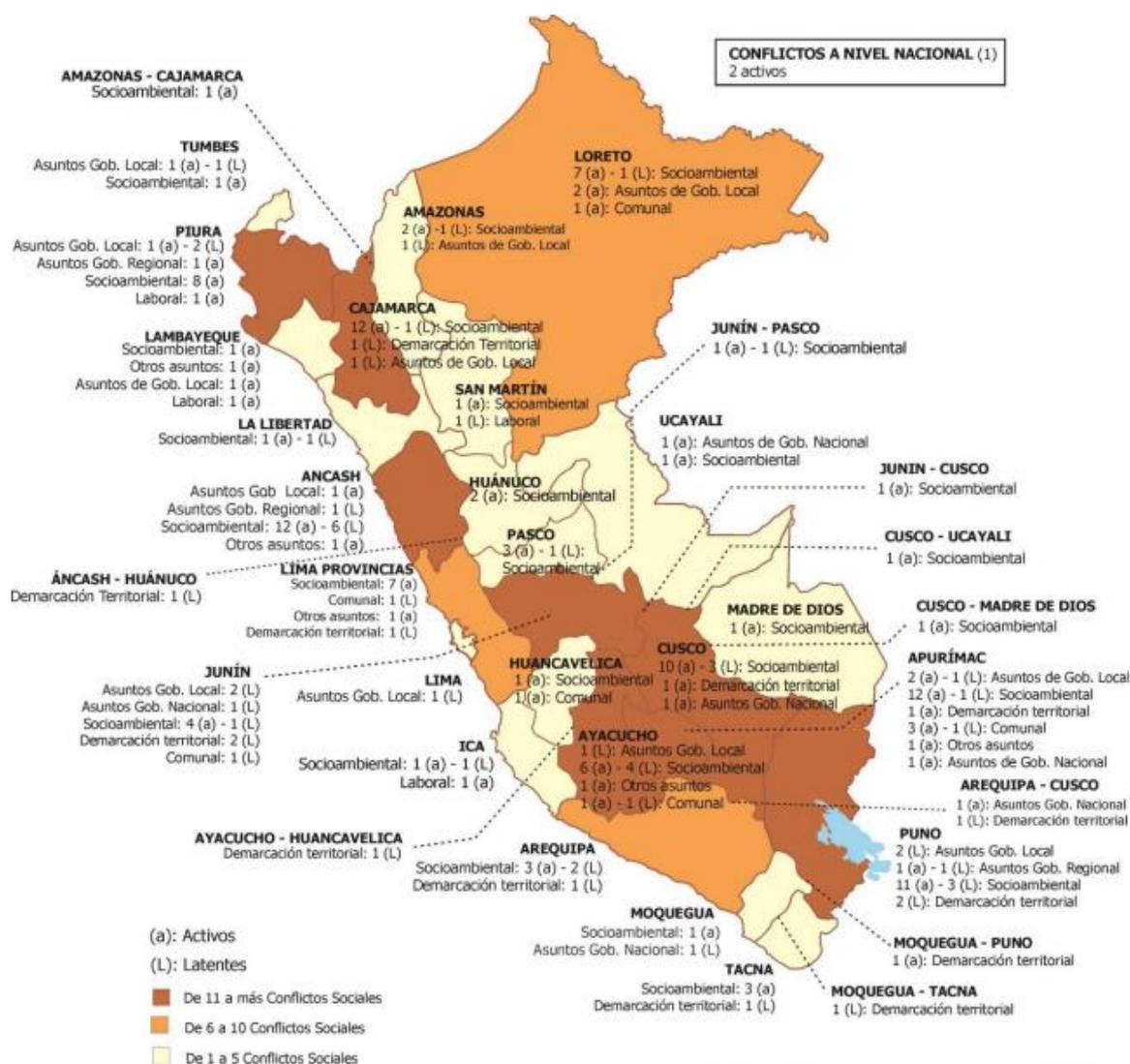


Figura 26. Conflictos sociales por región, mayo 2015.

Tomado de "Reporte de Conflictos Sociales N° 135, Mayo 2015", por Defensoría del Pueblo, 2015. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/48reporte-mensual-conflictos-sociales-135-mayo-2015.pdf>

Nótese además que entre los departamentos de Puno, Ayacucho, Cusco y Arequipa (zona de influencia de la CRAC Los Andes) se concentró el 26.5% de los casos (56 casos), y

que tres de los nueve conflictos nuevos registrados en el mes de mayo correspondieron al departamento de Puno (Defensoría del Pueblo, 2015).

La revisión de los tipos de conflictos sociales revela además que los conflictos socioambientales ocupan el 67.8% (143 casos) del total registrado a Mayo del 2015 (ver Tabla 17). Le siguen los conflictos por asuntos de gobierno local, con 10% (21 casos) y los relacionados a demarcación territorial, con 7.1% (15 casos) (Defensoría del Pueblo, 2015). Cabe señalar además que durante el 2014 se creó la oficina de prevención de conflictos sociales de la Autoridad Nacional del Agua (ANA), cuya participación en los conflictos socioambientales relacionados con recursos hídricos se espera que sea muy activa, dado que son numerosos los casos que tienen como causa principal la disputa por el uso y disposición de fuentes de agua (Defensoría del Pueblo, 2015).

Tabla 17

*Conflictos Sociales en Perú según Tipo, Mayo 2015*

Tipo de conflicto	Número de casos	%
Socioambiental	143	67.8
Asuntos de gobierno local	21	10.0
Demarcación territorial	15	7.1
Comunal	10	4.7
Asuntos de gobierno nacional	8	3.8
Otros asuntos	5	2.4
Laboral	5	2.4
Asuntos de gobierno regional	4	1.9
Cultivo ilegal de coca	0	0.0
Electoral	0	0.0
<b>Total</b>	<b>211</b>	<b>100.0</b>

*Nota:* Adaptado de “Reporte de Conflictos Sociales N° 135, Mayo 2015”, por Defensoría del Pueblo, 2015. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/48reporte-mensual-conflictos-sociales-135-mayo-2015.pdf>

**Movilidad social.** Según Barrantes, Morel y Ventura (2012), es consenso en la literatura que los conceptos de exclusión social, desigualdad de ingresos, desigualdad de oportunidades, pobreza, movilidad social y crecimiento económico están relacionados; no obstante, lo estudiado en el Perú sobre movilidad social es limitado. Ahora bien, en el marco

del programa institucional sobre desigualdad, el Instituto de Estudios peruanos (IEP) encargó la realización de una encuesta nacional sobre percepciones de movilidad social luego de una década de sostenido crecimiento económico del país. Los hallazgos relevantes de dicha investigación se citan a continuación:

- Las ocupaciones de la sociedad peruana muestran un claro patrón de inequidad de género: aproximadamente la mitad de las mujeres son amas de casa, frente a una mayor diversidad de ocupaciones por parte de los varones.
- Los peruanos mayoritariamente no participan de grupos o asociaciones y, quienes lo hacen, habitan en su mayoría en las áreas rurales. El común de la sociedad confía más en las redes de familiares que en las redes de amigos o profesionales.
- La televisión, hoy, supera a la radio como medio más usado: 62% versus 58%.
- La vulnerabilidad es claramente un reto a la movilidad social. En el ámbito nacional, los eventos negativos más importantes son el haber sufrido algún hecho delictivo (28%) y haber tenido alguna enfermedad o accidente (27%). Estas circunstancias se enfrentan mayoritariamente con préstamos de familiares, con seguros de salud en el área urbana, y con la venta de activos en el área rural.
- El 95% de los peruanos considera importante contar con un seguro, pero solamente un 51% cuenta con uno. Carecer de seguro es característico de los pequeños empresarios, los microempresarios y pequeños agricultores, además de los trabajadores poco calificados, los trabajadores dependientes del sector privado y los obreros calificados.
- Sobre la percepción del estatus y nivel de vida, la encuesta muestra que la gran mayoría de quienes se sentían peor hace diez años, siente que ha mejorado tanto su estatus como su nivel de vida.

- Cuando se indaga sobre cuáles son los factores del éxito personal, el 39% considera que es el esfuerzo y el 30% la educación. Esto es consistente con la respuesta mayoritaria frente a la pregunta sobre el porqué de la pobreza indígena: la falta de educación.
- El 85% de peruanos considera que las diferencias entre ricos y pobres son demasiado grandes. Asimismo, que la desigualdad beneficia a los ricos (79%).
- Los peruanos, hoy sienten que están mejor que sus padres (55%). El optimismo se muestra en que el 79% percibe que sus hijos estarán mejor que ellos. Estas mejores expectativas predominan en el área urbana.
- En cuanto a las tendencias de movilidad geográfica, se corrobora el peso de Lima como región destino. La encuesta muestra además la masificación de la educación y la alta movilidad educacional: los hijos alcanzan niveles educativos más altos que los padres. Pero el logro es mucho mayor en las áreas urbanas que en las rurales.
- Finalmente, la movilidad ocupacional es mucho menor para los menores niveles de calificación. Las variables que más influyen para la movilidad son la educación, el vivir en área urbana y el ser hombre (Barrantes, Morel, & Ventura, 2012).

Por otro lado, existe un relativo consenso sobre el impacto positivo que la expansión de la clase media tiene sobre el crecimiento económico, la equidad social y la estabilidad política (Jaramillo & Zambrano, 2013). Usando datos actualizados de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) del 2014, se tiene que el 22.7% de la población peruana es pobre, el 35.9% se encuentra en el grupo vulnerable, el 40.1% corresponde a la clase media y solo el 1.2% a la clase alta. En el 2012, la clase media representaba el 38.4% de la población y en el 2013 era el 39.2%. Este grupo es el que más ha crecido respecto de los demás en los últimos

años pues entre el 2004 y el 2014, pasó de un 16.2% de la población al 40.1%. En promedio la clase media ha crecido 1.9% anual en el 2013 y el 2014, y la pobreza se ha reducido 1.7% anual. La clase media ha crecido más de lo que se ha reducido la pobreza, sin embargo, su tamaño dependerá del crecimiento económico del país (Robles, 2015).

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

Según D'Alessio (2013), el impacto de estas fuerzas en el entorno es amplio, dado que ocasionan la ruptura del *status quo* de las organizaciones, ya sea modificando las reglas de la competencia, volviendo obsoletas las prácticas de gestión tradicionales, generando nuevas oportunidades de negocio, reduciendo o eliminando las barreras de entrada a una industria, trastocando las estructuras vigentes, o acaso influyendo en las decisiones de tercerización de actividades.

De acuerdo a Bazdresch y Romo (2005), los descubrimientos científicos y su posterior aplicación en la generación de tecnología influyen en el desarrollo social y económico de un país principalmente a través de dos efectos fundamentales:

- Mediante la innovación en la agricultura, salud, información, transporte y energía, pues es posible contribuir a la reducción de los niveles de pobreza e incrementar las capacidades de la población.
- De modo indirecto, al estimular incrementos en la productividad, y con ello, un crecimiento económico y del nivel de ingresos.

Las inversiones en tecnología, innovación e investigación científica por parte del Estado son hechas justamente para que contribuyan a mejorar el desempeño económico y el nivel de vida de la población. Bajo esta premisa, un examen crucial para cualquier país consistiría en evaluar cómo se ha reflejado este esfuerzo frente a indicadores económicos y sociales como el PBI, el crecimiento de la productividad, la tasa de mortalidad producto de

las principales enfermedades, etc. En cuanto al primer indicador, cabe anotar que los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE), grupo donde el Perú aspira a ser incluido, invierten en promedio el 2.4% de su PBI en investigación y desarrollo, en tanto que en América Latina, le dedica en promedio el 1.75%. El Perú está muy rezagado con el 0.12% del PBI, sin embargo se espera duplicar esa cifra para el 2016 con el 0.25% del PBI, y luego aspirar a llegar al 1% con la aplicación de la nueva Ley N°30309 que promueve la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación tecnológica, pues se establece un incentivo de hasta el 175% en deducciones tributarias en los gastos de las empresas que decidan innovar; esto en el marco de en el marco del Plan Nacional de Diversificación Productiva (PNPD) (Inversión en Investigación y Desarrollo en el Perú subiría en US\$ 500 millones al 2016, 2015, 27 de febrero).

En cuanto a los resultados del Perú en el pilar de innovación del Índice de Competitividad Global (ICG) del World Economic Forum (WEF), estos han sido poco alentadores. Entre 2010 y 2013 descendió del puesto 110 al 122 entre 148 países, muy por debajo de Colombia, México, Brasil y Chile. El resultado total del pilar de innovación se correlaciona con el puntaje de sus componentes, los cuales muestran falencias en: (a) provisión del gobierno de productos de alta tecnología (puesto 98), (b) la capacidad para innovar (106), (c) aplicación a patentes por cada millón de pobladores (85), (d) calidad de los científicos de los institutos de investigación (119), (e) gasto en I+D (124), (f) colaboración entre industria y universidad en I+D (109), y (g) disponibilidad de científicos e ingenieros (113) (MEF, 2014). El MEF (2014), indicó además que el déficit de recursos humanos calificados dedicados a actividades de ciencia, tecnología e innovación (CTI) continúa siendo una de las principales causas del limitado desarrollo que exhibe la base científica y tecnológica del país, así como uno de los principales obstáculos identificados para innovar. De acuerdo con estimaciones realizadas por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología e

Innovación Tecnológica (CONCYTEC) existe una brecha de aproximadamente 15,700 investigadores, entre el registro actual de investigadores y las metas planteadas en el Plan Bicentenario al 2021. De cara al negocio bancario, es posible afirmar que lo que antes era un negocio de manejo de dinero se ha convertido hoy en día en un negocio de gestión y proceso de información, y que no se puede hacer banca sin tecnología (Marquina, 2005). Por lo que el desarrollo y la innovación tecnológica, a través de la creación, desarrollo, uso y difusión de nuevos productos, procesos o servicios se convierten en una oportunidad para las entidades financieras, y en particular para la CRAC Los Andes.

En cuanto a la tecnología crediticia que diversas entidades del sector microfinanciero vienen desplegando, puede afirmarse que ella proviene de un conjunto de principios, procedimientos y políticas aprendidos y desarrollados cuyo objetivo principal es el de reemplazar a las garantías tradicionales que no tienen los microempresarios, por sustitutos que limiten los riesgos y los costos de información. Estas utilizan además mecanismos de selección y retención de clientes basados en una evaluación económica y familiar de quien solicita el crédito, a fin de establecer una relación financiera que tiende a ser de largo plazo (Toledo, 2009). Para Toledo (2009), este concepto evoluciona con el tiempo puesto que el sector microfinanciero se encuentra en constante desarrollo, no obstante, serían tres los principios que la rigen:

- Accesibilidad al crédito. Esta se fundamenta en un mejor conocimiento de las condiciones en las cuales los clientes microempresarios realizan sus actividades económicas, lo cual permite facilitarles el acceso al crédito y lograr establecer condiciones flexibles y la exigencia de una documentación acorde con las características de su actividad.
- Rapidez en el servicio. Este es un elemento fundamental para el cliente, que valora el crédito rápido, pues de esa forma aprovecha oportunidades de negocio.

- Crecimiento de los préstamos. Una sucesión de préstamos crecientes en función de la puntualidad en los pagos, y de la evolución favorable del negocio y de sus ingresos.

***Dinero Electrónico.*** La iniciativa *Modelo Perú* de dinero electrónico, es un proyecto que viene siendo liderado por ASBANC en coordinación con 33 entidades financieras, incluyendo bancos, cajas, Edpymes, financieras y una empresa emisora de dinero electrónico. El objetivo de la iniciativa es que la población tenga un nuevo medio de pago a un bajo costo, seguro y con una amplia cobertura, que permita que los ciudadanos de las zonas alejadas del país tengan acceso al sistema financiero formal desde un teléfono celular de baja gama, considerando que el número de líneas de telefonía móvil ya supera los 32 millones a nivel nacional. El logro de dicha meta conllevará a que el uso del efectivo disminuya, además de incrementarse la seguridad en las operaciones monetarias y la formalización de las mismas. Por otro lado, las entidades financieras podrán disponer de información nueva que les facilitará la adecuación de sus productos de crédito y ahorro a las necesidades de estos potenciales clientes. En cuanto al Estado, también se beneficiará con este nuevo canal pues podrá entregar por ese medio las prestaciones de sus programas sociales generando un ahorro de recursos, tanto para sí mismo como para los beneficiarios (por ejemplo, ahorro de tiempo y costos de movilidad) (ASBANC, 2014a; ¿Qué es “Modelo Perú” y cómo funciona el dinero electrónico, 2015, 28 de mayo; OSIPTEL, 2015).

Se tiene previsto que el servicio se despliegue progresivamente desde Agosto de 2015, empezando por las zonas rurales y periurbanas, para luego extenderlo a nivel nacional, no obstante desde el mes de abril pasado ya iniciaron los programas piloto en regiones como Cusco. La meta es poder llegar tener 5'000,000 de cuentas de dinero electrónico abiertas en el lapso de cinco años, de las cuales se espera que por lo menos 2'100,000 se utilicen frecuentemente. En cuanto a la empresa que se hará cargo de la plataforma de dinero

electrónico, esta será Pagos Digitales Peruanos S.A (PDP), que tiene en su directorio a ejecutivos de bancos, financieras y cajas, y a Rossana Ramos, presidenta del Directorio de la Caja Rural de los Andes, como miembro alterno del mismo (ASBANC, 2014a; ¿Qué es Modelo Perú y cómo funciona el dinero electrónico, 2015, 28 de mayo). Ahora bien, dado que el proyecto Modelo Perú no solo será un instrumento de inclusión financiera para que más peruanos (resaltando a los de la zona rural) accedan a los beneficios que ofrece la banca formal, sino que posiblemente marque un antes y un después en el sistema financiero nacional, la participación activa en el mismo se considera como una oportunidad relevante para la CRAC Los Andes.

**Delitos informáticos.** La bancarización del país no solamente tiene el reto de procurar mayor dinamismo en los mercados, a través del fomento el ahorro y la mejora en el acceso al crédito, sino que también debe enfrentar las amenazas de la delincuencia electrónica, particularmente por la expansión de la banca móvil. A pesar de ser difícil diferenciar la causa exacta asociada a un delito informático, la cifra que maneja el sector financiero en pérdidas asociadas a fraudes informáticos en 2014 está por encima de 60 millones de nuevos soles, de los cuales la mayor parte está vinculada al negocio minorista en la modalidad de fraudes en tarjetas, y dentro de ella la mitad corresponde a mecanismos con tarjeta presente, como la clonación (Sistema financiero registró S/. 60 millones en pérdidas asociadas a fraudes informáticos en 2014, 2015, 30 de enero).

Para reducir el perjuicio por esta modalidad, las entidades del sector vienen implementando a gran escala el uso del chip en las tarjetas de débito y crédito, sin embargo ese es sólo uno de los muchos mecanismos de seguridad. Lo que se requiere es mejorar las competencias y capacidades financieras de la población dado que aún es deficiente el nivel de educación y cultura financiera en el país (Sistema financiero registró S/. 60 millones en pérdidas asociadas a fraudes informáticos en 2014, 2015, 30 de enero). Roberto Puyó,

presidente de Information Systems Security Association (ISSA) en Perú, sumó a lo dicho la poca consciencia en el desarrollo de software dedicado a la seguridad informática, y la existencia de leyes débiles en el país. Sin embargo también reconoció que la SBS está realizando grandes esfuerzos para legislar sobre temas de seguridad de la información y seguridad informática (El Perú es un paraíso dispuesto para la delincuencia electrónica, 2012, 02 de agosto). Cabe acotar aquí que el presidente Ollanta Humala acaba de suscribir el decreto supremo que da inicio a la implementación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera, la cual fomentará el uso de instrumentos de pago electrónico, tales como tarjetas de crédito y débito, tarjetas prepago, dinero electrónico y transferencias interbancarias (Gobierno pone en marcha Estrategia Nacional de Inclusión Financiera, 2015, 21 de julio). Por otro lado, en marzo de 2014 se promulgaron las modificaciones a la Ley de Delitos Informáticos (Ley N° 30096), iniciativa que busca sancionar conductas ilícitas que afecten sistemas y datos informáticos mediante el uso de tecnologías de la información o de la comunicación.

De acuerdo a Alejandro Medina, superintendente adjunto de Riesgos de la SBS, la seguridad del sistema financiero peruano se encuentra entre las más elevadas de la región. Esto sería el resultado de los incentivos tanto a nivel regulatorio como de negocios que estimulan a las empresas del sector a mantener una inversión apropiada en sus mecanismos de seguridad. Por otro lado, con el fin de intercambiar información referente a seguridad informática entre las distintas empresas del sistema financiero, la SBS viene implementando el proyecto Central de Pérdidas de Riesgo Operacional (CEPRO), que tiene como objetivo contar con una base de datos central de pérdidas por riesgo operacional, ya sea por asuntos de fraude, seguridad informática, pérdidas asociadas a litigios, fallas en los procesos, u otros de naturaleza operativa. Luego de recibir la información, la SBS compartirá los datos con las empresas participantes, para que éstas se beneficien de la experiencia de otras entidades del

sector (SBS, 2014; Sistema financiero registró S/. 60 millones en pérdidas asociadas a fraudes informáticos en 2014, 2015, 30 de enero).

*Acceso a las tecnologías de información y comunicación.* Según el INEI (2015b), al cierre del primer trimestre de 2015, en 91 hogares de cada 100 existía al menos una tecnología de información y comunicación (TIC), mientras que en similar trimestre de 2014, en 89 había al menos una TIC (ver Tabla 18).

Tabla 18

*Tenencia de Tecnologías de Información y Comunicaciones: 2014- 2015*

Condición de tenencia de TIC	Ene-Feb-Mar 2014 (%)	Ene-Feb-Mar 2015 (%)	Variación (%)
Al menos una TIC	88.8	90.6	1.8
Ninguna	11.2	9.4	-1.8

*Nota.* Adaptado de “Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares, Enero-Febrero-Marzo 2015”, por INEI, 2015b. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico\\_tecnologias-informacion-ene-feb-mar2015.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico_tecnologias-informacion-ene-feb-mar2015.pdf)

En cuanto al acceso de los hogares a la telefonía fija, el 30.6% de los hogares acceden a ésta a nivel nacional. Según el ámbito geográfico, Lima Metropolitana concentra la mayor proporción (52.0%) seguido del resto urbano (30.6%) y el área rural (1.7%). La reducción observada corresponde a que los hogares están accediendo más a los celulares (ver Tabla 19).

Tabla 19

*Hogares con Telefonía Fija según Área de Residencia: 2014-2015*

Área de residencia	Ene-Feb-Mar 2014 (%)	Ene-Feb-Mar 2015 (%)	Variación (%)
Total	33.9	30.6	-3.3
Lima Metropolitana	59.3	52.0	-7.3
Resto urbano	33.6	30.6	-3.0
Área rural	3.1	1.7	-1.4

*Nota.* Adaptado de “Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares, Enero-Febrero-Marzo 2015”, por INEI, 2015b. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico\\_tecnologias-informacion-ene-feb-mar2015.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico_tecnologias-informacion-ene-feb-mar2015.pdf)

En todos los ámbitos geográficos, han aumentado los hogares con algún miembro que tiene celular. El mayor incremento se dio en los hogares del área rural, pasando de 67.8% a 73.8%, y el resto urbano de 89.8% a 91.1% (ver Tabla 20).

Tabla 20

*Hogares con Telefonía Móvil según Área de Residencia: 2014-2015*

Área de residencia	Ene-Feb-Mar	Ene-Feb-Mar	Variación (%)
	2014 (%)	2015 (%)	
Total	84.6	87.1	2.5
Lima Metropolitana	90.7	91.3	0.6
Resto urbano	89.8	91.1	1.3
Área rural	67.8	73.8	6.0

*Nota.* Adaptado de “Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares, Enero-Febrero-Marzo 2015”, por INEI, 2015b. Recuperado de [http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico\\_tecnologias-informacion-ene-feb-mar2015.pdf](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico_tecnologias-informacion-ene-feb-mar2015.pdf)

Además, según el área de residencia, el 48% de los hogares de Lima Metropolitana dispone de por lo menos de una computadora, en el resto urbano el 42.1% y en los hogares rurales el 6%, tal como se muestra en la Tabla 21 (INEI, 2015b).

Tabla 21

*Hogares con Computadora e Internet según Área de Residencia: 2014-2015*

Área de residencia	Ene-Feb-Mar 2014 (%)		Ene-Feb-Mar 2015 (%)		Variación absoluta (%)	
	Computadora	Internet	Computadora	Internet	Computadora	Internet
Total	36.7	27.4	34.8	27.0	-1.9	-0.4
Lima Metropolitana	54.6	49.5	48.0	44.0	-6.6	-5.5
Resto urbano	43.1	27.1	42.1	28.8	-1.0	1.7
Área rural	7.0	0.8	6.0	0.9	-1.0	0.1

*Nota.* Adaptado de “Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares, Enero-Febrero-Marzo 2015”, por INEI, 2015b. Recuperado de [http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico\\_tecnologias-informacion-ene-feb-mar2015.pdf](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico_tecnologias-informacion-ene-feb-mar2015.pdf)

Finalmente, cabe indicar que la población de 19 a 24 años y de 12 a 18 años de edad es la mayor usuaria de internet. Los niños de 6 a 11 años acceden en un 29.2%, en cambio, la población de 60 y más años solo la usa en un 10.9%, tal como se muestra en la Tabla 22 (INEI, 2015b).

Tabla 22

*Población que hace uso de Internet: Primer Trimestre de 2014 y 2015*

Grupos de edad	Ene-Feb-Mar 2014 (%)	Ene-Feb-Mar 2015 (%)	Variación (%)
Total	41.0	40.7	-0.3
6 a 11 años	31.0	29.2	-1.8
12 a 18 años	55.0	57.1	2.1
19 a 24 años	69.0	66.0	-3.0
25 a 40 años	48.2	46.7	-1.5
41 a 59 años	28.4	30.5	2.1
60 y más	11.0	10.9	-0.1

*Nota.* Adaptado de “Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares, Enero-Febrero-Marzo 2015”, por INEI, 2015b. Recuperado de [http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico\\_tecnologias-informacion-ene-feb-mar2015.pdf](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico_tecnologias-informacion-ene-feb-mar2015.pdf)

### 3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Están relacionadas a la conciencia ecológica y a la conservación del medio ambiente. Han adquirido gran importancia en la última década, llegando a afectar las decisiones de las instituciones en aspectos operacionales, legales, de imagen e incluso comerciales (D'Alessio, 2013). La creación del Ministerio del Ambiente (MINAM) en mayo de 2008, marcó un hito en la institucionalidad ambiental del país, pues se adecuó la estructura del Estado con el fin de responder a los desafíos nacionales e internacionales a través del desarrollo sostenible. En este contexto, el MINAM guía la formulación de la Política Nacional del Ambiente, el Plan Nacional de Acción Ambiental (PLANAA) Perú: 2011-2021, y la Agenda Nacional de Acción Ambiental, supervisando su cumplimiento. La Política Nacional del Ambiente orienta la gestión ambiental constituyendo el marco orientador para la formulación del PLANAA, el cual es un instrumento de planificación que se formula a partir de un diagnóstico situacional ambiental, de la gestión de los recursos naturales, y de las potencialidades del país para el aprovechamiento y uso sostenible de los mismos (MINAM, 2011).

En el marco de la vigésima Conferencia de las Partes (COP 20), celebrada en Lima el pasado mes de diciembre, la Asociación de Bancos (ASBANC), la Asociación de

Instituciones de Microfinanzas del Perú (ASOMIF), y Agrobanco anunciaron su compromiso a favor de la iniciativa *Protocolo Verde*, proyecto orientado a promover de manera comprometida la conservación del medio ambiente, la defensa de la biodiversidad y el uso sostenible de los recursos naturales renovables (MINAM, 2014). El Protocolo Verde contempla tres estrategias claves: (a) generar lineamientos e instrumentos para promover el financiamiento de proyectos de desarrollo con sostenibilidad, a través de facilidades de crédito y/o inversión, y de programas que promuevan el uso sostenible de los recursos naturales renovables, la protección del medio ambiente y la competitividad de los sectores productivos; (b) mejorar la eficiencia operativa reduciendo la huella ecológica; y (c) considerar en el análisis de riesgos de las actividades y proyectos a financiar, los impactos y costos ambientales y sociales que se generen, además de cumplir con legislación ambiental respectiva (ASBANC, 2015).

En un contexto en que el Perú es atractivo para las inversiones, el sector financiero a través de su función de intermediación para la asignación de recursos monetarios, influye de modo determinante en la orientación de la inversión y el gasto de las empresas y familias. Desde esa posición, y mediante la adecuación de los servicios financieros que brinda, es posible contribuir al desarrollo de proyectos sostenibles y amigables ambientalmente. Para el actual Ministro del Ambiente Manuel Pulgar-Vidal, se ha iniciado el momento del debate sobre las finanzas frente al nuevo paradigma de responsabilidad ambiental, dado que es crucial que la banca peruana esté involucrada y trabaje en acciones concretas para la preservación del medio ambiente (ASBANC, 2015). Sin embargo, a la fecha solo la ASBANC ha suscrito formalmente dicho protocolo, quedando aún pendiente que la ASOMIF y Agrobanco hagan lo mismo. Cabe señalar también que en los últimos años ya algunos bancos privados han avanzado en trazar una línea institucional de adecuación a las corrientes mundiales de adopción de medidas para la adaptación y mitigación del cambio climático, esto

a través de la medición de su huella de carbono o mediante la adhesión a estándares internacionales como los *Principios de Ecuador*, los cuales se fundan en las políticas y directrices de la Internacional Finance Corporation (IFC), rama del Banco Mundial dedicada a la inversión del sector privado (Banco Mundial, 2004; BCP, 2015). También puede citarse el caso del Fondo de Desarrollo Regional (FONSESURCO), ONG especializada en microfinanzas en el ámbito rural, que desde hace cinco años ha incorporado entre los pilares estratégicos que sostienen su misión, el desarrollo de las microfinanzas verdes (FONDESURCO, 2014). No obstante, el Protocolo Verde tendrá una cobertura más amplia, ya que será trabajado no sólo por la banca, sino con el resto de empresas del sistema financiero, incluyendo las del Estado, y al propio Gobierno (ASBANC, 2014a). En el presente estudio se considera como relevante que la CRAC Los Andes se sume a estos esfuerzos y que apunte su compromiso con la sostenibilidad y la gestión ambiental responsable, a fin de fomentar la prosperidad económica y el desarrollo armónico del país.

***Fenómenos naturales adversos.*** Para explicar la limitada participación del sector financiero en el ámbito rural y en el financiamiento agropecuario, se acude normalmente a la existencia de un importante margen de riesgo de que se presenten eventos fortuitos que impidan que aun los buenos clientes puedan pagar sus obligaciones. Comúnmente estos hechos se relacionan con fenómenos climáticos que afectan a todos (o a la mayoría) de productores de una zona determinada, situación que conlleva a que no logren obtener los rendimientos esperados y que se conviertan forzosamente en morosos. En cuanto a los prestamistas, estos se enfrentarían a serios problemas financieros, en particular quienes cuenten con carteras fuertemente concentradas geográficamente (Trivelli, Morales, Galarza, & Aguilar, 2004), tal y como sucede con las cajas rurales y en particular con la CRAC Los Andes. Queda pues en manos de estas instituciones el establecer las mejores estrategias frente a este tipo de amenazas.

Como parte de las acciones de prevención frente al próximo fenómeno de El Niño el Ministerio de Agricultura y Riego presentó al Consejo de Ministros un Plan de Acción Multisectorial con el conjunto de actividades para intervenir en las regiones que sufrirían el mayor impacto, entre las que destacan la descolmatación de ríos, la limpieza de drenes y quebradas, y el reforzamiento de la protección de carreteras. De las 14 zonas en emergencia, los departamentos de Piura, La Libertad, Áncash, Lambayeque y Tumbes serían los más afectados, mientras que en la sierra central y el altiplano habría menos lluvia que la habitual (Elaboran plan multisectorial para enfrentar fenómeno de El Niño, 2015, 24 de julio). En cuanto al sector microfinanciero, debe indicarse que la mayoría de las cajas municipales están diversificadas geográficamente, siendo su exposición cercana a un 21.6%. Las más expuestas son la Caja del Santa (74%), Paita (64%), Sullana (58%) y Trujillo (52%). Las cajas rurales resultan ser aún más vulnerables por su menor tamaño y foco en regiones específicas. Las cajas Cajamarca, Incasur, Prymera y del Centro tienen el 100% de sus carteras en regiones cuyos cultivos podrían sufrir de sequías, el resto tienen sólo el 7% de sus carteras en las regiones costeras del norte. Debe precisarse además que los efectos directos más notorios del fenómeno de El Niño se darán en la actividad pesquera y agropecuaria. La exposición de las cajas municipales a un incremento de la morosidad en torno a esta variable asciende al 8% de su cartera total, mientras que en las cajas rurales dicho índice se eleva a más del 20% (más S/.165 millones), pues su mercado objetivo está en el sector rural y no están diversificadas (Fenómeno de El Niño golpeará créditos agrarios de las cajas, 2015, 29 de septiembre).

### **3.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) permite resumir la información política gubernamental y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural y demográfica (S); tecnológica y científica (T); y ecológica y ambiental (E); para luego cuantificarla en la identificación de oportunidades y amenazas del entorno de la organización

(D'Alessio, 2013). En cuanto a la MEFE de la CRAC Los Andes mostrada en la Tabla 23, con los pesos y valores asignados se obtuvo un peso ponderado total de 1.72, por debajo del valor promedio de 2.50; lo que indica que la organización no está capitalizando las oportunidades ni evitando eficientemente las amenazas externas.

Tabla 23

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

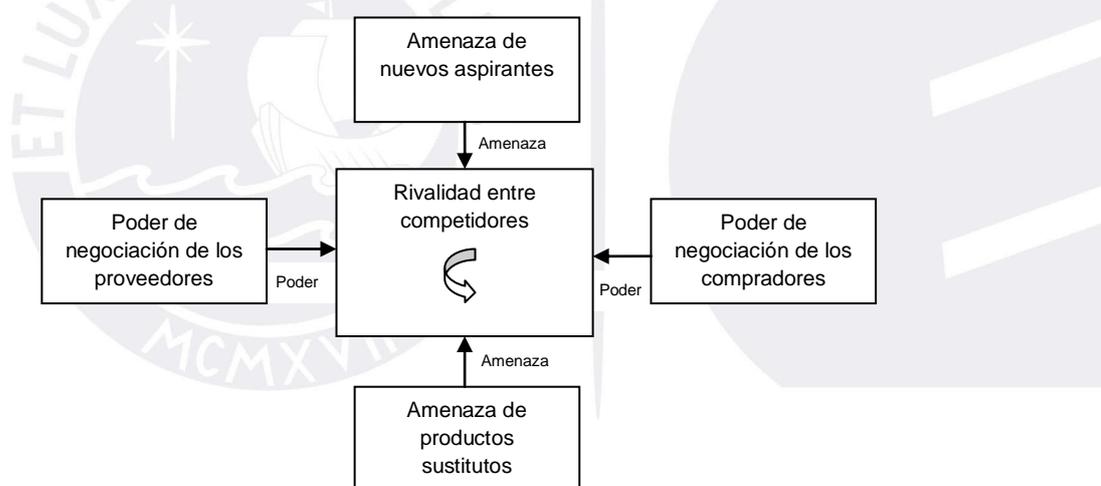
<b>Factores Determinantes de Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades</b>			
1. Mayor ritmo de bancarización e implementación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera	0.10	2	0.20
2. Demanda de productos microfinancieros rurales poco atendida	0.15	2	0.30
3. Amplio mercado potencial para los servicios financieros en zonas rurales y urbanas	0.15	2	0.30
4. Próximo despliegue de la iniciativa Modelo Perú (Dinero Electrónico)	0.12	1	0.12
5. Políticas de Gobierno favorables para el desarrollo e innovación tecnológica	0.06	2	0.12
6. Corriente mundial de adopción de las finanzas verdes	0.03	1	0.03
7. Desarrollo de las tecnologías crediticias, de información y comunicaciones	0.03	2	0.06
8. Crecimiento de la clase media	0.03	1	0.03
9. Marco regulatorio adecuado y avance en medidas de protección de clientes	0.03	2	0.06
	<b>0.70</b>		<b>1.22</b>
<b>Amenazas</b>			
1. Entorno macroeconómico inestable y desaceleración de economía peruana	0.05	2	0.10
2. Alta morosidad en el sistema microfinanciero	0.03	2	0.06
3. Agresiva competencia en el sector microfinanciero	0.06	2	0.12
4. Concentración relativa de las colocaciones	0.05	1	0.05
5. Fenómenos naturales adversos	0.03	1	0.03
6. Incremento de conflictos sociales	0.02	1	0.02
7. Deficiente nivel de educación y cultura financiera	0.02	2	0.04
8. Delincuencia electrónica en crecimiento	0.02	2	0.04
9. Alta informalidad en la micro y pequeña empresa	0.02	2	0.04
	<b>0.30</b>		<b>0.50</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.72</b>

Nota. 4: Respuesta superior; 3: Respuesta por encima del promedio; 2: Respuesta promedio; 1: Respuesta pobre.

La existencia de un amplio mercado potencial para los servicios financieros en zonas rurales y urbanas a nivel nacional resulta una gran oportunidad de ingresar a nuevos mercados que no está siendo aprovechada. Por otro lado, deben tomarse acciones para neutralizar el impacto de la agresiva competencia, la concentración de las colocaciones y la creciente morosidad en el sistema microfinanciero.

### 3.3 La Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes y sus Competidores

Según D'Alessio (2013), la organización debe buscar una posición en la industria desde la cual pueda influir o defenderse de las cinco fuerzas que conducen a la competencia. Esta estructura de la industria, manifestada en el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2012) da cuenta de que los competidores actuales, sustitutos, ingresantes, proveedores y clientes, desarrollan acciones que los favorecen, y buscan con ello alcanzar mejores retornos (ver Figura 27).



*Figura 27.* Las cinco fuerzas que moldean la competencia de una industria. Adaptado de “Ser Competitivo”, por M. Porter, 2012. Barcelona, España: Deusto.

El análisis hecho a continuación utiliza los siguientes conceptos: (a) proveedores: son los encargados de suministrar bienes y servicios; (b) compradores: son los clientes y usuarios de los servicios financieros del sector; (c) sustitutos: productos distintos a los que se brindan actualmente, pero que satisfacen una misma necesidad; (d) ingreso potencial de nuevos competidores: organizaciones que tienen posibilidades para productos iguales o mejores a los

que se ofrecen; y (e) competidores: aquellas entidades financieras que ofrecen productos similares de microfinanzas.

### **3.3.1 Poder de negociación de los proveedores**

La industria bancaria peruana, se ha constituido en un sector clave para la economía nacional (ASBANC, 2012), y como un mercado importante para los proveedores de tecnología (hardware, software), infraestructura, suministros, servicios profesionales, publicidad y otros especializados en el rubro financiero. De acuerdo a Porter (2012), una de las situaciones en la que los proveedores llegan a tener un alto poder de negociación sucede cuando no existe una gran cantidad de ellos para satisfacer las necesidades del sector en cuanto a un rubro específico. Éste es el caso de los pocos proveedores de tecnología del sector financiero peruano, los que tendrían un mayor poder a la hora de negociar. La situación descrita depende también del tamaño de la entidad que negocie. Para ilustrar los casos se elaboró la Tabla 24, en la que se hace referencia al poder de negociación de los principales proveedores del sector microfinanciero, y en particular de la CRAC Los Andes.

### **3.3.2 Poder de negociación de los compradores**

Según Porter (2012), los compradores pueden ejercer influencia negociadora cuando obligan a la industria a reducir sus precios, exigiendo mejor calidad o más prestaciones, y cuando enfrentan a los rivales entre sí. Los compradores o clientes del sistema financiero peruano pueden dividirse en: (a) personas naturales o jurídicas que contratan productos o servicios; y (b) personas naturales o jurídicas que solo utilizan los servicios de recaudación, compra y venta de moneda extranjera, giros, transferencias, o similares. En el 2014, se incorporaron 300,000 nuevos prestatarios al sistema financiero, con lo cual el total del sistema superó los seis millones entre personas naturales y jurídicas (SBS, 2015c). Este dato puede brindar una idea cercana del total de clientes (compradores) del sistema bancario.

Tabla 24

*Poder de Negociación de los Proveedores de la CRAC Los Andes*

Tipo de proveedor	Poder de negociación
Materiales y suministros de oficina	Bajo
Equipos y muebles de oficina	Bajo
Equipos de computación y telecomunicaciones	Alto
Equipos de audio y video	Bajo
Equipos y repuestos de aire acondicionado	Bajo
Periféricos y dispositivos de almacenamiento	Bajo
Software administrativo, base de datos y de programación	Alto
Servicios de mantenimiento de vehículos y repuestos	Bajo
Servicios de mantenimiento de equipos de oficina y computación	Bajo
Servicios de mantenimiento de infraestructura de red	Bajo
Servicios instalación y mantenimiento centrales de red, voz y datos	Medio
Servicios de enlace y acceso a internet y soporte técnico	Alto
Equipos de conexión y comunicación de datos	Alto
Mantenimiento centrales telefónicas	Bajo
Materiales eléctricos, mantenimiento de cerraduras y ferretería	Bajo
Servicios de courier	Bajo
Productos de material impreso y publicidad	Bajo

En cuanto a la CRAC Los Andes, al cierre del 2014 se alcanzó una cobertura de 35,020 prestatarios, registrándose un 14% de crecimiento respecto al año anterior. Cabe indicar que el 65% de estos clientes pertenecen a los niveles socioeconómicos más desfavorecidos, y menos atendidos por la banca comercial (CRAC Los Andes, 2015a). Ahora bien, a medida que la cantidad de clientes del sistema financiero aumenta, se incluyen progresivamente más segmentos vulnerables de la población con capacidades más deficientes para comprender los productos financieros. Debe resaltarse además que las negociaciones de las entidades financieras con los clientes se lleva a cabo de manera individual e independiente. Este aspecto demostraría que el poder de negociación de los compradores es aún débil frente al sistema. Para efectos de ilustrar el poder de negociación los compradores del sector microfinanciero se elaboró la Tabla 25. El poder de negociación también se establece por los volúmenes de compra de los clientes (Porter, 2012), creándose así una

diferencia si se trata de una empresa grande, mediana, pequeña, o de una persona natural.

Esta desigualdad puede apreciarse en detalle de tasas de interés del sistema financiero publicadas por la SBS diariamente (ver Tabla 26).

Tabla 25

*Poder de Negociación de los Compradores de la CRAC Los Andes*

Tipo de Cliente	Poder de negociación
Medianas Empresas	Medio
Pequeñas Empresas	Bajo
Microempresas	Bajo
Consumo	Medio
No cliente	Bajo

Así, un cliente corporativo puede tener acceso a una tasa preferencial de 4.77% en moneda nacional mientras que a una microempresa se le asigna una tasa siete veces más alta que la mencionada (34.13%). En este caso, los clientes pequeños deben aceptar las tasas impuestas por las entidades financieras, dado su bajo poder de negociación.

Tabla 26

*Tasa de Interés Promedio del Sistema Bancario (al 06 de agosto de 2015)*

Tipo de Cliente	Moneda Nacional (%)	Moneda Extranjera (%)
Corporativos	4.77	2.14
Grandes Empresas	6.71	5.10
Medianas Empresas	9.73	8.47
Pequeñas Empresas	20.56	10.99
Microempresas	34.13	17.50
Consumo	43.90	31.17
Hipotecarios	8.45	7.12

*Nota.* Adaptado de “Tasa de interés promedio del sistema bancario (actualizado al 06 de agosto de 2015)”, por SBS, 2015. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/app/stats/TasaDiaria\\_5.asp](http://www.sbs.gob.pe/app/stats/TasaDiaria_5.asp)

### 3.3.3 Amenaza de los sustitutos

Según Porter (2012), un sustituto realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera. Existe dificultad para aproximarse al

financiamiento rural, dado que la definición de lo rural no es precisa, y porque sea cual fuera ésta, ni las mismas entidades financieras suelen tener una clasificación de ese tipo (Trivelli et al., 2004). Dado ello, en la presente investigación se definirá como *competidor* de la CRAC Los Andes a cualquier entidad constituida como CRAC, y como *sustituto* a cualquier otra fuente de crédito para la micro, pequeña y mediana empresa (ver Tablas 27, 28 y 29).

Tabla 27

*Sustitutos de la CRAC Los Andes y sus Créditos Directos a Junio de 2015*

Fuente de crédito	Créditos a medianas empresas (en miles de S/.)	Créditos a pequeñas empresas (en miles de S/.)	Créditos a microempresas (en miles de S/.)
Bancos	37'535,154	13'674,023	2'909,843
Financieras	343,435	2'293,072	1'800,508
Cajas Municipales	1'624,804	5'558,879	2'988,084
Edpyme	17,027	375,877	349,326
ONG	No determinado	No determinado	No determinado
Entidades del sector público	No determinado	No determinado	No determinado
Cooperativas	No determinado	No determinado	No determinado
Amigos, familiares, juntas, panderos, bodegas, casas de empeño, prestamistas, otros	No determinado	No determinado	No determinado

*Nota.* Adaptado de "Boletín Estadístico", por SBS, 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>

Una de las principales amenazas para las instituciones que operan en el mercado microfinanciero, y en particular para la CRAC Los Andes es la migración de clientes a la banca tradicional, debido a la falta de productos y servicios crediticios (Mendiola et al., 2015). Además, estas entidades de mayor tamaño tienen como fortaleza el acceso a fuentes de fondeo más baratas y a tecnología propia que les permite desarrollar actividades más eficientes.

Tanto para Joel Siancas, presidente de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Sullana, como para Walter Leyva, gerente central de negocios de la Caja de Trujillo, el crecimiento y evolución del sistema microfinanciero peruano hacen necesario el surgimiento

de instituciones con mayor patrimonio y sostenibles en el largo plazo, ya sea a través fusiones, absorciones o mediante la incorporación de socios estratégicos en torno a las entidades de menor tamaño; todo ello por los altos costos de inversión en la implementación de tecnología, por los continuos requerimientos patrimoniales que exigen los acuerdos Basilea II y Basilea III, así como por el contexto competitivo del mercado financiero (En próximos meses habrá alianzas y fusiones entre cajas municipales, 2014, 28 de marzo).

Tabla 28

*Productos Sustitutos Ofrecidos por los Bancos y Financieras, Junio de 2015*

Fuente de crédito	Créditos a medianas empresas	Créditos a pequeñas empresas	Créditos a microempresas	Crédito de consumo no revolvente
B. de Crédito del Perú	Sí	Sí	Sí	Sí
B. Continental	Sí	Sí	Sí	Sí
Scotiabank Perú	Sí	Sí	Sí	Sí
Interbank	Sí	Sí	Sí	Sí
B. Interamericano de Finanzas	Sí	Sí	Sí	Sí
B. Financiero	Sí	Sí	Sí	Sí
B. GNB	Sí	Sí	Sí	Sí
B. Santander Perú.	Sí	Sí	No	Sí
Mibanco	Sí	Sí	Sí	Sí
B. de Comercio	Sí	Sí	Sí	Sí
Citibank	Sí	Sí	Sí	No
B. Ripley	No	No	Sí	Sí
Finaciera TFC S.A.	Sí	Sí	Sí	Sí
Mitsui Auto Finance	Sí	Sí	Sí	Sí
Crediscotia Financiera	Sí	Sí	Sí	Sí
Financiera Nueva Visión	Sí	Sí	Sí	Sí
Financiera Proempresa	Sí	Sí	Sí	Sí
Financiera Qapaq	Sí	Sí	Sí	Sí
Financiera Confianza	Sí	Sí	Sí	Sí
Financiera UNO	Sí	No	No	Sí
Compartamos Financiera	Sí	Sí	Sí	Sí
Financiera Efectiva	Sí	Sí	Sí	Sí

*Nota.* Adaptado de “Boletín Estadístico”, por SBS, 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>

Tabla 29

*Productos Sustitutos Ofrecidos por Edpymes y Cajas Municipales, Junio de 2015*

Fuente de crédito	Créditos a medianas empresas	Créditos a pequeñas empresas	Créditos a microempresas	Créditos de consumo no revolvente
EDPYME BBVA Consumer Finance	Sí	Sí	Sí	Sí
EDPYME Raíz	Sí	Sí	Sí	Sí
EDPYME Credijet	Sí	Sí	Sí	Sí
EDPYME Solidaridad	Sí	Sí	Sí	Sí
EDPYME Inversiones La Cruz	Sí	Sí	Sí	Sí
EDPYME Acceso Crediticio	Sí	Sí	Sí	Sí
EDPYME Alternativa	Sí	Sí	Sí	Sí
EDPYME Credivisión	No	Sí	Sí	No
EDPYME Marcimex	No	Sí	Sí	Sí
CMAC Arequipa	Sí	Sí	Sí	Sí
CMAC Huancayo	Sí	Sí	Sí	Sí
CMAC Sullana	Sí	Sí	Sí	Sí
CMAC Cusco	Sí	Sí	Sí	Sí
CMAC Trujillo	Sí	Sí	Sí	Sí
CMAC Ica	Sí	Sí	Sí	Sí
CMCP Lima	Sí	Sí	Sí	Sí
CMAC Piura	Sí	Sí	Sí	Sí
CMAC Tacna	Sí	Sí	Sí	Sí
CMAC Maynas	Sí	Sí	Sí	Sí
CMAC Del Santa	Sí	Sí	Sí	Sí
CMAC Paita	Sí	Sí	Sí	Sí

*Nota.* Adaptado de “Boletín Estadístico”, por SBS, 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>

Por otro lado, en la literatura empírica sobre el crédito rural existen muchos estudios que documentan la existencia de fuentes de crédito no formales que suelen atender a gran número de clientes con transacciones muy pequeñas en monto. Estos prestamistas son muy importantes sobre todo por su cobertura, sin embargo su análisis se torna complejo ya que no reportan sus actividades financieras, ni tienen incentivos para compartir sus procedimientos con otros. Lo poco que se conoce sobre su tecnología, escala, y tipo de operaciones crediticias está basado en estudios de caso y en información proporcionada por sus prestatarios (Trivelli et al., 2004). Según Porter (2012), cuando la amenaza de sustitutos es elevada, la rentabilidad de la industria se resiente por ello, pues sus productos o servicios

limitan el potencial de rendimiento al colocar un techo en los precios. Siguiendo esta premisa del autor, es posible afirmar que si la CRAC Los Andes no se distancia de ellos a través de las características de sus servicios financieros, de sus campañas u otros medios, estos resentirán su rentabilidad y a menudo se inhibirá su capacidad de crecimiento.

### **3.3.4 Amenaza de los entrantes**

Según Porter (2012), los aspirantes al entrar en una industria ejercen presión en los precios, los costos y el índice de inversión necesario para competir. Sin embargo la amenaza de entrada depende de lo elevadas que sean las barreras de acceso y de la reacción de los miembros ya establecidos. Según el autor, las principales son siete:

- Economías de escala por parte de la oferta.
- Beneficios de escala por parte de la demanda.
- Costos por el cambio de clientes.
- Requisitos del capital.
- Beneficios para los miembros independientemente del tamaño.
- Acceso desigual a los canales de distribución.
- Política restrictiva del gobierno (Porter, 2012, 39-42).

En caso del sector bancario peruano, los buenos indicadores y resultados que acompañaron al país en los últimos años favorecieron la creación de un mercado imparcial y competitivo, siendo esto atractivo para la inversión de nuevos actores locales y extranjeros pues no hay topes a las tasas de interés, los requisitos de capital son razonables (ver Tabla 30), y las barreras para el ingreso son bajas. De hecho, el Perú lidera el ranking del mejor entorno para las microfinanzas por séptimo año consecutivo (SBS, 2015e). No obstante, para Rubén Mendiola, superintendente adjunto de banca y microfinanzas de la SBS, los tiempos de grandes márgenes financieros para esta industria han quedado atrás. Según ha referido, las

entidades que compiten en el negocio en el 2005 facturaban S/.35 por cada S/.100 que prestaban, mientras que hoy solo reciben S/.25 por dicha suma. Mendiolaza sostuvo también que los esfuerzos de las entidades por controlar sus altos gastos financieros y administrativos no han sido suficientes para compensar la reducción de ingresos de los últimos años, por lo que la escala se ha convertido en la principal estrategia para mejorar la rentabilidad. Precisó asimismo, que la participación de los gastos en las instituciones de menor tamaño ha superado el doble del promedio del sistema financiero, de ahí que el ente regulador haya recomendado a éstas aumentar su tamaño, dado que el número de entidades con resultados deteriorados ha aumentado. Finalmente, agregó que para prevenir esta situación, la SBS será muy cuidadosa al otorgar licencias a nuevas empresas que quieran operar en el sistema financiero (Se viene ola de fusiones en el sector microfinanciero, 2014, 26 de septiembre).

Tabla 30

*Capital Mínimo Requerido para el Funcionamiento de las Empresas Financieras*

Tipo de Empresa	Capital mínimo
Empresa Bancaria	S/. 14'914,000
Empresa Financiera	S/. 7'500,000
Caja Municipal de Ahorro y Crédito	S/. 678,000
Caja Municipal de Crédito Popular	S/. 4'000,000
Entidad de Desarrollo a la Pequeña y Micro Empresa - EDPYME	S/. 678,000
Cooperativas de Ahorro y Crédito autorizadas a captar recursos del público	S/. 678,000
Caja Rural de Ahorro y Crédito	S/. 678,000

*Nota.* Adaptado de Ley N° 26702 Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la SBS, 2015. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/regu\\_leygralbancseguo/LeyGeneral.pdf](http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/regu_leygralbancseguo/LeyGeneral.pdf)

Por otro lado, si bien es cierto que existe una barrera de entrada relacionada con el monto mínimo de capital y las regulaciones establecidas en la Ley N° 26702 (Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros), esto solo sería relevante para los competidores pequeños como las ONG o grupos de inversionistas regionales. Para los grandes inversionistas como los bancos que optan por

integrarse horizontalmente y competir en el sector de las microfinanzas (Banco de Crédito, Scotiabank, BBVA Continental, entre otros), esto no representaría un obstáculo. Entre los principales temas que aborda la ley referida se tiene:

- Libertad para fijar intereses, comisiones y tarifas.
- Capital mínimo requerido: S/. 678,000.
- Requisitos específicos para el ingreso de nuevas instituciones financieras.
- Medidas para la protección adecuada del ahorrista.
- Encaje legal.
- Requerimientos de patrimonio efectivo.
- Publicación de tasas de interés efectivas y de los estados financieros en medios de prensa y sus respectivas páginas de Internet, así como también de los mecanismos de resolución de conflictos con clientes.

Adicionalmente, son relevantes las consideraciones de la resolución N° SBS 11356-2008, que regula: (a) el régimen general de provisiones procíclicas; (b) la evaluación y la clasificación del deudor; y (c) la exigencia de provisiones.

### **3.3.5 Rivalidad de los competidores**

La industria de las microfinanzas se convirtió en esta última década en sector muy competitivo, a tal grado que hubiera sido difícil de imaginarlo en los años 80. Inicialmente, este segmento fue pobre, de bajo perfil y visto con desconfianza por la banca comercial y corporativa. Sin embargo, con el nuevo milenio, las instituciones microfinancieras vinieron a ocupar su lugar al lado de los grandes jugadores de la banca. La reubicación, el mejoramiento, y la expansión de las oficinas de las principales entidades fueron una primera muestra de ello (Conger, Inga, & Webb, 2009). Pero no se trata solamente de una buena ubicación para lograr captar clientes, ya que estas entidades superan hasta en un 4% a la banca múltiple en el pago de intereses a los depósitos a plazo fijo. Se han puesto además en

práctica diversas estrategias tecnológicas y crediticias para la captación, y en oferta distintos servicios colaterales (microseguros, remesas, medios electrónicos, de telefonía móvil, etc.), ya sea de manera directa o con la intervención de terceros. Dicha competencia ha creado una industria competitiva e innovadora, además de haber generado la disminución de las tasas de interés, lo que crea presión sobre la rentabilidad del sector (Mendiola et al., 2015).

Actualmente, el mercado de las microfinanzas se caracteriza por una alta rivalidad, considerando el importante número de participantes y las condiciones anteriormente descritas (ver Tablas 31 y 32). Es un sector muy fragmentado con más de 50 participantes a nivel nacional, que si bien incluyen nuevos clientes al sistema año a año, no lo hacen al ritmo deseado (baja penetración del mercado). Si además, se considera que los modelos de negocios son muy similares, con costos altos (para las entidades de menor tamaño) como resultado del fondeo, así como por el riesgo propio de la operación y la poca diferenciación del producto, dicha rivalidad del sector se hace más que evidente. Para efectos de la presente investigación se definió como *competidor* de la CRAC Los Andes a cualquier entidad constituida como CRAC, y como *sustituto* a cualquier otra fuente de crédito para la micro, pequeña y mediana empresa.

Tabla 31

*Participación en Créditos Directos a Julio de 2015 (en miles de Nuevos Soles)*

	Empresas	Monto	%	Porcentaje acumulado
1	CRAC Credinka	483,756	49.12	49.12
2	CRAC Los Andes	153,136	15.55	64.67
3	CRAC Prymera	114,732	11.65	76.32
4	CRAC Chavín	58,362	5.93	82.24
5	CRAC Libertadores de Ayacucho	50,546	5.13	87.37
6	CRAC Cajamarca	48,528	4.93	92.30
7	CRAC Sipán	41,780	4.24	96.54
8	CRAC Incasur	26,677	2.71	99.25
9	CRAC del Centro	7,368	0.75	100.00

*Nota.* Adaptado de “Boletín Estadístico de Cajas Rurales”, por SBS, 2015b. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=4#>

### 3.4 La CRAC Los Andes y sus Referentes

El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), miembro del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y el Microfinance Information Exchange, Inc. (MIX) elaboran anualmente el ranking de las principales instituciones microfinancieras (IMF) de América Latina y el Caribe. Para el 2014, el reporte destacó que tres instituciones bolivianas ocuparon los primeros puestos de la clasificación general: (a) BancoSol, (b) Banco para el Fomento a las Iniciativas Económicas S.A. (Banco FIE), y (c) Banco Fassil. La evaluación se basó en tres pilares: (a) alcance, (b) eficiencia y (c) transparencia, referidos a la expansión del acceso a los servicios financieros a través del número de clientes cubiertos con servicios de crédito y cuenta de depósitos, penetración de mercado y la forma de evitar sobreendeudamiento; la reducción de costos hacia el cliente y la buena calidad de cartera; y la difusión pública de los resultados de desempeño financiero, auditorías y función social (FOMIN & MIX, 2014).

Tabla 32

*Participación en Depósitos Totales a Julio de 2015 (en miles de Nuevos Soles)*

	Empresas	Monto	%	Porcentaje acumulado
1	CRAC Credinka	415,620	41.93	41.93
2	CRAC Prymera	136,379	13.76	55.69
3	CRAC Los Andes	132,105	13.33	69.02
4	CRAC Chavín	107,428	10.84	79.86
5	CRAC Cajamarca	57,265	5.78	85.63
6	CRAC Libertadores de Ayacucho	54,730	5.52	91.15
7	CRAC Sipán	53,849	5.43	96.59
8	CRAC Incasur	26,143	2.64	99.23
9	CRAC del Centro	7,681	0.77	100.00

*Nota.* Adaptado de “Boletín Estadístico de Cajas Rurales”, por SBS, 2015b. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=4#>

BancoSol ocupó el cuarto puesto en alcance, el trigésimo segundo en eficiencia y el primero en transparencia. La institución comenzó a operar como banco regulado el 10 de febrero de 1992, luego de seis años de trabajo como la fundación que abrió las puertas del financiamiento formal a los microempresarios bolivianos. A la fecha, es el primer banco de

microfinanzas con una cartera de 1,000 millones de dólares americanos, lo cual representa el 26% del total de la cartera de las microfinancieras, y el 13% de todos los préstamos concedidos por la banca en Bolivia. Su volumen de clientes ha crecido de manera importante en sus 23 años de vida. Sus 17,000 primeros prestatarios de 1992, hoy se han convertido en 251,162 clientes de crédito (la cifra más alta del sistema microfinanciero); mientras que sus depositantes superan el medio millón. BancoSol también se ha caracterizado por ser un pionero en la innovación financiera a través del desarrollo de la tecnología microfinanciera. Además de estar presente en todo el país con una red de más de 431 puntos de atención, ha sido pionero en operaciones de banca electrónica para la microempresa, desarrollando una red de agencias móviles y una la red de puntos alternativos (SolAmigo). Las primeras recorren las zonas rurales de los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, ofreciendo todos los productos financieros y facilitando el acceso a servicios esenciales. Los Puntos SolAmigo, entretanto, fueron creados para llevar servicios financieros a las zonas periurbanas donde no existen agencias fijas. Este innovador servicio financiero fue reconocido a nivel internacional con el Premio Beyond Banking del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en la categoría connect Banking, por desarrollar canales alternativos de acceso para los consumidores financieros de las zonas urbanas y rurales de Bolivia (Bolivia: BancoSol celebra 23 años, 2015, 19 de febrero).

En cuanto al Banco FIE, éste se constituyó como entidad bancaria el año 2010 y a la fecha su cartera ha tenido un crecimiento del 150%, convirtiéndose en una de las entidades de microfinanzas de mayor liderazgo del Sistema Financiero Boliviano. Es la entidad pionera en microcrédito individual en Bolivia, haciendo microfinanzas desde hace 30 años. Está situada entre las dos entidades más grandes de Bolivia, y entre las dos más importantes de América Latina, con una cartera de 1,048 millones de dólares americanos. Asimismo, cuenta con más de 200,000 clientes en créditos y más de 800,000 clientes en ahorros. Tiene una fuerte

presencia en la zona urbana y rural, y a la fecha cuenta con 223 agencias y sucursales a nivel nacional (79 de las cuales están ubicadas en el área rural, que es donde más han crecido en los últimos años).

El éxito del Banco FIE está principalmente relacionado al uso de tecnología crediticia propia, sustentada en el análisis de la capacidad de pago, voluntad de pago y oportunidad productiva y/o comercial. Así como por contar con un recurso humano involucrado, con un enfoque en el empoderamiento, desarrollo y compromiso de los trabajadores (Bolivia: Cartera de créditos de Banco FIE creció 150%, 2015, 05 de Junio).

### **3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)**

Según D'Alessio (2013), la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una organización, evidenciando algunas de sus fortalezas y debilidades. Su propósito es señalar cómo está la organización respecto a otras del mismo sector tomadas como muestra, para que a partir de ello se puedan inferir posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector. Para el autor, su determinación es crucial para el éxito del análisis y de la evaluación.

Siguiendo la metodología establecida por D'Alessio (2013), y sobre la base de lo mencionado en los capítulos anteriores, se puede establecer que los tres principales competidores de CRAC Los Andes son: (a) MiBanco, (b) la CMAC Arequipa y (c) la CRAC Credinka. Estas organizaciones tienen una importante presencia en el sur del país, donde la institución opera. Según el Informe de Coyuntura 2015 de la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (CCIA), el saldo de colocaciones de estas tres entidades al 31 de Diciembre de 2014 fue de S/. 4,140 millones, S/. 2,824 millones y S/. 461 millones, respectivamente, siendo las dos primeras las de mayores colocaciones en el sector microfinanciero (CCIA, 2015). De acuerdo a lo mostrado en la Tabla 33, el puntaje obtenido luego de la evaluación fue de 2.12, lo cual ubica a la organización en un cuarto lugar, por lo que para mejorar su

posición, debe poner énfasis en los 12 factores claves de éxito identificados. Además se puede apreciar que MiBanco es el competidor que destaca sobre los otros.

Tabla 33

*Matriz del Perfil Competitivo (MPC)*

	Factores clave de éxito	Peso	CRAC Los Andes (Perú)		MiBanco		CMAC Arequipa		CRAC Credinka	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Participación de mercado	0.04	2	0.08	4	0.16	3	0.12	3	0.12
2	Canales de atención (tradicionales y alternativos)	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15
3	Competitividad de precios y tasas de interés	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
4	Decisiones descentralizadas y rapidez y eficiencia en la atención al cliente	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10
5	Indicadores de eficiencia (ROE y ROA)	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
6	Cartera de productos con una oferta de valor especializada por cada segmento	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
7	Adecuada y accesible tecnología crediticia	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20
8	Gestión integral de riesgos	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16
9	Uso de tecnologías de información y comunicaciones	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
10	Adecuada estructura de fondeo	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16
11	Personal capacitado y con experiencia	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20
12	Sólido respaldo patrimonial y financiero	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
	Total	1.00		2.12		3.37		2.90		2.59

Nota. 4: Fortaleza mayor, 3: Fortaleza menor, 2: Debilidad menor, 1: Debilidad mayor

Luego se elaboró la Matriz de Perfil Referencial (MPR), considerándose como referentes a dos entidades microfinancieras que no compiten con las CRAC Los Andes, pero que están en la misma industria: (a) BancoSol, y (b) Banco FIE, ambas de Bolivia. Como

resultado, se puede apreciar que las dos son organizaciones altamente competitivas, pues obtuvieron en la evaluación puntajes de 3.72 y 3.50 respectivamente (ver Tabla 34).

Tabla 34

*Matriz del Perfil Referencial (MPR)*

Factores clave de éxito	Peso	CRAC Los Andes					
		(Perú)		BancoSol (Bolivia)		BancoFIE (Bolivia)	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Participación de mercado	0.04	2	0.08	4	0.16	3	0.12
2 Canales de atención (tradicionales y alternativos)	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20
3 Competitividad de precios y tasas de interés	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
4 Decisiones descentralizadas y rapidez y eficiencia en la atención al cliente	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20
5 Indicadores de eficiencia (ROE y ROA)	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
6 Cartera de productos con una oferta de valor especializada por cada segmento	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
7 Adecuada y accesible tecnología crediticia	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
8 Gestión integral de riesgos	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24
9 Utilización de tecnologías de información y comunicaciones	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
10 Adecuada estructura de fondeo	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
11 Personal capacitado y con experiencia	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
12 Sólido respaldo patrimonial y financiero	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.12</b>		<b>3.72</b>		<b>3.50</b>

Nota. 4: Fortaleza mayor, 3: Fortaleza menor, 2: Debilidad menor, 1: Debilidad mayor

### 3.6 Conclusiones

De acuerdo con el análisis externo realizado y sobre la base de los resultados de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), se ha identificado que la CRAC Los Andes no está aprovechando adecuadamente las oportunidades que le brinda el entorno, tales como el amplio mercado potencial para los servicios financieros en zonas rurales y urbanas. Por otro lado, las amenazas no están siendo completamente neutralizadas, esto en el caso de la agresiva competencia, la concentración de las colocaciones o la creciente morosidad en el sistema microfinanciero. En la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), se identificó que la institución está en una posición de desventaja frente a las principales entidades nacionales

que ofrecen productos microfinancieros: (a) MiBanco, (b) CMAC Arequipa, y (b) CRAC Credinka. Este análisis ha permitido determinar en qué puntos se deben enfocar los objetivos y estrategias que se propondrán más adelante.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

D'Alessio (2013) señaló que la consideración más importante al inicio de la auditoría interna de una organización es la auditoría a las áreas funcionales clásicas. En el presente capítulo se determinan las fortalezas y debilidades de la CRAC Los Andes, las cuales serán desarrolladas en la Matriz de Evaluación de Factores Internos.

#### 4.1.1 Administración y Gerencia (A)

Según D'Alessio (2013), la gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales, y de definir el rumbo y estrategias de la organización. Dicho esto, es importante conocer la estructura del accionariado de la CRAC Los Andes con el fin de tener una idea de quienes son los decisores del trayecto de esta institución. Desde el año 2010, la Peruvian Andes Corporation (PAC) es el principal accionista de la entidad con el 93.73% del capital social. Este un holding creado por inversionistas privados peruanos y extranjeros, con el fin de aportar la experiencia de sus socios en el sector para perfeccionar el modelo de negocio de la CRAC Los Andes, implementar mejores controles de gestión, fortalecer el patrimonio, y respaldar los planes estratégicos a mediano y largo plazo. A diciembre del 2014 el patrimonio ascendió a S/. 26'707,000, incrementándose en 17.85% respecto al cierre del 2013 (ver Figura 28 y Tabla 35).

En el más alto nivel de la organización se encuentra la Junta General de Accionistas, seguida del Directorio (ver Figura 29). La Sra. Rosanna Ramos Velita es la Presidenta del Directorio, quien trabajó como funcionaria en diversas instituciones financieras internacionales. Actualmente es además miembro del directorio de Grameen Foundation (Estados Unidos). El actual organigrama fue aprobado en junio de 2015 y cuenta con una estructura plana y funcional, que responde a las necesidades de la institución, adecuándose al

crecimiento que ha enfrentado en los últimos ejercicios y a los cambios producidos en el mercado. Desde esa fecha tanto el Sr. Washington Deza como la Sra. Lyudmila Chuquimamani asumieron las funciones de la Gerencia General de manera conjunta.

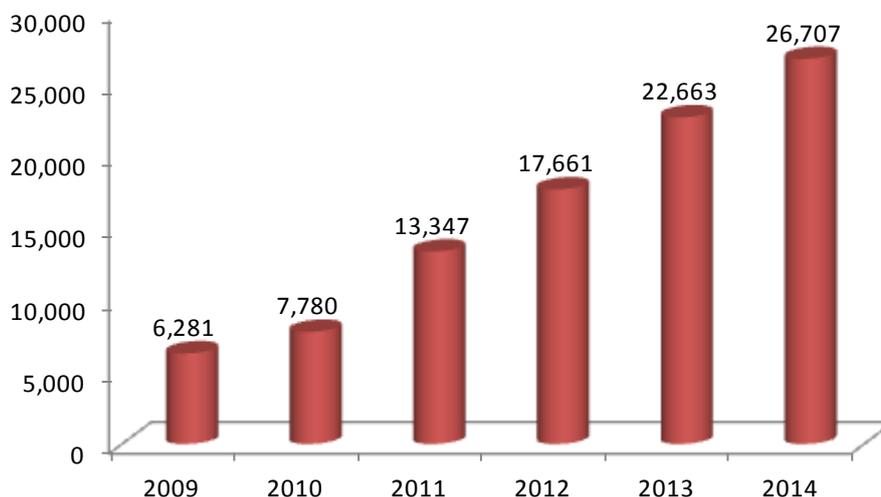


Figura 28. Evolución del patrimonio: 2009-2014.

Tomado de: “Evolución del Patrimonio: 2009-2014 (Expresado en Miles de S/.),” por CRAC Los Andes, 2015a, *Memoria Anual 2014*, p. 20.

En 2012 se crearon la Gerencia de Tecnología de la Información y la Gerencia de Talento Humano. Otras gerencias de línea son la Gerencia de Operaciones, la Gerencia de Riesgos, y la Gerencia de Negocios (CRAC Los Andes, 2015a).

Tabla 35

*Ranking de Patrimonio a Julio de 2015 (en miles de Nuevos Soles)*

Empresas	Monto	Participación (%)	Porcentaje acumulado
1 CRAC Credinka	73,416	42.81	42.81
2 CRAC Los Andes	27,398	15.98	58.78
3 CRAC Prymera	21,689	12.65	71.43
4 CRAC Cajamarca	15,85	9.24	80.67
5 CRAC Sipán	7,78	4.54	85.21
6 CRAC Chavín	6,706	3.91	89.12
7 CRAC del Centro	6,587	3.84	92.96
8 CRAC Incasur	6,206	3.62	96.58
9 CRAC Libertadores de Ayacucho	5,867	3.42	100.00

Nota. Adaptado de “Boletín Estadístico”, por SBS, 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>

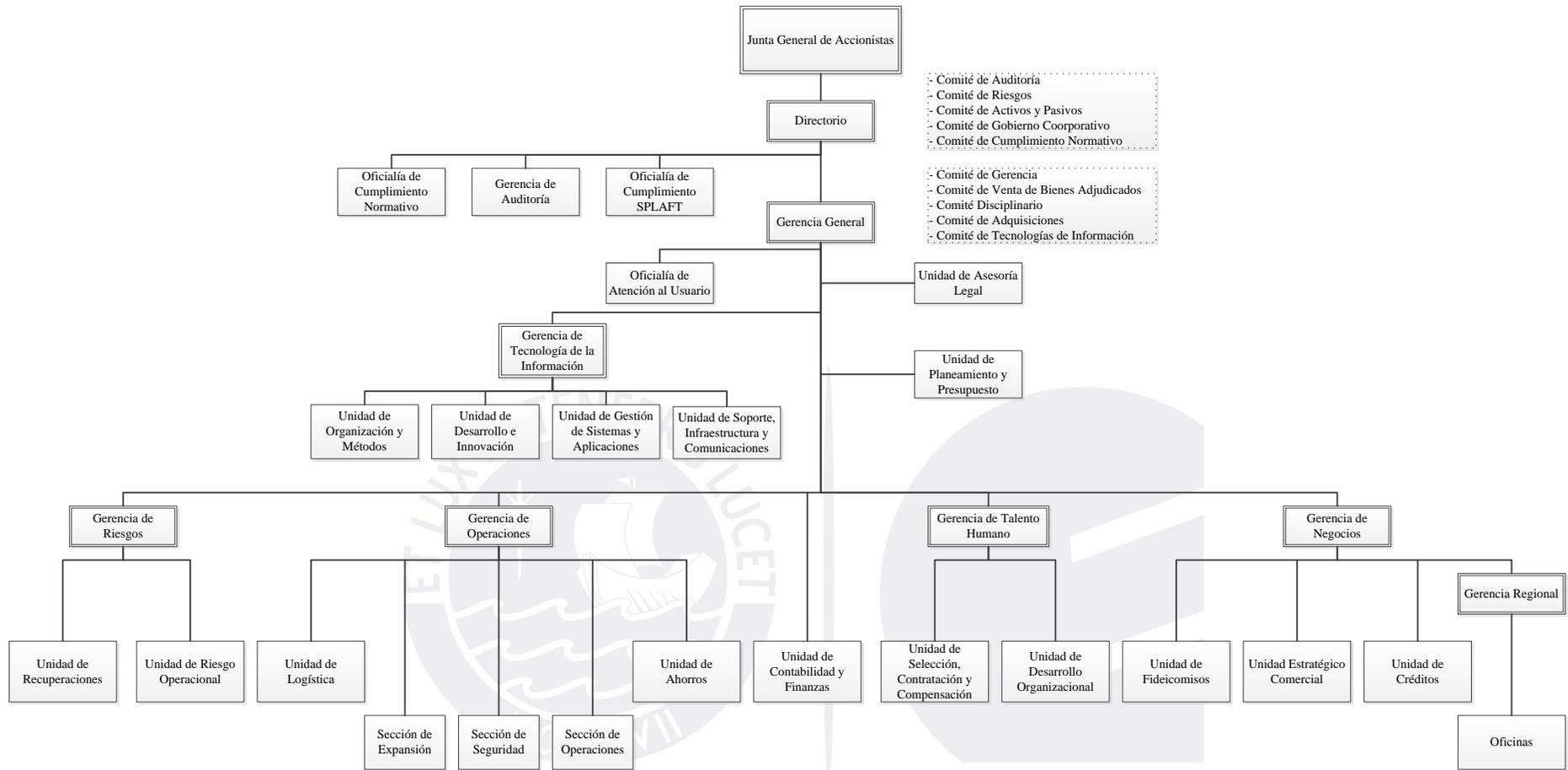


Figura 29. Organigrama estructural de la CRAC Los Andes.  
 Tomado de “Organigrama Estructural”, por CRAC Los Andes, 2015b, 26 de junio de 2015, p. 2.

La CRAC Los Andes cuenta con una visión, misión, las cuales no contienen los valores de la organización ni un horizonte de tiempo que permita los cambios en la misma. En ellas tampoco se termina de desarrollar quiénes son sus clientes, cuáles son sus productos y mercados, y no toma en consideración el interés por sus empleados, el autoconcepto de la organización, ni su filosofía. Por otro lado, la institución cuenta con los siguientes instrumentos de gestión estratégica:

- Plan Estratégico Institucional 2013-2015, el cual ha sido necesario ajustar en el 2014, en cuanto a objetivos estratégicos, indicadores de gestión, metas, actividades estratégicas y el ajuste de las proyecciones financieras; dada la desaceleración económica que viene afectando al sector microfinanciero, el sobreendeudamiento ocasionado por el incremento de la competencia, y en concordancia con las observaciones realizadas en la última visita de supervisión de la SBS y en el informe de autosuficiencia de capital.
- Estatuto, que norma todas las acciones y responsabilidades de todos los órganos integrantes;
- Reglamento de Organización y Funciones (ROF); y
- Manual de Organización de Funciones (MOF), así como los perfiles de cada puesto de trabajo.

Dentro de la Matriz Estratégica correspondiente al Plan Estratégico 2013-2015, la CRAC Los Andes identificó que una de sus debilidades es su inadecuada estrategia competitiva (CRAC, Los Andes, 2014). La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la organización. Tema que lleva a plantear los productos que se deben manejar y qué características deben reunir para aspirar al éxito, el cual está condicionado por la capacidad de la entidad para superar a la competencia y desde luego, por

la bondad del producto desde la perspectiva del cliente. Como respuesta a esta debilidad la entidad ha definido que deben conocerse las necesidades y expectativas de los clientes (socios) en el ámbito crediticio y de ahorros, para así lograr mejoras e incrementar su cartera de productos competitivos, siendo necesario definir sus perfiles por zonas y actividades económicas. Los indicadores que medirán el cumplimiento de dicho objetivo son: (a) número de clientes captados / número de productos de créditos nuevos; y (b) total de obligaciones con el público (CRAC, Los Andes, 2014).

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

La CRAC Los Andes, es una institución financiera regional, que cuenta con casi 18 años de operaciones, y que opera actualmente en las regiones de Puno, Cusco, Arequipa y Ayacucho. Es una de las pocas entidades que mantiene una mayoritaria presencia en el ámbito rural, orientando sus créditos en particular a las actividades agropecuarias (54% de la cartera a diciembre de 2014). Para el desarrollo de sus operaciones, cuenta con 21 oficinas distribuidas en Puno, Arequipa, Ayacucho y Cusco (cuatro inauguradas en el 2014), además de 20 puntos de atención al cliente (formato reducido con una sola ventanilla) (ver Tabla 36), siendo el departamento de Puno en donde la entidad tiene el mejor posicionamiento y reconocimiento. En Ayacucho, Arequipa y Cusco aún tiene pendiente consolidarse.

Debido a que no se ha podido identificar una estrategia de marketing específica de la institución, primero habrá que definir quiénes son sus clientes. Al 30 de junio de 2015, la CRAC Los Andes no tuvo participación en créditos corporativos, créditos a grandes empresas, créditos de consumo revolventes, ni créditos hipotecarios (SBS, 2015d). Asimismo, las facilidades crediticias a medianas, pequeñas, micro empresas y créditos de consumo no revolventes fueron otorgadas según el detalle de las Tablas 37, 38, 39, y 40. La institución es líder en el segmento microempresa con el 29,78% de participación a nivel de cajas rurales, y segunda en créditos de consumo no revolventes (13,64%); sin embargo

empieza a perder participación a medida que crece el tamaño de las empresas, lo que indicaría que sus productos de pequeña y mediana empresa resultan poco o nada atractivos.

Tabla 36

*Red de Oficinas de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito a Agosto de 2015*

Entidad	Ancash	Apurímac	Arequipa	Ayacucho	Cajamarca	Cusco	Huánuco	Ica	Junín	La Libertad	Lambayeque	Lima	Puno	San Martín	Total
CRAC Cajamarca	-	-	-	-	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8
CRAC Chavín	5	-	-	1	-	-	-	-	-	1	1	6	-	-	14
Caja Los Libertadores	-	-	1	2	-	1	-	1	1	-	-	-	-	-	6
CRAC Los Andes	-	-	2	3	-	2	-	-	-	-	-	-	14	-	21
CRAC Primera	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13	-	-	13
CRAC Credinka	1	6	2	1	-	17	1	-	1	-	-	2	3	1	35
CRAC Sipán	-	-	-	-	1	-	-	-	-	2	2	-	-	1	6
CRAC Incasur	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
CRAC Del Centro	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1
Total de Oficinas	6	6	8	7	9	20	1	1	3	3	3	21	17	2	107

*Nota.* Adaptado de “Boletín Estadístico de Cajas Rurales/Distribución de Oficinas por Zona Geográfica de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (al 31 de agosto de 2015)”, por SBS, 2015c. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=4#>

Prueba de lo indicado es la tercera posición en colocación de créditos a pequeñas empresas con el 8,23%, y el antepenúltimo lugar en créditos a medianas empresas con el 0.29% de participación (SBS, 2015b), síntoma de la ausencia o deficiencia en la estrategia de fidelización de clientes.

Tabla 37

*Ranking de Créditos a Microempresas (en miles de Nuevos Soles)*

Empresas	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado
1 CRAC Los Andes	102,609.23	29.78	29.78
2 CRAC Credinka	102,049.26	29.61	59.39
3 CRAC Prymera	42,058.17	12.20	71.59
4 CRAC Chavín	37,635.62	10.92	82.51
5 CRAC Sipán	22,685.60	6.58	89.10
6 CRAC Cajamarca	15,681.44	4.55	93.65
7 CRAC Libertadores de Ayacucho	12,594.79	3.65	97.30
8 CRAC Incasur	6,506.40	1.89	99.19
9 CRAC del Centro	2,792.50	0.81	100.00

*Nota.* Adaptado de “Boletín Estadístico”, por SBS, 2015b. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>

Por otro lado, el objetivo de la institución para el año 2014 fue el de diversificar su cartera de créditos, logrando crecimientos importantes en las actividades de agricultura y ganadería (ver Tabla 41) (CRAC Los Andes, 2015).

Tabla 38

*Ranking de Créditos a Pequeñas Empresas (en miles de Nuevos Soles)*

Empresas	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado
1 CRAC Credinka	239,045.71	57.73	57.73
2 CRAC Prymera	46,450.95	11.22	68.94
3 CRAC Los Andes	34,070.36	8.23	77.17
4 CRAC Libertadores de Ayacucho	27,137.35	6.55	83.73
5 CRAC Chavín	22,255.55	5.37	89.10
6 CRAC Cajamarca	20,181.80	4.87	93.97
7 CRAC Sipán	12,194.21	2.94	96.92
8 CRAC Incasur	11,284.94	2.73	99.64
9 CRAC del Centro	1,474.85	0.36	100.00

*Nota.* Adaptado de “Boletín Estadístico”, por SBS, 2015b. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-14>

En cuanto al ranking de depósitos, la entidad ocupa el segundo lugar en depósitos de ahorro con una participación del 10,88%, y el tercer puesto en depósitos a plazo con 13,28% (SBS, 2015b).

Tabla 39

*Ranking de Créditos a Medianas Empresas (en miles de Nuevos Soles)*

Empresas	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado
1 CRAC Credinka	18,733.48	47.70	47.70
2 CRAC Prymera	7,898.89	20.11	67.82
3 CRAC Cajamarca	5,739.50	14.61	82.43
4 CRAC Libertadores de Ayacucho	4,649.33	11.84	94.27
5 CRAC Incasur	1,188.01	3.03	97.29
6 CRAC Sipán	892.95	2.27	99.57
7 CRAC Los Andes	114.18	0.29	99.86
8 CRAC Chavín	55.23	0.14	100.00
9 CRAC del Centro	-	-	-

*Nota.* Adaptado de “Boletín Estadístico”, por SBS, 2015b. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>

Tabla 40

*Ranking de Créditos de Consumo no Revolventes (en miles de Nuevos Soles)*

Empresas	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado
1 CRAC Credinka	67,150.00	54.27	54.27
2 CRAC Los Andes	16,882.36	13.64	67.92
3 CRAC Prymera	9,448.52	7.64	75.55
4 CRAC Cajamarca	7,886.95	6.37	81.93
5 CRAC Incasur	6,505.97	5.26	87.19
6 CRAC Sipán	6,434.00	5.20	92.39
7 CRAC Libertadores de Ayacucho	5,363.81	4.34	96.72
8 CRAC del Centro	2,336.96	1.89	98.61
9 CRAC Chavín	1,720.21	1.39	100.00

*Nota.* Adaptado de “Boletín Estadístico”, por SBS, 2015b. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>

El mercado objetivo está compuesto por empresarios de la micro, pequeña y mediana empresa del país, dedicados a la producción, comercialización o prestación de servicios, y que operan bajo la modalidad de personas naturales o jurídicas, y de acuerdo a lo establecido en la Resolución SBS N° 11356- 2008 y en la Ley N° 30056 de Impulso al Desarrollo Productivo y Crecimiento Empresarial (MIPYME). Las características de estos clientes se citan a continuación.

Tabla 41

*Créditos por Actividad Económica, 2014 (en miles de Nuevos Soles)*

Actividad Económica	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Agricultura y ganadería	20,039	32,474	52,949	68,001	88,99	96,653
Piscicultura y pesca	788	722	898	1,023	1,264	1,193
Industria Manufacturera	411	661	818	1,263	2,358	2,935
Comercio	3,68	5,655	8,878	9,542	13,508	17,228
Sector Público	4,211	2,225	8,769	10,73	11,589	8,528
Consumo	1,668	7,345	1,945	6,176	8,898	8,512
Diversos	2,109	3,36	11,382	11,615	19,685	25,755
Total	32,906	52,444	85,64	108,352	146,292	160,803

*Nota.* Adaptado de “Créditos por Actividad Económica (Expresado en Miles de S/.)”, por CRAC Los Andes, 2015a, *Memoria Anual 2014*, p. 20.

**Microempresa.** Unidad económica constituida por una persona natural o jurídica bajo cualquier forma societaria, cuyo objetivo es desarrollar actividades de extracción,

transformación, producción de bienes o prestación de servicios. Presentan un nivel de ventas hasta 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) anuales, y un nivel de endeudamiento en el sistema financiero hasta S/. 20,000 o su equivalente en moneda extranjera. Entre sus principales características se encuentran las siguientes:

- El grado de vulnerabilidad o fortaleza de la unidad familiar tiene influencia en la unidad empresarial.
- Su crecimiento está asociado a la capacidad de gestión empresarial del titular de la misma, y cuentan con un número pequeño de trabajadores, en su mayoría familiares.
- Con frecuencia utilizan sistemas informales de registro de sus operaciones (cuadernos o libretas de ventas y gastos), por ello no disponen de información contable evidenciable.
- Son más vulnerables a cambios del entorno macroeconómico, pero cuentan con una rápida capacidad de respuesta ante ello, pues la mayoría de ellas permanece en operación por su capacidad de adaptación a las condiciones cambiantes del mercado (CRAC Los Andes, 2015e).

**Pequeña empresa.** Unidad de producción, comercio y servicios con niveles más avanzados de gestión y acumulación de capital que las microempresas, sin embargo también en éstas se presentan características similares de vinculación entre la unidad familiar y empresarial. Desde el punto de vista normativo cumplen con un nivel de ventas entre 151 y 1,700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) anuales, y un nivel de endeudamiento en el sistema financiero mayor a S/. 20,000 hasta S/. 300,000 o su equivalente en moneda extranjera (CRAC Los Andes, 2015e).

**Mediana empresa.** Unidad empresarial de servicios, comercio o producción, con mayores niveles de gestión y acumulación de capital que las predecesoras. Las características

de vinculación entre la unidad familiar y empresarial de cierto modo se vienen identifican y separan. Desde el punto de vista normativo cumple con un nivel de ventas entre 1701 y 2,300 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) anuales, y un nivel de endeudamiento en el sistema financiero mayor a S/. 300,000 y sus ventas anuales no deberán superar los 20 millones de Nuevos Soles de acuerdo a sus estados financieros; si en dos años consecutivos sus ventas anuales superan este monto, se reclasifican como gran empresa (CRAC Los Andes, 2015e).

De acuerdo al tipo de persona, los clientes pueden ser:

- Personas naturales, dependientes o independientes que realicen actividades económicas que les generen ingresos de manera lícita.
- Personas jurídicas, que desarrollen una actividad económica que les genere ingresos de manera lícita, constituidas bajo una razón social o algún tipo de constitución.

De acuerdo a la fuente de ingresos, los clientes pueden ser:

- Independientes, conformados por personas naturales o jurídicas que se dediquen a actividades empresariales y que generen ingresos económicos, mediante sus microempresas o pequeñas empresas siendo éstas su principal fuente de ingreso.
- Dependientes, los cuales disponen de un flujo de ingresos periódicos cuyo origen está determinado por un sueldo fijo o ingresos variables obtenidos por la prestación de algún servicio (CRAC Los Andes, 2015e).

Los productos que ofrece la CRAC Los Andes están diferenciados en: (a) créditos; (b) ahorros; y (c) servicios. Los créditos que otorga la entidad se orientan al financiamiento de actividades comerciales, productivas o de servicios que contribuyan al incremento de los ingresos del cliente y/o a la mejora de sus condiciones de vida. Su desembolso se fundamenta en la evaluación que realiza el Asesor de Negocios respecto a la capacidad de pago del cliente

en el tiempo, a sus antecedentes crediticios y su capacidad de gestión, más en la garantía ofrecida, jugando ésta última un rol complementario (CRAC Los Andes, 2015e).

Los créditos, tienen ocho subproductos, según lo publicado en la página web de la institución (CRAC Los Andes, 2015c):

- Crédito Comercial, dirigido a satisfacer las necesidades de ampliación de líneas de producción, obtención de capital de trabajo y/o inversión fija en actividades de servicio, comercio e industria (para clientes con créditos mayores a US\$ 30,000 o su equivalente en Nuevos Soles). La Tasa Efectiva Anual (TEA) va desde 39.29% a 59% en moneda nacional, y de 18% a 39.29% en moneda extranjera.
- Crédito Pyme, que financia ampliaciones de negocios, equipamiento o remodelado, y compra de mercadería (préstamos desde S/. 500.00 hasta más de S/. 100,000). La TEA en Nuevos Soles y Dólares es la misma que la del Crédito Comercial.
- Crédito Solidario, que tiene como requisito la formación de un grupo solidario. La TEA es de 54.10% hasta 69.59% en moneda nacional.
- Crédito Agropecuario, con una TEA desde 40.92% hasta 60% en moneda nacional.
- Crédito de Libre Disponibilidad, préstamos personales dirigidos a satisfacer las necesidades de consumo. La TEA es de 39.29% hasta 59% en moneda nacional, y desde 18% hasta 39.29% en moneda extranjera.
- Crédito por Convenio, otorgado a clientes con actividades dependientes.
- Crédito Propósito, en el que es necesario depositar en la entidad el 30% de lo que el cliente quiera comprar, quedando el bien como garantía del crédito.
- Crédito a sola firma, exclusivo para clientes ahorristas. La TEA va desde 23.87% hasta 29.84% en moneda nacional (CRAC Los Andes, 2015c).

El producto Ahorros tienen tres subproductos: (a) Ahorro Normal; (b) Ahorro Plazo Fijo; y (c) Ahorro CTS. En cuanto a servicios financieros, se ofrecen (a) microseguros; (b) compra y venta de moneda extranjera; (c) giros y transferencias; (d) administración de fideicomisos; (e) recaudación; y (f) emitir y operar con órdenes de pago (CRAC Los Andes, 2015c).

Por otro lado, la CRAC Los Andes ha desarrollado canales asociados a los productos anteriormente mencionados, estos son: (a) página web (básicamente informativa, no se pueden hacer operaciones en línea a través de ella); (b) red de 21 agencias y 20 puntos de atención en cuatro departamentos; (c) una cuenta en la red social *Facebook* (con baja actividad); y (d) un canal en *Youtube* (con solo cuatro vídeos y que no presenta movimiento en el último año). No cuenta con cajeros automáticos propios a disposición de sus clientes, de modo que todas las transacciones son llevadas a cabo en las ventanillas de las agencias o puntos de atención.

La gestión de venta se realiza principalmente de manera directa por el personal de la Gerencia de Negocios y la Gerencia de Operaciones para sus productos activos y pasivos, respectivamente. En cuanto a promoción, la entidad ofrece sus productos a lo largo de todo el año, y a través de campañas comerciales y específicas para clientes recurrentes, con condiciones especiales de monto, plazos, tasas así como de exigencia de garantías y número de entidades, a fin de atender las necesidades de capital de trabajo (CRAC Los Andes, 2015e). Desde el 2015 la entidad participa también en ferias ganaderas, y envía cartas a sus mejores clientes, a clientes con próximos vencimientos, a clientes inactivos, y a clientes potenciales en nuevas zonas de atención, comunicándoles créditos pre- aprobados (CRAC Los Andes, 2015d).

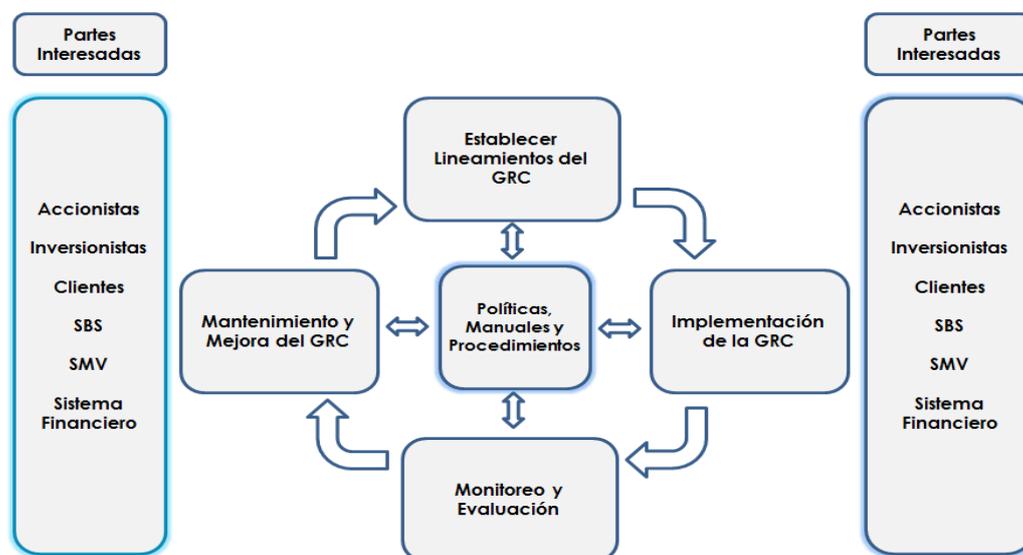
La institución ha iniciado además las ventas por teléfono a sus actuales clientes contratando un *call center* externo; sin embargo este canal aún debe consolidarse y utilizar las

mejores prácticas de las entidades financieras de referencia. Como parte de la imagen institucional participa como auspiciador en la festividad a la Virgen de la Candelaria, ferias agropecuarias en Puno y Cusco (FEGASUR y otros), y comparte con la niñez en la época de Navidad, entre otras actividades. La CRAC realiza además solo publicidad en radios locales. Cabe resaltar que no existe una unidad de Marketing como tal dentro de su estructura organizacional, si no que las actividades relacionadas se llevan a cabo en la Unidad Estratégico Comercial, dependiente de la Gerencia de Negocios. Para concluir debe citarse que está en proceso el estudio para renovar la imagen institucional de la organización.

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

Frente al complejo escenario de la industria microfinanciera durante el 2014, caracterizado por el deterioro de la capacidad de pago de los clientes, la fuerte y exigente competencia, y por una relativa sobreoferta crediticia, entre otros factores que han determinado el menor ritmo de crecimiento de la cartera y un aumento en sus indicadores de morosidad (5.27% de la cartera en atraso y 5.81% en alto riesgo), el Directorio de la CRAC Los Andes decidió pausar el crecimiento de la institución y enfocarse en temas relacionados a procesos, controles y manejo de riesgos, poniéndose en curso el levantamiento, rediseño y estandarización de los procesos de Logística, Recursos Humanos, Finanzas y Créditos, siendo este último el más importante de la organización (CRAC Los Andes, 2015a). Como parte de este nuevo enfoque basado en el orden, el seguimiento y la introducción de gestión de riesgos, se tomaron decisiones que implicaron reestructuraciones y cambios dentro de la organización, y se consolidó la definición de su modelo interno para la Gestión del Riesgo de Crédito (GRC) (ver Figura 30). Asimismo, durante el 2014 se continuó con la ejecución de proyectos estratégicos; se seleccionó un nuevo *core* bancario, cuya implementación inició este 2015, y se dio inicio al proyecto de implementación del nuevo sistema ERP (Enterprise

Resource Planning), a fin de integrar los principales procesos de la compañía en busca de mayor eficiencia y soporte para la toma de decisiones (CRAC Los Andes, 2015a).



*Figura 30.* Modelo de gestión del riesgo de crédito. Tomado de “Modelo de Gestión del Riesgo de Crédito”, por CRAC Los Andes, 2015a.

Para el continuo funcionamiento del negocio la CRAC Los Andes consideró necesario en su Plan Estratégico 2013-2015 mejorar las políticas y procesos relacionados con los créditos, ahorros y servicios que brinda, y la consecuente actualización y formulación de manuales inherentes al negocio. Esta última se señala como una de sus debilidades, pues la falta de formalización de los procesos y funciones no permite mejorar el soporte a sus procesos clave, ni hacer más eficiente y oportuna la interrelación entre sus colaboradores y clientes (CRAC Los Andes, 2014). Un paso importante en este sentido ha sido la descentralización desde el 2012 del comité de créditos hacia todas las agencias, cuya implementación ha tenido el éxito esperado. Dicho comité es responsable de la revisión documentaria del expediente, de la evaluación del riesgo de la operación crediticia y de determinar su viabilidad financiera, acordando las condiciones (monto, plazo, período de gracia, tasa de interés), evaluando el tipo de garantías o garantes de la operación, y otros aspectos relevantes (CRAC Los Andes, 2015e).

#### 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

“El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, calidad, y el costo requeridos; para que la organización pueda operar de manera sostenida” (D’Alessio, 2013, pp.179-180). Dentro del análisis de finanzas y contabilidad se consideran los siguientes indicadores para la auditoría interna de la CRAC Los Andes: (a) rentabilidad, (b) liquidez, (c) solvencia y (d) calidad de activos, cuyos resultados desde el cierre del 2009 hasta el 2014 están resumidos en la Tabla 42.

Tabla 42

#### *Indicadores Financieros 2009-2014 de la CRAC Los Andes*

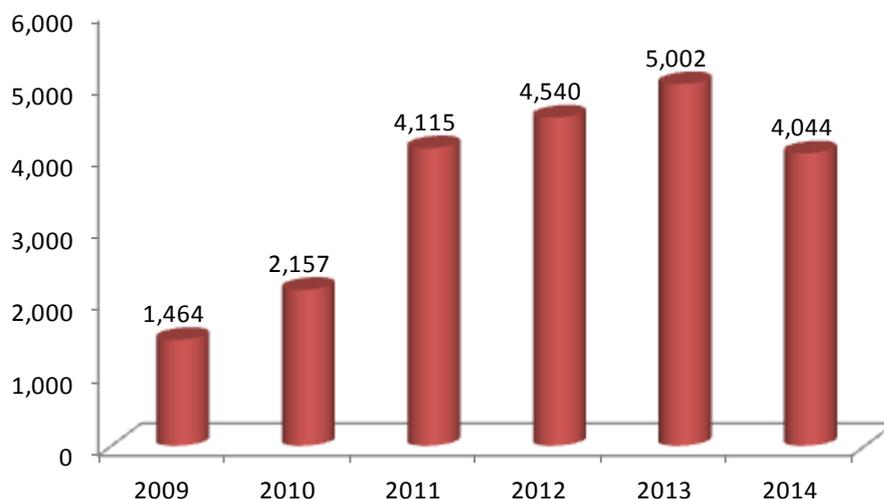
Indicadores Financieros	Dic-09	Dic-10	Dic-11	Dic-12	Dic-13	Dic-14
<b>Solvencia</b>						
Ratio de Capital Global %	13.25	14.85	15.24	15.00	15.20	14.92
Pasivo Total / Capital Social y Reservas (Nº de veces)	12.96	9.75	9.55	11.64	11.14	7.36
<b>Calidad de Activos</b>						
Cartera Atrasada / Créditos Directos (%)	4.18	3.18	2.56	4.11	3.76	5.27
Cartera Atrasada M.N. / Créditos Directos M.N. (%)	3.84	3.05	2.52	4.08	3.74	5.27
Cartera Atrasada M.E. / Créditos Directos M.E. (%)	9.13	5.79	4.46	7.91	6.61	4.10
Provisiones / Cartera Atrasada (%)	151.42	165.98	175.00	133.11	146.45	123.87
Cartera de Alto Riesgo / Créditos Directos (%)	6.65	4.17	3.16	4.35	3.94	5.81
<b>Eficiencia y gestión</b>						
Gastos de Admin. Anual. / Créd. Dir. e Indir. Prom. (%)	15.86	14.08	12.67	12.03	13.96	15.11
Gastos de Oper. Anual. / Margen Financiero Total Anualizado (%)	61.84	56.42	50.80	53.36	61.76	65.42
Ingresos Financieros Anual. / Activo Productivo Prom. (%)	29.51	28.27	30.34	29.42	28.97	28.79
Créditos Directos / Empleados (Miles S/.)	491	570	610	576	384	347
Créditos Directos / Número de Oficinas (Miles S/.)	8,227	13,111	21,410	9,029	7,700	8,040
Depósitos/ Créditos Directos (%)	123.40	99.94	76.35	73.18	65.15	78.66
<b>Rentabilidad</b>						
Utilidad Neta Anualizada sobre Patrimonio Prom. (%)	26.00	32.83	39.00	29.00	24.61	16.23
Utilidad Neta Anualizada sobre Activo Prom. (%)	3.56	3.92	5.07	3.85	3.26	2.18
<b>Liquidez</b>						
Ratio de Liquidez en M.N. (%)	29.80	20.71	14.25	21.52	14.83	21.30
Ratio de Liquidez en M.E. (%)	53.18	29.74	35.55	37.08	38.28	74.00
Adeudos / Pasivo Total (%)	0.19	1.40	23.08	26.52	34.99	22.60
<b>Posición en moneda extranjera</b>						
Posición Global en M.E. / Patrimonio Efectivo (%)	1.45	-0.25	0.89	-1.37	-0.65	-2.40

Nota. Adaptado de “Indicadores Financieros 2009-2014.”), por CRAC Los Andes, 2015a, *Memoria Anual 2014*, p. 21.

**Rentabilidad.** Para medir la rentabilidad de la CRAC Los Andes (eficacia demostrada por el retorno de las ventas e inversión), se tomaron los siguientes ratios: Utilidad Neta

Anualizada sobre Patrimonio Promedio, y Utilidad Neta Anualizada sobre Activo Promedio.

La utilidad neta en el ejercicio 2014 fue de S/. 4'044,419, monto menor en 19.1% respecto al cierre del 2013 (ver Figura 31).



*Figura 31. Evolución de resultados: 2009-2014 (expresado en miles de Nuevos Soles). Tomado de “Evolución de Resultados 2009-2014 (Expresado en Miles de S/.)”*, por CRAC Los Andes, 2015a, *Memoria Anual 2014*, p. 20.

La Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE) al cierre del 2014 fue de 16.23% y la Rentabilidad sobre los Activos (ROA) de 2.18%. Resultados por encima del promedio del sistema de cajas rurales que en ambos casos fue negativo (-6.16% y -0.68%). Cabe resaltar que la disminución de la utilidad respondió al incremento de inversiones de infraestructura, a la mejora de la capacidad tecnológica, a la implementación de un nuevo local corporativo, a la implementación de cuatro nuevas oficinas y al traslado de otras cuatro. Asimismo, en el 2014 se incrementaron las remuneraciones en todos los niveles del personal en aproximadamente 15% (CRAC Los Andes, 2015a). No obstante, al cierre de julio de 2015, los mismos indicadores han sufrido un notable deterioro producto de la disminución en la calidad de los activos y por la tendencia decreciente en las colocaciones tanto en monto como en número: el ROE se situó en 8.03% (-7.15% como promedio de las cajas rurales), y el ROA en 1.11% (-0.90% como promedio del conjunto).

**Liquidez.** El ratio de liquidez es el promedio mensual de los saldos diarios de los activos líquidos dividido entre el promedio mensual de los saldos diarios de los pasivos de corto plazo, y representa la cualidad de los activos para ser convertidos en dinero en efectivo de forma inmediata a un costo razonable. De acuerdo a disposiciones de la SBS, la CRAC Los Andes debe contar con ratios de liquidez mínimos de 8% en moneda nacional y 20% en moneda extranjera. Durante el 2014, éstos se mantuvieron por encima de dichos límites, habiéndose registrado al cierre del ejercicio porcentajes de 21.3% y 73.6% en moneda nacional y extranjera respectivamente. En cuanto a la obtención de fondos, el fondeo autónomo representa el 73% del total (el más rentable y obtenido mediante la captación de depósitos), el financiamiento externo significa el 22% (mediante adeudos, bonos soberanos, subastas o similares), además de captaciones por licitación por un total del 5%. Se realizó además un seguimiento continuo de las posiciones activas y pasivas por plazos de vencimiento. Los cuadros de liquidez no presentaron brechas negativas durante los primeros meses, sin embargo en el transcurso del año la situación cambió principalmente a pagos de adeudos; no obstante las brechas acumuladas presentaron saldos positivos (CRAC Los Andes, 2015a).

**Solvencia.** Se observa que las diferentes instituciones del sistema financiero están alineadas en el cumplimiento de los requerimientos patrimoniales de la SBS y de la regulación vigente en cuanto a fortaleza patrimonial para la cobertura del conjunto de riesgos que enfrentan (riesgo de crédito, riesgo de mercado y riesgo operacional). Esto se traduce en ratios de capital global que en conjunto se mantiene en niveles superiores a 14%, aunque con algunos casos específicos en donde se denota la necesidad de compromisos permanentes para el cumplimiento de requerimientos de patrimonio adicional. En el caso de la CRAC Los Andes éste asciende al 14.92% a diciembre de 2014, siendo el promedio de las CRAC de 14.6%. En cuanto a su nivel de apalancamiento financiero, este corresponde a un 7.36% (Class & Asociados, 2014; CRAC Los Andes, 2015a; SBS, 2015a).

**Índice de morosidad.** Al cierre del 2014, la CRAC Los Andes registró un aumento en sus indicadores de morosidad, con un 5.27% en cartera atrasada y 5.81% en cartera de alto riesgo (ver Tabla 43); no obstante dichos porcentajes estuvieron por debajo del promedio de cajas rurales, situados en 12.59% y 14.97%, respectivamente (CRAC Los Andes, 2015a). En lo que va del presente año dicha situación aún no ha sido revertida por la Caja, con una clara tendencia a que esta condición se siga deteriorando si no se implementa un plan de mejoras a los sistemas de riesgos de crédito (admisión, alerta temprana y cobranzas). Los índices a julio de 2015 se ubicaron en 6.56% y 7.48%, siempre por debajo del promedio que ascendió a 7.26% y 9.45% (SBS, 2015b).

Tabla 43

*Evolución de la Calidad del Portafolio de Créditos (%)*

Rubros	2009 (%)	2010 (%)	2011 (%)	2012 (%)	2013 (%)	2014 (%)	Julio 2015 (%)
Índice de Morosidad	4.18	3.18	2.56	4.11	3.76	5.27	6.56
Cartera de Alto Riesgo	6.65	4.17	3.16	4.35	3.94	5.81	7.48

*Nota.* Adaptado de “Calidad del Portafolio de Créditos (%)”, por CRAC Los Andes, 2015a, *Memoria Anual 2014*, p.15.

Por otro lado, al finalizar el ejercicio 2014, se constituyeron provisiones cubriendo el 123.87% de la cartera atrasada y el 112.29% de la cartera de alto riesgo. Dicho indicador en el conglomerado de cajas rurales fue de 75.15% (ver Tabla 44) (CRAC Los Andes, 2015a).

Tabla 44

*Evolución de la Cobertura del Portafolio de Créditos (%)*

Rubros	2009 (%)	2010 (%)	2011 (%)	2012 (%)	2013 (%)	2014 (%)
Cobertura Cartera Atrasada	151.42	165.98	175.00%	133.11	146.45	123.87
Cobertura Cartera de Alto Riesgo	95.19	126.62	141.86%	125.79	139.59	112.29

*Nota.* Adaptado de “Evolución de Cobertura de la Calidad de Créditos”, por CRAC Los Andes, 2015a, *Memoria Anual 2014*, p.15.

Respecto a la calidad de cartera por categoría riesgo del deudor al cierre del ejercicio 2014, el 86.4% se reportó en categoría Normal y el 5.6% en categoría CPP (Con Problemas

Potenciales), por lo que el 8.0% restante correspondió a la cartera pesada (categorías Deficiente, Dudoso y Pérdida) (ver Tabla 45) (CRAC Los Andes, 2015a).

Tabla 45

*Calificación de la Cartera de Créditos por Categoría de Riesgo (%)*

Rubros	Normal	CPP	Deficiente	Dudoso	Pérdida	Total
% de cartera	86.4	5.6	2.4	2.0	3.6	100.00

*Nota.* Adaptado de “Calificación de la Cartera de Créditos por categoría de riesgo (%)”, por CRAC Los Andes, 2015a, *Memoria Anual 2014*, p.16.

Luego de la revisión de los indicadores se puede concluir que a pesar de la mayor competencia y del menor dinamismo de la economía nacional, los buenos resultados financieros alcanzados le permiten a la CRAC Los Andes ser una de las cajas rurales con mejores indicadores de rentabilidad y calidad de cartera del sector.

#### **4.1.5 Recursos humanos (H)**

La CRAC Los Andes mantiene desafíos importantes en relación a la consolidación de la organización, pues enfrenta importantes niveles de rotación de personal (cerca del 70% al año), y escasez de cuadros con perfiles adecuados. Estos problemas, presentes a todo nivel, incrementan además el riesgo operacional al aumentar la probabilidad que los errores humanos afecten negativamente los resultados. La propia institución identificó dentro de su Plan Estratégico 2013-2015 las siguientes como debilidades en la perspectiva de aprendizaje y conocimiento: (a) capacidades del personal insuficiente, (b) alto índice de rotación, y (c) débil cultura institucional. Para mitigarlas, la institución ha planificado acciones a fin de atraer y retener personal adecuado, y fortalecer y desarrollar las habilidades y competencias del personal. Esto mediante una constante evaluación y mejora de los sistemas remunerativos y de incentivos, el fortalecimiento del proceso de selección, atención, formación y desarrollo de la carrera, el fortalecimiento de la marca empleadora, y el desarrollo de programas que fomenten el bienestar y la integración del bienestar del personal. El número total de

empleados es de 483, de los cuales el 55% (265) corresponde a hombres y el 45% (218) restante a mujeres. En cuanto a las edades, debe resaltarse que el 91% de empleados tiene menos de 40 años. Asimismo, debe indicarse que un 44% del personal tiene instrucción técnica (CRAC Los Andes, 2015g).

Actualmente existen normas y procedimientos aplicables para la evaluación de resultados y el pago de incentivos por productividad a los Asesores de Negocios, Jefes y Coordinadores de Oficina. La Gerencia de Negocios se encarga de establecer las metas mensuales por oficina, así como de revisar y validar el cálculo de las comisiones. En caso de encontrarse observaciones, ella solicita a la Unidad Estratégico Comercial su subsanación. También es la encargada de monitorear el cumplimiento de metas y de resolver cualquier reclamo presentado a la Gerencia de Talento Humano respecto al pago de comisiones (CRAC Los Andes, 2015f). El cálculo de incentivos y determinación de metas de los Asesores de Negocios responden a la categoría de comisión, la cual es asignada de acuerdo al volumen de cartera que gestiona. El cálculo de comisiones no establece un mínimo porcentaje de cumplimiento. Dicho cálculo se realiza de la siguiente manera:

- Crecimiento Neto en Saldo de Cartera:  $\text{Comisión} = (\text{Resultado obtenido} / \text{Meta}) \times \text{comisión en soles}$
- Crecimiento Neto en Clientes:  $\text{Comisión} = (\text{Resultado obtenido} / \text{Meta}) \times \text{comisión en soles}$
- Recuperación de Capital vencido (RCV):  $\text{Comisión} = [(\% \text{ RCV} / 10\%) \times (\text{comisión en soles} / 2)] + (\text{comisión en soles} / 2)$

De otro lado, los asesores de Negocios que mantengan un nivel de morosidad igual o por debajo del 3% y que recuperen, por lo menos, el 97% de la cartera en Riesgo (Saldo pendiente de pago de créditos con 1 a 30 días de mora), recibirán un bono adicional equivalente a la mitad de la comisión por recuperación de capital vencido (CRAC Los Andes,

2015f). Para el caso de Jefes y Coordinadores de Oficina, las comisiones se calculan de la siguiente manera:

- Crecimiento Neto en Saldo de Cartera: Comisión = (Suma de Resultado obtenido por Total de Asesores a cargo / Suma de Metas del Total de Asesores a cargo) x comisión en soles
- Crecimiento Neto en Clientes: Comisión = (Suma de Resultado obtenido por Total de Asesores a cargo / Suma de Metas del Total de Asesores a cargo) x comisión en soles
- Recuperación de Capital vencido (RCV\*): Comisión = [(% RCV del Total de Asesores a Cargo / 10%) x (comisión en soles / 2)] + (comisión en soles / 2)

En el 2014 se incrementaron las remuneraciones en todos los niveles de la organización en aproximadamente 15%, se incorporó talento senior para las gerencias de Planeamiento, Riesgos y Operaciones, y se implementó el nuevo local corporativo (CRAC Los Andes, 2014), así como actividades de integración del personal, tales como decoraciones de oficinas por fiestas patrias y navidad, capacitaciones, graduaciones, inauguración de oficinas, entre otros. Dichas acciones se siguen ejecutando, por lo que el éxito de las mismas aún no puede evidenciarse. Además, no se han realizado mediciones del clima y de la cultura organizacional a la fecha.

Otro desafío para la CRAC Los Andes ha sido que más del 25% de sus clientes son analfabetos y no hablan el castellano; además la mayor parte vive en áreas remotas a las cuáles no se puede llegar en auto. Para afrontar ello la premisa ha sido contratar trabajadores locales que tengan permiso para conducir motocicletas, a fin de poder visitar a los clientes (como el caso de la sucursal Azángaro). Cabe resaltar también que en más del 80% de las sucursales los clientes pueden ser atendidos en su lengua nativa: aymara y quechua.

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

Los sistemas de información y comunicación dan apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales, soporte del trabajo de equipo, y al registro y control organizacional. (D'Alessio, 2012). El Plan Estratégico 2013-2015 de la institución evidencia que una de las debilidades de la entidad se relaciona a limitaciones en su sistema de negocios. A fin de mejorar el sistema de gestión institucional se ha propuesto generar un sistema de control que permita monitorear y evaluar el avance de las actividades operativas y estratégicas, de modo que se creen mejores canales de intercomunicación entre las diversas áreas que conforman la entidad (CRAC Los Andes, 2014). Ya al cierre del ejercicio 2014, se informó del inicio del proyecto para la implementación del nuevo sistema ERP (Enterprise Resource Planning), software desarrollado para el manejo eficaz de la información organizacional. El propósito fundamental de un ERP es otorgar apoyo a los clientes del negocio, tiempos rápidos de respuesta a sus problemas, así como un eficiente manejo de información que permita la toma oportuna de decisiones y la disminución de los costos totales de operación.

La CRAC Los Andes considera la Gestión de la Seguridad de la Información como parte de la gestión del Riesgo Operacional de la institución dado el incremento de delitos informáticos, para lo cual ha desarrollado un marco normativo interno que permite su implementación en cada uno de los dominios aplicables definidos en la Circular SBS N° G-140-2009, y de acuerdo con las mejores prácticas de la norma ISO 27001. El marco normativo incluye las políticas generales de cada uno de los dominios de seguridad de información, a partir de los cuales se desarrollaron manuales y estándares aplicables. Asimismo, se establecieron las pautas para su gestión tanto en clasificación como en los controles que se les aplican, y planes de acción para la mitigación de los riesgos asociados. En el dominio de control de accesos, se modificó el esquema de autorizaciones, siendo responsable la Unidad de Gestión de Sistemas y Aplicaciones de realizar dicha labor. Esto se

complementa con la Ingeniería de Roles sobre los accesos al Sistema de Caja para la Administración de Créditos (SIFCNET) y la revisión periódica de accesos a los sistemas críticos (CRAC Los Andes, 2015a). Una debilidad de la institución respecto a este punto tiene relación con que la información que sustenta los créditos de los actuales clientes se mantiene en archivos físicos, por lo que la atención de nuevos créditos depende de la pronta disponibilidad del mismo, además de existir el riesgo de que dichos activos de información puedan ser sustraídos o siniestrados.

La CRAC Los Andes, cuenta además con un boletín interno mensual de comunicaciones que es enviado vía correo electrónico. Para el cliente, cuenta con una página web y una cuenta en Facebook, que son utilizados como medios de información, promoción de sus productos, servicios, actividades institucionales, logros, testimonios, y convocatorias de personal. La entidad también cuenta con un canal en *Youtube*, sin embargo éste cuenta solo con cuatro vídeos y no se actualiza desde hace un año.

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

La innovación financiera en el sector financiero peruano se define como el proceso de adecuación de la oferta a la demanda de la clientela y de los mercados, de forma que el cliente pase a ser el centro de atención. Para tal fin la CRAC Los Andes se ha propuesto definir los perfiles de clientes por zonas y actividades económicas, a fin de que ello le ayude a desarrollar productos activos y pasivos que satisfagan sus necesidades (actividad que está aún en proceso). Como se ha citado anteriormente en el documento, la entidad empieza a perder participación a medida que crece el tamaño de las empresas, por lo que las políticas crediticias actuales pueden ameritar una revisión. (CRAC Los Andes, 2014).

En la novena edición del Premio Citi a la Microempresa (PREMIC), iniciativa de Citi Foundation, brazo filantrópico de Citibank que busca crear conciencia sobre la importancia de las microfinanzas en la reducción de la pobreza en el mundo, se otorgó a la CRAC Los

Andes el reconocimiento a ser la "Entidad de microfinanzas más innovadora del Perú" para el año 2014, por su proyecto "Cobranzas Móviles". Asimismo, dos de sus clientes fueron reconocidos con el premio a la excelencia en la categoría Comercio, y el premio a la innovación y sostenibilidad en la categoría Producción (CRAC Los Andes, 2015a). Con respecto al proyecto, la entidad identificó que muchos de sus clientes dedicaban varias horas para trasladarse a una agencia cercana para efectuar sus pagos, lo cual era un riesgo para ellos, situación que no podía ser resuelta con la edificación de más oficinas por los altos costos que esto significa. Así que se decidió implementar un aplicativo con el que se lleven a cabo las cobranzas a través de *smartphones* operados por sus ejecutivos, de modo que los clientes puedan pagar en sus casas y recibir un comprobante de pago desde una impresora inalámbrica, con ello también la entidad puede controlar el flujo de tales pagos (Caja Los Andes apunta a crecer más de 20% al término del 2014, 2014, 28 de Noviembre).

Cabe resaltar que la Unidad de Desarrollo e Innovación, perteneciente a la Gerencia de Tecnología de la Información, está a cargo de proyectos como el de Cobranzas Móviles, el cual busca incrementar la eficiencia de los procesos internos y mejorar los servicios de los canales de atención. Entre otras iniciativas se puede mencionar al Sistema de Evaluación *Off Line*, nueva herramienta de gestión integral para la admisión, evaluación, resolución de solicitudes de crédito, que permitirá realizar el seguimiento y control de todo el proceso crediticio (CRAC Los Andes, 2015d).

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

Según D'Alessio (2013), la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una organización, además de servir de base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas. De acuerdo al análisis interno de la CRAC Los Andes se observaron 18 factores determinantes de éxito, nueve fortalezas y nueve debilidades (ver Tabla 46).

Tabla 46

*Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)*

<b>Factores Determinantes de Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Fortalezas</b>			
1. Especialistas en productos para la microempresa rural (sector agrícola y ganadero)	0,10	4	0,40
2. Experiencia en el mercado de las microfinanzas	0,07	4	0,28
3. Buena gestión financiera (ratios de liquidez, solvencia, grado de apalancamiento, rentabilidad y ratios de morosidad bajo el promedio del sector)	0,10	4	0,40
4. Buen posicionamiento y mayor reconocimiento en la región Puno	0,10	3	0,30
5. Respaldo de Peruvian Andes Corporation (PAC), como principal accionista	0,04	3	0,12
6. Atractivo producto de Ahorros	0,03	3	0,09
7. Colaboradores con conocimiento de lengua materna según zona de trabajo	0,04	3	0,12
8. Fuerte compromiso con la inclusión social y el desarrollo financiero de sus clientes	0,03	3	0,09
9. Espíritu innovador en el desarrollo de sus productos	0,03	3	0,09
	<b>0,54</b>		<b>1,89</b>
<b>Debilidades</b>			
1. Productos dirigidos a la mediana empresa poco atractivos	0,05	2	0,10
2. Poca cobertura a nivel nacional	0,03	2	0,06
3. Poca capacidad de retención del personal	0,10	1	0,10
4. Canales de distribución poco desarrollados	0,05	1	0,05
5. Bajo desarrollo de la gestión integral del riesgo	0,05	1	0,05
6. Bajo desarrollo tecnológico y de procesos para la eficiencia operativa	0,08	2	0,16
7. Decisiones no tan rápidas para el otorgamiento de créditos	0,05	1	0,05
8. Bajo desarrollo de campañas publicitarias y de marketing	0,03	2	0,06
9. Débil cultura institucional	0,02	2	0,04
	<b>0,46</b>		<b>0,67</b>
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,56</b>

Nota. 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza Menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor.

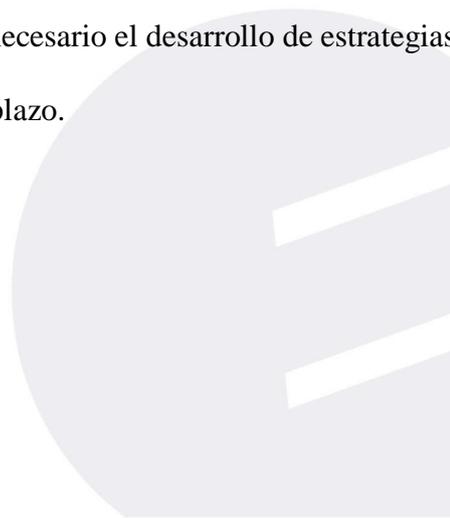
A cada factor se le asignó un peso relativo en función a su incidencia en la actividad. Los valores otorgados con las calificaciones de uno (1) al cuatro (4), representan el grado de presencia de debilidad y fortaleza. El puntaje ponderado total para la CRAC Los Andes es 2,56, el cual está apenas sobre el promedio (2,50), lo que significa que internamente no es una organización fuerte. Dado que estos factores son controlables, el reto de la gerencia es

poner más atención a los factores débiles y buscar que, en el mediano o largo plazo, se puedan superar.

### 4.3 Conclusiones

El análisis interno de la CRAC Los Andes muestra que no se están aprovechando todas sus fortalezas correctamente, lo cual afecta directamente a su crecimiento y desarrollo en el sector microfinanciero. Las mayores debilidades están referidas a la poca capacidad de retención de su personal, carencia de tecnologías de información integrales, limitado desarrollo y diversificación de productos y de sus canales de distribución.

Los factores determinantes de éxito fueron evaluados en la matriz EFI dando como resultado un puntaje del 2.56 apenas por encima del promedio de 2.5 lo cual ubica a la entidad en una posición interna aún débil, por lo que es necesario el desarrollo de estrategias y mejoras considerables para alcanzar su visión de largo plazo.



## **Capítulo V: Intereses de la CRAC Los Andes y Objetivos de Largo Plazo**

Luego de establecer la visión, misión, valores, y el código de ética, en esta etapa se deben definir los objetivos de largo plazo (OLP) basados en las auditorías externa e interna, y considerando los intereses y principios cardinales de la organización (D'Alessio, 2013).

### **5.1 Intereses de la CRAC Los Andes**

Los intereses organizacionales son aquellos aspectos que una organización trata de alcanzar a cualquier costo para tener éxito en la industria y en el mercado en el que compete (D'Alessio, 2013). De acuerdo con el Plan Estratégico Institucional 2013-2015, los intereses de la CRAC Los Andes están orientados principalmente hacia maximizar el valor económico de la empresa. Para lograr ello la institución se ha propuesto seguir creciendo y ser rentable, situación que se alcanzará a través del incremento de su participación de mercado, de ampliar su oferta de productos y servicios financieros, de mejorar sus procesos crediticios y de soporte, y la calidad de sus servicios de atención al cliente. Se ha planteado también incrementar sus ingresos financieros, y optimizar su gestión de costos y gastos. Para alcanzar ello deberá reducir sus índices de morosidad, mejorar la gestión de riesgos y reducir sus gastos operativos. Por otro lado, la institución aspira a atraer y retener al personal adecuado, y desarrollar y fortalecer sus competencias, además de mejorar su sistema de gestión institucional y su plataforma tecnológica (CRAC Los Andes, 2014). Sumado a ello, y para lograr la visión propuesta también deben considerarse: (a) ampliar los canales de distribución, (b) mejorar la publicidad y la comunicación, (c) ser socialmente responsable, (d) usar nuevas tecnologías en los servicios financieros brindados, y (e) consolidar la imagen y marca institucional.

### **5.2 Potencial de la CRAC Los Andes**

Según D'Alessio (2013), los factores del potencial organizacional determinan los factores de fortaleza y debilidad distintivos de la organización, y, para determinarlo es

necesario analizar siete dominios: (a) administración y gerencia; (b) marketing, ventas e investigación de mercado; (c) operaciones, logística e infraestructura; (d) finanzas y contabilidad; (e) recursos humanos y cultura; (f) sistemas de información y comunicaciones; y (g) tecnología, investigación y desarrollo. A continuación, se analizará al detalle cada uno de ellos:

***Administración y gerencia.*** La principal fortaleza de la entidad recae en el respaldo de su principal accionista, y en la experiencia y alto compromiso de su Directorio. Sin embargo está pendiente la revisión de su estrategia competitiva y el desarrollo de una adecuada segmentación del mercado y de productos diferenciados.

***Marketing, ventas e investigación de mercado.*** Las principales fortalezas de la institución son su experiencia en el mercado de las microfinanzas, y su posicionamiento y mayor reconocimiento en la región Puno, sin embargo sus canales de distribución muestran un bajo desarrollo, así como sus estrategias de marketing.

***Operaciones, logística e infraestructura.*** La entidad muestra un bajo desarrollo en la gestión integral del riesgo (en proceso de implementación), en el uso de tecnología y en procesos de soporte que la lleven hacia la eficiencia operativa.

***Finanzas y contabilidad.*** A pesar de la dura competencia en el mercado de las Microfinanzas y al menor dinamismo de la economía nacional, las perspectivas de la CRAC Los Andes son positivas en virtud al desempeño de sus indicadores financieros, al crecimiento de sus operaciones y a los márgenes de rentabilidad que presenta. Cuenta con los recursos necesarios para soportar su carga financiera, cubrir los costos relacionados con la incobrabilidad de créditos y sus gastos administrativos, sin embargo debe poner especial cuidado en la tendencia al crecimiento de su cartera vencida. Sobre este último punto se están realizando ajustes al manual de créditos, a la metodología crediticia y demás procedimientos relacionados.

**Recursos humanos y cultura.** Las principales debilidades de la entidad son su poca capacidad de retención de personal, importantes niveles de rotación, y escasez de cuadros con perfiles adecuados, además de la ausencia de mediciones de clima y cultura organizacional. La Gerencia de Talento Humano está en proceso de implementación de mediciones, evaluaciones, y capacitaciones a todo el personal de la caja. Asimismo, aún están en proceso las políticas de retención. Por lo pronto, se tienen implementados los procesos de inducción general y específica de los nuevos colaboradores de la caja. Se cuenta además con escuelas de formación de asesores de negocios, fuente principal de desarrollo de talentos para el área de negocios.

**Sistemas de información y comunicaciones.** La principal debilidad de la organización en este aspecto corresponde a limitaciones en su sistema de negocios, que no le permite monitorear, y evaluar el avance de las actividades operativas y estratégicas de un modo eficiente. Asimismo, deben mejorarse los sistemas de comunicación hacia sus colaboradores y clientes.

**Tecnología, investigación y desarrollo.** La fortaleza de la entidad en este rubro corresponde a su espíritu innovador en el desarrollo de sus productos, el cual ha sido reconocido internacionalmente. No obstante la tecnología crediticia debe alinearse a tal nivel. A la fecha, está en proceso de desarrollo el proyecto para la implementación del nuevo *core bancario*, que permitirá sistematizar todo el proceso crediticio y la integración de todas las gerencias en la gestión integral de la entidad.

### **5.3 Principios Cardinales de la CRAC Los Andes**

Los principios cardinales según Hartman (1957, 1983) posibilitan el reconocimiento de las oportunidades y amenazas para una organización y su entorno, siendo estas: (a) la influencia de terceras partes, (b) lazos pasados-presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d)

la conservación de los enemigos (D'Alessio, 2013). A continuación se detallan cada uno de ellas:

***Influencia de terceras partes.*** De acuerdo a este principio, ninguna relación es puramente bilateral, pues en todo posible acuerdo o alianza siempre hay terceras o más partes que evalúan si les conviene que éstas se lleven a cabo o no, o evitan que se concreten (D'Alessio, 2013). Dado ello es relevante evaluar esta influencia para determinar quiénes pueden llegar a ser los aliados estratégicos de la organización.

A la fecha, el gobierno peruano viene trabajando en el diseño de una estrategia nacional de inclusión financiera, enfocada en promover un mayor acceso y uso de los servicios financieros de la población, dado que la participación de los peruanos en el sistema financiero aún es baja (29%). De acuerdo al titular del MEF esta política resulta fundamental y el gobierno la ha priorizado como política nacional, acaso porque la inclusión financiera tiene un impacto positivo en la productividad y en el acceso a infraestructura moderna para los sectores tradicionalmente excluidos, lo cual contribuye a la superación de la pobreza (Perú aumentó en 196% sus puntos de acceso para avanzar con inclusión financiera, 2015, 01 de abril; Solo el 29% de peruanos participa en el sistema financiero, 2015, 11 de junio).

Además de la supervisión de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), las instituciones financieras están reguladas por el Banco Central de Reserva (BCR), y en algunos casos, por la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), en sus respectivas competencias. Estas instituciones están interesadas en fortalecer el sistema financiero nacional, proponer las estrategias y así como en coordinar la aplicación de políticas de estado, normas y procedimientos del sistema de prevención y detección del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo, en base a las mejores prácticas internacionales. Otro grupo interesado lo constituye la Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú (ASOMIF), dentro de cuyos fines se encuentran los de fomentar acciones comunes que permitan apoyar

el desarrollo operativo de las cajas rurales y Edpymes asociadas, la consolidación de la imagen del sistema microfinanciero en su conjunto, y la generación de una alianza entre las instituciones de microfinanzas privadas.

A los proveedores actuales, sustitutos y entrantes en la industria también les interesa el desarrollo del sector microfinanciero y en particular el de la CRAC Los Andes. Esta competencia incluye a las cajas municipales y rurales, Edpymes, a las ONG, instituciones del estado y cooperativas, así como a las divisiones de microcrédito de la banca comercial.

*Lazos pasados y presentes.* Bajo este principio se analiza cómo han rivalizado históricamente los competidores, y si esta competencia ha sido leal o afectada por acciones de competencia desleal (D'Alessio, 2013).

En el Perú, el crédito bancario no existía para los pobres, sin embargo desde hace poco más de veinte años el panorama empezó a cambiar completamente. Hoy en día, una extraordinaria variedad de instituciones de crédito ofrece préstamos, depósitos y otros servicios financieros a millones de hogares pobres, y los funcionarios de estas entidades y de ONG escalan cerros o cruzan zonas desérticas para llegar a las zonas menos favorecidas y captar a nuevos clientes (Conger et al., 2009).

El 1 de agosto de 1992, las cajas rurales de ahorro y crédito fueron creadas como intermediarias financieras privadas para promover la actividad económica y elevar el estándar de vida en las áreas rurales, de los pequeños negocios y agricultores preferentemente en áreas deprimidas (Decreto Ley N° 25612 y Decreto Ley N° 25694) (Conger et al., 2009), desde entonces han venido cumpliendo un rol importante en la expansión del mercado microfinanciero al registrar tasas de crecimiento promedio anuales de 40% hasta el año 2009, y de 14% en adelante. Dicha evolución atrajo a diversas entidades del sistema financiero no especializadas en el otorgamiento de microcréditos. La banca comercial, por ejemplo, inició una fuerte expansión mediante la adquisición de instituciones microfinancieras a partir de

2008 (como la compra de la EDPYME Edyficar por el Banco de Crédito, o de la CRAC Nuestra Gente y Edpyme Confianza por el BBVA), lo que empujó a las restantes hacia nuevos ámbitos geográficos y a otros segmentos crediticios (Talledo, 2014).

De acuerdo a la Ley General del Sistema Financiero, las cajas rurales se definen como aquellas que captan recursos del público, y cuya especialidad es otorgar financiamiento preferentemente a la mediana pequeña, y microempresa del ámbito rural. Sin embargo, hasta noviembre de 2008, tanto éstas como las cajas municipales, y Edpymes se encontraban limitadas de realizar ciertas operaciones, al hallarse sujetas a un esquema modular a través del cual solo accedían a bloques con un mayor número de éstas, previo cumplimiento de requisitos de capital, gestión y clasificación de riesgo. Con el Decreto Legislativo 1028 se eliminó dicho esquema permitiéndose que compitan en igualdad de condiciones con la banca comercial. Así, a la fecha dichas entidades ya pueden realizar operaciones de factoring, arrendamiento financiero, descuentos, inversiones, compra y venta de cartera, etc. (Presidencia de la República, 2008; Talledo, 2014).

***Contrabalance de intereses.*** La CRAC Los Andes y las demás entidades que ofrecen productos microfinancieros tienen por objetivo el bienestar y el progreso de sus clientes, lo cual disminuye los conflictos de intereses entre sí, sin embargo, compiten brindando facilidades similares. Dado esto, la organización deberá analizar cuidadosamente los pros y los contras de establecer alianzas estratégicas con ellas.

A la fecha existe una iniciativa para que clientes de 23 instituciones del sistema financiero puedan enviar y recibir dinero desde sus bancos o entidades a otro banco o entidad. La TIN es una transferencia interbancaria que permite pagar sueldos, deudas con proveedores, tarjetas de crédito, etc. en lugar del envío físico de dinero o el uso de cheques, sin embargo ninguna caja rural participa de la misma, aun cuando durante el 2014 se realizaron un total de 9.2 millones de operaciones (Transferencias interbancarias superaron

9.2 millones de operaciones en el 2014, 2015, 11 de febrero). Un servicio similar es el de Operaciones Intercajas, que presta una red de seis cajas municipales afiliadas para brindar facilidades a sus clientes en la realización de depósitos en efectivo, retiros de cuenta de ahorros, pago de créditos, consultas de créditos, consultas de saldos de cuentas de ahorros y movimientos, en cualquiera de las agencias de la CMAC Cusco, CMAC Huancayo, CMAC Tacna, CMAC Ica, CMAC Del Santa, y CMAC Maynas.

Otro de los convenios existentes, es el vigente entre la Caja Cusco y el Banco de la Nación bajo la modalidad de local compartido, y firmado con el fin de facilitar el acceso al crédito a miles de emprendedores de los departamentos de Cusco, Apurímac y Puno (Caja Municipal Cusco firmó convenio con Banco de la Nación, 2015, 02 de febrero).

*Conservación de enemigos.* Según D'Alessio (2013), estos son un aliciente para mejorar, para ser creativos, innovadores, de modo que la organización sea más competitiva. Los cambios en las microfinanzas son cada vez más rápidos. Los nuevos productos y cambios en los consumidores generan una mayor transaccionalidad y una mayor dependencia de los sistemas de información. Una microfinanciera puede ser hoy un banco, una caja rural, municipal o una Edpyme; ya no se trata de la licencia sino del mercado al que se atiende. Lo que se tiene de cara al futuro es una competencia mucho más aguerida con competidores mucho más grandes que van a imponer retos importantes a las microfinancieras tradicionales, retos para los cuales se debe ser más eficiente operativamente (Las microfinancieras y su rol descentralizador, 2015, 06 de agosto).

#### **5.4 Matriz de Intereses de la CRAC Los Andes (MIO)**

La Tabla 47 resume los intereses de la organización para tener éxito en el sector microfinanciero. Para maximizar el valor económico de la empresa, la institución debe seguir creciendo a través del incremento de sus colocaciones y captaciones, de la ampliación de su oferta de productos, servicios y canales de atención, y de ampliar su capacidad tecnológica.

Tabla 47

*Matriz de Intereses de la CRAC Los Andes (MIO)*

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Incrementar la participación de mercado	**Bancos, Financieras, CRAC, CMAC, Edpymes, ONG, Cooperativas	*SBS, SMV, BCRP, Estado, ASOMIF	
2. Mantener los ratios de morosidad y rentabilidad atractivos para los inversionistas	*SBS, SMV	*BCRP, Estado, ASOMIF **Bancos, Financieras, CRAC, CMAC, Edpymes, ONG, Cooperativas	
3. Ser reconocida como una entidad socialmente responsable		*SBS, SMV, BCRP, Estado, ASOMIF	*SBS, SMV, BCRP, Estado, ASOMIF
4. Mejorar los canales de atención y ampliar su capacidad tecnológica		**Bancos, Financieras, CRAC, CMAC, Edpymes, ONG, Cooperativas *SBS, SMV, BCRP, Estado, ASOMIF	
5. Ser reconocida como una organización enfocada en la satisfacción del cliente		**Bancos, Financieras, CRAC, CMAC, Edpymes, ONG, Cooperativas	*SBS, SMV, BCRP, Estado, ASOMIF

Nota. (\*) Intereses comunes (\*\*) intereses opuestos. Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencia, por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

Para ser rentable, la organización deberá reducir y mantener su nivel de morosidad, rediseñar sus sistemas de riesgos de crédito a fin de que sean más eficientes y flexibles, reducir y mantener sus gastos operativos, y gestionar capacitaciones en evaluación y gestión crediticia. Siendo una empresa socialmente responsable, la entidad reconoce que el éxito duradero debe basarse en prácticas de negocio creíbles y en la prevención de actividades, tales como la contabilidad fraudulenta y la explotación laboral; es decir, que tiene un enfoque holístico en relación a prácticas laborales, medio ambiente, derechos humanos, participación activa y desarrollo de la comunidad, asuntos de consumidores, prácticas justas de operación, y gobernanza de la organización.

Siendo una organización enfocada en la satisfacción del cliente, la empresa se compromete a mejorar sus sistemas de gestión de calidad, lo que podrá aumentar

positivamente su rentabilidad. Si demuestra que está realmente comprometida con la calidad de sus productos y servicios, podrá transformar su cultura empresarial, ya que, como resultado, los colaboradores entenderán la necesidad de mejorar continuamente.

## 5.5 Objetivos de Largo Plazo

Para alcanzar la visión propuesta es necesario tener en claro cuáles serán los objetivos a largo plazo de la CRAC Los Andes para el año 2025. Los objetivos se plantean luego de analizar la realidad actual de la organización en el sector microfinanciero peruano y de considerar las necesidades e intereses de la institución, por lo que están enfocados en que la organización sea reconocida como el banco rural líder del país, en asegurar la sostenibilidad en el tiempo y su buen desempeño económico-financiero. A continuación se fundamentan y definen los objetivos de largo plazo de la institución en un horizonte de tiempo total de 10 años.

### **Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP1).**

*Para el 2025, triplicar el saldo de la cartera de colocaciones y captaciones totales. A julio de 2015, los créditos directos y depósitos ascendieron a S/. 153'136, 396 y S/.*

*132'105,357, respectivamente.* El incremento de las utilidades de la CRAC Los Andes responde en parte a la evolución de sus ingresos financieros. El menor ritmo de las colocaciones de créditos afecta a estos ingresos, que provienen principalmente de los intereses que se cobra por los préstamos otorgados. Unos mayores ingresos por intereses permiten también contrarrestar los gastos por intereses. Además, el incremento de las captaciones permitirá reducir el costo de fondeo de la institución. Por otro lado, entre diciembre de 2014 y junio de 2015 la cartera activa ha decrecido en 4.3% (se está perdiendo participación en el mercado). En cuanto al crecimiento promedio mensual de la cartera en el mismo periodo fue de -0.72%, siendo de 0.86% al cierre de 2014 (CRAC Los Andes, 2015d).

### **Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP2).**

*Al 2025, el índice de morosidad (Cartera Atrasada / Créditos Directos) debe mantenerse en un máximo de 4.00% anual (a Julio de 2015 el índice fue de 6.56%).* El deterioro de los indicadores de calidad de activos es una situación que la CRAC Los Andes no ha podido revertir, pasando de un 3.76% en cartera atrasada al cierre del 2013 a un 5.27% a finales de 2014. Dicha situación tiene una clara tendencia a empeorar si no se implementa un plan de mejoras a los sistemas de riesgos de crédito (admisión, alerta temprana y cobranzas). Los índices a julio de 2015 ya se ubicaron en 6.56%, y se espera que para octubre se sitúen en 7.42%, por lo que las provisiones para colocaciones se incrementarán en línea con la evolución de la morosidad disminuyendo los ingresos financieros y la utilidad neta de la institución.

#### **Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP3).**

*Para el 2025, duplicar la red de canales de atención. A julio de 2015 se cuenta con 21 oficinas y 20 puntos de atención al cliente.* Como parte de la estrategia de crecimiento a largo plazo, relacionada con el compromiso de la CRAC Los Andes con la bancarización, es necesario que la institución incremente su red de canales de atención y que desarrolle canales alternativos tales como los cajeros automáticos, la banca móvil y la banca por Internet, con el fin de establecer una mayor red de puntos de contacto que le permitan estar más cerca de sus clientes y de la población que todavía no accede al sistema financiero.

#### **Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP4).**

*Al 2025, cumplir con los estándares internacionales en responsabilidad social y gestión ambiental bajo los lineamientos y requisitos de las normas ISO 26000 e ISO 14001. A julio de 2015, no se cumple con ello.* La responsabilidad social es el motor del desarrollo sostenible de las organizaciones y de la comunidad en general. Por ello, las estrategias de la CRAC Los Andes deben basarse en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que promuevan la comunicación efectiva entre cada área de la institución y sus respectivos grupos

de interés (a través del diálogo e identificando oportunidades de mejora); y en el respeto y la preservación del medio ambiente. La ISO 26000 es la norma técnica estandarizada en responsabilidad social más importante del mundo. Por el momento, esta es una norma de lineamientos, no de requisitos. Por lo tanto, no es certificable sino que ofrece una ruta de trabajo organizado que permite a las organizaciones implementar prácticas de responsabilidad social como soporte al desarrollo sostenible. Este OLP deberá revisarse apenas dicha norma cambie su condición.

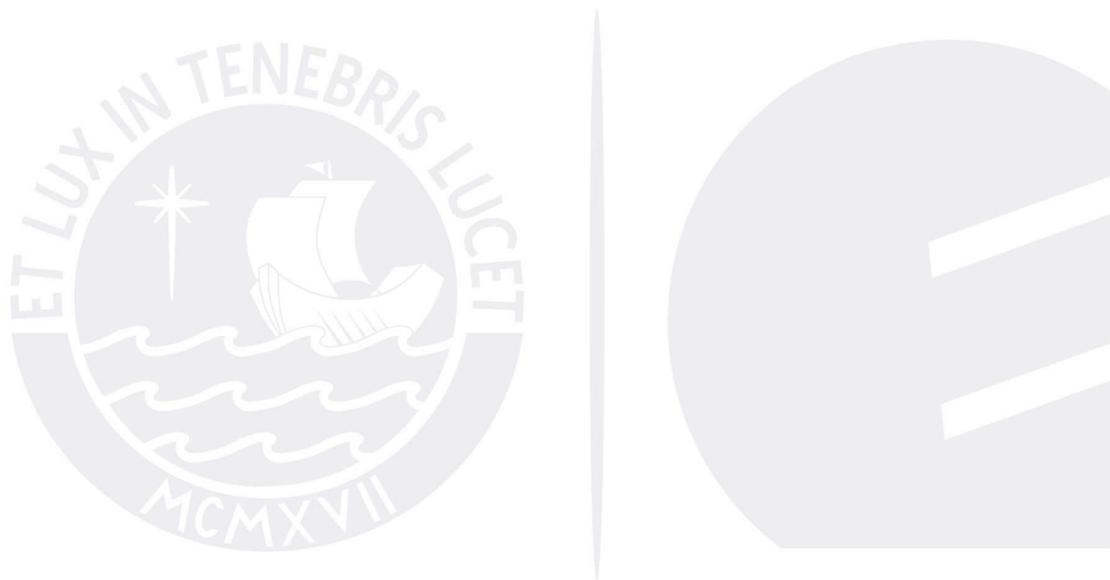
#### **Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP5).**

*Al 2025, cumplir con los estándares internacionales de gestión de la calidad bajo los requisitos de la norma ISO 9001:2008, para los procesos de otorgamiento de créditos. A julio de 2015, dichos procesos no se encuentran certificados.* La idea de implantar un sistema de gestión de la calidad surge ante la necesidad de adoptar un modelo que sirva como punto de partida en el camino hacia la excelencia. El mantener la certificación ISO 9001:2008 permitirá demostrar la capacidad de la CRAC Los Andes para brindar productos de calidad y orientarse al incremento de la satisfacción de sus clientes y a la mejora continua de sus procesos.

#### **5.6 Conclusiones**

Los intereses puntuales de la CRAC Los Andes están relacionados con maximizar el valor de la organización, a través del incremento de sus colocaciones y captaciones, de la ampliación de su oferta de productos, servicios y canales de atención, y de ampliar su capacidad tecnológica. De la misma forma, es importante lograr que la organización reduzca y mantenga su nivel de morosidad, que rediseñe sus sistemas de riesgos de crédito, y que disminuya y mantenga sus gastos operativos. Asimismo, es necesario que sus prácticas de negocio tengan un enfoque holístico en cuanto a sus prácticas laborales, medio ambiente, derechos humanos, participación activa y desarrollo de la comunidad, asuntos de

consumidores, prácticas justas de operación, y gobernanza de la organización. Por otro lado, la entidad debe comprometerse con la satisfacción de sus clientes a través de la mejora de la calidad de sus productos y servicios. Estos intereses permitirán cumplir la visión y misión propuestas en el Capítulo II, y servirán de sustento para que sea reconocida como la entidad rural líder del país. Se han establecido cinco OLP, los cuales son congruentes con lo expuesto. Los objetivos son realistas, ambiciosos y tienen un horizonte de tiempo definido: el año 2025.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En la primera fase de este capítulo se desarrollan las estrategias que permitirán el logro de la visión planteada por medio del emparejamiento y combinación de los recursos y habilidades internas, con las oportunidades y amenazas generadas por los factores externos. Para ello se utilizan las siguientes matrices: (a) MFODA, (b) MPEYEA, (c) MBCG, (d) MIE, y (e) MGE. En una segunda fase se usa la información de la fase uno y se seleccionan las estrategias más atractivas por medio de las matrices (a) MDE, (b) MCPE, (c) MR, y (d) ME.

### 6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

La Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA) es probablemente una de las más importantes y conocidas debido a que es usada frecuentemente para el análisis organizacional. Su estructura tiene como base las oportunidades y amenazas registradas en la Matriz de Evolución de los Factores Externos (MEFE), y las fortalezas y debilidades registradas en la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI). Del emparejamiento de los recursos y habilidades internas con las oportunidades y amenazas generadas por los factores externos, se han generado 17 estrategias, las que son categorizadas de acuerdo con el cuadrante donde fueron creadas, como se observa en la Tabla 48.

**Estrategias FO-Explotar.** Utilizando las fortalezas de la CRAC Los Andes, se han generado las siguientes estrategias para sacar ventaja de las oportunidades externas presentes en el entorno externo.

1. Incrementar las colocaciones y captaciones (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9 - O1, O2, O3, O4, O5, O7, O8, O9): Estrategia intensiva (penetración en el mercado).
2. Convertirse en Financiera a fin de ofrecer nuevos productos (F2, F3, F4, F5, F9 - O1, O2, O3, O4, O8, O9): Estrategias de diversificación (diversificación concéntrica):

3. Desarrollar productos financieros con dinero electrónico (F1, F2, F4, F5, F7, F8, F9 - O1, O2, O3, O4, O5, O6): Estrategias de diversificación (diversificación concéntrica).
4. Desarrollar operaciones por Internet, banca móvil y cajeros automáticos (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F8 - O1, O2, O3, O4, O7, O8): Estrategias intensivas (desarrollo de productos).
5. Implementar las mejores prácticas de responsabilidad social en las estrategias, sistemas y prácticas de la organización (F1, F2, F3, F4, F5, F8, F9 - O3, O6, O9): Estrategias internas específicas (gerencia de procesos [BPM]).

**Estrategias DO – Buscar.** Emparejando las debilidades internas de la CRAC Los Andes con las oportunidades externas, se han generado las siguientes estrategias para sacar ventaja de las oportunidades externas:

1. Adquirir una entidad microfinanciera (D1, D2, D4, D6 - O1, O2, O3, O4, O7, O8, O9): Estrategias de integración (integración horizontal).
2. Desarrollar una adecuada segmentación del mercado y nuevos productos competitivos para cada segmento objetivo (D1, D5, D6, D7 - O1, O2, O3, O4, O5, O7, O8, O9): Estrategias intensivas (desarrollo de productos):
3. Rediseñar, simplificar y estandarizar los procesos de negocios y soporte (D5, D6, D7 - O2, O3, O4, O7): Estrategias internas específicas (rediseño de los procesos del negocio [BPR]).

**Estrategias FA – Confrontar.** Después de emparejar las fortalezas internas obtenidas de la MEFI con las amenazas externas generadas en la MEFE, se han generado las siguientes estrategias para reducir o evitar el impacto de las amenazas externas:

1. Mejorar la propuesta de valor de los actuales productos (F1, F2, F4, F5, F6, F9 - A3, A9): Estrategias intensivas (desarrollo de productos).

2. Ampliar la cobertura de los productos y servicios a otras regiones del país (F1, F2, F3, F5, F8 – A3, A4, A5, A6): Estrategias intensivas (desarrollo de mercados).
3. Desarrollar programas de educación financiera en escuelas primarias y secundarias, y a los prestatarios de créditos informales dentro del sector microempresarial (F1, F2, F4, F7, F8 - A2, A7, A8, A9): Estrategias intensivas (desarrollo de mercados)

**Estrategias DA – Evitar.** Emparejando las debilidades internas de la CRAC Los Andes con las amenazas externas presentes, se han generado las siguientes cuatro estrategias que minimizan las debilidades y amenazas:

1. Mejorar la gestión de cobranzas (D4, D5 - A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A9): Estrategias defensivas (atrincheramiento/reducción).
2. Mejorar la gestión de riesgos (D5, D6, D9 - A1, A2, A3, A4, A5, A6, A8, A9): Estrategias defensivas (atrincheramiento/reducción).
3. Formar personal calificado para asegurar la adecuada gestión crediticia, de ventas y atención al cliente (D3, D5, D9 - A1, A2, A3): Estrategias intensivas (penetración en el mercado).
4. Optimizar la gestión de costos y gastos (D5, D6 - A1, A2, A3, A4, A4, A5, A8): Estrategias defensivas (atrincheramiento/reducción).
5. Tercerizar la cobranza a clientes con más de 120 días de mora (D5 – A1, A2): Estrategias defensivas (desposeimiento/desinversión).
6. Implementar un sistema de gestión de la calidad basado en procesos con el fin de aumentar la satisfacción de los clientes (D4, D6, D7, D9 - A3): Estrategias internas específicas (gerencia de procesos [BPM]).

Tabla 48

## Matriz FODA de la CRAC Los Andes

		Fortalezas (F)	Debilidades (D)
		1 Especialistas en productos para la microempresa rural	1 Productos para la mediana empresa poco atractivos
		2 Experiencia en microfinanzas	2 Poca cobertura a nivel nacional
		3 Buena gestión financiera	3 Poca capacidad de retención del personal
		4 Buen posicionamiento y reconocimiento en Puno	4 Canales de distribución poco desarrollados
		5 Respaldo de su principal accionista	5 Bajo desarrollo de la gestión integral del riesgo
		6 Atractivo producto de Ahorros	6 Bajo desarrollo tecnológico y de procesos para la eficiencia operativa
		7 Colaboradores con conocimiento de quechua y aymara	7 Decisiones no tan rápidas para el otorgamiento de créditos
		8 Compromiso con la inclusión social y desarrollo financiero de clientes	8 Bajo desarrollo de campañas publicitarias y de marketing
		9 Espíritu innovador en desarrollo de productos	9 Débil cultura institucional
Oportunidades (O)	Estrategias FO: Explote	Estrategias DO: Busque	
1 Mayor ritmo de bancarización e implementación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera	FO1 E1: Incrementar las colocaciones y captaciones (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9 - O1, O2, O3, O4, O5, O7, O8, O9): Estrategias intensivas (penetración en el mercado)	DO1 E6: Adquirir una entidad microfinanciera (D1, D2, D4, D6 - O1, O2, O3, O4, O7, O8, O9): Estrategias de integración (integración horizontal)	
2 Demanda de productos microfinancieros rurales poco atendida	FO2 E2: Convertirse en Financiera a fin de ofrecer nuevos productos (F2, F3, F4, F5, F9 - O1, O2, O3, O4, O8, O9): Estrategias de diversificación (diversificación concéntrica)	DO2 E7: Desarrollar una adecuada segmentación del mercado y nuevos productos competitivos para cada segmento objetivo (D1, D5, D6, D7 - O1, O2, O3, O4, O5, O7, O8, O9): Estrategias intensivas (desarrollo de productos)	
3 Amplio mercado potencial para las microfinanzas (rurales y urbanas)	FO3 E3: Desarrollar productos financieros con dinero electrónico (F1, F2, F4, F5, F7, F8, F9 - O1, O2, O3, O4, O5, O6): Estrategias intensivas (desarrollo de productos)	DO3 E8: Rediseñar, simplificar y estandarizar los procesos de negocios y soporte (D5, D6, D7 - O2, O3, O4, O7): Estrategias internas específicas (rediseño de los procesos del negocio [BPR])	
4 Próximo despliegue de la iniciativa Modelo Perú (Dinero Electrónico)	FO4 E4: Desarrollar operaciones por Internet, banca móvil y cajeros automáticos (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F8 - O1, O2, O3, O4, O7, O8): Estrategias intensivas (desarrollo de productos)		
5 Políticas favorables para el desarrollo e innovación tecnológica	FO5 E5: Implementar las mejores prácticas de responsabilidad social en las estrategias, sistemas y prácticas de la organización (F1, F2, F3, F4, F5, F8, F9 - O3, O6, O9): Estrategias internas específicas (gerencia de procesos [BPM])		
6 Corriente mundial de adopción de las finanzas verdes			
7 Desarrollo de tecnologías crediticias, de información y comunicaciones			
8 Crecimiento de la clase media			
9 Marco regulatorio adecuado y avance en medidas de protección de clientes			
Amenazas (A)	Estrategias FA: Confronte	Estrategias DA: Evite	
1 Entorno macroeconómico inestable y desaceleración de economía peruana	FA1 E9: Mejorar la propuesta de valor de los actuales productos (F1, F2, F4, F5, F6, F9 - A3, A9): Estrategias intensivas (desarrollo de productos)	DA1 E12: Mejorar la gestión de cobranzas (D4, D5 - A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A9): Estrategias defensivas (atrincheramiento/reducción)	
2 Alta morosidad en el sistema microfinanciero	FA2 E10: Ampliar la cobertura de los productos y servicios a otras regiones del país (F1, F2, F3, F5, F8 - A3, A4, A5, A6): Estrategias intensivas (desarrollo de mercados)	DA2 E13: Mejorar la gestión de riesgos (D5, D6, D9 - A1, A2, A3, A4, A5, A6, A8, A9): Estrategias defensivas (atrincheramiento/reducción)	
3 Agresiva competencia en el sector microfinanciero	FA3 E11: Desarrollar programas de educación financiera en escuelas primarias y secundarias, y a los prestatarios de créditos informales dentro del sector microempresarial (F1, F2, F4, F7, F8 - A2, A7, A8, A9): Estrategias intensivas (desarrollo de mercados)	DA3 E14: Formar personal calificado para asegurar la adecuada gestión crediticia, de ventas y atención al cliente (D3, D5, D9 - A1, A2, A3): Estrategias intensivas (penetración en el mercado)	
4 Concentración relativa de las colocaciones		DA4 E15: Optimizar la gestión de costos y gastos (D5, D6 - A1, A2, A3, A4, A5, A8): Estrategias defensivas (atrincheramiento/reducción)	
5 Fenómenos naturales adversos		DA5 E16: Tercerizar la cobranza a clientes con más de 120 días de mora (D5 - A1, A2): Estrategias defensivas (desposeimiento/desinversión)	
6 Incremento de conflictos sociales		DA6 E17: Implementar un sistema de gestión de la calidad basado en procesos con el fin de aumentar la satisfacción de los clientes (D4, D6, D7, D9 - A3): Estrategias internas específicas (gerencia de procesos [BPM])	
7 Deficiente nivel de educación y cultura financiera en el país			
8 Delincuencia electrónica en crecimiento			
9 Alta informalidad en la micro y pequeña empresa			

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson

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

La matriz PEYEA es usada para determinar la adecuada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. Cuenta con dos ejes en los que se combinan factores relativos a la industria y a la organización, y que forman un marco de cuatro cuadrantes asociados a una determinada postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva (D'Alessio, 2013). Luego del análisis y calificación de los factores determinantes de la postura estratégica de la organización (ver Tabla 49), se obtuvo que la entidad tiene una buena ventaja competitiva (VC), la que se puede proteger con su buena fortaleza financiera (FF), ello dentro de una buena estabilidad del entorno (EE), y una muy buena fortaleza de la industria (FI). Luego se construyó el polígono y se generó el vector  $X=1,23$ ,  $Y=0,78$  (ver Figura 32), que indican que la postura estratégica más apropiada para la CRAC Los Andes es una postura agresiva. Según D'Alessio (2013), cuando la organización se encuentra en ella debe sacar ventaja de las oportunidades que brinda el entorno, aumentar su participación en el mercado, buscar candidatos para ser adquiridos, y concentrar recursos en los productos que marquen una clara ventaja competitiva. Las estrategias externas alternativas propuestas para la postura agresiva resultante de la CRAC Los Andes son las siguientes: (a) penetración en el mercado, (b) desarrollo de mercados, (c) desarrollo de productos, (d) diversificación concéntrica, y (e) integración horizontal.

## 6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La matriz BCG se basa en la relación entre la participación del mercado y la generación de efectivo de la organización, con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo (D'Alessio, 2013). Además, es útil para evaluar su posición competitiva en el mercado y su estrategia global. Para el caso de la CRAC Los Andes, se consideró como portafolio de productos los correspondientes a créditos directos y ahorros que actualmente ofrece la entidad, y que son los siguientes: (a) créditos a microempresas, (b)

créditos a pequeñas empresas, (c) créditos a medianas empresas, (d) créditos de consumo no revolventes, (e) depósitos de ahorro, (f) depósitos a plazo y depósitos CTS.

Tabla 49

*Factores Determinantes para el Desarrollo de la Matriz PEYEA*

Posición estratégica externa										
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)										Valor
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	<b>2</b>	3	4	5	6	Pocos	2
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	<b>5</b>	6	Baja	5
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	<b>4</b>	5	6	Pequeña	4
4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	<b>3</b>	4	5	6	Estrecho	3
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	<b>5</b>	6	Muchas	5
6. Rivalidad/presión competitiva	Alta	0	<b>1</b>	2	3	4	5	6	Baja	1
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	<b>2</b>	3	4	5	6	Inelástica	2
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	<b>2</b>	3	4	5	6	Baja	2
Promedio-6:										-3,00
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)										Valor
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	<b>5</b>	6	Alto	5
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	<b>4</b>	5	6	Alto	4
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	<b>4</b>	5	6	Alta	4
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	<b>4</b>	5	6	Complejo	4
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	<b>5</b>	6	Eficiente	5
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	<b>4</b>	5	6	Alta	4
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	<b>5</b>	6	Difícil	5
8. Productividad/utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	<b>4</b>	5	6	Alta	4
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	<b>6</b>	Alto	6
Promedio:										4,56
Posición estratégica interna										
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)										Valor
1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	<b>3</b>	4	5	6	Grande	3
2. Calidad del servicio	Inferior	0	1	2	<b>3</b>	4	5	6	Superior	3
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	<b>4</b>	5	6	Temprano	4
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	<b>3</b>	4	5	6	Fijo	3
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	<b>3</b>	4	5	6	Alta	3
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	<b>1</b>	2	3	4	5	6	Alta	1
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	<b>3</b>	4	5	6	Alto	3
8. Integración vertical	Baja	0	<b>1</b>	2	3	4	5	6	Alta	1
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	<b>3</b>	4	5	6	Rápida	3
Promedio-6:										-3,33
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)										Valor
1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	<b>4</b>	5	6	Alto	4
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	<b>4</b>	5	6	Balanceado	4
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	<b>4</b>	5	6	Sólida	4
4. Capital requerido frente a capital disponible	Alto	0	1	2	3	<b>4</b>	5	6	Bajo	4
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	<b>4</b>	5	6	Alto	4
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	<b>4</b>	5	6	Fácil	4
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	<b>3</b>	4	5	6	Bajo	3
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	<b>4</b>	5	6	Rápido	4
9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	<b>3</b>	4	5	6	Altas	3
Promedio:										3,78

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

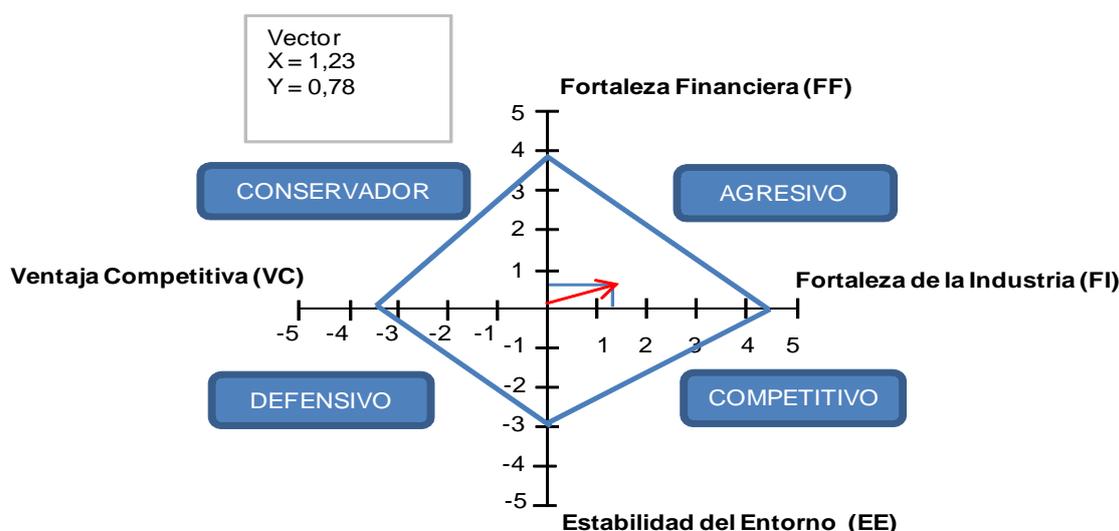


Figura 32. Gráfica de la Matriz PEYEA de la CRAC Los Andes.

Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

Se utilizó asimismo la información publicada al respecto por la SBS (2015d), y se calculó la tasa de crecimiento y la participación de mercado en relación con Mibanco tomando como referencia los meses de julio de los años 2014 y 2015; obteniéndose la información que se observa en las Tablas 50 y 51.

Tabla 50

*Lista de Productos de Crédito de la Matriz BCG de la CRAC Los Andes*

Producto	Total a julio 2014 Los Andes (miles de S./.)	% de créditos	Total a julio 2015 Los Andes (miles de S./.)	% de créditos	Total a julio 2015 Mibanco (miles de S./.)	Participación de mercado en relación con Mibanco (%)	Tasa de crecimiento (%)
1. Créditos a Microempresas	104,188.44	69.06%	102,145.18	66.70%	2'244,295.67	29.78%	-1.96%
2. Créditos a Pequeñas Empresas	25,927.61	17.19%	34,691.85	22.65%	4'067,522.54	8.23%	33.80%
3. Créditos a Medianas Empresas	314.89	0.21%	108.98	0.07%	240,274.16	0.29%	-65.39%
4. Créditos de Consumo No Revolventes	20,432.16	13.54%	16,190.38	10.57%	567,890.35	13.64%	-20.76%
Total	150,863.10	100.00%	153,136.39	100.00%	7'119,982.72		

Nota. Adaptado de "Boletín Estadístico", por SBS, 2015c. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>

El análisis efectuado indica que no hay vacas lecheras ni productos estrella en la CRAC Los Andes (ver Figura 33). La entidad tiene tres productos del tipo signo de interrogación, los cuales son: (a) créditos a pequeñas empresas [2], (b) depósitos de ahorro [5], y (c) depósitos a plazo y CTS [6]. Estos tienen baja participación relativa en el mercado aunque compiten en una industria de alto crecimiento, y requieren el uso de caja para crecer, por lo que se recomienda fortalecerse con estrategias externas alternativas intensivas como las siguientes: (a) penetración en el mercado, (b) desarrollo de mercados, (c) desarrollo de productos. Se sugiere además tomar estrategias externas alternativas defensivas de desinversión, a fin de corregir las situación financiera y operativa deficiente.

Tabla 51

*Lista de Productos de Depósito de la Matriz BCG de la CRAC Los Andes*

Producto	Total a julio 2014 Los Andes (miles de S/.)	% de depósitos	Total a julio 2015 Los Andes (miles de S/.)	% de depósitos	Total a julio 2015 Mibanco (miles de S/.)	Participación de mercado en relación con Mibanco (%)	Tasa de crecimiento (%)
5. Depósitos Ahorro	14,585.03	12.93%	15,839.17	12.23%	690,420.03	2.29%	8.60%
6. Depósitos a Plazo y CTS	98,243.13	87.07%	113,670.24	87.77%	3'986,766.29	2.85%	15.70%
Total	112,828.16	100.00%	129,509.41	100.00%	4'677,186.32		

*Nota.* Adaptado de “Boletín Estadístico”, por SBS, 2015c. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>

Entre los productos tipo perro se tiene a: (a) créditos a microempresas [1], (b) créditos a medianas empresas [3], y (c) créditos de consumo no revolventes [4], los cuales tienen una baja participación relativa del mercado, y una posición interna y externa débil, por lo que se recomienda la aplicación de estrategias externas alternativas defensivas de reducción.

#### 6.4 Matriz Interna Externa (IE)

Para el cálculo de esta matriz, se utilizaron los puntajes obtenidos de las matrices EFE y EFI de la organización, que son 1.72 y 2.56, respectivamente. Según la Figura 34, la CRAC Los Andes se encuentra en la celda VIII de la región III, bajo la prescripción de cosechar o desinvertir, por lo que se recomienda el empleo de externas alternativas defensivas.

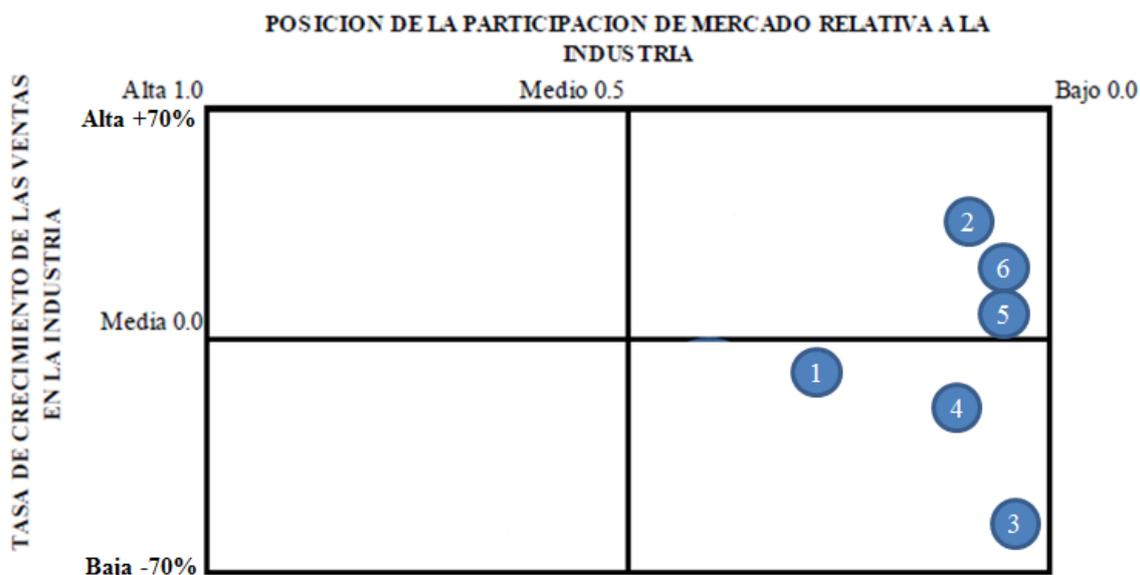


Figura 33. Matriz BCG de la CRAC Los Andes.

Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

Según D'Alessio (2013), la Matriz de la Gran Estrategia (MGE) es otra herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección de las estrategias apropiadas para la organización mediante la evaluación del crecimiento del mercado (rápido, lento), y de la posición competitiva de la misma en dicho mercado (fuerte o débil).

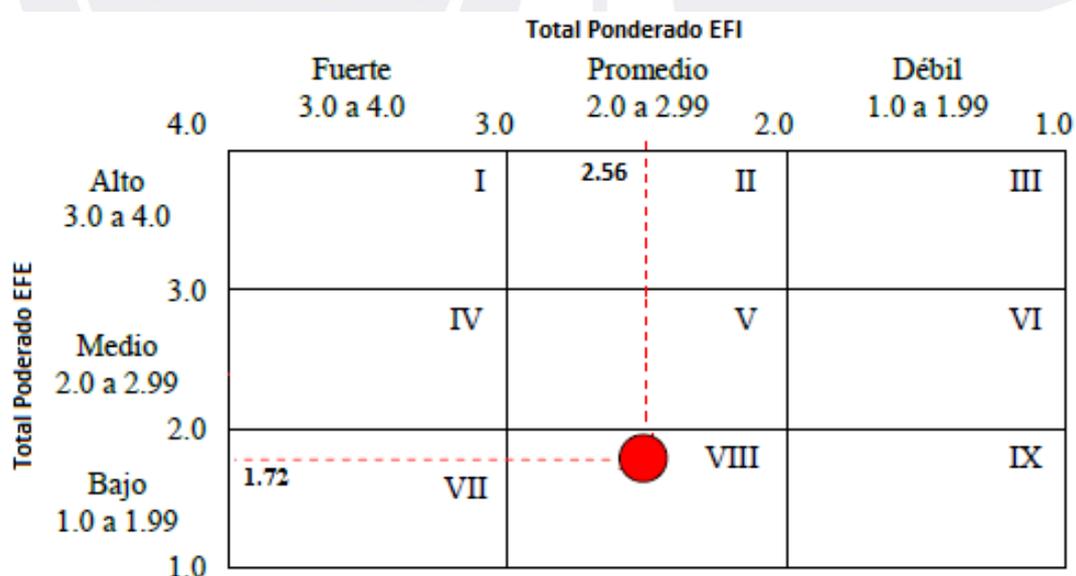


Figura 34. Matriz IE de la CRAC Los Andes.

Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

## 6.5 Matriz de la Gran Estrategia (GE)

De acuerdo al análisis realizado, es posible categorizar a la CRAC Los Andes en el cuadrante II de la Matriz GE, tal como lo indica la Figura 35. En ella se observa que la institución no tiene una posición competitiva del todo fuerte, a pesar de la buena gestión financiera que ha venido desarrollando, siendo las estrategias relacionadas a este cuadrante las siguientes: (a) desarrollo de mercados, (b) penetración en el mercado, (c) desarrollo de productos, (d) integración horizontal, y (e) estrategias defensivas de reducción.

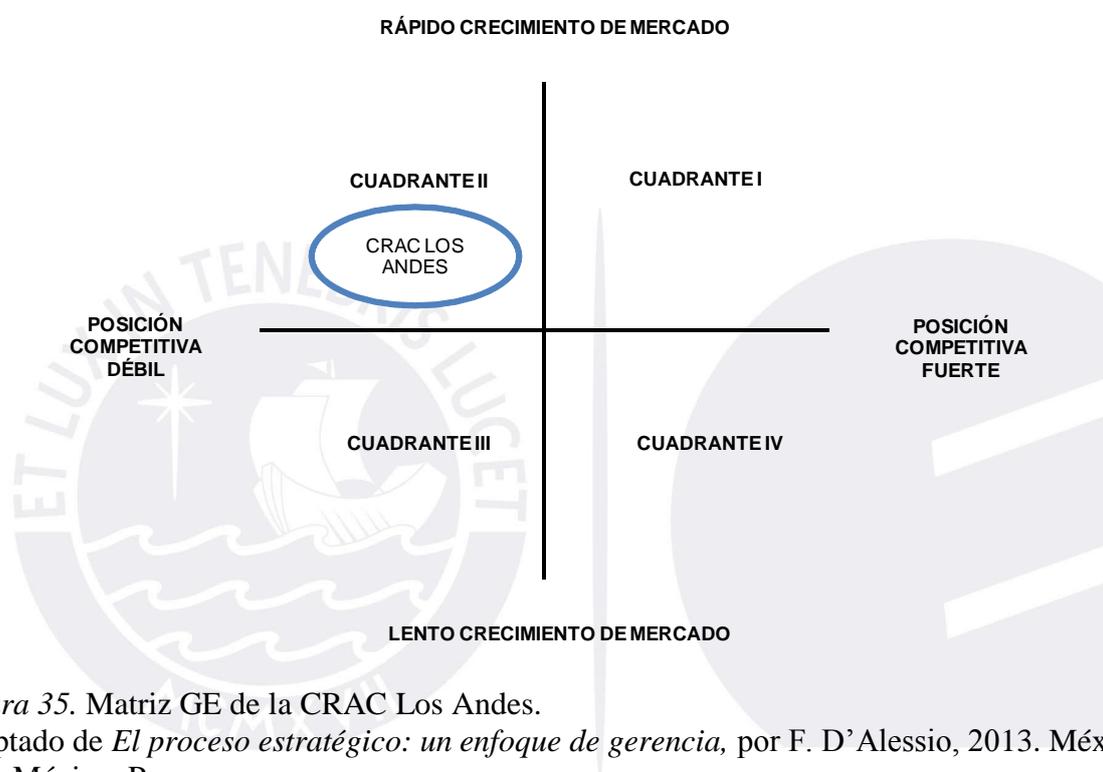


Figura 35. Matriz GE de la CRAC Los Andes.  
Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

## 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En esta matriz todas las estrategias generadas en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE son reunidas con el fin de apreciar las repeticiones en cada una de ellas (ver Tabla 52). Se suman las coincidencias y se retienen las estrategias que tienen una mayor repetición (tres o más), e incluso las que por alguna razón se consideren pertinentes para el proceso. Como consecuencia de lo indicado, se observa que las 17 estrategias agrupadas tuvieron un puntaje de tres o más, por lo que serán retenidas.

Tabla 52

*Matriz de Decisión Estratégica de la CRAC Los Andes*

Clasificación	Tipo	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL	
Estrategias externas	Intensiva	E1: Penetración en el mercado: Incrementar las colocaciones y captaciones	X	X	X		X	4	
	Intensiva	E2: Penetración en el mercado: Formar personal calificado para asegurar la adecuada gestión crediticia, de ventas y atención al cliente	X	X	X		X	4	
	Intensiva	E3: Desarrollo de productos: Desarrollar operaciones por Internet, banca móvil y cajeros automáticos	X	X	X		X	4	
	Intensiva	E4: Desarrollo de productos: Desarrollar una adecuada segmentación del mercado y nuevos productos competitivos para cada segmento	X	X	X		X	4	
	Intensiva	E5: Desarrollo de productos: Mejorar la propuesta de valor de los actuales productos	X	X	X		X	4	
	Intensiva	E6: Desarrollo de productos: Desarrollar productos financieros con dinero electrónico	X	X	X		X	4	
	Intensiva	E7: Desarrollo de productos: Convertirse en Financiera a fin de ofrecer nuevos productos	X	X	X		X	4	
	Intensiva	E8: Desarrollo de mercados: Ampliar la cobertura de los productos y servicios a otras regiones del país	X	X	X		X	4	
	Intensiva	E9: Desarrollo de mercados: Desarrollar programas de educación financiera en escuelas primarias y secundarias, y a los prestatarios de créditos informales dentro del sector microempresarial	X	X	X		X	4	
	Integración	E10: Integración horizontal: Adquirir una entidad microfinanciera	X	X				X	3
	Defensivas	E11: Atrincheramiento/reducción: Mejorar la gestión de cobranzas	X		X	X	X	X	4
	Defensivas	E12: Atrincheramiento/reducción: Mejorar la gestión de riesgos	X		X	X	X	X	4
	Defensivas	E13: Atrincheramiento/reducción: Optimizar la gestión de costos y gastos	X	X	X	X	X	X	5
	Defensivas	E14: Desposeimiento/desinversión: Tercerizar la cobranza a clientes con más de 120 días de mora	X		X	X	X	X	4
Estrategias internas	Internas específicas	E15: Gerencia de procesos [BPM]. Implementar las mejores prácticas de responsabilidad social en las estrategias, sistemas y prácticas de la organización	X		X		X	3	
	Internas específicas	E16: Gerencia de procesos [BPM]. Implementar un sistema de gestión de la calidad basado en procesos con el fin de aumentar la satisfacción de los clientes	X	X	X		X	4	
	Internas específicas	E17: Rediseño de los procesos del negocio [BPR]: Rediseñar, simplificar y estandarizar los procesos de negocios y soporte	X	X	X		X	4	

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D' Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

## 6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE)

La Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE) es una herramienta que permite evaluar y decidir objetivamente sobre las posibles estrategias de la organización, tomando en cuenta los factores críticos de éxito externos e internos revisados en los capítulos anteriores (D'Alessio, 2013). Para el caso de la CRAC Los Andes, se concluye que 15 de las 17 estrategias evaluadas serán retenidas pues han obtenido un puntaje superior a cinco, mientras que las estrategias con valores menores a cuatro no se mantendrán por no resultar aún atractivas para la organización (ver Tabla 53). Dichas estrategias son las siguientes:

- E9: Desarrollo de mercados: Desarrollar programas de educación financiera en escuelas primarias y secundarias, y a los prestatarios de créditos informales dentro del sector microempresarial.
- E14: Desposeimiento/desinversión: Tercerizar la cobranza a clientes con más de 120 días de mora.

## 6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Luego de obtener las estrategias con mayor atractivo es conveniente que estas sean evaluadas bajo los criterios propuestos por Richard P. Rumelt, y que se validen los aspectos éticos que puedan ser violados cuando se implementen (D'Alessio, 2013). Tras evaluar las 15 estrategias retenidas con la MCPE (ver Tabla 54), se ha determinado que todas cumplen con los siguientes criterios: (a) las estrategias no presentan objetivos y políticas mutuamente inconsistentes (consistencia); (b) representan una respuesta adaptiva al entorno externo y a los cambios críticos que en él ocurran (consonancia); (c) proveen la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad (ventaja); y (d) no originan un sobre costo en los recursos disponibles ni crean sub problemas sin solución (factibilidad).

Tabla 53

## Matriz CPE de la CRAC Los Andes

Factores clave	Penetración en el mercado				Desarrollo de productos							Desarrollo de mercados				Integración horizontal		Atrincheramiento / reducción				Desposeimiento / desinversión		Gerencia de procesos [BPM]				Rediseño de los procesos del negocio [BPR]							
	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10		E11		E12		E13		E14		E15		E16		E17		
	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	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA		
<b>Oportunidades</b>																																			
1 Bancarización e implementación de ENIF	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40	3	0,30	4	0,40	4	0,40	3	0,30	4	0,40	4	0,40	3	0,30	3	0,30	3	0,30	2	0,20	1	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
2 Demanda microfinanciera poco atendida	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60	2	0,30	4	0,60	4	0,60	4	0,60	3	0,45	1	0,15	3	0,45	4	0,60	4	0,60
3 Mercado potencial para servicios financieros	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60	3	0,45	2	0,30	3	0,45	4	0,60	4	0,60
4 Próximo despliegue de iniciativa Modelo Perú	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48	4	0,48	3	0,36	4	0,48	2	0,24	2	0,24	2	0,24	2	0,24	1	0,12	2	0,24	3	0,36	1	0,12	2	0,24	4	0,48	4	0,48
5 Políticas favorables para innovación tecnológica	0,06	2	0,12	3	0,18	4	0,24	3	0,18	2	0,12	4	0,24	1	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12
6 Corriente de adopción de finanzas verdes	0,03	1	0,03	3	0,09	1	0,03	1	0,03	2	0,06	1	0,03	1	0,03	2	0,06	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	4	0,12	1	0,03	1	0,03
7 Desarrollo de tecnologías	0,03	2	0,06	3	0,09	4	0,12	3	0,09	2	0,06	3	0,09	2	0,06	2	0,06	1	0,03	1	0,03	4	0,12	4	0,12	2	0,06	2	0,06	3	0,09	4	0,12	4	0,12
8 Crecimiento de la clase media	0,03	4	0,12	3	0,09	4	0,12	4	0,12	4	0,12	4	0,12	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09	2	0,06	2	0,06	1	0,03	1	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06
9 Marco regulatorio adecuado	0,03	3	0,09	2	0,06	4	0,12	3	0,09	1	0,03	4	0,12	4	0,12	3	0,09	1	0,03	4	0,12	2	0,06	2	0,06	1	0,03	2	0,06	3	0,09	2	0,06	2	0,06
<b>Amenazas</b>																																			
1 Entorno macroeconómico inestable	0,05	3	0,14	3	0,14	2	0,09	3	0,14	3	0,14	2	0,09	1	0,05	2	0,09	2	0,09	2	0,09	4	0,18	4	0,18	4	0,18	3	0,14	3	0,14	3	0,14	3	0,14
2 Alta morosidad en el sistema microfinanciero	0,03	3	0,10	3	0,10	2	0,07	4	0,14	3	0,10	3	0,10	2	0,07	4	0,14	3	0,10	2	0,07	4	0,14	4	0,14	4	0,14	4	0,14	3	0,10	3	0,10	3	0,10
3 Agresiva competencia en microfinanzas	0,06	4	0,23	4	0,23	4	0,23	4	0,23	4	0,23	3	0,17	4	0,23	4	0,23	1	0,06	4	0,23	4	0,23	4	0,23	4	0,23	3	0,17	4	0,23	4	0,23	4	0,23
4 Concentración relativa de las colocaciones	0,05	3	0,14	3	0,14	4	0,18	3	0,14	2	0,09	1	0,05	3	0,14	4	0,18	1	0,05	4	0,18	3	0,14	1	0,05	2	0,09	1	0,05	3	0,14	2	0,09	2	0,09
5 Fenómenos naturales adversos	0,03	3	0,10	1	0,03	1	0,03	1	0,03	2	0,07	2	0,07	1	0,03	3	0,10	1	0,03	3	0,10	2	0,07	3	0,10	2	0,07	1	0,03	3	0,10	1	0,03	2	0,07
6 Incremento de conflictos sociales	0,03	3	0,08	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	2	0,06	1	0,03	3	0,08	1	0,03	3	0,08	2	0,06	3	0,08	2	0,06	1	0,03	3	0,08	1	0,03	2	0,06
7 Deficiente nivel de educación financiera	0,02	2	0,03	3	0,05	2	0,03	1	0,02	2	0,03	1	0,02	2	0,03	1	0,02	4	0,07	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	3	0,05	2	0,03	1	0,02
8 Delincuencia electrónica en crecimiento	0,02	3	0,07	1	0,02	1	0,02	2	0,05	2	0,05	2	0,05	2	0,05	1	0,02	3	0,07	2	0,05	1	0,02	3	0,07	1	0,02	1	0,02	1	0,02	3	0,07	2	0,05
9 Alta informalidad en micro y pequeña empresa	0,02	3	0,05	3	0,05	1	0,02	3	0,05	1	0,02	1	0,02	3	0,05	2	0,03	4	0,07	1	0,02	2	0,03	3	0,05	1	0,02	1	0,02	2	0,03	1	0,02	3	0,05
<b>Fortalezas</b>																																			
1 Especialistas en la microempresa rural	0,10	4	0,40	4	0,40	1	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	2	0,20	4	0,40	4	0,40	4	0,40	3	0,30	1	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
2 Experiencia en microfinanzas	0,07	4	0,28	4	0,28	2	0,14	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	2	0,14	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21	1	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
3 Buena gestión financiera	0,10	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	0,30	2	0,20	2	0,20	2	0,20	4	0,40
4 Buen posicionamiento en Puno	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30	2	0,20	2	0,20	2	0,20	2	0,20	1	0,10	2	0,20	2	0,20	1	0,10	2	0,20	1	0,10	2	0,20	2	0,20	1	0,10	2	0,20
5 Respaldo de su principal accionista	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16	2	0,08	4	0,16	3	0,12	4	0,16	4	0,16	1	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16
6 Atractivo producto de Ahorros	0,03	4	0,12	3	0,09	2	0,06	3	0,09	2	0,06	3	0,09	3	0,09	3	0,09	1	0,03	1	0,03	1	0,03	4	0,12	1	0,03	1	0,03	1	0,03	3	0,09	1	0,03
7 Conocimiento de quechua y aymara	0,04	4	0,16	3	0,12	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	3	0,12	3	0,12	3	0,12	1	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04	1	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08
8 Compromiso con inclusión y desarrollo	0,03	4	0,12	3	0,09	3	0,09	2	0,06	2	0,06	4	0,12	3	0,09	4	0,12	3	0,09	2	0,06	1	0,03	2	0,06	1	0,03	1	0,03	3	0,09	2	0,06	3	0,09
9 Innovación en desarrollo de productos	0,03	4	0,12	3	0,09	4	0,12	3	0,09	3	0,09	3	0,09	2	0,06	3	0,09	1	0,03	2	0,06	1	0,03	3	0,09	2	0,06	1	0,03	3	0,09	3	0,09	2	0,06
<b>Debilidades</b>																																			
1 Productos mediana empresa poco atractivos	0,05	2	0,10	3	0,15	4	0,20	4	0,20	2	0,10	1	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05	4	0,20	2	0,10	1	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,10	4	0,20	4	0,20
2 Poca cobertura a nivel nacional	0,03	2	0,06	2	0,06	4	0,12	2	0,06	2	0,06	2	0,06	3	0,09	4	0,12	1	0,03	4	0,12	1	0,03	2	0,06	3	0,09	1	0,03	1	0,03	2	0,06	2	0,06
3 Poca capacidad de retención del personal	0,10	2	0,20	1	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10	2	0,20	1	0,10	3	0,30	3	0,30	1	0,10	1	0,10	1	0,10
4 Canales de distribución poco desarrollados	0,05	2	0,10	2	0,10	4	0,20	3	0,15	1	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05	3	0,15	3	0,15	1	0,05	3	0,15	2	0,10	1	0,05	2	0,10	2	0,10
5 Bajo desarrollo de gestión integral del riesgo	0,05	2	0,10	4	0,20	2	0,10	3	0,15	2	0,10	1	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15	2	0,10	2	0,10	3	0,15	4	0,20
6 Bajo desarrollo tecnológico y de procesos	0,08	2	0,16	4	0,32	4	0,32	2	0,16	2	0,16	1	0,08	2	0,16	1	0,08	1	0,08	1	0,08	4	0,32	2	0,16	2	0,16	1	0,08	2	0,16	4	0,32	4	0,32
7 Lento otorgamiento de créditos	0,05	2	0,10	4	0,20	2	0,10	3	0,15	2	0,10	1	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,20	2	0,10	1	0,05	2	0,10	4	0,20	4	0,20
8 Bajo desarrollo de campañas y marketing	0,03	2	0,06	3	0,09	2	0,06	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	3	0,09	1	0,03	2	0,06	1	0,03	1	0,03
9 Débil cultura institucional	0,02	2	0,04	4	0,08	2	0,04	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04	1	0,02	2	0,04	3	0,06	3	0,06
<b>Total</b>	2,00		6,32		6,39		6,10		5,98		5,55		5,60		5,47		5,46		3,89		5,33		5,17		5,72		5,01		3,08		5,18		5,85		6,23

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson

## 6.9 Matriz de Ética (ME)

El objetivo principal de la Matriz Ética es validar que ninguna de las estrategias elegidas viole los derechos de las personas, presente situaciones de injusticia, ni sean perjudiciales para los resultados estratégicos. Si alguna lo hiciera, la estrategia no deberá retenerse, y debe ser descartada (D'Alessio, 2013). Los resultados de la auditoría de la ética realizada muestran que ninguna de las 15 estrategias planteadas viola los criterios mencionados (ver Tabla 55), por lo tanto, el total de las estrategias generadas son retenidas.

## 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

A partir del desarrollo de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE, y de las validaciones en la Matriz de Decisión, Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico, la aplicación de los criterios de Rumelt, y la validación ética, se aceptaron un total de 15 estrategias; las que se consideran como estrategias retenidas (ER), y que son las siguientes:

- ER1: Penetración en el mercado: Incrementar las colocaciones y captaciones.
- ER2: Penetración en el mercado: Formar personal calificado para asegurar la adecuada gestión crediticia, de ventas y atención al cliente.
- ER3: Desarrollo de productos: Desarrollar operaciones por Internet, banca móvil y cajeros automáticos.
- ER4: Desarrollo de productos: Desarrollar una adecuada segmentación del mercado y nuevos productos competitivos para cada segmento.
- ER5: Desarrollo de productos: Mejorar la propuesta de valor de los actuales productos.
- ER6: Desarrollo de productos: Desarrollar productos financieros con dinero electrónico.

- ER7: Desarrollo de productos: Convertirse en Financiera a fin de ofrecer nuevos productos.
- ER8: Desarrollo de mercados: Ampliar la cobertura de los productos y servicios a otras regiones del país.
- ER10: Integración horizontal: Adquirir una entidad microfinanciera.
- ER11: Atrincheramiento/reducción: Mejorar la gestión de cobranzas.
- ER12: Atrincheramiento/reducción: Mejorar la gestión de riesgos.
- ER13: Atrincheramiento/reducción: Optimizar la gestión de costos y gastos.
- ER15: Gerencia de procesos [BPM]. Implementar las mejores prácticas de responsabilidad social en las estrategias, sistemas y prácticas de la organización.
- ER16: Gerencia de procesos [BPM]. Implementar un sistema de gestión de la calidad basado en procesos con el fin de aumentar la satisfacción de los clientes.
- ER17: Rediseño de los procesos del negocio [BPR]: Rediseñar, simplificar y estandarizar los procesos de negocios y soporte.

Las que se mantendrán como estrategias de contingencia son las siguientes:

- EC9: Desarrollo de mercados: Desarrollar programas de educación financiera en escuelas primarias y secundarias, y a los prestatarios de créditos informales dentro del sector microempresarial.
- EC14: Desposeimiento/desinversión: Tercerizar la cobranza a clientes con más de 120 días de mora.

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

En esta matriz se debe verificar que los objetivos a largo plazo generados y enumerados en el Capítulo V puedan ser alcanzados con las estrategias retenidas. En la Tabla 56 se realiza el análisis correspondiente.

Tabla 54

*Matriz de Rumelt de la CRAC Los Andes*

	Estrategias retenidas	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1	Incrementar las colocaciones y captaciones (penetración en el mercado)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Formar personal calificado para asegurar la adecuada gestión crediticia, de ventas y atención al cliente (penetración en el mercado)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Desarrollar operaciones por Internet, banca móvil y cajeros automáticos (desarrollo de productos)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Desarrollar una adecuada segmentación del mercado y nuevos productos competitivos para cada segmento (desarrollo de productos)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Mejorar la propuesta de valor de los actuales productos (desarrollo de productos)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Desarrollar productos financieros con dinero electrónico (desarrollo de productos)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Convertirse en Financiera a fin de ofrecer nuevos productos (desarrollo de productos)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Ampliar la cobertura de los productos y servicios a otras regiones del país (desarrollo de mercados)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	Adquirir una entidad microfinanciera (integración horizontal)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11	Mejorar la gestión de cobranzas (atrincheramiento /reducción)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12	Mejorar la gestión de riesgos (atrincheramiento /reducción)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13	Optimizar la gestión de costos y gastos (atrincheramiento /reducción)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E15	Implementar las mejores prácticas de responsabilidad social en las estrategias, sistemas y prácticas de la organización (gerencia de procesos [BPM])	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E16	Implementar un sistema de gestión de la calidad basado en procesos con el fin de aumentar la satisfacción de los clientes (gerencia de procesos [BPM])	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E17	Rediseñar, simplificar y estandarizar los procesos de negocios y soporte (rediseño de los procesos del negocio [BPR])	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson

## 6.12 Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

El análisis de los competidores y sustitutos ayuda a realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades que MiBanco, la CMAC Arequipa y la CRAC Credinka tienen para enfrentarlas. En la Tabla 57 se muestran las posibilidades que los indicados tienen para hacer frente a las estrategias planteadas. Según D'Alessio (2013), es importante hacer este análisis para generar una mejor implementación de las estrategias.

Tabla 55

Matriz Ética para la CRAC Los Andes

	ER1: Penetración en el mercado: Incrementar las colocaciones y captaciones	ER2: Penetración en el mercado: Formar personal calificado para asegurar la adecuada gestión crediticia, de ventas y atención al cliente	ER3: Desarrollo de productos: Desarrollar operaciones por Internet, banca móvil y cajeros automáticos	ER4: Desarrollo de productos: Desarrollar una adecuada segmentación del mercado y nuevos productos competitivos para cada segmento	ER5: Desarrollo de productos: Mejorar la propuesta de valor de los actuales productos	ER6: Desarrollo de productos: Desarrollar productos financieros con dinero electrónico	ER7: Desarrollo de productos: Convertirse en Financiera a fin de ofrecer nuevos productos	ER8: Desarrollo de mercados: Ampliar la cobertura de los productos y servicios a otras regiones del país	ER10: Integración horizontal: Adquirir una entidad microfinanciera	ER11: Atrincheramiento /reducción: Mejorar la gestión de cobranzas	ER12: Atrincheramiento /reducción: Mejorar la gestión de riesgos	ER13: Atrincheramiento /reducción: Optimizar la gestión de costos y gastos	ER15: Gerencia de procesos [BPM]. Implementar las mejores prácticas de responsabilidad social en las estrategias, sistemas y prácticas de la organización	ER16: Gerencia de procesos [BPM]. Implementar un sistema de gestión de la calidad basado en procesos con el fin de aumentar la satisfacción de los clientes	ER17: Rediseño de los procesos del negocio [BPR]: Rediseñar, simplificar y estandarizar los procesos de negocios y soporte	
	<b>Derechos</b>									<b>Estrategias retenidas</b>						
1.	Impacto en el derecho a la vida	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
2.	Impacto en el derecho a la propiedad	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
3.	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
4.	Impacto en el derecho a la privacidad	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
5.	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
6.	Impacto en el derecho de hablar libremente	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
7.	Impacto en el derecho al debido proceso	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
		<b>Justicia</b>														
8.	Impacto en la distribución	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Neutro	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
9.	Equidad en la administración	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Neutro	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
10.	Normas de compensación	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Neutro	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
		<b>Utilitarismo</b>														
11.	Fines y resultados estratégicos	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes
12.	Medios estratégicos empleados	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson

Tabla 56

## Relación entre las Estrategias y los Objetivos de Largo Plazo

		Visión				
		“Para el 2025, la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes será reconocida como el banco rural líder del país, con una oferta de productos y servicios financieros nacionales rentables y socialmente responsables, con clientes satisfechos, bajo riesgo y liderazgo en costos”.				
Estrategias		OLP 1: Para el 2025, triplicar el saldo de la cartera de colocaciones y captaciones totales. A julio de 2015, los créditos directos y depósitos ascendieron a S/. 153'136,396 y S/. 132'105,357, respectivamente.	OLP 2: Al 2025, el índice de morosidad (Cartera Atrasada / Créditos Directos) debe mantenerse en un máximo de 4.00% anual (actualmente el índice es de 6.56%).	OLP 3: Para el 2025, duplicar la red de canales de atención. A julio de 2015 se cuenta con 21 oficinas y 20 puntos de atención al cliente.	OLP 4: Al 2025, cumplir con los estándares internacionales en responsabilidad social y gestión ambiental bajo los lineamientos y requisitos de las normas ISO 26000 e ISO 14001. A julio de 2015, no se cumple con ello.	OLP5: Al 2025, cumplir con los estándares internacionales de gestión de la calidad bajo los requisitos de la norma ISO 9001:2008, para los procesos de otorgamiento de créditos. A julio de 2015, dichos procesos no se encuentran certificados.
E1: Incrementar las colocaciones y captaciones (penetración en el mercado)	X			X	X	X
E2: Formar personal calificado para asegurar la adecuada gestión crediticia, de ventas y atención al cliente (penetración en el mercado)	X		X		X	X
E3: Desarrollar operaciones por Internet, banca móvil y cajeros automáticos (desarrollo de productos)	X		X	X		
E4: Desarrollar una adecuada segmentación del mercado y nuevos productos competitivos para cada segmento (Desarrollo de productos)	X			X	X	X
E5: Mejorar la propuesta de valor de los actuales productos (desarrollo de productos)	X			X	X	X
E6: Desarrollar productos financieros con dinero electrónico (desarrollo de productos)	X		X	X	X	X
E7: Convertirse en Financiera a fin de ofrecer nuevos productos (desarrollo de productos)	X			X		
E8: Ampliar la cobertura de los productos y servicios a otras regiones del país (desarrollo de mercados)	X			X	X	X
E10: Adquirir una entidad microfinanciera (integración horizontal)	X			X		
E11: Mejorar la gestión de cobranzas (atrincheramiento/reducción)	X		X	X	X	X
E12: Mejorar la gestión de riesgos (atrincheramiento/reducción)	X		X	X	X	X
E13: Optimizar la gestión de costos y gastos (atrincheramiento/reducción)	X			X	X	X
E15: Implementar las mejores prácticas de responsabilidad social en las estrategias, sistemas y prácticas de la organización (gerencia de procesos [BPM])	X				X	X
E16: Implementar un sistema de gestión de la calidad basado en procesos con el fin de aumentar la satisfacción de los clientes (gerencia de procesos [BPM])	X			X	X	X
E17: Rediseñar, simplificar y estandarizar los procesos de negocios y soporte (rediseño de los procesos del negocio [BPR])	X		X		X	X

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson

Tabla 57

*Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)*

	Estrategias	Posibilidades competitivas		
		MiBanco	CMAC Arequipa	CRAC Credinka
E1	Penetración en el mercado: Incrementar las colocaciones y captaciones	Replicar	Replicar	Replicar
E2	Penetración en el mercado: Formar personal calificado para asegurar la adecuada gestión crediticia, de ventas y atención al cliente	Replicar	Replicar	Replicar
E3	Desarrollo de productos: Desarrollar operaciones por Internet, banca móvil y cajeros automáticos	Replicar	Replicar	Replicar
E4	Desarrollo de productos: Desarrollar una adecuada segmentación del mercado y nuevos productos competitivos para cada segmento	Replicar	Replicar	Replicar
E5	Desarrollo de productos: Mejorar la propuesta de valor de los actuales productos	Replicar	Replicar	Replicar
E6	Desarrollo de productos: Desarrollar productos financieros con dinero electrónico	Replicar	Replicar	Replicar
E7	Desarrollo de productos: Convertirse en Financiera a fin de ofrecer nuevos productos	Replicar	Replicar	Replicar
E8	Desarrollo de mercados: Ampliar la cobertura de los productos y servicios a otras regiones del país	Replicar	Replicar	Replicar
E10	Integración horizontal: Adquirir una entidad microfinanciera	Replicar	Replicar	Replicar
E11	Atrinchamiento/reducción: Mejorar la gestión de cobranzas	Replicar	Replicar	Replicar
E12	Atrinchamiento/reducción: Mejorar la gestión de riesgos	Replicar	Replicar	Replicar
E13	Atrinchamiento/reducción: Optimizar la gestión de costos y gastos	Replicar	Replicar	Replicar
E15	Gerencia de procesos [BPM]. Implementar las mejores prácticas de responsabilidad social en las estrategias, sistemas y prácticas de la organización	Replicar	Replicar	Replicar
E16	Gerencia de procesos [BPM]. Implementar un sistema de gestión de la calidad basado en procesos con el fin de aumentar la satisfacción de los clientes	Replicar	Replicar	Replicar
E17	Rediseño de los procesos del negocio [BPR]: Rediseñar, simplificar y estandarizar los procesos de negocios y soporte	Replicar	Replicar	Replicar

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson

### 6.13 Conclusiones

En este capítulo, se emplearon cinco matrices para determinar las estrategias que permitirán cumplir los OLP planteados y, como resultado, alcanzar la visión deseada para la CRAC Los Andes para el año 2025. Al finalizar el análisis matricial, se obtuvieron 15 estrategias retenidas a fin de aprovechar las oportunidades del entorno y las fortalezas de la

entidad, fortalecer sus debilidades y neutralizar las amenazas, con la finalidad de concentrar sus recursos y esfuerzos en aquellos productos y servicios claves para lograr ventajas competitivas sostenibles. Estas estrategias están orientadas a maximizar el valor de la organización, incrementar la participación de mercado y lograr la satisfacción de los clientes por los productos y servicios ofrecidos. Aquellas estrategias que no fueron retenidas son conservadas como de contingencia.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica implica convertir los planes estratégicos en acciones, y luego en resultados. Por lo tanto, esta será exitosa en la medida que la organización logre sus objetivos estratégicos (D'Alessio, 2013). En el presente capítulo se desarrollarán, en base a las estrategias propuestas en el Capítulo VI, los objetivos a corto plazo, los recursos asignados, políticas, estructura, responsabilidad social, manejo del medio ambiente, ecología, recursos humanos, motivación, y gestión de todo el proceso de cambio.

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Los OCP son los que hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los OLP de la organización, y constituyen la base para la asignación de recursos; deben además, ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización (D'Alessio, 2013). A continuación, se definen los OCP asignados a su respectivo OLP:

#### **Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP1).**

Para el 2025, triplicar el saldo de la cartera de colocaciones y captaciones totales. A julio de 2015, los créditos directos y depósitos ascendieron a S/. 153'136, 396 y S/. 132'105,357, respectivamente.

**Objetivo de Corto Plazo 1.1 (OCP 1.1):** Incrementar el nivel de colocaciones y captaciones de la CRAC Los Andes a razón de 22% anual desde el 2016 al 2025. Las acciones a seguir son las siguientes:

- A fines del 2016, concluir un estudio o *due diligence* para la adquisición de una empresa microfinanciera. Responsable: Gerencia de Negocios.
- A fines del 2016, concluir un estudio para la conversión a Empresa Financiera. Responsable: Gerencia de Negocios.
- A fines del 2017, consolidar el ingreso a los mercados de Arequipa, Ayacucho y Cusco. Responsable: Gerencia de Negocios.

- Utilizar los medios de comunicación masivos para la promoción de los productos y servicios financieros de la organización. Responsable: Sección Servicios de Marketing y Gestión de Experiencia del Cliente.
- Monitorear el crecimiento anual de colocaciones y captaciones. Responsable: Gerencia de Negocios.
- Incrementar la fuerza de ventas en un 10% anual. Responsable: Gerencia de Negocios.
- Desarrollar un plan de incentivos que mejore la producción de la Unidad de Créditos. Responsables: Gerencia de Negocios y Gerencia de Talento Humano.
- Programar una encuesta interna de opinión sobre el clima organizacional y satisfacción laboral. Responsable: Gerencia de Talento Humano.
- Establecer el 100% de las políticas de desarrollo y retención del talento. Gerencia de Talento Humano.

**Objetivo de Corto Plazo 1.2 (OCP 1.2):** Ampliar la oferta de productos y servicios financieros a razón de dos nuevas soluciones de financiamiento, cobranza, pago, y depósitos por año, desde el 2016 al 2025. Las acciones a seguir son las siguientes:

- Implementar un plan anual de creación y/o mejoras a productos o servicios. Responsable: Unidad Estratégico Comercial.
- A inicios del 2016, segmentar el 100% de los segmentos atendidos y definir una propuesta de valor para cada uno de ellos. Responsable: Unidad Estratégico Comercial.
- Realizar un estudio anual para identificar el crecimiento real de volumen de negocios por distritos, provincias, y departamentos, y de tendencias de crecimiento y competencia del sector microfinanciero por los siguientes 10 años. Responsable: Unidad Estratégico Comercial.

**Objetivo de Corto Plazo 1.3 (OCP 1.3):** Desde el 2016 al 2025, mantener el saldo promedio diario de la cartera de créditos y depósitos con un incremento anual del 20%. Las acciones a seguir son las siguientes:

- Desarrollar políticas de fidelización de clientes. Responsables: Unidad Estratégico Comercial.
- Reducir el índice de cancelaciones anticipadas de créditos y depósitos a plazo. Responsable: Gerencia de Negocios.

**Objetivo de Corto Plazo 1.4 (OCP 1.4):** Desde el 2016 al 2025, gestionar anualmente dos programas de capacitación y desarrollo de competencias de ventas para el 100% del personal de las gerencias de Negocios y Operaciones con un mínimo de 50 horas por año. Estos programas serán complementarios a la escuela de formación de asesores de negocios ya existente. Las acciones a seguir son las siguientes:

- Durante el 2016, crear un programa de capacitación basado en el desarrollo de competencias de ventas. Responsable: Gerencia de Talento Humano.
- Desde el 2016 al 2025, implementar anualmente dos programas de capacitación y desarrollo de competencias de ventas para el 100% del personal de las gerencias de Negocios y Operaciones con un mínimo de 50 horas por año. Responsable: Gerencia de Talento Humano.
- Monitorear dos veces al año los resultados de los programas de capacitación de competencias de ventas. Responsable: Gerencia de Talento Humano.

**Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP2).**

Al 2025, el índice de morosidad (Cartera Atrasada / Créditos Directos) debe mantenerse en un máximo de 4.00% anual (a Julio de 2015 el índice fue de 6.56%).

**Objetivo de Corto Plazo 2.1 (OCP 2.1):** Desde el 2016 al 2025, gestionar anualmente dos programas de capacitación en evaluación y gestión crediticia al 100% del personal de

la Unidad de Créditos con un mínimo de 50 horas por año. Las acciones a seguir son las siguientes:

- Al 2016, crear un programa de capacitación en evaluación y gestión crediticia.  
Responsable: Gerencia de Talento Humano.
- Desde el 2016 al 2025, implementar anualmente dos programas de capacitación en evaluación y gestión crediticia el 100% del personal de la Unidad de Créditos con un mínimo de 50 horas por año. Responsable: Gerencia de Talento Humano.
- Monitorear dos veces al año los resultados de los programas de capacitación.  
Responsable: Gerencia de Talento Humano.

**Objetivo de Corto Plazo 2.2 (OCP 2.2):** Desde el 2016 al 2025, rediseñar anualmente los sistemas de riesgos de crédito, a fin de que sean más eficientes y flexibles. Las acciones a seguir son las siguientes:

- Implementar un plan de mejoras de los sistemas de riesgos de crédito (admisión, alerta temprana y cobranzas), que permita mantener el índice de morosidad en no más del 4.0%. Responsable: Gerencia de Riesgos.
- Reducir la cartera en riesgo (menos de 30 días de atraso), y la cartera vencida.  
Responsable: Unidad de Recuperaciones.
- Al 2016, definir si la cartera de clientes con más de 120 días de mora será tercerizada desde el 2017 en adelante. Responsable: Gerencia de Negocios.
- Al 2016, culminar la elaboración del protocolo de sanciones por incumplimiento de políticas y procedimientos vigentes, e iniciar su implementación. Responsable: Gerencia de Talento Humano.

**Objetivo de Corto Plazo 2.3 (OCP 2.3):** Reducir los gastos operativos (Gastos de Operación / Margen Financiero Total) y mantenerlos en un máximo anual de 50% de las ventas al 2015 (actualmente en 69.65%). Las acciones a seguir son las siguientes:

- Crear programas de mejora de la productividad en los procesos internos.  
Responsable: Gerencia de Operaciones.
- Controlar los costos de cada una de las agencias en forma trimestral. Responsable: Gerencia Regional.
- Reducir los costos de fondeo a un 5.5% anual en los siguientes 4 años.  
Responsable: Unidad de Planeamiento y Presupuesto.
- Incrementar anualmente los ingresos financieros y comisiones por servicios financieros. Responsable: Gerencia de Negocios.

### **Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP3).**

Para el 2025, duplicar la red de canales de atención. A julio de 2015 se cuenta con 21 oficinas y 20 puntos de atención al cliente.

**Objetivo de Corto Plazo 3.1 (OCP 3.1):** Desde el 2016 al 2025, desarrollar cuatro nuevos puntos de atención anualmente. Las acciones a seguir son las siguientes:

- Ejecutar anualmente un proyecto para la implementación de cuatro nuevos puntos de atención al año. Responsable: Sección de Expansión.

**Objetivo de Corto Plazo 3.2 (OCP 3.2):** Al 2025, desarrollar operaciones por Internet, banca móvil y cajeros automáticos. Se debe lograr que el 5% de operaciones anuales se realicen por estos canales. Las acciones a seguir son las siguientes:

- Al 2017, establecer acuerdos con proveedores para el desarrollo de operaciones por Internet, banca móvil y cajeros automáticos. Responsable: Gerencia de Tecnología de la Información.
- Al 2018, iniciar operaciones vía cajeros automáticos. Responsable: Gerencia de Tecnología de la Información.
- Al 2019, iniciar operaciones vía Internet y banca móvil. Responsable: Gerencia de Tecnología de la Información.

- Definir antes del cierre del primer semestre de 2016 un plan trienal de ampliación de capacidad y renovación de tecnología. Responsable: Gerencia de Tecnología de la Información.

#### **Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP4)**

Al 2025, cumplir con los estándares internacionales en responsabilidad social y gestión ambiental bajo los lineamientos y requisitos de las normas ISO 26000 e ISO 14001. A julio de 2015, no se cumple con ello.

**Objetivo de Corto Plazo 4.1 (OCP 4.1):** Prepararse para adoptar los lineamientos del estándar ISO 26000 de Responsabilidad Social al 2017, implementarlos el 2018 y mantenerlos hasta el 2025. Las acciones a seguir son las siguientes:

- Desde el 2016 al 2017, gestionar convenios con una empresa evaluadora de rendimiento según la norma ISO 26000 a fin de establecer una agenda de responsabilidad social. Responsable: Oficialía de Atención al Usuario y Responsabilidad Social.
- Al 2018, adoptar los principios de la guía sobre la responsabilidad social ISO 26000. Responsable: Oficialía de Atención al Usuario y Responsabilidad Social.
- Desde el 2019 al 2025, mantener los comportamientos socialmente responsables en las estrategias, sistemas y prácticas de la organización según la norma. Responsable: Oficialía de Atención al Usuario y Responsabilidad Social.

**Objetivo de Corto Plazo 4.2 (OCP 4.2):** Prepararse para adoptar el estándar ISO 14001 de Sistemas de Gestión Ambiental al 2017, implementarlo el 2018 y mantenerlo hasta el 2025. Las acciones a seguir son las siguientes:

- Desde el 2016 al 2017, gestionar convenios con una empresa evaluadora de rendimiento según la norma ISO 14001 a fin de establecer una agenda de

responsabilidad medioambiental. Responsable: Oficialía de Atención al Usuario y Responsabilidad Social.

- Al 2018, adoptar los principios de la guía sobre la responsabilidad social ISO 26000. Responsable: Oficialía de Atención al Usuario y Responsabilidad Social.
- Desde el 2019 al 2025, mantener los comportamientos socialmente responsables en las estrategias, sistemas y prácticas de la organización según la norma. Responsable: Oficialía de Atención al Usuario y Responsabilidad Social.

#### **Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP5).**

Al 2025, cumplir con los estándares internacionales de gestión de la calidad bajo los requisitos de la norma ISO 9001:2008, para los procesos de otorgamiento de créditos. A julio de 2015, dichos procesos no se encuentran certificados.

**Objetivo de Corto Plazo 5.1 (OCP 5.1):** Prepararse para conseguir la certificación ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de Calidad al 2017 para los procesos de otorgamiento de créditos, conseguirla el 2018 y mantenerla hasta el 2025. Las acciones a seguir son las siguientes:

- Durante el 2016, gestionar convenios con una empresa certificadora a fin de implementar programas de capacitación en la norma ISO 9001:2008. Responsable: Oficialía de Atención al Usuario y Responsabilidad Social.
- Durante el 2017, solicitar a la empresa certificadora una pre-auditoría a fin de conocer el nivel de preparación de la organización. Luego de ello, corregir las debilidades. Responsable: Oficialía de Atención al Usuario y Responsabilidad Social.
- Al 2018, solicitar a la empresa certificadora que lleve a cabo el proceso de auditoría para la certificación en la norma ISO 9001:2008. Responsable: Oficialía de Atención al Usuario y Responsabilidad Social.

- Desde el 2019 al 2025, mantener los sistemas de gestión de calidad y procesos de créditos alineados a la norma, a fin de conseguir las re-certificaciones durante este período. Responsable: Oficialía de Atención al Usuario y Responsabilidad Social.

**Objetivo de Corto Plazo 5.2 (OCP 5.2):** Al 2016, implementar un sistema de medición de la satisfacción y lealtad de clientes, enfocado a brindar información sobre las necesidades, expectativas, y conocer el nivel de satisfacción de los clientes; y mantenerlo hasta el 2025. Las acciones a seguir son las siguientes:

- Anualmente, a partir del 2016 al 2025, realizar un estudio de mercado que contemple lo siguiente: (a) estudio de lealtad, (b) evaluación de procesos operativos, (b) necesidades transaccionales, (c) imagen, (d) satisfacción con los canales de atención, y (e) satisfacción con los asesores de negocios. Responsable: Oficialía de Atención al Usuario y Responsabilidad Social.
- Al 2016, establecer las pautas de calidad para la atención de clientes en oficinas, por vía telefónica y en visitas de negocio. Responsables: Gerencia de Negocios y Oficialía de Atención al Usuario y Responsabilidad Social.
- Evaluar trimestralmente, a partir del 2016 al 2025, las pautas de calidad para la atención de clientes en oficinas, por vía telefónica y en visitas de negocio. Responsable: Gerencia de Negocios.
- Difundir los resultados de los estudios de mercado y evaluaciones a la Gerencia de Operaciones y a la Gerencia de Negocios, quienes seguirán los avances, retroalimentarán a sus equipos, y desarrollarán mejoras a los productos y servicios existentes. Responsable: Oficialía de Atención al Usuario y Responsabilidad Social.

**Objetivo de Corto Plazo 5.3 (OCP 5.3):** Desde el 2016 al 2025, gestionar anualmente dos programas de capacitación y desarrollo de competencias en atención al cliente para el

100% del personal de las gerencias de Negocios y Operaciones con un mínimo de 50 horas por año. Las acciones a seguir son las siguientes:

- Durante el 2016, crear un programa de capacitación basado en el desarrollo de competencias para la atención al cliente. Responsable: Gerencia de Talento Humano.
- Desde el 2016 al 2025, implementar anualmente dos programas de capacitación y desarrollo de competencias en atención al cliente para el 100% del personal de las gerencias de Negocios y Operaciones con un mínimo de 50 horas por año. Responsable: Gerencia de Talento Humano.
- Monitorear dos veces al año los resultados de los programas de capacitación de competencias para la atención al cliente. Responsable: Gerencia de Talento Humano.

**Objetivo de Corto Plazo 5.4 (OCP 5.4):** Desde el 2016 al 2025, revisar anualmente los procesos de créditos y de soporte, a fin de que sean más eficientes, flexibles y que se elimine lo que no le agregue valor al cliente. Las acciones a seguir son las siguientes:

- Ejecutar anualmente un proyecto de mejora de los procesos de créditos y de soporte. Responsable: Sección de Mejora de Procesos Clave y Eficiencia.

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

Según D'Alessio (2013), el proceso de implementación deberá considerar la distribución de los recursos financieros, físicos, tecnológicos y humanos, con el fin de reforzar las competencias distintivas de la organización hacia la visión esperada. En las Tablas 58 y 59 se muestran los recursos identificados y necesarios para el cumplimiento de cada uno de los OCP planteados.

Tabla 58

*Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo 1, 2 y 3*

Objetivos de Corto Plazo (OCP)	Recursos asignados	
OCP 1.1: Incrementar el nivel de colocaciones y captaciones de la CRAC Los Andes a razón de 22% anual desde el 2016 al 2025.	Recursos financieros:	Capital propio
	Recursos físicos:	Oficinas, mobiliario movilidad, material publicitario.
	Recursos humanos:	Asignar al área encargada.
	Recursos tecnológicos:	Computadoras, Internet, equipos de comunicaciones.
OCP 1.2: Ampliar la oferta de productos y servicios financieros a razón de dos nuevas soluciones de financiamiento, cobranza, pago, y depósitos por año, desde el 2016 al 2015.	Recursos financieros:	Capital propio
	Recursos físicos:	Oficinas, mobiliario.
	Recursos humanos:	Asignar al área encargada.
	Recursos tecnológicos:	Computadoras, Internet.
OCP 1.3: Desde el 2016 al 2025, mantener el saldo promedio diario de la cartera de créditos y depósitos con un incremento anual del 20%	Recursos financieros:	Capital propio
	Recursos físicos:	Oficinas, mobiliario.
	Recursos humanos:	Asignar al área encargada.
	Recursos tecnológicos:	Computadoras, Internet, equipos de comunicaciones.
OCP 1.4: Desde el 2016 al 2025, gestionar anualmente dos programas de capacitación y desarrollo de competencias de ventas para el 100% del personal de las gerencias de Negocios y Operaciones con un mínimo de 50 horas por año. Estos programas serán complementarios a la escuela de formación de asesores de negocios ya existente.	Recursos financieros:	Capital propio
	Recursos físicos:	Aula de capacitación, manuales.
	Recursos humanos:	Capacitadores.
	Recursos tecnológicos:	Computadoras, Internet.
OCP 2.1: Desde el 2016 al 2015, gestionar anualmente dos programas de capacitación en evaluación y gestión crediticia al 100% del personal de la Unidad de Créditos con un mínimo de 50 horas por año.	Recursos financieros:	Capital propio
	Recursos físicos:	Aula de capacitación, manuales.
	Recursos humanos:	Capacitadores.
	Recursos tecnológicos:	Computadoras, Internet.
OCP 2.2: Desde el 2016 al 2017, rediseñar anualmente los sistemas de riesgos de crédito, a fin de que sean más eficientes y flexibles.	Recursos financieros:	Capital propio
	Recursos físicos:	Oficinas, mobiliario.
	Recursos humanos:	Asignar al área encargada.
	Recursos tecnológicos:	Computadoras, Internet.
OCP 2.3: Reducir los gastos operativos (Gastos de Operación / Margen Financiero Total) y mantenerlos en un máximo anual de 50% de las ventas al 2015 (actualmente en 69.65%).	Recursos financieros:	Capital propio
	Recursos físicos:	Oficinas, mobiliario.
	Recursos humanos:	Asignar al área encargada.
	Recursos tecnológicos:	Computadoras, Internet.
OCP 3.1: Desde el 2016 al 2025, desarrollar cuatro nuevos puntos de atención anualmente.	Recursos financieros:	Capital propio.
	Recursos físicos:	Oficinas, mobiliario.
	Recursos humanos:	Asignar al área encargada.
	Recursos tecnológicos:	Sistemas operativos, equipos de cómputo y comunicaciones.
OCP 3.2: Al 2025, desarrollar operaciones por Internet, banca móvil y cajeros automáticos. Se debe lograr que el 5% de operaciones anuales se realicen por estos canales.	Recursos financieros:	Capital propio y financiamiento de terceros.
	Recursos físicos:	Oficinas, mobiliario.
	Recursos humanos:	Asignar al área encargada.
	Recursos tecnológicos:	Computadoras, Internet, sistemas operativos y de comunicación.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D' Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson

Tabla 59

*Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo 4 y 5*

Objetivos de Corto Plazo (OCP)	Recursos asignados
OCP 4.1: Prepararse para adoptar los lineamientos del estándar ISO 26000 de Responsabilidad Social al 2017, implementarlo el 2018 y mantenerlo hasta el 2025.	Recursos financieros: Capital propio Recursos físicos: Oficinas, mobiliario. Recursos humanos: Empresa certificadora Recursos tecnológicos: Computadoras, Internet.
OCP 4.2: Prepararse para adoptar el estándar ISO 14001 de Sistemas de Gestión Ambiental al 2017, implementarlo el 2018 y mantenerlo hasta el 2025.	Recursos financieros: Capital propio Recursos físicos: Oficinas, mobiliario. Recursos humanos: Asignar al área encargada, personal capacitado de la empresa certificadora. Recursos tecnológicos: Computadoras, Internet, sistemas de comunicación.
OCP 5.1: Prepararse para conseguir la certificación ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de Calidad al 2017, conseguirla el 2018 y mantenerla hasta el 2025.	Recursos financieros: Capital propio. Recursos físicos: Oficinas, mobiliario. Recursos humanos: Asignar al área encargada, personal capacitado de la empresa certificadora. Recursos tecnológicos: Computadoras, Internet, sistemas de comunicación.
OCP 5.2: Al 2016, implementar un sistema de medición de la satisfacción y lealtad de clientes, enfocado a brindar información sobre las necesidades, expectativas, y conocer el nivel de satisfacción de los clientes; y mantenerlo hasta el 2025.	Recursos financieros: Capital propio. Recursos físicos: Oficinas, mobiliario Recursos humanos: Asignar al área encargada, consultora. Recursos tecnológicos: Computadoras, Internet, sistemas de comunicación.
OCP 5.3: Desde el 2016 al 2025, gestionar anualmente dos programas de capacitación y desarrollo de competencias en atención al cliente para el 100% del personal de las gerencias de Negocios y Operaciones con un mínimo de 50 horas por año.	Recursos financieros: Capital propio. Recursos físicos: Aula de capacitación, manuales. Recursos humanos: Capacitadores. Recursos tecnológicos: Computadoras, Internet.
OCP 5.4: Desde el 2016 al 2025, revisar anualmente los procesos de créditos y de soporte, a fin de que sean más eficientes, flexibles y que se elimine lo que no le agregue valor al cliente.	Recursos financieros: Capital propio. Recursos físicos: Oficinas, mobiliario. Recursos humanos: Asignar al área encargada. Recursos tecnológicos: Computadoras, Internet, sistemas de comunicación.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson

### 7.3 Políticas de cada Estrategia

Según D' Alessio (2013), las políticas diseñan el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización, hacia la visión; las cuales deben estar enmarcadas bajo los principios de ética, legalidad, y responsabilidad social. En la Tabla 60 se muestran las 15 estrategias propuestas para la CRAC Los Andes y sus respectivas políticas.

### 7.4 Estructura de la Organización

Según D' Alessio (2013), solo a través de la participación de toda la organización se logrará el éxito de la implementación estratégica. Dado ello, resultó relevante evaluar si la actual estructura organizacional de la CRAC Los Andes (ver Figura 36) es la más adecuada para el logro de las estrategias y objetivos planteados. Luego de dicho análisis, se vio como necesario efectuar los cambios descritos a continuación, y señalados en la Figura 37:

- La Gerencia de Talento Humano pasará a ser un órgano de apoyo, dada la importancia del recurso humano en la organización.
- Crear la Sección de Servicios de Marketing y Gestión de Experiencia del Cliente, dependiente de la Unidad Estratégico Comercial y bajo la Gerencia de Negocios.
- Bajo la situación actual de la institución, no ha sido posible identificar una estrategia de marketing específica, aun cuando éste es un proceso estratégico. La misión propuesta para esta nueva sección es la siguiente: “Definir las estrategias de comunicaciones, publicidad, investigación de mercado y clientes, marca y experiencia de cliente, a fin de facilitar la toma de decisiones de las unidades de negocios, lograr una alta satisfacción de nuestros clientes, un alto reconocimiento de marca y apoyar de manera global el cumplimiento de las metas de la organización”.
- La Gerencia de Riesgos pasará a ser un órgano de Asesoría.

- Se creará la Unidad de Riesgos de Negocios bajo la Gerencia de Riesgos, a cargo de la administración de riesgos no operativos, tales como riesgos de mercado, de crédito, sistémico, de tesorería, legal, de liquidez, y reputacional.
- Se creará la sección de Mejora de Procesos Clave y Eficiencia bajo la Gerencia de Operaciones, cuya misión será la siguiente: (a) planificar y gestionar los proyectos de transformación de alto impacto a nivel organizacional, utilizando la metodología Lean Six Sigma, con el objetivo de identificar las oportunidades de mejora de mayor potencial en términos de costo, productividad, calidad de servicio y tiempos de respuesta; (b) garantizar la continuidad de las iniciativas desplegadas y de fomentar el proceso de transformación a todo nivel de la organización; (c) definir en coordinación con la Gerencia de Negocios el nivel de eficiencia y productividad deseado a través del diagnóstico de los diferentes modelos de negocio; (d) diseñar en conjunto con el negocio el *road map*, que involucra una cartera de iniciativas cuantificadas, a fin de alcanzar los niveles de eficiencia y productividad definidos; y (e) ejecutar el control operativo, asegurando la captura de las oportunidades de eficiencia identificadas.
- La Oficialía de Atención al Usuario pasará a ser la Oficialía de Atención al Usuario y Responsabilidad Social. La función que se le sumará será la de gestionar las expectativas de los grupos de interés mediante acciones éticas y responsables, promoviendo la sostenibilidad económica del negocio, e incorporando aspectos sociales y ambientales a la gestión.
- Concluir con la transferencia de la Unidad de Recuperaciones hacia la Gerencia de Negocios, ello ante la necesidad de un mejor control de la cartera atrasada.

Tabla 60

## Políticas de la CRAC Los Andes

	E1: Incrementar las colocaciones y captaciones (penetración en el mercado)	E2: Formar personal calificado para asegurar la adecuada gestión crediticia, de ventas y atención al cliente (penetración en el mercado)	E3: Desarrollar operaciones por Internet, banca móvil y cajeros automáticos (desarrollo de productos)	E4: Desarrollar una adecuada segmentación del mercado y nuevos productos competitivos para cada segmento (desarrollo de productos)	E5: Mejorar la propuesta de valor de los actuales productos (desarrollo de productos)	E6: Desarrollar productos financieros con dinero electrónico (desarrollo de productos)	E7: Convertirse en Financiera a fin de ofrecer nuevos productos (desarrollo de productos)	E8: Ampliar la cobertura de los productos y servicios a otras regiones del país (desarrollo de mercados)	E10: Adquirir una entidad microfinanciera (integración horizontal)	E11: Mejorar la gestión de cobranzas (atrincheramiento /reducción)	E12: Mejorar la gestión de riesgos (atrincheramiento /reducción)	E13: Optimizar la gestión de costos y gastos (atrincheramiento /reducción)	E15: Implementar las mejores prácticas de responsabilidad social en las estrategias, sistemas y prácticas de la organización (gerencia de procesos [BPM])	E16: Implementar un sistema de gestión de la calidad basado en procesos con el fin de aumentar la satisfacción de los clientes (gerencia de procesos [BPM])	E17: Rediseñar, simplificar y estandarizar los procesos de negocios y soporte (rediseño de los procesos del negocio [BPR])
1. Incentivar la libre competencia y las buenas costumbres.	X	X	X	X	X	X	X	X	X				X	X	
2. Generar relaciones de largo plazo y de mutuo beneficio con las comunidades vinculadas.	X	X	X	X	X	X	X	X	X				X		
3. Desalentar el negocio informal.	X	X	X	X	X	X		X	X		X			X	
4. Implementar buenas prácticas de responsabilidad social.	X	X		X	X	X		X	X				X		
5. Innovar en el desarrollo de productos.	X	X	X	X	X	X		X	X				X		X
6. Cumplir con las normativas de los entes supervisores.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7. Otorgar a los nuevos productos características de facilidad de uso, seguridad, y de alta disponibilidad. Lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales de rentabilidad y eficiencia operativa.	X	X	X	X	X	X	X						X	X	X
8. Lograr una gestión basada en la calidad total y la satisfacción de los clientes.	X	X	X	X	X	X		X	X				X	X	X
9. Alcanzar una capacitación y formación continuas.	X	X											X	X	X
10. Generar una cultura de cuidado y respeto del medioambiente.	X	X											X		
11. Promover el trato igualitario.	X	X				X		X	X				X		

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson

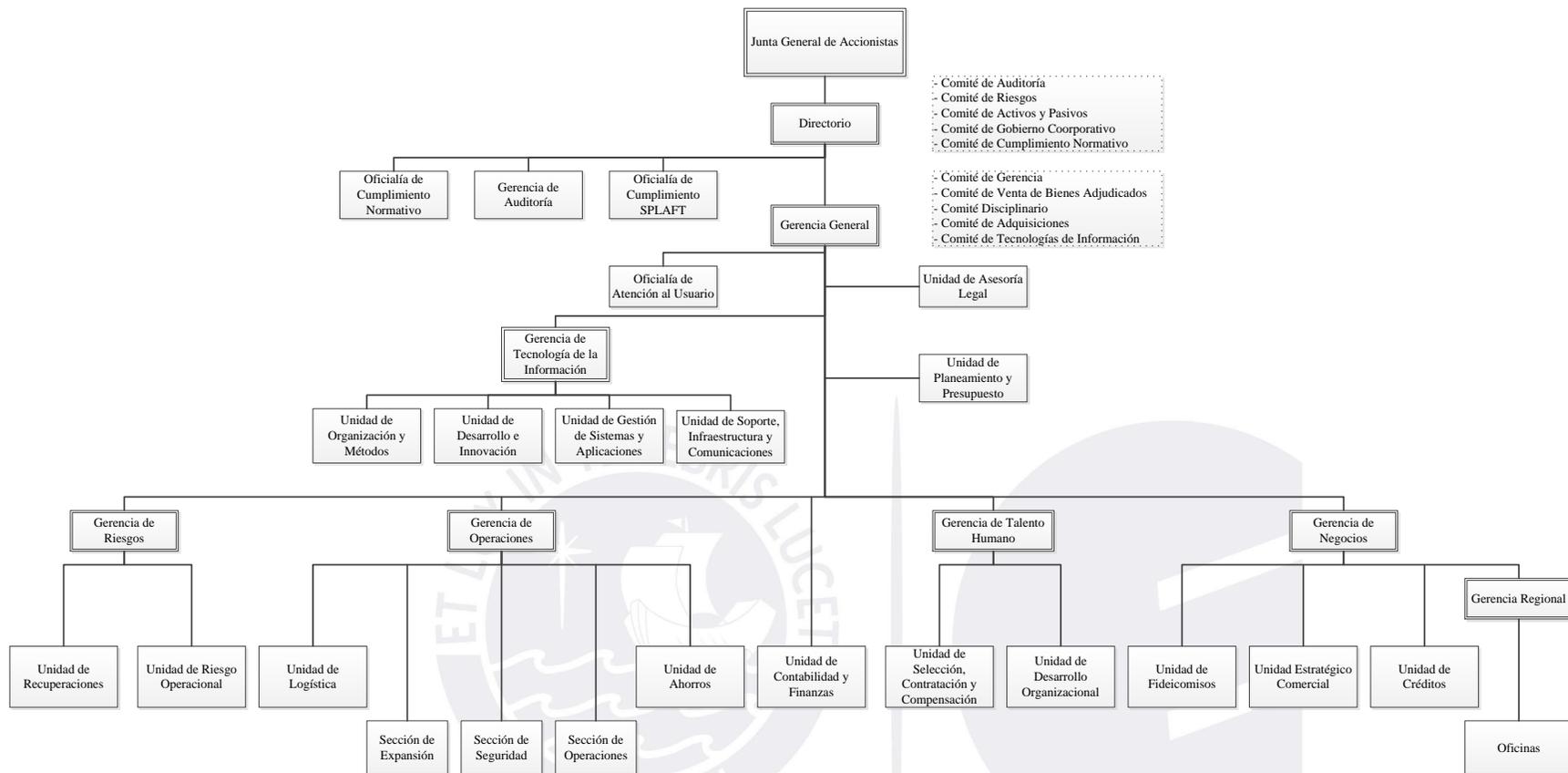


Figura 36. Organigrama estructural vigente de la CRAC Los Andes. Tomado de “Organigrama Estructural”, por CRAC Los Andes, 2015b, 26 de junio de 2015, p. 2.

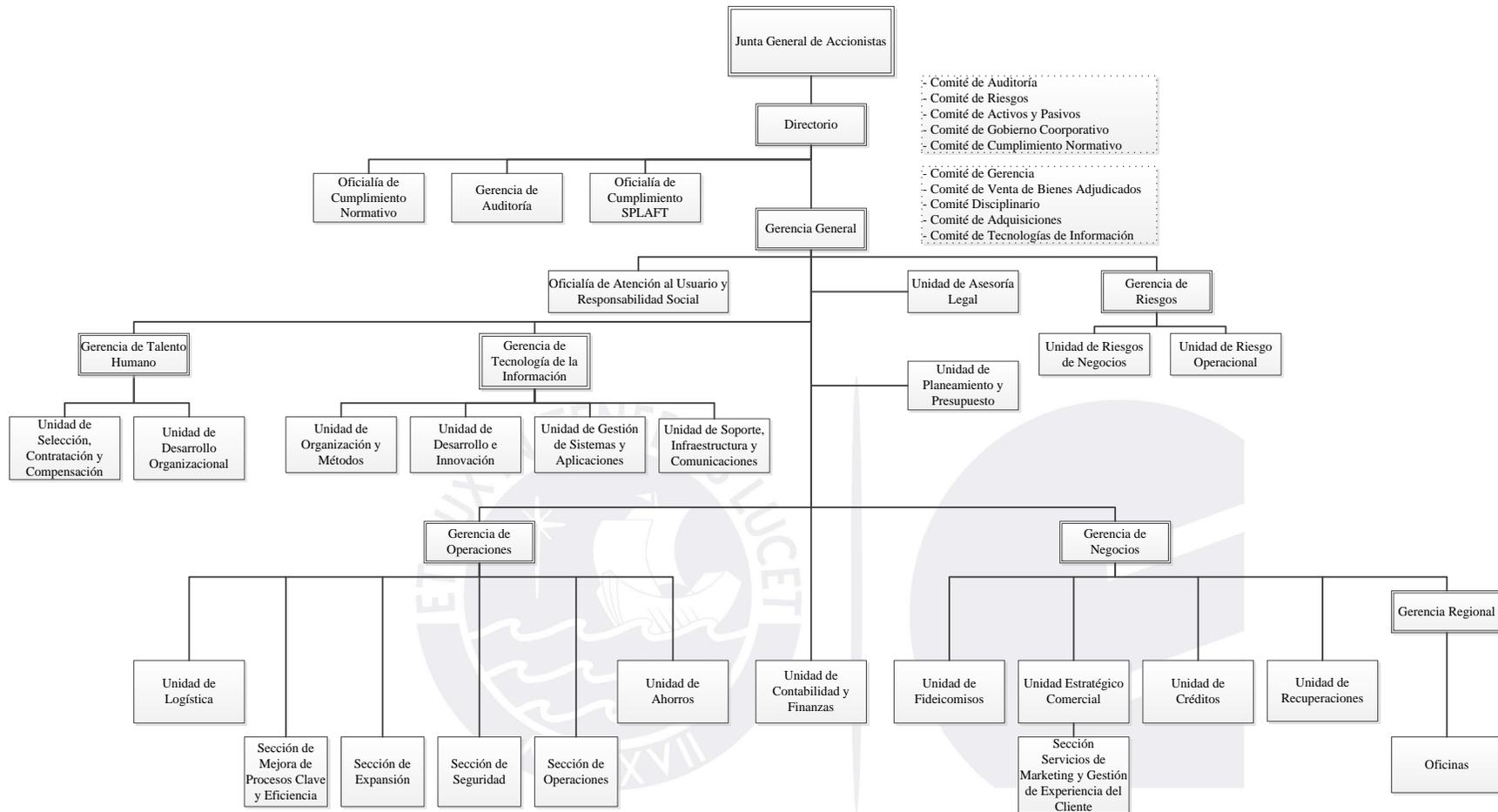


Figura 37. Organigrama estructural propuesto para la CRAC Los Andes.

## 7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

*Medio Ambiente y Ecología.* Según el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS), las instituciones financieras tienen impacto sobre el ambiente a través de: (a) uso de energía calefacción, agua y electricidad; (b) materiales de construcción, infraestructura técnica, vehículos y equipo de oficina; (c) suministros de oficina y otros materiales, especialmente papel; (d) combustible para vehículos; y (e) aguas residuales y otros desechos (CLACDS, 2015).

En lo que respecta a la CRAC Los Andes, no se han encontrado referencias a iniciativas para reducir su impacto, sin embargo se considera necesario el diseño de políticas sobre las cuales se lleven a cabo acciones de reducción efectivas en pos de la ecoeficiencia.

*Responsabilidad Social.* Siendo la responsabilidad social el motor del desarrollo sostenible de las organizaciones y de la comunidad en general, el modelo de gestión de la CRAC Los Andes debe incluirla y administrarla, a fin de promover la comunicación efectiva entre cada una de sus áreas y sus respectivos grupos de interés, además de identificar oportunidades de mejora. Los grupos de interés a la institución están formados por sus accionistas, colaboradores, clientes, la comunidad, el medioambiente, proveedores, entidades del estado, gremios empresariales, y líderes de opinión.

## 7.6 Recursos Humanos y Motivación

Luego de haber propuesto la estructura organizacional para que el proceso de implementación sea favorable, se deben definir las personas clave a cargo de ellas y las competencias claves con las que deben contar, además de determinar los equipos que los acompañarán. Los colaboradores encargados de implementar los cambios deberán poseer habilidades gerenciales, ejercer liderazgo, y tener las competencias necesarias para desarrollar con éxito las estrategias planteadas. Entre las competencias más importantes, se

tiene a las siguientes: (a) orientación a resultados; (b) capacidad de negociación; (c) crear redes y alianzas; (d) inspirar compromiso; (e) liderar el cambio; (f) ética y transparencia; (c) flexibilidad; (d) trabajo en equipo; y (e) capacidad cognitiva, emocional y de asumir riesgos.

## **7.7 Gestión del Cambio**

Según D'Alessio (2013), el proceso de implementación de las estrategias retenidas genera cambios estructurados, y algunas veces culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente. Es fundamental una fluida comunicación entre los involucrados a fin de comunicarles la visión del mismo, además se requiere de un manejo adecuado frente a las reacciones del personal, minimizar la resistencia, monitorear los avances, e involucrar a los gerentes de la CRAC Los Andes en su aplicación.

## **7.8 Conclusiones**

Como parte del proceso de implementación y de la toma de decisiones que llevará a la CRAC Los Andes a alcanzar la visión establecida, en este capítulo se ha desarrollado lo siguiente: (a) objetivos de corto plazo; (b) políticas; (c) recursos asignados; (d) estructura organizacional; (e) gestión del cambio; (f) medio ambiente, ecología y responsabilidad social; y (g) recursos humanos. Dado que la estructura debe seguir a la estrategia, se ha visto necesario realizar ajustes a la actual estructura organizacional, ya que no está alineada con los OLP, OCP, estrategias, ni visión planteadas. Se considera además relevante mantener a los involucrados en el proceso de cambio bien informados, capacitados, motivados y comprometidos con las iniciativas, pues ello ayudará a que la resistencia al mismo sea mínima.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La tercera etapa del proceso estratégico corresponde a la evaluación y control, que aunque se considera en tercera instancia es un proceso permanente e iterativo, dada la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda (D'Alessio, 2013). Para esta fase, se utilizará el Tablero de Control Balanceado (TCB), herramienta de control estratégico que permitirá ver hacia dónde se está dirigiendo la organización, y corregir el rumbo si fuera necesario.

### 8.1 Perspectivas de Control

El Tablero de Control Balanceado (TCB), facilita la evaluación de la estrategia de la organización por medio de la comparación y la medición. Utiliza cuatro perspectivas para conducir el proceso de implementación y conocer si los objetivos se están alcanzando, ello hacia el fin de alcanzar la visión deseada para la institución. Estas perspectivas son: (a) la perspectiva del aprendizaje y crecimiento de la organización; (b) la perspectiva de los procesos internos; (c) la perspectiva del cliente; y (d) la perspectiva financiera.

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

La elaboración del TCB empieza con la evaluación del aprendizaje y crecimiento organizacional, básicamente alrededor de la pregunta: ¿cómo debe mi organización aprender y mejorar para alcanzar la visión? (D'Alessio, 2013). Esta perspectiva busca lograr el desarrollo, crecimiento y aprendizaje del recurso humano que forma parte de la organización como base para la implementación de las estrategias propuestas en el Capítulo VI. Para la CRAC Los Andes se han considerado tres OCP vinculados a medidas para alcanzar la satisfacción, retención y productividad de los colaboradores, y convertir ello en una ventaja competitiva de la institución (ver Tabla 61).

### **8.1.2 Procesos**

En lo que se refiere a esta perspectiva caben las siguientes interrogantes: ¿cómo vamos a satisfacer a nuestros clientes? y ¿en qué procesos se debe ser excelente para conseguirlo? (D'Alessio, 2013). Bajo esta premisa, se identificaron nueve puntos críticos relacionados al rediseño de los procesos de créditos, cobranzas, riesgos y renovación de tecnología, los cuales resultan relevantes para fomentar un entorno favorable para los clientes y para mejorar la competitividad de la institución (ver Tablas 62 y 63).

### **8.1.3 Clientes**

La perspectiva del cliente está orientada a la fidelización, retención y captación de nuevos clientes, y se define a través de las siguientes preguntas: (a) ¿cómo debo mirar a mis clientes?; (b) ¿cómo vamos a satisfacerlos?; y (c) ¿cómo los trato para que compren? (D'Alessio, 2013). Bajo ello, se han considerado un OCP vinculados a la mejora en la satisfacción de las necesidades de los clientes, tal y como se puede observar en la Tabla 64.

### **8.1.4 Financiera**

Esta perspectiva se centra en el crecimiento y rentabilidad del negocio, principalmente en el valor agregado económico, es decir, en cómo se genera valor para los accionistas y cómo la CRAC Los Andes se verá ante sus ojos (D'Alessio, 2013). Este enfoque reúne tres OCP (ver Tabla 65), orientados a lo siguiente: (a) reducción de la tasa de morosidad; (b) reducción de los costos de fondeo; (c) incrementar los ingresos financieros; (d) controlar los costos de las agencias; y (e) llevar a cabo los estudios para adquisición de una empresa microfinanciera y la conversión a Empresa Financiera.

Tabla 61

*Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento Interno del TCB*

Perspectiva	Objetivos de corto plazo	Acciones o iniciativas	Responsable	Indicadores	Unidades
Aprendizaje y crecimiento interno	OCP 1.4 Desde el 2016 al 2025, gestionar anualmente dos programas de capacitación y desarrollo de competencias de ventas para el 100% del personal de las gerencias de Negocios y Operaciones con un mínimo de 50 horas por año. Estos programas serán complementarios a la escuela de formación de asesores de negocios ya existente.	Durante el 2016, crear un programa de capacitación basado en el desarrollo de competencias de ventas.	Gerencia de Talento Humano	Desarrollar el programa de capacitación.	Sí/No
		Desde el 2016 al 2025, implementar anualmente dos programas de capacitación y desarrollo de competencias de ventas para el 100% del personal de las gerencias de Negocios y Operaciones con un mínimo de 50 horas por año.	Gerencia de Talento Humano	Número de programas de capacitación anual.	unidad/año
		Monitorear dos veces al año los resultados de los programas de capacitación de competencias de ventas.	Gerencia de Talento Humano	Número de programas de capacitación anual revisados.	unidad/año
Aprendizaje y crecimiento interno	OCP 2.1 Desde el 2016 al 2025, gestionar anualmente dos programas de capacitación en evaluación y gestión crediticia al 100% del personal de la Unidad de Créditos con un mínimo de 50 horas por año.	Al 2016, crear un programa de capacitación en evaluación y gestión crediticia	Gerencia de Talento Humano	Desarrollar el programa de capacitación.	Sí/No
		Desde el 2016 al 2025, implementar anualmente dos programas de capacitación en evaluación y gestión crediticia el 100% del personal de la Unidad de Créditos con un mínimo de 50 horas por año.	Gerencia de Talento Humano	Número de programas de capacitación anual.	unidad/año
		Monitorear dos veces al año los resultados de los programas de capacitación	Gerencia de Talento Humano	Número de programas de capacitación anual revisados.	unidad/año
Aprendizaje y crecimiento interno	OCP 5.3 Desde el 2016 al 2025, gestionar anualmente dos programas de capacitación y desarrollo de competencias en atención al cliente para el 100% del personal de las gerencias de Negocios y Operaciones con un mínimo de 50 horas por año.	Durante el 2016, crear un programa de capacitación basado en el desarrollo de competencias para la atención al cliente.	Gerencia de Talento Humano	Desarrollar el programa de capacitación.	Sí/No
		Desde el 2016 al 2025, implementar anualmente dos programas de capacitación y desarrollo de competencias en atención al cliente para el 100% del personal de las gerencias de Negocios y Operaciones con un mínimo de 50 horas por año.	Gerencia de Talento Humano	Número de programas de capacitación anual.	unidad/año
		Monitorear dos veces al año los resultados de los programas de capacitación de competencias para la atención al cliente	Gerencia de Talento Humano	Número de programas de capacitación anual revisados.	unidad/año

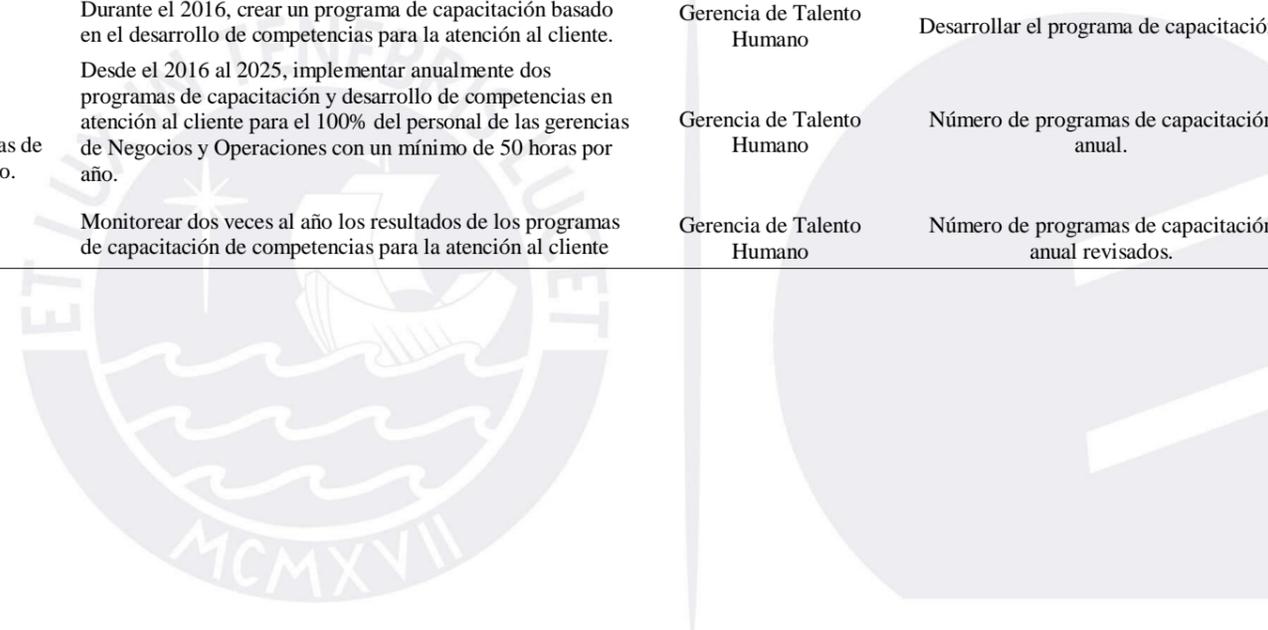


Tabla 62

## Perspectiva de Procesos Internos A del TCB

Perspectiva	Objetivos de corto plazo	Acciones o iniciativas	Responsable	Indicadores	Unidades
Procesos internos	OCP 2.2 Desde el 2016 al 2017, rediseñar los sistemas de riesgos de crédito, a fin de que sean más eficientes y flexibles.	o Implementar un plan de mejoras de los sistemas de riesgos de crédito (admisión, alerta temprana y cobranzas), que permita mantener el índice de morosidad en no más del 4.0%.	Gerencia de Riesgos	Implementar plan de mejoras	Sí/No
		o Reducir la cartera en riesgo (menos de 30 días de atraso), y la cartera vencida.	Unidad de Recuperaciones	Reducir cartera en riesgo	Sí/No
		o Al 2016, definir si la cartera de clientes con más de 120 días de mora será tercerizada desde el 2017 en adelante.	Gerencia de Negocios	Definir la tercerización	Sí/No
		o Al 2016, culminar la elaboración del protocolo de sanciones por incumplimiento de políticas y procedimientos vigentes, e iniciar su implementación.	Gerencia de Talento Humano	Culminar la elaboración del protocolo de sanciones	Sí/No
Procesos internos	OCP 3.1 Desde el 2016 al 2025, desarrollar cuatro nuevos puntos de atención anualmente.	o Ejecutar anualmente un proyecto para la implementación de cuatro nuevos puntos de atención al año.	Sección de Expansión	Ejecutar proyecto	Sí/No
Procesos internos	OCP 3.2 Al 2025, desarrollar operaciones por Internet, banca móvil y cajeros automáticos. Se debe lograr que el 5% de operaciones anuales se realicen por estos canales.	o Al 2017, establecer acuerdos con proveedores para el desarrollo de operaciones por Internet, banca móvil y cajeros automáticos.	Gerencia de Tecnología de la Información	Establecer acuerdos	Sí/No
		o Al 2018, iniciar operaciones vía cajeros automáticos.	Gerencia de Tecnología de la Información	Iniciar operaciones	Sí/No
		o Al 2019, iniciar operaciones vía Internet y banca móvil.	Gerencia de Tecnología de la Información	Iniciar operaciones	Sí/No
		o Definir antes del cierre del primer semestre de 2016 un plan trienal de ampliación de capacidad y renovación de tecnología.	Gerencia de Tecnología de la Información	Definir plan	Sí/No
Procesos internos	OCP 4.1 Prepararse para adoptar los lineamientos el estándar ISO 26000 de Responsabilidad Social al 2017, implementarlos el 2018 y mantenerlos hasta el 2025.	o Desde el 2016 al 2017, gestionar convenios con una empresa evaluadora de rendimiento según la norma ISO 26000 a fin de establecer una agenda de responsabilidad social.	Oficialía de Atención al Usuario y Responsabilidad Social	Gestionar convenios	Sí/No
		o Al 2018, adoptar los principios de la guía sobre la responsabilidad social ISO 26000.	Oficialía de Atención al Usuario y Responsabilidad Social	Adoptar principios	Sí/No
		o Desde el 2019 al 2025, mantener los comportamientos socialmente responsables en las estrategias, sistemas y prácticas de la organización según la norma.	Oficialía de Atención al Usuario y Responsabilidad Social	Mantener principios	Sí/No
Procesos internos	OCP 4.2 Prepararse para adoptar el estándar ISO 14001 de Sistemas de Gestión Ambiental al 2017, implementarlo el 2018 y mantenerlo hasta el 2025.	o Desde el 2016 al 2017, gestionar convenios con una empresa evaluadora de rendimiento según la norma ISO 14001 a fin de establecer una agenda de responsabilidad medioambiental.	Oficialía de Atención al Usuario y Responsabilidad Social	Gestionar convenios	Sí/No
		o Al 2018, adoptar los principios de la guía sobre la responsabilidad social ISO 26000.	Oficialía de Atención al Usuario y Responsabilidad Social	Adoptar principios	Sí/No
		o Desde el 2019 al 2025, mantener los comportamientos socialmente responsables en las estrategias, sistemas y prácticas de la organización según la norma.	Oficialía de Atención al Usuario y Responsabilidad Social	Mantener principios	Sí/No

Tabla 63

## Perspectiva de Procesos Internos B del TCB

Perspectiva	Objetivos de corto plazo	Acciones o iniciativas	Responsable	Indicadores	Unidades
Procesos internos	OCP 5.1: Prepararse para conseguir la certificación ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de Calidad al 2017 para los procesos de otorgamiento de créditos, conseguirla el 2018 y mantenerla hasta el 2025.	o Durante el 2016, gestionar convenios con una empresa certificadora a fin de implementar programas de capacitación en la norma ISO 9001:2008.	Oficialía de Atención al Usuario y Responsabilidad Social	Gestionar convenios	Sí/No
		o Durante el 2017, solicitar a la empresa certificadora una pre-auditoría a fin de conocer el nivel de preparación de la organización. Luego de ello, corregir las debilidades.	Oficialía de Atención al Usuario y Responsabilidad Social	Solicitar pre-auditoría	Sí/No
		o Al 2018, solicitar a la empresa certificadora que lleve a cabo el proceso de auditoría para la certificación en la norma ISO 9001:2008.	Oficialía de Atención al Usuario y Responsabilidad Social	Solicitar auditoría	Sí/No
		o Desde el 2019 al 2025, mantener los sistemas de gestión de calidad y procesos alineados a la norma, a fin de conseguir las re-certificaciones durante este período.	Oficialía de Atención al Usuario y Responsabilidad Social	Mantener principios	Sí/No
Procesos internos	OCP 5.2 Al 2016, implementar un sistema de medición de la satisfacción y lealtad de clientes, enfocado a brindar información sobre las necesidades, expectativas, y conocer el nivel de satisfacción de los clientes; y mantenerlo hasta el 2025.	o Anualmente, a partir del 2016 al 2025, realizar un estudio de mercado que contemple lo siguiente: (a) estudio de lealtad, (b) evaluación de procesos operativos, (b) necesidades transaccionales, (c) imagen, (d) satisfacción con los canales de atención, y (e) satisfacción con los asesores de negocios.	Oficialía de Atención al Usuario y Responsabilidad Social	Realizar estudio	Sí/No
		o Al 2016, establecer las pautas de calidad para la atención de clientes en oficinas, por vía telefónica y en visitas de negocio.	Gerencia de Negocios y Oficialía de Atención al Usuario y Responsabilidad Social	Establecer pautas	Sí/No
		o Evaluar trimestralmente, a partir del 2016 al 2025, las pautas de calidad para la atención de clientes en oficinas, por vía telefónica y en visitas de negocio.	Gerencia de Negocios	Número de evaluaciones	unidad/trimestre
Procesos internos	OCP 5.4 Desde el 2016 al 2025, revisar anualmente los procesos de créditos y de soporte, a fin de que sean más eficientes, flexibles y que se elimine lo que no le agregue valor al cliente.	o Difundir los resultados de los estudios de mercado y evaluaciones a la Gerencia de Operaciones y a la Gerencia de Negocios, quienes seguirán los avances, retroalimentarán a sus equipos, y desarrollarán mejoras a los productos y servicios existentes.	Oficialía de Atención al Usuario y Responsabilidad Social	Difundir resultados	Sí/No
		o Ejecutar anualmente un proyecto de mejora de los procesos de créditos y de soporte.	Sección de Mejora de Procesos Clave y Eficiencia.	Número de proyectos implementados	unidad/año

Tabla 64

## Perspectiva de los Clientes del TCB

Perspectiva	Objetivos de corto plazo	Acciones o iniciativas	Responsable	Indicadores	Unidades
Cliente	OCP 1.2 Ampliar la oferta de productos y servicios financieros a razón de dos nuevas soluciones de financiamiento, cobranza, pago, y depósitos por año, desde el 2016 al 2015	o Implementar un plan anual de creación y/o mejoras a productos o servicios.	Unidad Estratégico Comercial	Número de planes implementados	unidad/año
		o A inicios del 2016, segmentar el 100% de los segmentos atendidos y definir una propuesta de valor para cada uno de ellos.	Unidad Estratégico Comercial	Segmentación terminada	Sí/No
		o Realizar un estudio anual para identificar el crecimiento real de volumen de negocios por distritos, provincias, y departamentos, y de tendencias de crecimiento y competencia del sector microfinanciero por los siguientes 10 años.	Unidad Estratégico Comercial	Número de estudios realizados	unidad/año

Tabla 65

## Perspectiva Financiera del TCB

Perspectiva	Objetivos de corto plazo	Acciones o iniciativas	Responsable	Indicadores	Unidades
Financiera	OCP 1.1 Incrementar el nivel de colocaciones y captaciones de la CRAC Los Andes a razón de 22% anual desde el 2016 al 2025.	o A fines del 2016, concluir un estudio o due diligence para la adquisición de una empresa microfinanciera.	Gerencia de Negocios	Concluir el estudio o due diligence	Sí/No
		o A fines del 2016, concluir un estudio para la conversión a Empresa Financiera.	Gerencia de Negocios	Concluir el estudio	Sí/No
		o Utilizar los medios de comunicación masivos para la promoción de los productos y servicios financieros de la organización.	Sección Servicios de Marketing y Gestión de Experiencia del Cliente	Utilizar los medios de comunicación masivos	Sí/No
		o Monitorear el crecimiento anual de colocaciones y captaciones.	Gerencia de Negocios	Verificar reportes de colocaciones y captaciones	Sí/No
		o Incrementar la fuerza de ventas en un 10% anual.	Gerencia de Negocios	Relación entre el número de ejecutivos del año actual, menos el año anterior, en comparación con el número de ejecutivos del año anterior	%
		o Al 2016, desarrollar un plan de incentivos que mejore la producción de la Unidad de Créditos.	Gerencia de Negocios y Gerencia de Talento Humano	Desarrollar plan de incentivos	Sí/No
		o Programar en el primer semestre de 2016 una encuesta interna de opinión sobre el clima organizacional y satisfacción laboral.	Gerencia de Talento Humano	Encuesta programada	Sí/No
Financiera	OCP 1.3 Desde el 2016 al 2025, mantener el saldo promedio diario de la cartera de créditos y depósitos con un incremento anual del 20%.	o Al 2016, establecer el 100% de las políticas de desarrollo y retención del talento.	Gerencia de Talento Humano	Implementar el total de políticas	Sí/No
		o Desarrollar políticas de fidelización de clientes.	Unidad Estratégico Comercial	Desarrollar políticas	Sí/No
		o Reducir el índice de cancelaciones anticipadas de créditos y depósitos a plazo.	Gerencia de Negocios	Relación entre el saldo promedio diario de créditos y depósitos del año actual, menos el año anterior, en comparación con el saldo promedio diario del año anterior	%
Financiera	OCP 2.3 Reducir los gastos operativos (Gastos de Operación / Margen Financiero Total) y mantenerlos en un máximo anual de 50% de las ventas al 2015 (actualmente en 69.65%).	o Crear programas de mejora de la productividad en los procesos internos.	Gerencia de Operaciones	Crear programas de mejora de productividad	Sí/No
		o Controlar los costos de cada una de las agencias en forma trimestral.	Gerencia de Operaciones	Número de agencias auditadas	unidad/trimestre
		o Reducir los costos de fondeo a un 5.5% anual en los siguientes 4 años.	Unidad de Contabilidad y Finanzas	Relación entre el costo de fondeo del año actual, menos el año anterior, en comparación con costo de fondeo del año anterior	%
		o Incrementar anualmente los ingresos financieros y comisiones por servicios financieros.	Gerencia de Operaciones / Gerencia de Negocios	Relación entre los ingresos financieros y comisiones del año actual, menos el año anterior, en comparación con los ingresos financieros y comisiones del año anterior	%

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

El Tablero de Control Balanceado (TCB) permite cerrar el vacío existente entre lo que la organización desea hacer y lo que hace, logrando así accionistas satisfechos, clientes contentos, procesos productivos, y empleados motivados y capacitados (D' Alessio, 2013). Las Tablas 61, 62, 63, 64 y 65 ofrecen un resumen del TCB, que permitirá a la CRAC Los Andes a conseguir los objetivos y la visión deseada.

## 8.3 Conclusiones

El Tablero de Control Balanceado elaborado en el presente capítulo permitirá mantener un adecuado control de la implementación y avance del plan estratégico. Su manejo apropiado y permanente permitirá controlar el cumplimiento de los Objetivos de Corto Plazo (OCP), asegurar el logro de los objetivos de largo plazo (OLP), y consecuentemente, el cumplimiento de la visión propuesta para el año 2025. Es importante además tener en consideración que el entorno es dinámico, por lo cual el plan estratégico debe estar en constante evaluación. Con ello, las mediciones de los indicadores y los procesos de evaluación deberán hacerse de forma oportuna, a fin de proponer los cambios necesarios.

## Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo, se presenta el Plan Estratégico Integral de la CRAC Los Andes, el cual resume todos los pasos que conforman un plan estratégico. Se incluyen además las conclusiones, las recomendaciones, y lo que se espera como situación futura de la institución.

### 9.1 Plan Estratégico Integral

Según D'Alessio (2013), el Plan Estratégico Integral (PEI) ayuda a tener una visión integral del plan y sirve para su control, además de facilitar la realización de ajustes, proporcionando un panorama holístico de todo el proceso. La Tablas 66 muestra el PEI de la CRAC Los Andes, en la cual se visualiza de manera concreta: (a) la visión, (b) la misión, (c) valores, (d) código de ética, (e) estrategias, (f) políticas, (g) OLP, y (h) OCP, los que le permitirán alcanzar una posición competitiva y de liderazgo en el sector microfinanciero hacia el año 2025.

### 9.2 Conclusiones Finales

A continuación se listan las principales conclusiones que se extraen del plan estratégico desarrollado:

1. La institución cuenta con una visión simple, clara y comprensible, pero que no contiene los valores centrales que constituyen las bases fundamentales y duraderas de la organización. Tampoco está definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios. Su misión no termina de desarrollar quiénes son sus clientes, cuáles son sus productos y mercados, y no toma en consideración el interés por sus empleados, el autoconcepto de la organización, ni su filosofía. Por estas razones se planteó una nueva visión y misión, que le permitirá ser reconocida como el banco rural líder del país, basando este logro en lo siguiente: (a) una oferta de productos y servicios financieros confiables, oportunos y competitivos; (b) el apoyo de la

mejora continua, la innovación, el soporte de la tecnología adecuada, y de colaboradores altamente motivados y comprometidos con la organización y con la satisfacción de los clientes. Todo ello de la mano de un conjunto de valores y de un código de ética que la guiarán en su forma de actuar.

2. Si el plan estratégico desarrollado se ejecuta se logrará sacar ventaja de las oportunidades que brinda el entorno, entre ellas:
  - Amplio mercado potencial para los servicios financieros en zonas rurales y urbanas.
  - Crecimiento de la clase media y mayor ritmo de bancarización.
  - Implementación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera.
  - Próximo despliegue de la iniciativa Modelo Perú (dinero electrónico).
3. Evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, entre ellas:
  - Agresiva competencia (formal y no formal)
  - Alta morosidad
  - Desaceleración de la economía
4. Respecto de sus principales competidores se concluye la institución está en una posición de desventaja frente a: (a) MiBanco, (b) CMAC Arequipa, y (b) CRAC Credinka, lo que da a lugar a una reestructuración de objetivos y estrategias.
5. Si el plan estratégico desarrollado se ejecuta se logrará ventaja de las competencias distintivas de la organización, entre ellas:
  - Maestría en productos para la microempresa rural
  - Amplia experiencia en microfinanzas
  - Fuerte compromiso con la inclusión social y el desarrollo de sus clientes
6. El análisis interno mostró que no se están aprovechando todas sus fortalezas correctamente, lo cual afecta directamente a su crecimiento y desarrollo.

7. Si el plan estratégico desarrollado se ejecuta se logrará contrarrestar las debilidades de la institución y transformarlas en fortalezas, siendo éstas las siguientes:
  - Poca cobertura a nivel nacional
  - Poca capacidad de retención del personal
  - Canales de distribución poco desarrollados
  - Bajo desarrollo de la gestión integral del riesgo
  - Bajo desarrollo tecnológico y de procesos
  - Productos de mediana empresa poco atractivos
  - Concentración relativa de sus colocaciones
8. Los intereses de la CRAC Los Andes están relacionados con maximizar el valor de la organización a través de: (a) incrementar la participación de mercado, (b) mantener los ratios de morosidad y rentabilidad atractivos para los inversionistas, (d) ser reconocida como una entidad socialmente responsable, (e) mejorar los canales de atención y ampliar su capacidad tecnológica, y (f) ser reconocida como una organización enfocada en la satisfacción del cliente.

### **9.3 Recomendaciones Finales**

Con la finalidad de lograr la visión planteada para la CRAC Los Andes al año 2025, es fundamental tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Recomendar a la Gerencia General de la institución que se ejecute el presente plan estratégico.
2. La CRAC Los Andes deberá adoptar la nueva estructura organizacional propuesta, y cumplir los objetivos a corto y largo plazo con la finalidad de lograr la visión propuesta. Los colaboradores encargados de implementar los cambios deberán

poseer habilidades gerenciales, ejercer liderazgo, y tener las competencias necesarias para desarrollar con éxito las estrategias planteadas.

3. Que se implementen programas de capacitación anual en evaluación y gestión crediticia a todo el personal de las gerencias de Negocios y Operaciones, que se concluya el rediseño de los procesos de cobranzas, se programen auditorías anuales y un plan de mejoras para mantener un buen funcionamiento en los sistemas de riesgo de crédito y reducir el índice de morosidad.
4. Es relevante que la institución re-segmente todos los segmentos atendidos y que defina una nueva propuesta de valor para cada uno de ellos, asimismo debe implementar un plan anual de nuevos productos o ajustes a productos existentes, de modo que se permita crear un producto cada dos años en los submercados más rentables.
5. Es indispensable incrementar la cartera de créditos y concluir la implementación de las políticas de fidelización de clientes. Asimismo, es necesario reducir el índice de cancelaciones anticipadas de créditos.
6. Se debe concluir el estudio para la adquisición de una empresa microfinanciera, y un proyecto interno para la maduración de la iniciativa de conversión a Empresa Financiera.
7. Es vital incrementar las captaciones del público, a fin de reducir los costos de fondeo. Además la institución deberá incrementar los ingresos financieros y comisiones.
8. Por otro lado, deberá llevarse a cabo un estudio de mercado sobre imagen, posicionamiento, competencia, y una consultoría de seguimiento a las pautas de atención y satisfacción en los canales, ello con el fin de lograr un nivel de satisfacción de clientes superior al actual.

9. Se debe definir el plan trianual de ampliación de capacidad y renovación de tecnología, y lograr desarrollar operaciones por Internet, banca móvil y cajeros automáticos, así como nuevos puntos de atención.
10. Es relevante realizar un estudio anual para identificar el crecimiento real de volumen de negocios por distritos, provincias, y departamentos del sur del país, y de tendencias de crecimiento del sector microfinanciero.
11. Es indispensable concluir el rediseño de los procesos de créditos y de soporte, y reducir los tiempos de atención y solución de reclamos. Deberá además concluirse el rediseño de los procesos de procesos de Logística, Recursos Humanos, y Finanzas, y controlarse los costos de cada una de las agencias en forma trimestral.



Tabla 66  
Plan Estratégico Integral

Intereses de la CRAC Los Andes		Objetivos de Largo Plazo					Principio Cardinales
		OLP1	OLP2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	
1. Incrementar la participación de mercado. 2. Mantener los ratios de morosidad y rentabilidad atractivos para los inversionistas. 3. Ser reconocida como una entidad socialmente responsable. 4. Mejorar los canales de atención y ampliar su capacidad tecnológica. 5. Ser reconocida como una organización enfocada en la satisfacción del cliente		Para el 2025, triplicar el saldo de la cartera de coberturas y captaciones totales. A julio de 2015, los créditos directos y depósitos ascendieron a S/. 153'136,396 y S/. 132'105,357, respectivamente.	Al 2025, el índice de morosidad (Cartera Atrasada / Créditos Directos) debe mantenerse en un máximo de 4.00% anual (actualmente el índice es de 6.56%).	Para el 2025, duplicar la red de canales de atención. En la actualidad se cuenta con 21 oficinas y 20 puntos de atención al cliente.	Al 2025, cumplir con los estándares internacionales en responsabilidad social y gestión ambiental bajo los lineamientos y requisitos de las normas ISO 26000 e ISO 14001. A julio de 2015, no se cumple con ello.	Al 2025, cumplir con los estándares internacionales de gestión de la calidad bajo los requisitos de la norma ISO 9001:2008, para los procesos de otorgamiento de créditos. A julio de 2015, dichos procesos no se encuentran certificados.	1. Influencia de terceras partes: Entes reguladores y de control, competidores. 2. Lazos pasados y presentes: Crecimiento de la competencia. 3. Contrabalance de intereses: Objetivos compartidos con la competencia 4. Conservación de enemigos: No tiene enemigos.
ESTRATEGIAS		Objetivos de Corto Plazo					POLITICAS
E1	Incrementar las coberturas y captaciones (penetración en el mercado)	X			X	X	1. Incrementar la libre competencia y las buenas costumbres. 2. Generar relaciones de largo plazo y de mutuo beneficio con las comunidades vinculadas. 3. Desalentar el negocio informal. 4. Implementar buenas prácticas de responsabilidad social. 5. Innovar en el desarrollo de productos. 6. Cumplir con las normativas de los entes supervisores. 7. Otorgar a los nuevos productos características de facilidad de uso, seguridad, y de alta disponibilidad. 8. Lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales de rentabilidad y eficiencia operativa. 9. Lograr una gestión basada en la calidad total y la satisfacción de los clientes. 10. Acanzar una capacitación y formación continua. 11. Generar una cultura de cuidado y respeto del medioambiente. 12. Promover el trato igualitario.
E2	Formar personal calificado para asegurar la adecuada gestión crediticia, de ventas y atención al cliente (penetración en el mercado)	X			X	X	1. Incrementar la libre competencia y las buenas costumbres. 2. Generar relaciones de largo plazo y de mutuo beneficio con las comunidades vinculadas. 3. Desalentar el negocio informal. 4. Implementar buenas prácticas de responsabilidad social. 5. Innovar en el desarrollo de productos. 6. Cumplir con las normativas de los entes supervisores. 7. Otorgar a los nuevos productos características de facilidad de uso, seguridad, y de alta disponibilidad. 8. Lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales de rentabilidad y eficiencia operativa. 9. Lograr una gestión basada en la calidad total y la satisfacción de los clientes. 10. Acanzar una capacitación y formación continua. 11. Generar una cultura de cuidado y respeto del medioambiente. 12. Promover el trato igualitario.
E3	Desarrollar operaciones por Internet, banca móvil y cajeros automáticos (desarrollo de productos)	X				X	1. Incrementar la libre competencia y las buenas costumbres. 2. Generar relaciones de largo plazo y de mutuo beneficio con las comunidades vinculadas. 3. Desalentar el negocio informal. 5. Innovar en el desarrollo de productos. 6. Cumplir con las normativas de los entes supervisores. 7. Otorgar a los nuevos productos características de facilidad de uso, seguridad, y de alta disponibilidad. 8. Lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales de rentabilidad y eficiencia operativa. 9. Lograr una gestión basada en la calidad total y la satisfacción de los clientes.
E4	Desarrollar una adecuada segmentación del mercado y nuevos productos competitivos para cada segmento (desarrollo de productos)	X		X	X	X	1. Incrementar la libre competencia y las buenas costumbres. 2. Generar relaciones de largo plazo y de mutuo beneficio con las comunidades vinculadas. 3. Desalentar el negocio informal. 4. Implementar buenas prácticas de responsabilidad social. 5. Innovar en el desarrollo de productos. 6. Cumplir con las normativas de los entes supervisores. 7. Otorgar a los nuevos productos características de facilidad de uso, seguridad, y de alta disponibilidad. 8. Lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales de rentabilidad y eficiencia operativa. 9. Lograr una gestión basada en la calidad total y la satisfacción de los clientes.
E5	Mejorar la propuesta de valor de los actuales productos (desarrollo de productos)	X		X	X	X	1. Incrementar la libre competencia y las buenas costumbres. 2. Generar relaciones de largo plazo y de mutuo beneficio con las comunidades vinculadas. 3. Desalentar el negocio informal. 4. Implementar buenas prácticas de responsabilidad social. 5. Innovar en el desarrollo de productos. 6. Cumplir con las normativas de los entes supervisores. 7. Otorgar a los nuevos productos características de facilidad de uso, seguridad, y de alta disponibilidad. 8. Lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales de rentabilidad y eficiencia operativa. 9. Lograr una gestión basada en la calidad total y la satisfacción de los clientes.
E6	Desarrollar productos financieros con dinero electrónico (desarrollo de productos)	X	X		X	X	1. Incrementar la libre competencia y las buenas costumbres. 2. Generar relaciones de largo plazo y de mutuo beneficio con las comunidades vinculadas. 3. Desalentar el negocio informal. 4. Implementar buenas prácticas de responsabilidad social. 5. Innovar en el desarrollo de productos. 6. Cumplir con las normativas de los entes supervisores. 7. Otorgar a los nuevos productos características de facilidad de uso, seguridad, y de alta disponibilidad. 8. Lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales de rentabilidad y eficiencia operativa. 9. Lograr una gestión basada en la calidad total y la satisfacción de los clientes. 12. Promover el trato igualitario.
E7	Convertirse en Financiera a fin de ofrecer nuevos productos (desarrollo de productos)			X		X	1. Incrementar la libre competencia y las buenas costumbres. 2. Generar relaciones de largo plazo y de mutuo beneficio con las comunidades vinculadas. 6. Cumplir con las normativas de los entes supervisores. 7. Otorgar a los nuevos productos características de facilidad de uso, seguridad, y de alta disponibilidad. 8. Lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales de rentabilidad y eficiencia operativa.
E8	Ampliar la cobertura de los productos y servicios a otras regiones del país (desarrollo de mercados)	X			X	X	1. Incrementar la libre competencia y las buenas costumbres. 2. Generar relaciones de largo plazo y de mutuo beneficio con las comunidades vinculadas. 3. Desalentar el negocio informal. 4. Implementar buenas prácticas de responsabilidad social. 5. Innovar en el desarrollo de productos. 6. Cumplir con las normativas de los entes supervisores. 8. Lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales de rentabilidad y eficiencia operativa. 9. Lograr una gestión basada en la calidad total y la satisfacción de los clientes. 12. Promover el trato igualitario.
E9	Adquirir una entidad microfinanciera (integración horizontal)	X			X	X	1. Incrementar la libre competencia y las buenas costumbres. 2. Generar relaciones de largo plazo y de mutuo beneficio con las comunidades vinculadas. 3. Desalentar el negocio informal. 4. Implementar buenas prácticas de responsabilidad social. 5. Innovar en el desarrollo de productos. 6. Cumplir con las normativas de los entes supervisores. 8. Lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales de rentabilidad y eficiencia operativa. 9. Lograr una gestión basada en la calidad total y la satisfacción de los clientes. 12. Promover el trato igualitario.
E10	Mejorar la gestión de cobranzas (atráscheroamiento /reducción)		X			X	6. Cumplir con las normativas de los entes supervisores. 8. Lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales de rentabilidad y eficiencia operativa.
E11	Mejorar la gestión de riesgos (atráscheroamiento /reducción)			X		X	3. Desalentar el negocio informal. 6. Cumplir con las normativas de los entes supervisores. 8. Promover el cumplimiento de los objetivos institucionales de rentabilidad y eficiencia operativa.
E12	Optimizar la gestión de costos y gastos (atráscheroamiento /reducción)	X	X		X	X	6. Cumplir con las normativas de los entes supervisores. 8. Lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales de rentabilidad y eficiencia operativa.
E13	Implementar las mejores prácticas de responsabilidad social en las estrategias, sistemas y prácticas de la organización (gerencia de procesos [BPM])	X		X	X	X	1. Incrementar la libre competencia y las buenas costumbres. 2. Generar relaciones de largo plazo y de mutuo beneficio con las comunidades vinculadas. 4. Implementar buenas prácticas de responsabilidad social. 5. Innovar en el desarrollo de productos. 6. Cumplir con las normativas de los entes supervisores. 7. Otorgar a los nuevos productos características de facilidad de uso, seguridad, y de alta disponibilidad. 8. Lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales de rentabilidad y eficiencia operativa. 9. Lograr una gestión basada en la calidad total y la satisfacción de los clientes. 10. Acanzar una capacitación y formación continua. 11. Generar una cultura de cuidado y respeto del medioambiente. 12. Promover el trato igualitario.
E14	Implementar un sistema de gestión de la calidad basado en procesos con el fin de aumentar la satisfacción de los clientes (gerencia de procesos [BPM])		X				1. Incrementar la libre competencia y las buenas costumbres. 3. Desalentar el negocio informal. 6. Cumplir con las normativas de los entes supervisores. 7. Otorgar a los nuevos productos características de facilidad de uso, seguridad, y de alta disponibilidad. 8. Lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales de rentabilidad y eficiencia operativa. 9. Lograr una gestión basada en la calidad total y la satisfacción de los clientes. 10. Acanzar una capacitación y formación continua.
E15	Rediseñar, simplificar y estandarizar los procesos de negocios y soporte (rediseño de los procesos del negocio [BPR])		X	X			5. Innovar en el desarrollo de productos. 6. Cumplir con las normativas de los entes supervisores. 7. Otorgar a los nuevos productos características de facilidad de uso, seguridad, y de alta disponibilidad. 8. Lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales de rentabilidad y eficiencia operativa. 9. Lograr una gestión basada en la calidad total y la satisfacción de los clientes. 10. Acanzar una capacitación y formación continua.
TABLERO DE CONTROL		Objetivos de Corto Plazo					TABLERO DE CONTROL
Concluir el estudio o diagnóstico. OCP 1.1 Concluir el estudio. OCP 1.1 Utilizar los medios de comunicación masivos. OCP 1.1 Verificar reportes de coberturas y captaciones. OCP 1.1 Relación entre el número de ejecutivos del año actual, menos el año anterior, en comparación con el número de ejecutivos del año anterior. OCP 1.1 Desarrollar plan de incentivos. OCP 1.1 Encuesta programada. OCP 1.1 Implementar el total de políticas. OCP 1.1		OCP 1.1: Incrementar el nivel de coberturas y captaciones de la CRAC Los Andes a razón de 22% anual desde el 2016 al 2025.	OCP 2.1: Desde el 2016 al 2025, gestionar anualmente dos programas de capacitación en evaluación y gestión crediticia al 100% del personal de la Unidad de Créditos con un mínimo de 50 horas por año.	OCP 3.1: Desde el 2016 al 2025, desarrollar cuatro nuevos puntos de atención anualmente.	OCP 4.1: Prepararse para adoptar los lineamientos del estándar ISO 26000 de Responsabilidad Social al 2017, implementarlo el 2018 y mantenerlo hasta el 2025.	OCP 5.1: Prepararse para conseguir la certificación ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de Calidad al 2017, conseguirla el 2018 y mantenerla hasta el 2025.	Implementar plan de mejoras. OCP 2.2 Reducir cartera en riesgo OCP 2.2 Definir la tercerización. OCP 2.2 Culminar la elaboración del protocolo de sanciones. OCP 2.2
Desarrollar políticas. OCP 1.3 Relación entre el saldo promedio diario de créditos y depósitos del año actual, menos el año anterior, en comparación con el saldo promedio diario del año anterior. OCP 1.3		OCP 1.2: Ampliar la oferta de productos y servicios financieros a razón de dos nuevas soluciones de financiamiento, cobranza, pago, y depósitos por año, desde el 2016 al 2015.	OCP 2.2: Desde el 2016 al 2025, rediseñar anualmente los sistemas de riesgo de crédito, a fin de que sean más eficientes y flexibles.	OCP 3.2: Al 2025, desarrollar operaciones por Internet, banca móvil y cajeros automáticos. Se debe lograr que el 5% de operaciones anuales se realicen por estos canales.	OCP 4.2: Prepararse para adoptar el estándar ISO 14001 de Sistemas de Gestión Ambiental al 2017, implementarlo el 2018 y mantenerlo hasta el 2025.	OCP 5.2: Al 2016, implementar un sistema de medición de la satisfacción y lealtad de clientes, enfocado a brindar información sobre las necesidades, expectativas, y conocer el nivel de satisfacción de los clientes; y mantenerlo hasta el 2025.  Ejecutar proyecto. OCP 3.1	
Crear programas de mejora de productividad. OCP 2.3 Número de agencias auditadas. OCP 2.3 Relación entre el costo de fondos del año actual, menos el año anterior, en comparación con el costo de fondos del año anterior. OCP 2.3 Relación entre los ingresos financieros y comisiones del año actual, menos el año anterior, en comparación con los ingresos financieros y comisiones del año anterior. OCP 2.3		OCP 1.3: Desde el 2016 al 2025, mantener el saldo promedio diario de la cartera de créditos y depósitos con un incremento anual del 20%	OCP 2.3: Reducir los gastos operativos (Gastos de Operación / Margen Financiero Total) y mantenerlos en un máximo anual de 50% de las ventas al 2015 (actualmente en 69.65%).			OCP 5.3: Desde el 2016 al 2025, gestionar anualmente dos programas de capacitación y desarrollo de competencias en atención al cliente para el 100% del personal de las gerencias de Negocios y Operaciones con un mínimo de 50 horas por año.  Establecer acuerdos. OCP 3.2 Iniciar operaciones. OCP 3.2 Iniciar operaciones. OCP 3.2 Definir plan OCP 3.2	
Número de planes implementados. OCP 1.2 Segmentación terminada. OCP 1.2 Número de estudios realizados. OCP 1.2		OCP 1.4: Desde el 2016 al 2025, gestionar anualmente dos programas de capacitación y desarrollo de competencias de ventas para el 100% del personal de las gerencias de Negocios y Operaciones con un mínimo de 50 horas por año. Estos programas serán complementarios a la escuela de formación de asesores de negocios ya existente.				OCP 5.4: Desde el 2016 al 2025, revisar anualmente los procesos de créditos y de soporte, a fin de que sean más eficientes, flexibles y que se elimine lo que no le agregue valor al cliente.  Gestionar convenios. OCP 4.1 Adoptar principios. OCP 4.1 Mantener principios. OCP 4.1	
RECURSOS		FINANCIERO	FISICOS	HUMANOS	TECNOLÓGICOS		
Desarrollar el programa de capacitación. OCP 1.4 Número de programas de capacitación anual. OCP 1.4 Número de programas de capacitación anual revisados. OCP 1.4						Gestionar convenios. OCP 4.2 Adoptar principios. OCP 4.2 Mantener principios. OCP 4.2	
Desarrollar el programa de capacitación. OCP 2.1 Número de programas de capacitación anual. OCP 2.1 Número de programas de capacitación anual revisados. OCP 2.1						Gestionar convenios. OCP 5.1 Solicitar pro-auditoría. OCP 5.1 Solicitar auditoría. OCP 5.1 Mantener principios. OCP 5.1	
Desarrollar el programa de capacitación. OCP 5.3 Número de programas de capacitación anual. OCP 5.3 Número de programas de capacitación anual revisados. OCP 5.3		Capital Propio	Oficinas, mobiliario movilidad, material publicitario, Aula de capacitación, manuales.	Capacitadores, asignar al área encargada, personal capacitado de la empresa certificadora.	Computadoras, Internet, equipos de comunicaciones, Sistemas operativos, equipos de cómputo.	Realizar estudio. OCP 5.2 Establecer pautas. OCP 5.2 Número de evaluaciones. OCP 5.2 Difundir resultados. OCP 5.2	
						Número de proyectos implementados. OCP 5.4	

- Valores:
- Vocación de servicio
  - Rapidez
  - Respeto
  - Compromiso
  - Responsabilidad
  - Integridad
  - Transparencia

- Código de Ética:
- Desarrollar las actividades de las CRAC de forma íntegra, transparente y responsable, respetando las buenas costumbres, a la sociedad, a las leyes vigentes, al medio ambiente, y al marco regulatorio dictado por la SBS para el sistema financiero peruano.
  - Ofrecer productos y servicios financieros de calidad a sus clientes en un ambiente de igualdad y respeto, mediante la mejora continua, la innovación y la creatividad.
  - Ofrecer a sus colaboradores todo lo necesario para el desarrollo de sus funciones, en un ambiente sano y de igualdad de oportunidades, sin discriminación de ningún tipo.
  - Contribuir al bienestar común tomando decisiones estratégicas responsables con objetivos a largo plazo, a fin de lograr el progreso y desarrollo sostenible tanto de la organización como de la sociedad.
  - Promover acciones de responsabilidad social y ambiental en beneficio de la comunidad.
  - convenios de que ellas servirán para generar el cambio y mejorar su calidad de vida.
  - Respetar los compromisos con las comunidades donde la organización tenga influencia o actividad comercial.
  - Respetar, en la persona de sus directivos, funcionarios y trabajadores, la confidencialidad en el uso de toda aquella información generada por la propia organización o la obtenida de los clientes y de sus actividades.
  - Mantener y mejorar los procedimientos para identificar y comunicar a las autoridades competentes las transacciones financieras que califiquen como sospechosas de lavado de activos y de financiamiento del terrorismo, además de cumplir las normas legales referidas al tema, prestando la mayor cooperación a los organismos supervisores.

Estructura Organizacional  
Planes Operacionales

Tesis publicada con autorización  
No olvide citar esta tesis

12. Que se programe una encuesta interna de opinión sobre el clima organizacional y satisfacción laboral, ello con el fin de mejorar el nivel de satisfacción de los colaboradores.
13. Que se establezcan e implementen las políticas de desarrollo y retención del talento, el protocolo de sanciones por incumplimiento de políticas y procedimientos vigentes, y el de salida para el personal de negocios.
14. Deben propiciarse relaciones de largo plazo y de mutuo beneficio con las comunidades vinculadas, utilizar el *benchmarking*, fomentar la gestión de la calidad total y el uso eficiente de los recursos, otorgar a los nuevos productos características de facilidad de uso, seguridad, y de alta disponibilidad, así como desalentar el negocio informal.
15. Fomentar el trabajo en equipo, promover una política de ascensos basada en criterios objetivos, alentar el cumplimiento del código de ética por parte de todo el personal, fomentar el voluntariado, alentar la capacitación, la formación continua y el reconocimiento de todo el personal, promover el respeto por el medio ambiente, los recursos naturales y las tradiciones peruanas.
16. Es muy importante informar constantemente a toda la organización sobre la implementación del plan estratégico, así como de los avances logrados.

#### **9.4 Futuro de la CRAC Los Andes**

Realizado el plan estratégico, el futuro de la CRAC Los Andes es convertirse en el 2025 en el banco rural líder del país, con una oferta de productos y servicios financieros nacionales rentables y socialmente responsables, con clientes satisfechos, bajo riesgo y liderazgo en costos. Esta situación futura se alcanzará con el apoyo de todos los miembros de la organización, quienes tendrán el reto de transformar a la institución en una de las cinco

instituciones de microfinanzas más competitivas del país. En la Tabla 67 se muestra la situación actual comparada con la situación futura y los objetivos de largo plazo.

Tabla 67

## Situación Presente y los Objetivos de Largo Plazo de la CRAC Los Andes

Objetivos de largo plazo	Actual	Futura
OLP1: Para el 2025, triplicar el saldo de la cartera de cartera de colocaciones y captaciones totales. A julio de 2015, los créditos directos y depósitos ascendieron a S/. 153'136, 396 y S/. 132'105,357, respectivamente.	S/. 153'136, 396 y S/. 132'105,357	S/. 459'409,188 y S/. 396'316,071
OLP2: Al 2025, el índice de morosidad (Cartera Atrasada / Créditos Directos) debe mantenerse en un máximo de 4.00% anual (a Julio de 2015 el índice es de 6.56%).	6.56%	4.00%
OLP3: Para el 2025, duplicar la red de canales de atención. En la actualidad se cuenta con 21 oficinas y 20 puntos de atención al cliente.	21 oficinas y 20 puntos de atención	42 oficinas y 40 puntos de atención
OLP4: Al 2025, cumplir con los estándares internacionales en responsabilidad social y gestión ambiental bajo los lineamientos y requisitos de las normas ISO 26000 e ISO 14001. A julio de 2015, no se cumple con ello.	No	Sí
OLP5: Al 2025, cumplir con los estándares internacionales de gestión de la calidad bajo los requisitos de la norma ISO 9001:2008, para los procesos de otorgamiento de créditos. A julio de 2015, dichos procesos no se encuentran certificados.	No	Sí

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson

## Referencias

- Agrobanco (2014). Memoria Institucional 2014. Recuperado de [http://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/memorias/MEMORIA\\_2014\\_FINAL.pdf](http://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/memorias/MEMORIA_2014_FINAL.pdf)
- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2012). La contribución de la banca a la economía del país. Recuperado de [http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20SEMANAL%20N%C2%BA38\\_20121016025340326.pdf](http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20SEMANAL%20N%C2%BA38_20121016025340326.pdf)
- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2014a). Banca peruana: cierre de 2014 y retos para el 2015. ASBANC Semanal. Departamento de Estudios Económicos. Recuperado de <https://asbanc-public.sharepoint.com/Publicaciones/ASBANC%20SEMANAL%20N%C2%BA%20133.pdf>
- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2014b). Perú se mantiene en primer lugar como mejor entorno para microfinanzas en mercados emergentes. ASBANC Semanal. Departamento de Estudios Económicos. Recuperado de <http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC%20SEMANAL%20N%C2%BA%20127.pdf>
- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2015). Noticia. ASBANC y MINAM suscriben Protocolo Verde para sistema financiero. Recuperado de <http://www.asbanc.com.pe/Paginas/Noticias/DetalleNoticia.aspx?ItemID=95>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015a). Reporte de Inflación, Mayo 2015. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015b). ¿Cuál es la meta del BCRP? Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/sobre-el-bcrp/preguntas-frecuentes.html#5>

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015c). Memoria 2014. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2014.html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015d). Nota Informativa. Programa monetario de agosto 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2015/nota-informativa-2015-08-13.pdf>
- Banco de Crédito del Perú [BCP]. (2015). Responsabilidad Social BCP - Noticias. Recuperado de: <http://www.responsabilidadsocialbcp.com/noticias-detalle.aspx?P=21cd6088-e40e-4433-ae18-a88387407d0e&N=d1c26a1a-c0bc-4504-9e2f-a3146764f6cc>
- Banco Mundial (2004). CFI: Los Principios de Ecuador. Recuperado de [http://www.bancomundial.org/temas/resenas/principios\\_ecuador.htm](http://www.bancomundial.org/temas/resenas/principios_ecuador.htm)
- Banco Mundial (2015). The Global Findex Database 2014. Measuring Financial Inclusion around the World. Recuperado de [http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2015/04/15/090224b082dca3aa/1\\_0/Rendered/PDF/Th-e0Global0Fin0ion0around0the0world.pdf#page=3](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2015/04/15/090224b082dca3aa/1_0/Rendered/PDF/Th-e0Global0Fin0ion0around0the0world.pdf#page=3)
- Barrantes, R., Morel, J., y Ventura, E. (2012). ¿El Perú avanza o los peruanos avanzamos? El estado actual de la movilidad social en el Perú. Lima, IEP. Documento de Trabajo, 174. Serie Estudios sobre el Desarrollo, 3.
- Bazdresch, C., Romo, D. (2005). El impacto de la ciencia y tecnología en el desarrollo de México. Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE). Recuperado de <http://www.cidecyt.org/documentos/CIDECYT%2005-01.pdf>
- Bolivia: BancoSol celebra 23 años (19 de febrero de 2015). Consultative Group to Assist the Poor – CGAP. Portal de microfinanzas. Recuperado de <http://www.microfinancegateway.org/es/announcement/bolivia-bancosol-celebra-23-a%C3%B1os>

Bolivia: Cartera de créditos de Banco FIE creció 150% (05 de Junio de 2015). Consultative

Group to Assist the Poor – CGAP. Portal de microfinanzas. Recuperado de

<http://www.microfinancegateway.org/es/announcement/bolivia-cartera-de->

[cr%C3%A9ditos-de-banco-fie-creci%C3%B3-150](http://www.microfinancegateway.org/es/announcement/bolivia-cartera-de-cr%C3%A9ditos-de-banco-fie-creci%C3%B3-150)

Caja Los Andes apunta a crecer más de 20% al término del 2014 (28 de Noviembre de 2014).

Diario El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/caja-andes->

[apunta-crecer-mas-20-al-termino-2014-noticia-1774589](http://elcomercio.pe/economia/peru/caja-andes-apunta-crecer-mas-20-al-termino-2014-noticia-1774589)

Caja Municipal Cusco firmó convenio con Banco de la Nación (02 de febrero de 2015). El

diario del Cusco. Recuperado de <http://diariodelcusco.com/2015/02/02/caja->

[municipal-cusco-firmo-convenio-con-banco-de-la-nacion/](http://diariodelcusco.com/2015/02/02/caja-municipal-cusco-firmo-convenio-con-banco-de-la-nacion/)

Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes [CRAC Los Andes]. (2014). *Plan Estratégico*

*2013 - 2015*. Puno, Perú: Gerencia de Negocios.

Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes [CRAC Los Andes]. (2015a). *Memoria Anual*

*2014*. Puno, Perú: Gerencia de Negocios.

Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes [CRAC Los Andes]. (2015b). *Organigrama*

*Estructural*. Versión 2.1. Puno, Perú: Gerencia de Negocios.

Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes [CRAC Los Andes]. (2015c). *Productos y*

*Servicios*. Recuperado de: <http://app.cajalosandes.pe/web/servicios>

Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes [CRAC Los Andes]. (2015d). *Plan Táctico II*

*Semestre 2015*. Puno, Perú: Gerencia de Negocios.

Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes [CRAC Los Andes]. (2015e). *Manual de créditos*

*y recuperaciones*. Puno, Perú: Gerencia de Negocios.

Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes [CRAC Los Andes]. (2015f). *Reglamento de*

*Incentivos*. Puno, Perú: Gerencia de Negocios.

- Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes [CRAC Los Andes]. (2015g). *Presentación Análisis de Rotación*. Puno, Perú.
- Cámara de Comercio e Industria de Arequipa [CCIA]. (2015). Informe de Coyuntura – Marzo 2015. Recuperado de [http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe\\_de\\_coyuntura\\_-\\_las\\_microfinanzas\\_en\\_el\\_peru.\\_marzo\\_2015.pdf](http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe_de_coyuntura_-_las_microfinanzas_en_el_peru._marzo_2015.pdf)
- Center for Financial Inclusión [CFI]. (2011). Oportunidades y obstáculos para la inclusión financiera. Recuperado de [https://centerforfinancialinclusionblog.files.wordpress.com/2011/12/opportunities-and-obstacles-to-financial-inclusion\\_spanish.pdf](https://centerforfinancialinclusionblog.files.wordpress.com/2011/12/opportunities-and-obstacles-to-financial-inclusion_spanish.pdf)
- Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible [CLACDS]. (2015). Guía de Ecoeficiencia para el Sector Financiero Latinoamericano. Recuperado de <http://www.ecobanking.com/ES/ecoeficiencia/recursos/>
- Class & Asociados. (2014). Sistema Financiero Peruano. Informe Sectorial. Recuperado de <http://www.classrating.com/sisfin2014.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2015). Estudio Económico de América Latina y el Caribe Desafíos para impulsar el ciclo de inversión con miras a reactivar el crecimiento. Recuperado de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38713/1500454\\_es.pdf?sequence=62](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38713/1500454_es.pdf?sequence=62)
- Conger, L., Inga, P. & Webb, R. (2009). El árbol de la mostaza. Historia de las microfinanzas en el Perú. Universidad de San Martín de Porres. Recuperado de [http://www.institutodelperu.org.pe/descargas/el\\_arbol\\_mostaza\\_microfinanzas\\_web.pdf](http://www.institutodelperu.org.pe/descargas/el_arbol_mostaza_microfinanzas_web.pdf)

- Defensoría del Cliente Financiero [DCF]. (2015). ¿Quiénes somos? Recuperado de [http://www.dcf.com.pe/quienes\\_somos/](http://www.dcf.com.pe/quienes_somos/)
- Defensoría del Pueblo (2015). Reporte de Conflictos Sociales N°135. Mayo 2015. <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/48reporte-mensual-conflictos-sociales-135-mayo-2015.pdf>
- D'Alessio, F. (2013). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México DF, México: Pearson.
- El 72.7% de mypes no lleva registro de ventas lo que dificulta su acceso al crédito. (23 de agosto de 2014). Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/727-mypes-no-lleva-registro-ventas-lo-que-dificulta-su-acceso-al-credito-2106470>
- Elaboran plan multisectorial para enfrentar fenómeno de El Niño (24 de julio de 2015). Diario El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/peru/pais/elaboran-plan-multisectorial-enfrentar-fenomeno-nino-noticia-1828414>
- En próximos meses habrá alianzas y fusiones entre cajas municipales (28 de marzo de 2014). Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/impres/proximos-meses-habra-alianzas-y-fusiones-entre-cajas-municipales-2093032>
- Fenómeno de El Niño golpeará créditos agrarios de las cajas (29 de septiembre de 2015). Revista Semana Económica, Recuperado de: <http://semanaeconomica.com/article/finanzas/banca-y-finanzas/170354-fenomeno-el-nino-creditos-agrarios-cajas-rurales-municipales/>
- Fondo de Desarrollo Regional (Diciembre 2014). Noticias Proyecto Ecobanking Segunda Fase. Recuperado de <http://www.fondesurco.org.pe/Boletu00EDn%20Ecobanking-Ediciu00F3n%20Especial.pdf>

- Fondo Multilateral de Inversiones [FOMIN] & Microfinance Information Exchange, Inc. [MIX]. (2014). Microfinanzas Américas: las 100 mejores. Recuperado de <http://www10.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2014/14942es.pdf>
- Gobierno pone en marcha Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (21 de julio de 2015). Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/gobierno-pone-marcha-estrategia-nacional-inclusion-financiera-2137867>
- INEI: Economía peruana avanza ligeramente y crece 0.54% en diciembre del 2014 (16 de febrero de 2015). Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inei-economia-peruana-avanza-ligeramente-y-crece-054-diciembre-2014-2123533>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). Perú - Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamento, 2004-2013. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digiales/Est/Lib1200/index.html](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1200/index.html)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). Boletín Estadístico. Indicadores Económicos y Sociales. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-ago-15.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). Evolución de la pobreza monetaria. Informe técnico. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/informetecnico\\_pobreza2014.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico_pobreza2014.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. Informe técnico N° 02 - Junio 2015. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico\\_tecnologias-informacion-ene-feb-mar2015.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico_tecnologias-informacion-ene-feb-mar2015.pdf)

- Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2015). Indicador Compuesto de Actividad Económica, I Trimestre de 2015. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/resultados-del-indicador-compuesto-de-actividad-economica-1trimestre-2015>
- Inversión en Investigación y Desarrollo en el Perú subiría en US\$ 500 millones al 2016 (27 de febrero de 2015). Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inversion-investigacion-y-desarrollo-peru-subiria-us-500-millones-al-2016-2124756>
- Jaramillo, F. & Zambrano, O. (2013). La clase media en el Perú: Cuantificación y evolución reciente. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Recuperado de [https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5940/La\\_clase\\_media\\_en\\_Peru\\_final2.pdf?sequence=1](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5940/La_clase_media_en_Peru_final2.pdf?sequence=1)
- Las microfinancieras y su rol descentralizador (06 de agosto de 2015). Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/microfinancieras-y-su-rol-descentralizador-2138997>
- Marquina, J. (2005). La Tecnología en la Banca de Mediterráneo Económico, Vol 8, 203-220. Recuperado de. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2159298>
- Mendiola, A., Aguirre, C., Aguilar, J., Chauca, P., Dávila, M., & Palhua, M. (2015). Sostenibilidad y rentabilidad de las cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC) en el Perú. Lima: Universidad ESAN, 2015. – 170 p. – (Serie Gerencia para el Desarrollo ; 47). Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2015/04/22/Cajas%20Municipales%20de%20Ahorro.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2014). Agenda de Competitividad 2014-2018, rumbo al Bicentenario. Recuperado de

[http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/6/Agenda%20de%20Competitividad%202014-2018\\_RumboBicentenario.pdf](http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/6/Agenda%20de%20Competitividad%202014-2018_RumboBicentenario.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2015). Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018. Recuperado de

[http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2016\\_2018.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018.pdf)

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2011). Plan Nacional de Acción Ambiental – Perú

2011-2021. Recuperado de [http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/plana\\_2011\\_al\\_2021.pdf](http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/plana_2011_al_2021.pdf)

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2014). Se realizó el Lanzamiento de la iniciativa

“PROTOCOLO VERDE DEL SISTEMA FINANCIERO” para promover actividades sostenibles por parte de la banca. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/se-realizo-el-lanzamiento-de-la-iniciativa-protocolo-verde-del-sistema-financiero-para-promover-actividades-sostenibles-por-parte-de-la-banca/>

Ministerio de la Producción (2014). Las MIPYMES en cifras. Recuperado de

<http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2013.pdf>

Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL]. (2015).

Indicadores del servicio móvil. Líneas en servicio por departamento. Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/documentos/2-indicadores-del-servicio-movil>

Parodi, C. (2012, 06 de enero). ¿Cómo funciona la política monetaria en el Perú? [Mensaje de

Blog]. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2012/01/como-funciona-la-politica-mone.html>

Parodi, C. (2013, 22 de marzo) ¿Qué es un Sistema Financiero? [Mensaje de Blog].

Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2013/03/que-es-un-sistema-financiero.html>

Perú es un paraíso dispuesto para la delincuencia electrónica (02 de agosto de 2012). Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/2012/08/02/tecnologia/peru-paraíso-dispuesto-delincuencia-electronica-2009074>

Perú aumentó en 196% sus puntos de acceso para avanzar con inclusión financiera (01 de abril de 2015). Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/asbanc-peru-aumento-196-sus-puntos-acceso-avanzar-inclusion-financiera-2127817>

Peruanos apuestan por alternativas de ahorro y crédito en la banca (24 de julio de 2015). Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/impresa/peruanos-apuestan-alternativas-ahorro-credito-banca-2138204>

Porter, M. (2012). Ser Competitivo. Ediciones Deusto. Quinta Edición. España.

Presidencia de la República (2008). Decreto Legislativo que modifica la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. Decreto Legislativo N° 1028. Recuperado de <http://www.fsd.org.pe/paginas/03-Normatividad/pdf/DL1028.pdf>

Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2013). Ley de Delitos Informáticos protege derecho a la intimidad y la información personal de los ciudadanos, afirma Jiménez Mayor. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/2013/10/ley-de-delitos-informaticos-protege-derecho-a-la-intimidad-y-la-informacion-personal-de-los-ciudadanos-afirma-jimenez-mayor/>

¿Qué es "Modelo Perú" y cómo funciona el dinero electrónico? (28 de mayo de 2015). Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/tu-dinero/que-modelo-peru-y-como-funciona-dinero-electronico-2133177>

Robles, M. (2015). Marcos Robles: ¿Qué tan grande es la clase media en el Perú? Semana Económica. 21 de junio de 2015. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/163033-bid-que-tan-grande-es-la-clase-media-en-el-peru/>

Se viene ola de fusiones en el sector microfinanciero (26 de septiembre de 2014). Diario El Comercio. Recuperado de [http://elcomercio.pe/economia/peru/se-viene-ola-fusiones-sector-microfinanciero-noticia-1759711?ref=flujo\\_tags\\_516271&ft=nota\\_8&e=titulo](http://elcomercio.pe/economia/peru/se-viene-ola-fusiones-sector-microfinanciero-noticia-1759711?ref=flujo_tags_516271&ft=nota_8&e=titulo)

Sistema financiero registró S./ 60 millones en pérdidas asociadas a fraudes informáticos en 2014 (30 de enero de 2015). Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/sistema-financiero-registro-s-60-millones-perdidas-asociadas-fraudes-informaticos-2014-2121982>

Solo el 29% de peruanos participa en el sistema financiero (11 de junio de 2015). Diario El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/solo-29-peruanos-participa-sistema-financiero-noticia-1817930>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2014). Memoria 2013. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/pub\\_memorias/20150127\\_MemoriaInsti\\_2013.pdf](http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/pub_memorias/20150127_MemoriaInsti_2013.pdf)

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2015a). Evolución del Sistema Financiero a Junio de 2015. Recuperado de <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Junio/SF-2103-jn2015.PDF>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2015b). Carpeta de información del sistema financiero. Cuadros estadísticos. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=14#>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2015c). Boletín Estadístico de Cajas Rurales. Distribución de Oficinas por Zona Geográfica de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (al 31 de agosto de 2015). Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=4#>

- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2015c). Boletín Estadístico. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2015d). Memoria 2014. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/memorias/67/c-67>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2015e). Perú ocupa el primer lugar como mejor entorno de negocios para las microfinanzas. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/noticias/noticia/peru-ocupa-el-primer-lugar-como-mejor-entorno-de-negocios-para-las-microfinanzas/139>
- Talledo, J. (2014). La morosidad de la cartera de créditos a la microempresa de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito y su relación con la competencia. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Setiembre 2014. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/ddt\\_ano2014/20140902\\_SBS-DT-001-2014\\_JTalledo.pdf](http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/ddt_ano2014/20140902_SBS-DT-001-2014_JTalledo.pdf)
- Toledo, M. (2009). Microfinanzas: diagnóstico del sector de la micro y pequeña empresa y su tecnología crediticia. *Revista Contabilidad y Negocios* (4) 8, 2009 (pp. 23-32). Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/933>
- Transferencias interbancarias superaron 9.2 millones de operaciones en el 2014 (11 de febrero de 2015). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/transferencias-interbancarias-superaron-92-millones-operaciones-2014-2123166>
- Trivelli, C., Morales, R., Galarza, F. & Aguilar, G. (2004). *La Oferta Financiera Rural en el Perú. Elementos para una agenda de trabajo*. Instituto de Estudios Peruanos. IEP. Lima, Perú.

Valdivia, M. (1995). Del banco agrario a las cajas rurales: pautas para la construcción de un nuevo sistema financiero rural. Notas para el debate, 13, 7-40. Grade. Recuperado de [http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/VALDIVIA\\_APD13.pdf](http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/VALDIVIA_APD13.pdf)

World Economic Forum [WEF]. (2015). The Global Competitiveness Report 2015-2016. Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/PER.pdf>

