



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Propuesta de mejora de un producto micro financiero  
dirigido a mujeres emprendedoras

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

Para optar el grado académico de Maestro en Administración de Empresas

**AUTORAS**

Basilio Padilla, Angela Verónica (0000-0001-6982-9982)

Manco Vizcarra, Nilda Patricia (0000-0001-7770-3634)

Quispe Santivañez, Rosa Luz (0000-0003-2009-7308)

Tarrillo Guarniz, Joselyne Consuelo (0000-0002-2254-4178)

**ASESOR**

Bocanegra, Leyder (0000-0002-2576-968X)

**Lima, 02 de setiembre de 2019**

## *DEDICATORIA*

*A nuestras familias por la constante motivación en todos nuestros proyectos y a todas las personas que conocimos en este proceso de la maestría y la investigación.*

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación radica en presentar propuestas de mejora dentro de un marco estratégico para el producto micro financiero “Crédito Mujer” de Mibanco. Se trata de un microcrédito dirigido a mujeres dependientes e independientes a partir de 23 años de edad que deseen financiamiento hasta por 12 meses para capital de trabajo, activo fijo, vivienda y consumo personal.

Se analizó el mercado micro financiero peruano donde se encontró una problemática que radica en las escasas oportunidades de desarrollo económico para las mujeres, ya que la mayoría de productos están diseñados en base a las necesidades y características de los hombres.

Posteriormente, se investigó a Mibanco y al producto para conocer las capacidades que permitirán desarrollar una ventaja consistente en el tiempo y coherente con el propósito de la empresa. “Crédito Mujer” es un producto piloto que presenta una serie de oportunidades de mejora para aprovechar los elementos del entorno y las fortalezas del producto y del banco.

Luego de identificar las oportunidades de mejora, se propone una serie de estrategias para lograr un producto potenciado, diferenciado y rentable.

Finalmente, se analizan las propuestas en un Estado de Resultados proyectado del producto “Crédito Mujer” para identificar si la aplicación de las estrategias resultaría atractiva para la empresa.

**Palabras clave:** Inclusión Financiera; Microcrédito; Microfinanzas; Mujer.

## ABSTRACT

The goal of this research is to present some proposal to improve the product “Crédito Mujer” of Mibanco under a strategic framework. It is a microcredit aimed at dependent and independent women from 23 years who seek financing up to 12 months for working capital, fixed assets, housing, and personal consumption.

The Peruvian micro-financial market was analyzed, and a problem was identified that lies in the few economic development opportunities for women, as most of the products are designed based on the necessities and characteristics of men.

Afterward, Mibanco and its products were studied to determine the abilities allowing to develop a consistent advantage over time and coherent with the purpose of the company. “Crédito Mujer” is a pilot product which provides several opportunities for improvement to take advantage of the environmental elements and the product and bank strengths.

After having identified the opportunities for improvement, a series of strategies are suggested to achieve an enhanced, differentiated, and profitable product.

Finally, the proposals are analyzed in a projected Income Statement of the product “Crédito Mujer” to identify if the implementation of the strategies would be attractive for the company.

**Keywords:** Finance inclusion; microfinance; microcredit; women.

## TABLA DE CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| CAPITULO I - Diseño del Trabajo de Investigación y Metodología ..... | 3  |
| 1.1 Presentación del tema .....                                      | 3  |
| 1.2 Problema de investigación .....                                  | 6  |
| 1.2.1 Objetivo general .....   | 6  |
| 1.2.2 Objetivos específicos .....                                    | 6  |
| 1.3 Metodología de la investigación .....                            | 7  |
| 1.3.1 Alcance de la investigación.....                               | 7  |
| 1.3.2 Análisis de los datos.....                                     | 7  |
| 1.3.3 Limitaciones .....   | 9  |
| CAPITULO II - Antecedentes y Marco Teórico .....                     | 10 |
| 2.1 Las microfinanzas en el Perú .....                               | 10 |
| 2.1.1 Las microfinanzas y el microcrédito .....                      | 10 |
| 2.1.2 La evolución de las microfinanzas en el Perú .....             | 12 |
| 2.1.3 CréditoMujer de Mibanco .....                                  | 14 |
| 2.2 El emprendimiento en el Perú.....                                | 16 |
| 2.2.1 El espíritu emprendedor .....                                  | 16 |
| 2.2.2 Alcances de la Ley de Micro y Pequeña Empresa (PYME) .....     | 17 |
| 2.3 El rol de la mujer emprendedora en el Perú.....                  | 18 |
| 2.3.1 Perfil de la emprendedora peruana.....                         | 19 |
| 2.3.2 Retos de la mujer en el mundo laboral.....                     | 20 |
| CAPITULO III - Análisis Estratégico y Diagnóstico.....               | 23 |
| 3.1 Propósito de Mibanco .....                                       | 23 |
| 3.1.1 Visión .....   | 23 |
| 3.1.2 Misión .....   | 23 |
| 3.1.3 Valores y principios corporativos .....                        | 24 |

|  |    |
|--|----|
| 3.1.3.1 Valores.....   | 24 |
| 3.1.3.2 Principios corporativos .....                                | 24 |
| 3.2 Análisis de la situación .....                                   | 26 |
| 3.2.1 Análisis Externo .....   | 26 |
| 3.2.1.1 Entorno político .....                                       | 26 |
| 3.2.1.2 Entorno económico.....                                       | 27 |
| 3.2.1.3 Entorno social.....  | 29 |
| 3.2.1.4 Entorno Tecnológico .....                                    | 31 |
| 3.2.1.5 Entorno ecológico.....                                       | 31 |
| 3.2.1.6 Entorno legal .....  | 32 |
| 3.2.1.7 Otras variables .....  | 33 |
| 3.2.2 Análisis Interno .....   | 34 |
| 3.2.2.1 Mibanco, Banco de Crédito del Perú y el Grupo Credicorp..... | 34 |
| 3.2.2.2 Productos orientados al cliente.....                         | 35 |
| 3.2.2.3 Proceso logístico y de operaciones.....                      | 35 |
| 3.2.2.4 Proveedores .....  | 36 |
| 3.2.2.5 Resultados Financieros .....                                 | 36 |
| 3.2.2.6 Estrategia de precios.....                                   | 38 |
| 3.2.2.7 Clientes .....   | 38 |
| 3.2.2.8 Marketing .....  | 38 |
| 3.2.2.9 Reconocimientos .....  | 39 |
| 3.2.2.10 El recurso humano .....                                     | 40 |
| 3.2.2.11 Tecnología .....  | 42 |
| 3.2.2.12 Gestión de Riesgos .....                                    | 42 |
| 3.2.3 Productos de Mibanco.....                                      | 43 |
| 3.2.3.1 Créditos y préstamos .....                                   | 43 |
| 3.2.3.2 Histórico Crédito mujer.....                                 | 45 |

|   |    |
|---|----|
| CAPÍTULO IV - Propuesta de mejora para Crédito Mujer.....   | 47 |
| 4.1 Ventaja competitiva sostenible en el tiempo .....   | 47 |
| 4.2 Estrategias Producto Crédito Mujer .....  | 49 |
| 4.2.1 Incrementar el crédito de acuerdo a la experiencia de la clienta.....                       | 49 |
| 4.2.2 Ajustar la tasa de crédito .....  | 50 |
| 4.2.3 Fidelizar y construir una relación a largo plazo .....                                      | 50 |
| 4.2.4 Brindar asesoría Personalizada .....  | 51 |
| 4.2.5 Generar incentivos económicos a las asesoras del Crédito Mujer .....                        | 51 |
| 4.2.6 Aprovechar las mejoras tecnológicas .....   | 54 |
| 4.2.7 Generar awarness del producto Crédito Mujer .....   | 55 |
| 4.3 Análisis financiero .....   | 56 |
| 4.3.1 Supuestos a considerar para la proyección de resultados del producto Crédito<br>Mujer ..... | 60 |
| CAPÍTULO V - Conclusiones.....  | 63 |
| Bibliografía.....   | 64 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Ilustración 1: Rasgos distintivos de las Microfinanzas .....   | 11 |
| Ilustración 2: Evolución del sistema microfinanciero del Perú .....  | 13 |
| Ilustración 3: Créditos Directos por tipo de Entidad .....   | 14 |
| Ilustración 4: Cumplimiento de la cuota de género - Candidatura 2014 (Sausa, 2017) ...   | 21 |
| Ilustración 5: Remuneración Variable 2018 - Fuente Mibanco .....   | 52 |
| Ilustración 6: Cuadro de incentivos de Remuneración Variable - Creación Propia .....   | 53 |
| Ilustración 7: Elaboración propia - Fuente: Estados Financieros de Mibanco. 2015 al<br>2018 información real y 2019 proyectado. ....                       | 57 |
| Ilustración 8: Elaboración propia - Fuente: información interna de Mibanco y<br>Equilibrium. 2017 al 2018 información real y 2019 - 2023 proyectado. ....  | 57 |
| Ilustración 9: Elaboración propia - Fuente: Estados Financieros auditados y publicados<br>en la página de la Superintendencia del Mercado de Valores. .... | 58 |
| Ilustración 10: Elaboración propia - Fuente interna de Mibanco .....   | 60 |
| Ilustración 11: Gastos de personal Mibanco (en miles S/) .....   | 61 |
| Ilustración 12: Gastos de personal Crédito Mujer (S/) .....  | 61 |
| Ilustración 13: Elaboración propia - Fuente interna de Mibanco .....   | 62 |



# INTRODUCCIÓN

Los últimos años, se han encontrado estudios que evidencian la relación existente entre la equidad de género y el desarrollo económico. Estas investigaciones indican que el mayor acceso de las mujeres a educación, salud, empleo, crédito y la reducción de la diferencia entre hombres y mujeres mejoran el nivel de crecimiento económico. Por lo tanto, en estos estudios se concluye que las mujeres son una parte integral de la economía de cada país, lo cual hace necesario colocar el empoderamiento femenino como uno de los principales ejes en el desarrollo económico.

A pesar de lo mencionado, en países latinoamericanos, donde los niveles de informalidad son altos y existen oportunidades de crecimiento económico, aún se mantienen las brechas de género que impiden el desarrollo integral de las mujeres. Sin embargo, algunos gobiernos y organizaciones están tomando acciones para cambiar esta situación al identificar una oportunidad de mejora en la calidad de vida de las mujeres y el impacto en su desempeño económico.

En este mismo contexto, las microfinanzas vienen jugando un rol importante como dadores de herramientas efectivas para el desarrollo económico en países subdesarrollados. Esto también se ha evidenciado en la propagación de instituciones de microcréditos. Cabe resaltar que las microfinanzas han brindado oportunidades para la formalización de emprendedores hombres, sin considerar las necesidades y características específicas de las mujeres en la sociedad.

Dentro de este sector se ha identificado la oportunidad de ofrecer microcréditos a mujeres que forman parte de un segmento con bajo nivel de bancarización pero cuentan con emprendimientos y habilidades truncadas por la falta de apoyo económico. Respondiendo a esta necesidad, Mibanco ha lanzado el producto piloto Crédito Mujer en febrero del 2017.

El trabajo de investigación toma el contexto económico de la mujer de los sectores C y D en Perú y desarrolla un enfoque puntual en el producto “Crédito Mujer” de Mibanco. Luego del análisis de diferentes variables e indicadores se propone mejorar este producto,

en respuesta a la necesidad de elevar las capacidades emprendedoras y económicas de las mujeres peruanas y aprovechar esta oportunidad en el mercado.

# CAPITULO I - Diseño del Trabajo de Investigación y Metodología

## 1.1 Presentación del tema

En América Latina, la mayoría de productos financieros no están diseñados en función de las necesidades de las mujeres, tampoco están pensados en considerarlas como parte del público objetivo. Los bancos de los países ofrecen productos financieros dirigidos a personas que tienen cierto nivel de educación financiera y esta situación conduce a que las mujeres de estos países queden excluidas en lo que se refiere al mundo bancario, acceso al crédito, capacidad de ahorro y, por ende, menos oportunidades para emprender alguna actividad que les permita generar ingresos (CAF, 2018). Este contexto responde a una cultura donde aún prevalecen los estereotipos que señalan al hombre como jefe del hogar, con autonomía para la toma de decisiones financieras, y a la mujer como quien tiene un comportamiento sumiso, siendo a la vez económicamente dependiente.

Según el informe del Banco de Desarrollo de América Latina, conocido por sus siglas CAF, propone a las entidades financieras desarrollar productos que tomen en consideración las diferencias existentes entre las necesidades de las mujeres y trabajar sus capacidades para tener oportunidades de emprender o desarrollar sus negocios. Esta propuesta no solo responde una necesidad de igualdad social y de género, sino también aprovecha la capacidad emprendedora del 50% de la población representada por mujeres. Así mismo, el informe recomienda ofrecer productos financieros que respondan a las necesidades específicas del género femenino, brindar programas de educación financiera y generar un sistema de indicadores para medir y promover el acceso igualitario a productos financieros entre hombres y mujeres.

Bajo este contexto existen en el mundo asociaciones, movimientos, productos financieros e instituciones que buscan impulsar la autonomía económica de la mujer, a través de la inclusión financiera. Algunos casos de éxito de productos financieros dirigidos a mujeres en América Latina provienen de la Superintendencia de Bancos e Instituciones

Financieras de Chile, la "Asociación Crédito con Educación Rural" en Bolivia, "Banco W" en Colombia y "Compartamos Banco" de México que ofrece el producto "Tu crédito Mujer" para mujeres empresarias y emprendedoras.

En el Perú la mujer emprendedora promedio ha quedado en desventaja cuando desea acceder a un financiamiento bancario. Sin embargo, existe evidencia de las contribuciones hechas por las microfinanzas para erradicar la pobreza y hacer crecer el empoderamiento femenino, por medio del incremento de actividades generadoras de ingreso y mayor acceso a un financiamiento bancario. El papel de la mujer dentro de la economía de un hogar y en la sociedad se encuentra reconocido en algunos estudios, las mujeres desempeñan un papel fundamental en la disminución de la pobreza.

Las mujeres son verdaderas catalizadoras del progreso de un país, por su especial enfoque hacia la familia, a quien destinan los recursos que tienen, mejorando sus niveles de educación, nutrición y salud, contribuyendo al desarrollo de capital humano, al crecimiento sostenible e inclusivo y, por ende, a la reducción de la pobreza (BBVA microfinanzas).

Por otro lado, el sector financiero ha presentado una serie de cambios en los últimos 10 años, especialmente incluyendo segmentos que antes no parecían tan atractivos, lo cual ha impulsado el incremento de los índices de bancarización y formalización de personas naturales y jurídicas. En el ámbito peruano existen instituciones y movimientos que fomentan el acceso al crédito de la mujer, uno de ellos es "Fundación Microfinanzas del Banco BBVA" (FMBBVA), institución que facilita el acceso de la mujer a productos y servicios financieros ajustados a sus necesidades, acompañando con educación financiera, capacitación técnica y acceso a redes. Asimismo, la FMBBVA participa activamente en los principales foros de Naciones Unidas sobre empoderamiento de la mujer (Comisión del Estatus de la Mujer y Panel de Alto Nivel del Secretario General de Naciones Unidas sobre Empoderamiento Económico de la Mujer) y tiene firmado un memorando de entendimiento con ONU Mujeres. Otras entidades como Compartamos Financiera ofrece el crédito grupal "Súper Mujer"; Caja Arequipa, el crédito "Superáte Mujer", ambos productos se ponen a disposición de las mujeres emprendedoras y

trabajadoras. El banco Mibanco<sup>1</sup> desarrolla el producto “Crédito Mujer”, dirigido a mujeres dependientes e independientes a partir de veintitrés años que deseen financiamiento hasta por doce meses para capital de trabajo, activo fijo, vivienda y consumo personal. Este último producto será objeto de estudio de esta tesis.

En la primera parte de este documento, se abordarán temas relacionados con el microcrédito en el Perú, la evolución del emprendimiento y rol de la mujer emprendedora en el país, con el fin de contextualizar y entender cómo se desenvuelve el mercado y las oportunidades que se vienen desarrollando en relación al tema de la presente tesis. Posteriormente, se realizará un análisis situacional aplicando herramientas como PESTEL y FODA, los cuales se verán plasmados en un diagnóstico del producto “Crédito Mujer” de la microfinanciera Mibanco. Finalmente, se presentará una propuesta de mejora para el producto mencionado, las cuales serán desarrolladas con el fin de solucionar el problema descubierto, manifestado a lo largo del trabajo.

---

<sup>1</sup>Mibanco es un banco peruano que nació de la necesidad de ayudar a los empresarios de la microempresa y su limitante al sistema financiero, es de capital. Grande mi Banco

## **1.2 Problema de investigación**

¿Es posible potenciar el producto Crédito Mujer de Mibanco para ofrecerlo a un mercado más amplio e impactar positivamente en la rentabilidad de la empresa?

### **1.2.1 Objetivo general**

Determinar las mejoras estratégicas a realizar en el producto Crédito Mujer de Mibanco para alcanzar un mercado más amplio e impactar positivamente en las utilidades de la empresa.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

1. Identificar la oportunidad de ofrecer un microcrédito dirigido a la mujer peruana emprendedora
2. Identificar las oportunidades de mejora del producto Crédito Mujer de Mibanco
3. Diseñar las estrategias y tácticas de mejora para el producto Crédito Mujer de Mibanco
4. Determinar si el impacto de la propuesta sería positivo en los resultados financieros de Mibanco

## **1.3 Metodología de la investigación**

### **1.3.1 Alcance de la investigación**

El desarrollo del presente trabajo de investigación aplica un estudio de alcance exploratorio. Los estudios exploratorios se desarrollan cuando el tema de investigación es poco estudiado o se presentan dudas no abordadas con anterioridad (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Así mismo, la investigación exploratoria busca brindar información y facilitar la comprensión del problema de investigación, identificar cursos alternativos de acción y tener ideas adicionales para el desarrollo de un problema (Malhotra N. , 2016).

Se ha considerado que el alcance exploratorio es el adecuado, ya que la investigación aplicada en el trabajo busca adquirir conocimientos, profundizar en temas de interés, desarrollar el pensamiento crítico y obtener propuestas de solución al problema planteado previamente.

Con ello el trabajo desarrollará un previo análisis al marco teórico que permitirá identificar factores que afectan el sector micro financiero en Perú y específicamente al producto "Crédito Mujer" de Mibanco; se procederá a estudiar las características de producto en cuestión, con el fin de obtener una propuesta de mejora que se encuentre alineada con el propósito de la empresa.

### **1.3.2 Análisis de los datos**

El estudio contempla un profundo análisis de datos secundarios provenientes de diversas publicaciones oficiales de la empresa, estudios de mercado, artículos de actualidad, libros de gestión empresarial, fuentes gubernamentales y bases teóricas relacionadas al planeamiento estratégico enfocado a un producto micro financiero. Al ser los datos

secundarios una opción rentable y eficiente de información, serán utilizados en el marco teórico del trabajo.

El autor e investigador Carl McDaniel con la colaboración de Roger Gates, presentan una serie de ventajas del uso de datos secundarios para el estudio (Mc Daniel Jr & Gates, 2016). A continuación, se han identificado las más relevantes:

- Ayudan a aclarar o redefinir el problema de investigación.
- Pueden ofrecer una solución real al problema planteado inicialmente.
- Pueden alertar a los autores acerca de problemas o dificultades para el estudio.
- Proporcionan información contextual necesaria y aumentan la credibilidad del trabajo.

La recopilación de los datos secundarios sigue una metodología crítica para evitar posibles fuentes de sesgo. Se considera los siguientes criterios de recolección de información para la investigación en base a datos secundarios, según Malhotra (Malhotra N. , 2008).

- Exactitud de los datos
- Actualidad de los datos
- Finalidad de la recolección de los datos
- Naturaleza y contenido de los datos
- Confiabilidad de los datos

Los datos recolectados siguen una clasificación interna y externa. La información interna tiene origen en la misma empresa, generalmente está constituida por informes anuales, informes dirigidos a los accionistas, histórico de ventas, perfiles de clientes actuales o potenciales, hábitos de compra y consumo, informes de prueba de productos y servicios, rastreo de clientes, publicaciones internas, entre otros. La presente tesis cuenta con Memorias Descriptivas de Mibanco de los últimos cinco años, estudios de perfil realizados a los clientes de Mibanco e informes internos.

Por otro lado, la información externa tiene origen en instituciones diferentes a la empresa, incluyen departamentos y organismos gubernamentales, publicaciones de negocios y otros medios informativos relacionados. Para el desarrollo del trabajo, las fuentes externas se han obtenido de fuentes bibliográficas oficiales, publicaciones



gubernamentales, artículos de gestión empresarial, artículos de actualidad, páginas web oficiales de entidades públicas y privadas.

### **1.3.3 Limitaciones**

Una de las limitaciones metodológicas del presente trabajo radica en la falta de datos disponibles o confiables, correspondientes a información de los clientes de la empresa. Si bien se obtuvo data relevante de las memorias descriptivas de Mibanco y otras fuentes públicas, no ha sido posible recolectar información confidencial relacionada a las usuarias del producto, ya que se caracterizan por ser bastante reservadas en cuanto a sus finanzas personales.

Por otro lado, el análisis se ha realizado en base a fuentes secundarias siguiendo los criterios adecuados para que sean precisas, confiables y actuales, pero existe un riesgo de cambios internos o externos en la empresa por los que la propuesta tenga que ser ligeramente modificada.

# CAPITULO II - Antecedentes y Marco Teórico

## 2.1 Las microfinanzas en el Perú

### 2.1.1 Las microfinanzas y el microcrédito

El término microfinanzas hace alusión a la provisión de financiamiento, instrumentos de pago y ahorro a personas de bajos recursos. Las instituciones microfinancieras (IMF) son aquellas organizaciones, ya sean “unión de crédito, banco comercial pequeño, organización no gubernamental financiera, o cooperativa de crédito- que provee servicios financieros a los pobres” (Yunus, 1999).

Así mismo, el concepto de microcrédito nace a partir de los programas que brindan estas instituciones financieras en función a los pequeños créditos otorgados a personas consideradas pobres, con el fin de que pongan en marcha pequeñas actividades y negocios que les permita mejorar su calidad de vida y el de su familia. (Patiño, 2008)

Estos términos fueron acuñados en 1974 cuando el economista Muhammad Yunus comenzó a otorgar préstamos de sus propios ahorros a personas de bajos recursos, sin solicitar garantías, con el fin de ayudarlas a progresar. A lo largo de los años, esta práctica fue acogida por instituciones sin fines de lucro, gobiernos, empresas privadas como actos benéficos, etc. basándose en la confianza depositada en las personas pobres por el supuesto afán de mejorar su situación y la de sus familias (Miguel Delfiner, 2005).

Según el artículo “Africa’swomentowork” publicado en la revista “TheEconomist”<sup>2</sup>, el microcrédito tiene mejores resultados que otro tipo de ayuda social porque motiva la proactividad del solicitante y un programa de microcrédito puede lograr ser completamente autosustentable. Hoy en día, se ha identificado una oportunidad de negocio en diferentes partes del mundo en las microfinancieras, dando acceso al crédito

---

<sup>2</sup>TheEconomist es una publicación semanal en lengua inglesa, con sede en Londres (Reino Unido), que aborda la actualidad de las relaciones internacionales y de la economía desde un marco global.

a personas de escasos recursos cobrando altas tasas de interés que pueden pagar con los ingresos que generan.

Cabe indicar que para otorgar un microcrédito es importante evaluar si el solicitante posee un perfil emprendedor, tenga capacidades físicas y mentales para afrontar una deuda y, finalmente, puede no poseer bienes inmuebles, pero debe tener algún tipo de ingreso que le permita afrontar la deuda (Roberts, 2003).

A continuación, se presenta un cuadro resumen que permite identificar las principales diferencias entre las finanzas tradicionales y las microfinanzas para lograr un mayor entendimiento de las características de la institución a la cual puede aplicarse la propuesta que se dará en los siguientes capítulos, así como comprender en funcionamiento de las microfinancieras.

**Rasgos distintivos de las Microfinanzas\***

| Área                                  | Finanzas tradicionales   | Microfinanzas  |
|---------------------------------------|--|--|
| Metodología crediticia                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Basada en una garantía.</li> <li>- Requiere documentación formal.</li> <li>- En promedio es poco intensiva en mano de obra.</li> <li>- Cancelación de préstamos en cuotas mensuales, trimestrales o anuales.</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Basada en las características personales.</li> <li>- Escasa o nula documentación.</li> <li>- En general requiere muchas horas- hombre por préstamo concedido.</li> <li>- Cancelación de préstamos en pequeños pagos semanales ó quincenales.</li> </ul> |
| Cartera de préstamos                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Préstamos por montos variables, aunque algunos pueden ser muy significativos.</li> <li>- Con garantías físicas.</li> <li>- Cartera diversificada.</li> <li>- Atraso de la cartera comparativamente estable.</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartera compuesta por montos pequeños.</li> <li>- A falta de una garantía física, se emplean técnicas específicas que generan garantías implícitas.</li> <li>- Cartera con baja diversificación.</li> <li>- Carteras con atrasos volátiles.</li> </ul>  |
| Costos operativos                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relativamente bajos.</li> <li>- Gastos operativos variados: personal, infraestructura, servicios, publicidad, etc.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Altos, cuadruplica en promedio los costos de las finanzas tradicionales.</li> <li>- Principalmente gastos de personal.</li> </ul>   |
| Estructura del capital y organización | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accionistas institucionales e individuales con fines de lucro.</li> <li>- Institución privada autorizada por el órgano regulador existente.</li> <li>- Organización centralizada con sucursales en las ciudades.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fundamentalmente accionistas institucionales sin fines de lucro.</li> <li>- Surgen generalmente por conversión de una ONG.</li> <li>- Serie descentralizada de pequeñas unidades en áreas con infraestructura débil.</li> </ul>                         |
| Fondeo                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Depósitos del público, líneas externas, obligaciones negociables, etc.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Principalmente subsidios o préstamos con facilidades; capital propio. En etapas más avanzadas pueden captar depósitos (generalmente de bajo monto).</li> </ul>  |
| Cientela                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas formales e individuos asalariados con niveles de ingreso y educación medio – altos.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresarios e individuos de bajos ingresos, firmas familiares; sin documentación formal.</li> </ul>   |

\*Fuente: Adaptado de Jansson y Wenner (1997) y Rock y Otero (1996).

Ilustración 1: Rasgos distintivos de las Microfinanzas

## 2.1.2 La evolución de las microfinanzas en el Perú

Las microfinanzas en el país empezaron a desarrollarse en la década del 80; sin embargo, en un contexto de altas tasas de inflación comenzaron a reducirse los fondos internacionales que apalancaban instituciones microfinancieras, como cooperativas de ahorro y crédito, mutuales y banca de fomento.

Durante la década de los 90s, cuando las condiciones económicas lograban mejorar, nacieron las Cajas Rurales de Ahorro dirigidas inicialmente a la actividad agrícola, pero luego ampliaron su cartera para ofrecerla a pequeñas y medianas empresas. Así mismo, aparecieron la Entidad de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa<sup>3</sup> (EDPYME) y Mibanco (Martínez, 2018).

Hace diez años, a mediados del 2009 existían 221 entidades microfinancieras (entre reguladas y no reguladas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP<sup>4</sup> (SBS), directa o indirectamente), más de un millón y medio de prestatarios activos, más de tres millones y medio de soles en préstamos, la tasa anual de crecimiento de los microcréditos era de 19% a lo largo de dos décadas, la industria estaba constituida por organizaciones autosuficientes como bancos, ONGs, EDPYME, financieras, cajas rurales o municipales y cooperativas de crédito (Lucy Conger, 2009). Indudablemente, el sector había presentado gran crecimiento motivando los fondos extranjeros.

Hasta el día de hoy, el sector ha seguido creciendo a nivel de colocaciones de productos en diferentes departamentos del país. Según el cuadro “Evolución del sistema microfinanciero del Perú, al cierre del 2018 se ha superado los S/ 38 millones en colocaciones totales. Este comportamiento ha tenido un impacto positivo en la economía del país logrando elevar el Producto Bruto Interno<sup>5</sup> (PBI) per cápita casi en 4%, considerando que este impacto es mayor en regiones que presentan mayor pobreza.

---

<sup>3</sup>EDPYME son las siglas de Entidad de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa que son entidades o empresas orientadas a satisfacer la demanda de servicios crediticios.

<sup>4</sup>La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) es el organismo encargado de la regulación y supervisión del Sistema Financiero de Seguros y del Sistema Privado de Pensiones en el Perú, así como de prevenir y detectar el lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

<sup>5</sup> Producto Bruto Interno, conocido también como producto interior bruto o producto bruto interno (PBI),<sup>34</sup> es una magnitud macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país o región durante un período determinado, normalmente de un año

Evolución del sistema microfinanciero del Perú  
(saldos de colocaciones totales, en S/ millones)\*

Fuente: RCC (diciembre de 2018)

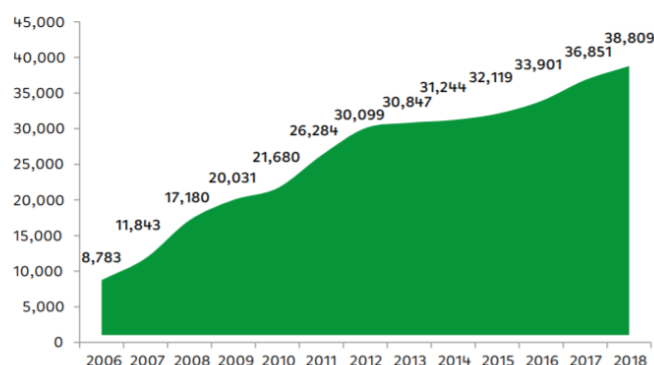


Ilustración 2: Evolución del sistema microfinanciero del Perú

Gracias al ambiente institucional, las políticas gubernamentales, las nuevas tecnologías aplicadas para ofrecer herramientas financieras a las personas de escasos recursos. El país ha sido reconocido por la revista “The Economist Intelligence Unit” como el líder en inclusión financiera durante 10 años, entre 55 países. El año 2018, Perú fue aplazado por Colombia, no por haber presentado deficiencias o fallas en sus esfuerzos sino por los grandes avances del país vecino.

A fines del año 2018, el sector microfinanciero del país se encontraba conformado por 176 organizaciones distribuidas de la siguiente manera:

- 38 entidades supervisadas por la SBS (11 Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, 11 Financieras, 9 EDPYMEs, 6 Cajas Rurales de Ahorro y Crédito y un banco especializado en microfinanzas - Mibanco)
- 128 Cooperativas de Ahorro y Crédito (COOPAC) reguladas por la SBS y supervisadas por la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito – FENACREP
- 10 entidades no reguladas

En el siguiente gráfico se puede apreciar que el único banco especializado en microfinanzas es Mibanco, el cual lidera la participación en colocación de créditos directos con más de nueve millones y medio de soles a Setiembre del 2018.

Créditos Directos por tipo de Entidad - Tabla N° 2.1

| Entidad                      | Set.18                   |               | Entidad                      | Set.18                   |               |
|------------------------------|--------------------------|---------------|------------------------------|--------------------------|---------------|
|                              | Créditos Dir. (miles S/) | %             |                              | Créditos Dir. (miles S/) | %             |
| <b>CMAC</b>                  |                          |               | <b>FINANCIERAS</b>           |                          |               |
| CMAC Arequipa                | 4,493,106                | 21.8%         | Crediscotia Financiera       | 4,131,663                | 33.9%         |
| CMAC Huancayo                | 3,458,839                | 16.8%         | Compartamos Financiera       | 1,796,327                | 14.8%         |
| CMAC Piura                   | 3,455,050                | 16.7%         | Financiera Confianza         | 1,606,840                | 13.2%         |
| CMAC Cusco                   | 2,597,245                | 12.6%         | Financiera Oh!               | 1,171,604                | 9.6%          |
| CMAC Sullana                 | 2,359,704                | 11.4%         | Financiera Credinka          | 843,990                  | 6.9%          |
| CMAC Trujillo                | 1,553,255                | 7.5%          | Financiera TFC               | 758,184                  | 6.2%          |
| CMAC Ica                     | 918,601                  | 4.4%          | Financiera Efectiva          | 693,890                  | 5.7%          |
| CMAC Tacna                   | 829,383                  | 4.0%          | Mitsui Auto Finance          | 564,409                  | 4.6%          |
| CMCP Lima                    | 376,799                  | 1.8%          | Financiera Proempresa        | 337,013                  | 2.8%          |
| CMAC Maynas                  | 370,131                  | 1.8%          | Financiera Qapaq             | 267,820                  | 2.2%          |
| CMAC Paita                   | 127,209                  | 0.6%          | América Financiera           | 0                        | 0.0%          |
| CMAC Del Santa               | 105,403                  | 0.5%          |                              |                          |               |
| <b>Total CMAC</b>            | <b>20,644,725</b>        | <b>100.0%</b> | <b>Total</b>                 | <b>12,171,741</b>        | <b>100.0%</b> |
| <b>EDPYME</b>                |                          |               | <b>CRAC</b>                  |                          |               |
| EDPYME Acceso Crediticio     | 606,193                  | 28.9%         | CRAC Raiz                    | 792,422                  | 51.4%         |
| EDPYME BBVA Consumer Finance | 463,819                  | 22.1%         | CRAC Los Andes               | 451,701                  | 29.3%         |
| EDPYME Santander             | 460,659                  | 21.9%         | CRAC Prymera                 | 113,932                  | 7.4%          |
| EDPYME Micasita              | 157,193                  | 7.5%          | CRAC del Centro              | 85,442                   | 5.5%          |
| EDPYME Alternativa           | 138,243                  | 6.6%          | CRAC Sipán                   | 60,520                   | 3.9%          |
| EDPYME Inversiones La Cruz   | 116,999                  | 5.6%          | CRAC Incasur                 | 38,936                   | 2.5%          |
| EDPYME GMG                   | 79,412                   | 3.8%          | <b>Total</b>                 | <b>1,542,953</b>         | <b>100.0%</b> |
| EDPYME Marcimex              | 53,516                   | 2.5%          | <b>BANCOS ESPECIALIZADOS</b> |                          |               |
| EDPYME Credivisión           | 24,548                   | 1.2%          | Mibanco                      | 9,691,448                | 100.0%        |
| <b>Total EDPYME</b>          | <b>2,100,581</b>         | <b>100.0%</b> | <b>Total</b>                 | <b>9,691,448</b>         | <b>100.0%</b> |

Fuente: SBS / Elaboración: Equilibrium

Ilustración 3:Créditos Directos por tipo de Entidad

Cabe indicar que tanto Caja Piura, Financiera Confianza, Compartamos Financiera, Caja Paita y Caja Arequipa ofrecen microcréditos para mujeres; sin embargo, no cuentan con el nivel de capilaridad y presencia de mercado que Mibanco. Además, del respaldo y el tipo de negocio que hacen que Crédito Mujer tenga una ventaja diferencial sobre los productos de las entidades mencionadas.

### 2.1.3 Crédito Mujer de Mibanco

Crédito Mujer, es un producto piloto de Mibanco, lanzado en febrero del 2017, el cual busca empoderar a las mujeres peruanas a través de herramientas y recursos para que cuenten con mayor accesibilidad al sistema crediticio; al cierre del año, realizó más de diecisiete mil operaciones de crédito con alrededor de veinte millones de soles desembolsados (MicroFinanzas, 2018).

Inicialmente, Crédito Mujer era ofrecido a las cónyuges de los clientes del banco que aportaban ingresos secundarios al hogar porque ya se conocía el historial crediticio del esposo. Sin embargo, ahora se ofrece a mujeres que cumplen con los requisitos que serán detallados más adelante.

El producto en estudio cuenta con las siguientes características, como requisitos que permiten el acceso al sistema financiero a mujeres emprendedoras:

- No es necesaria la firma del cónyuge.
- Sólo presentar copia del Documento Nacional de Identidad y recibo de servicios.
- La solicitante será titular del crédito, construyendo su propio historial crediticio.
- Préstamos desde trescientos soles.

Según lo investigado se ha identificado que uno de los problemas por resolver, en el sistema bursátil peruano, implica atender un mercado importante para lo cual es necesario **re-potenciar el producto "Crédito Mujer"** de Mibanco; con el objetivo de lograr incentivar el crecimiento del mercado de mujeres emprendedoras estableciendo mejores condiciones; así mismo, es importante asegurar la sostenibilidad en el tiempo, haciéndolo rentable y personalizado.

## **2.2 El emprendimiento en el Perú**

### **2.2.1 El espíritu emprendedor**

El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) es considerado como la mayor iniciativa de investigación sobre la actividad emprendedora a nivel mundial. Este proyecto fue creado en 1997 gracias a un esfuerzo conjunto de Babson College y London Business School. En 1999 se realizó el lanzamiento del primer reporte, con diez países participantes (Serida, Guerrero, Borda, & Morales, 2018).

El Perú se sumó a esta iniciativa en el 2004 a través de la Universidad ESAN; en la edición 2017-2018, 54 países provenientes de cinco continentes son los que participaron en la investigación. Según el informe del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) y ESAN, Perú ocupa el primer lugar en cuanto al índice de espíritu emprendedor en Latinoamérica con un valor de 0.37. Este resultado se encuentra muy por encima del promedio de la región (0.10) y las demás regiones comparables. Países como Colombia (0.29), Chile y Ecuador (0.28) ocupan la segunda y tercera posición (Gestión, 2018).

El índice del espíritu emprendedor considera la percepción de existencia de oportunidades, así como conocimientos, habilidades y experiencia para explotarla de manera exitosa. La intención en el contexto del emprendimiento solo refleja la predisposición para poner en marcha una iniciativa, no la disposición para identificar oportunidades y sacarlas adelante pese a las circunstancias adversas que se puedan presentar (Serida, Guerrero, Borda, & Morales, 2018).

En ese sentido, la percepción optimista del peruano sobre el espíritu emprendedor se materializa en los elevados valores que alcanzan sus percepciones sobre la existencia de oportunidades (56%), los conocimientos y habilidades previas para emprender (68%) y el bajo miedo al fracaso (31%). Los objetivos del informe son evaluar el Espíritu Emprendedor de los peruanos y compararlo con otras economías de la región y el mundo, así como conocer la valoración y percepción de la población peruana hacia el emprendimiento (Gestión, 2018).



El informe también revela que el 43% de los peruanos están dispuestos a iniciar un negocio en los próximos tres años. El Perú ocupa la posición seis en cuanto a intención de emprender en la región. Colombia lidera el ranking latinoamericano con 53% seguido de Ecuador con 48%. Por otro lado, en el Perú el 65% está de acuerdo que emprender un negocio es una elección de carrera profesional deseable; el 63% señala que quienes tienen éxito al emprender un negocio gozan de estatus y respeto y el 75% indican que a menudo se habla de emprendedores que han tenido éxito en los medios de comunicación (Gestión, 2018).

Sin embargo, el aspecto negativo es la elevada tasa de mortalidad de los emprendimientos (6.2% frente a 5.2% del promedio de la región) y los bajos niveles de innovación (17.8% frente a 23% del promedio de la región). Estos hechos reflejan la necesidad de fortalecer el espíritu emprendedor de la población desde los niveles más básicos de la educación en adelante. También completar los vacíos legales, de mercado, infraestructura y soporte empresarial que aún existen también forma parte de este reto (Gestión, 2018).

### **2.2.2 Alcances de la Ley de Micro y Pequeña Empresa (PYME)**

Ley de Micro y Pequeña Empresa, es la ley más importante que ha expedido el Gobierno en el marco de las facultades legislativas delegadas por el Congreso mediante Ley N° 29157. La nueva Ley MYPE, aprobada por Decreto Legislativo N° 1086 (El Peruano: 28/06/08) es una ley integral que no sólo regula el aspecto laboral sino también los problemas administrativos, tributarios y de seguridad social que por más de 30 años se habían convertido en barreras burocráticas que impedían la formalización de este importante sector de la economía nacional, expresa el gremio empresarial. (Perú Pymes, s.f.).

La nueva Ley MYPE recoge la realidad de cada segmento empresarial, desde las empresas familiares, las micro hasta las pequeñas empresas, las que ahora tienen su propia regulación de acuerdo a sus características y a su propia realidad. La nueva ley será de aplicación permanente para la MYPE, en tanto cumplan con los requisitos establecidos. Este régimen especial no tendrá fecha de caducidad que contemplaba la Ley N° 28015,

limitación que constituía una barrera para la formalización empresarial y laboral de los microempresarios (Perú Pymes, s.f.).

Los requisitos para calificar a la micro empresa son los mismos que actualmente contempla la Ley N° 28015, esto es, la empresa debe contar hasta con 10 trabajadores, sus ingresos anuales no deben superar 150 UIT (S/.525,000 anuales ó S/.43,750 mensuales). Se aplicará inclusive a las juntas, asociaciones o agrupaciones de propietarios e inquilinos en el régimen de propiedad horizontal o condominio habitacional, en tanto no cuenten con más de 10 trabajadores (Perú Pymes, s.f.).

Los requisitos para calificar a la pequeña empresa han variado: se incrementa de 50 a 100 el número de trabajadores; e igualmente se incrementa los ingresos anuales de 850 UIT hasta 1,700 UIT, esto es, de S/.2'975,000, los ingresos anuales se amplían a S/.5'950,000 (S/. 495,833 mensuales), inclusive estos límites serán reajustados cada dos años por el MEF (Perú Pymes, s.f.).

## **2.3 El rol de la mujer emprendedora en el Perú**

Países como Australia, Nueva Zelanda y Rusia se han convertido en un referente del emprendimiento femenino, gracias a programas gubernamentales específicos de apoyo a las emprendedoras con préstamos, políticas generales de apoyo a las pymes y gestiones administrativas favorables para que los emprendimientos femeninos cuenten con las condiciones necesarias que les permitan a las mujeres desarrollar su máximo potencial (Gestión, 2018).

En América Latina, a comparación de Brasil y Argentina, Perú se encuentra con la tasa de emprendimiento más alta; lo anterior señala la existencia de muchas mujeres que están en etapa inicial con idea de negocio o un negocio informal buscando y esperando que el Estado y demás Instituciones Gubernamentales, les brinde herramientas de capacitación y facilidades con los procedimientos administrativos (Mena, 2018).

Según Global Entrepreneurship, el Perú es uno de los países con mayor tasa de emprendimientos femeninos, siendo el 75% de todos los micros emprendimientos del país, realizados por mujeres; así mismo, señala que los emprendimientos por necesidad

son desarrollados principalmente por mujeres (Serida, Guerrero, Borda, & Morales, 2018).

Según Magaly Torres Donayre, Directora de la Comunidad Mujer Emprendedora Perú, “Las mujeres emprendedoras peruanas estamos liderando a nivel mundial el tema del emprendimiento. Entonces, sería bueno que ahora el Estado ponga mucha fuerza aquí, empoderando aún más a las mujeres” (Mena, 2018)

La sociedad peruana debe dar más visibilidad a casos de emprendimiento femenino exitosos como el de Mónica Abarca, fundadora de qAIRa<sup>6</sup>; Mariana Costa, co-fundadora de Laboratorio<sup>7</sup>; entre otros casos de mujeres con iniciativas de emprendimiento (ASEP, 2018).

El empoderamiento de las mujeres es un factor clave para erradicar la pobreza y crear sociedades más justas. Desde la perspectiva de Pro Mujer<sup>8</sup>, la mejor manera de combatir la pobreza es empoderar a las mujeres dándoles acceso a los recursos y la capacitación que necesitan para aumentar sus ingresos, mantener su propia salud y la de sus familias, y lograr mayor equidad en sus hogares, lugares de trabajo y comunidades (Gestión, 2018).

Por otro lado, para que la sociedad femenina pueda lograr niveles significativos de empoderamiento y actitudes emprendedoras, el Estado debe intervenir: “Hay que educar a las mujeres emprendedoras en temas financieros, tributarios y en general de manera empresarial porque ellas quieren crecer y están en aptitud de sacar adelante un negocio” (Mena, 2018).

### **2.3.1 Perfil de la emprendedor peruana**

La directora de la Comunidad Mujer Emprendedora Perú identifica que la mujer emprendedora peruana es: creativa, constante, fuerte y muy apasionada por lo que hace.

---

<sup>6</sup>qAIRa: Guardian of the Air es una Startup peruana, su misión es actuar contra el problema global de la contaminación, al monitorear la calidad del aire continuamente en cualquier momento y en cualquier lugar.

<sup>7</sup>Laboratoria, Startup peruana que trabaja para que miles de mujeres en América Latina desarrollen carreras en tecnología que cambien su futuro y hagan más diversa a la industria.

<sup>8</sup>Pro Mujer es una organización comprometida a empoderar a las mujeres de América Latina con las herramientas y los recursos que necesitan para romper el ciclo de la pobreza y transformar su vida y la de su familia

“La emprendedora se caracteriza porque si se cae, se levanta. Un dato interesante es que, a comparación de otros países, el rango que está entre 25 a 34 años es el más alto y que de 35 para adelante esta cifra decrece. En Perú, las cifras de 35 años en adelante aumentan en un 20%, pero siempre de 25 a 34 lidera la lista. Esto significa que las mujeres mayores, buscan siempre una forma de empoderarse” (Mena, 2018).

La mayoría de las mujeres se encuentran enfocadas en las ventas como asesoras o consultoras, muchas de ellas desarrollan línea de carrera en redes de mercadeo o en ventas relacionadas al sector moda y belleza, como por ejemplo la comercialización de maquillaje, ropa, entre otros productos.

“Nosotras desde Mujer Emprendedora buscamos que ellas no comercialicen sino produzcan sus propias marcas. Nuestra función no solo es ayudarlas a capacitarse en temas financieros y tributarios, sino que además también tenemos talleres productivos y de creación de negocios” (Mena, 2018).

### **2.3.2. Retos de la mujer en el mundo laboral**

Las mujeres en el Perú cuentan con un gran reto, principalmente porque no existen muchas oportunidades de crecimiento igualitario en el país. El Perú aún cuenta con subculturas machistas; así mismo, el Estado no ha desarrollado proyectos de Ley que velen por el crecimiento intra emprendedor y emprendedor de población femenina.

En los últimos años la mujer ha conseguido un rol muy activo en el desarrollo de nuevas empresas; sin embargo el panorama aún no muestra señales de igualdad laboral entre las condiciones del hombre versus las de la mujer.

Según Transparencia Internacional, en el Perú solo el 5% de 195 municipios provinciales está dirigido por una mujer (Sausa, 2017).



Ilustración4: Cumplimiento de la cuota de género - Candidatura2014 (Sausa, 2017)

Por otro lado, la consultora Deloitte señala que solo el 3% de las mujeres tienen participación en directorios, una de las más bajas del mundo (Olivo, 2017).

En las Ciencias Sociales según Carolina Trivelli<sup>9</sup>, Economista peruana, las mujeres tienen una participación mínima. Una de cada dos estudiantes es mujer. Una de cada tres investigadores es mujer. Una de cada cuatro investigadores publicados es mujer. Y una de cada cinco expertos consultados por medios es mujer (Mujeres Que Transforman).

Lo anterior refleja que todavía existen muchos aspectos por mejorar; sin embargo, en algunas regiones del país se ha observado un crecimiento activo del rol laboral de la mujer. La Macro región del norte del Perú, compuesta por Tumbes, Piura, Lambayeque y La Libertad, cuenta con mayor participación de mujeres en el ámbito financiero, superior a Lima; casi 2 de cada 3 emprendimientos que tienen acceso al crédito, es liderado por mujeres (Gestión, 2019).

<sup>9</sup> Carolina Trivelli es una Economista, Magister en Economía Agraria por The Pennsylvania State University, USA y Bachiller en Ciencias Sociales con mención en Economía, por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente se desempeña como Presidenta del Directorio de Pagos Digitales Peruanos S.A.

“Se resalta la participación de clientes mujeres con 64.4%, siendo las clientes menores a 35 años los que muestran una mayor proporción en comparación a los clientes hombres”, detalla la directora de Negocios de Sentinel, Yanina Cáceres (Gestión, 2019).

## CAPITULO III - Análisis Estratégico y Diagnóstico

El eje principal de esta investigación es el producto Crédito Mujer de la empresa Mibanco. Para desarrollar las propuestas de mejora con el fin de aprovechar las oportunidades del mercado, así como brindar oportunidades de crecimiento a más mujeres, es oportuno realizar un análisis estratégico de la empresa. Se presentarán la visión, misión, valores y principios corporativos que guían las decisiones sobre los productos de la empresa. Posteriormente, se realizará un análisis de la situación considerando factores externos e internos que permitan conocer el campo de acción y los recursos del banco. Finalmente, se presentarán los productos de Mibanco dando énfasis en el desempeño histórico de Crédito Mujer.

### **3.1 Propósito de Mibanco**

#### **3.1.1 Visión**

“Ser el socio reconocido de los clientes de la micro y pequeña empresa, el principal promotor de la inclusión financiera del país y un referente a nivel mundial, convocando a un equipo de colaboradores talentosos y con sentido de trascendencia.” (Mibanco, 2018)

#### **3.1.2 Misión**

“Transformar las vidas de nuestros clientes y colaboradores a través de la inclusión financiera, impulsando así el crecimiento del Perú.” (Mibanco, 2018)

### **3.1.3 Valores y principios corporativos**

#### **3.1.3.1 Valores**

- **Honestidad:**En Mibanco trabajan con integridad moral y ética profesional, desarrollando una gestión transparente, brindando información clara y precisa, y generando confianza.
- **Compromiso:**Cuentan con la convicción de dar lo mejor de ellos, involucrándose y participando activamente en el desarrollo y cumplimiento de la misión y la visión.
- **Eficiencia:**Mibanco gestiona de manera óptima sus recursos, mejorando continuamente los procesos y la productividad para lograr mayor competitividad y sostenibilidad en el tiempo.
- **Calidad:**Desarrollan eficazmente sus actividades y proyectos, superando de manera continua sus estándares de gestión, asegurando la satisfacción de las expectativas crecientes de los clientes internos y externos para garantizar su competitividad, liderazgo e imagen en el mercado
- **Respeto:**Reconocen y aprecian de manera integral el valor de la persona con sentido de equidad y justicia, en un ambiente de armonía, libertad de opinión e igualdad de oportunidades.
- **Innovación:**Fomentan la generación de ideas originales y creativas mediante la participación activa de clientes, colaboradores y directivos, cuya aplicación genere cambios sustanciales y exitosos.

#### **3.1.3.2 Principios corporativos**

- **Integridad en todas sus acciones:** Estas acciones son el reflejo de su honestidad y se sostienen en una conducta ética y transparente dentro y fuera de la empresa, con clientes, colaboradores, proveedores, accionistas, reguladores y en sentido amplio, con toda la sociedad a la que pertenece (Mibanco, 2018).
- **Lograr resultados trabajando en equipo, con calidad y eficiencia:** Mibanco busca generar un ambiente de confianza, donde los equipos colaboran entre sí, con una comunicación abierta y horizontal y de esta manera, se comprometan en lograr los



resultados que se proponen como organización, gestionada con calidad y eficiencia (Mibanco, 2018).

- Gestionar los riesgos con responsabilidad: Mibanco es responsable de los riesgos que asumen e implementan acciones para controlarlos, para honrar la confianza que depositan en ellos, los clientes y accionistas, y para contribuir a la estabilidad del sistema financiero (Mibanco, 2018).
- Apasionados por servir responsablemente al cliente: Todos los esfuerzos de Mibanco están orientados a servir con calidad las expectativas del cliente, construyendo relaciones sostenibles, cercanas y de confianza que aseguren su desarrollo (Mibanco, 2018).
- Comprometidos con el desarrollo de su gente: Mibanco promueve el desarrollo de sus colaboradores a través de líderes cercano comprometidos y transparentes, que lideran con el ejemplo y generan espacios de aprendizaje y de igualdad de oportunidades (Mibanco, 2018).
- Ser pioneros y promover el cambio: Mibanco se encuentra comprometido con la inclusión financiera, lo que los impulsa a siempre estar un paso adelante, promoviendo el cambio con actitud positiva, flexible y ágil (Mibanco, 2018).

## **3.2 Análisis de la situación**

### **3.2.1 Análisis Externo**

Los principales objetivos de realizar este análisis externo son entender el entorno en el que se desarrolla la empresa y el producto, conocer aquellas variables que impactan en la empresa e identificar qué acción requiere cada una de las variables.

En el presente subcapítulo se mencionarán aquellas variables externas relevantes que se considerarán para el posterior desarrollo de la propuesta para Crédito Mujer. Las variables externas de las empresas no son controlables y afectan a las organizaciones, es decir, muestran situaciones que la compañía no tiene forma de controlar. A continuación, se mencionan las variables externas para Mibanco y Crédito Mujer, así como datos y hechos relevantes de los tres últimos años.

#### **3.2.1.1 Entorno político**

- Pedro Pablo Kuczynski renunció a la presidencia del Perú el 21 de marzo del 2018 luego de un escenario de crisis política e incertidumbre (La Republica, 2018). Las principales causas fueron la rivalidad política entre los partidos que lideran el gobierno en curso: Fuerza Popular (legislativo) y Peruanos por el Cambio (ejecutivo) (Perú 21, 2018).
- Martín Vizcarra, ex vicepresidente de la gestión de Pedro Pablo Kuczynski, asume la presidencia del país el 25 de marzo del año 2018 (El País, 2018). Según la encuestadora Instituto de Estudios Peruanos<sup>10</sup> (IEP), la desaprobación de su gestión se concentra en los niveles económicos C, D y E con más de 45% (Gestión, 2019). Estos niveles socioeconómicos corresponden a los que van dirigidos las microfinancieras como Mibanco.
- La percepción de los ciudadanos acerca de la política en el país durante el 2018 se traduce en sentimientos negativos, como: caos, enojo, incertidumbre y miedo (CELAG, 2018). Todo esto debido a las acusaciones de los principales dirigentes

---

<sup>10</sup>El Instituto de Estudios Peruanos (IEP) es un centro de investigación en Ciencias Sociales caracterizado por el estudio independiente, plural e interdisciplinario sobre el Perú y América Latina

políticos y autoridades judiciales, ligándolos a actos de corrupción, abuso de autoridad, nepotismo, lavado de activos, entre otros. Esta percepción afecta en la confianza empresarial e inversión en general.

- La política monetaria durante del 2017 presentó un carácter expansivo, la cual se mantiene en lo que va del 2018, según el gerente general del Banco Central de Reserva (El Comercio, 2017).
- El Banco Central de Reserva del Perú<sup>11</sup> aplica una política de reducción sostenida de encaje desde inicios del 2017 hasta la fecha (La Republica, 2019). Esta política tiene el fin de incrementar la liquidez y mantener la estabilidad en el sistema financiero considerando el cambio de la política monetaria estadounidense que es más restrictiva (Semana Económica, 2017).
- La política fiscal de Perú, es considerada una de las mejores de Latinoamérica, ya que se logró un promedio de superávits fiscales en los últimos diez años después de casi sesenta años de un déficit bastante marcado, según el Banco Mundial<sup>12</sup> (El Comercio, 2017). En relación a esto, se indica que este proceso de consolidación fiscal continuará para todo el año 2019 (BBVA, 2019).
- El Ministerio de Economía y Finanzas busca lograr un solo esquema tributario en el impuesto a la renta, en el cual todas las ganancias del sistema financiero tendrán una tasa de 5% y las operaciones en las que exista riesgo de elusión se mantengan en 30% (El Comercio, 2017).

### **3.2.1.2 Entorno económico**

- Según el gráfico publicado por TheWorld Bank<sup>13</sup>, en el 2000 se registró un Producto Bruto Interno (PBI) de \$51,744,749.13 y en el 2016 se alcanzó la suma de \$192,2017,342.00. Con esta información de podría incidir que la evolución de este indicador ha sido positiva en una brecha de dieciséis años. Sin embargo, ha presentado una reducción en el año 2014 y un estancamiento en el 2018. (World Bank Group, 2018)

---

<sup>11</sup> El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) es una Entidad autónoma que preserva la estabilidad monetaria del país, regula la moneda y el crédito, administra las RIN e informa sobre las finanzas nacionales.

<sup>12</sup>El Banco Mundial es una organización multinacional especializada en finanzas y asistencia. Se define como una fuente de asistencia financiera y técnica para los llamados países en desarrollo.

<sup>13</sup> En su traducción al español es el Banco Mundial, la cual es una organización multinacional especializada en finanzas y asistencia. Se define como una fuente de asistencia financiera y técnica para los llamados países en desarrollo

- Los créditos dirigidos a las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES)<sup>14</sup> generaron un impacto económico de más de 17,000 millones de dólares en el Perú durante el 2017. El sector micro financiero siguió presentando crecimiento a pesar de la crisis económica mundial (Gestión, 2018).
- La variación acumulada del Índice de precios al Consumidor<sup>15</sup> (IPC) del 2017 fue 1.36%. Principalmente se dio por el incremento del precio de los rubros esparcimiento, diversión, servicios culturales y enseñanza (Gestión, 2018).
- La inflación tiene una tendencia negativa desde octubre del 2017. Siendo la inflación sin alimentos y energía la que se ha mantenido constante desde el 2017. La tasa de inflación del año 2017 fue de 1.36% colocándose como la más baja desde el 2009, a pesar de las consecuencias del Fenómeno del Niño del mismo año (RPP, 2018). Sin embargo, para el 2019 la inflación ha incrementado excediendo el 2,5% (BBVA, 2019).
- El BCRP redujo la tasa de interés nominal hasta 2.75% en marzo del 2018 con el fin de lograr una flexibilización del crédito que permita acelerar el crecimiento económico; esto se traduciría en un aumento en la demanda de créditos (El Comercio, 2018).
- La tasa de desempleo alcanzó una tasa de 8.1% durante el primer trimestre del año 2018 en Lima Metropolitana. En el caso de las mujeres esta tasa se incrementó en 9.3% con referencia al año anterior y, por otro lado, los hombres solo un 0.5% poniendo en evidencia la brecha de oportunidades de generación de ingresos entre géneros (El Comercio, 2018).
- El tipo de cambio que se considera en el Perú se refiere a la cotización del dólar americano. Durante el 2017, el tipo de cambio interbancario presentó una apreciación de 3.6% en comparación al cierre del año anterior. El Banco Central de Reserva del Perú compró 5,256 millones de dólares en la mesa de negociación para reducir la volatilidad de este indicador (RPP, 2018). Durante el 2019, la moneda nacional se fortaleció debido a factores externos, esta tendencia se seguirá dando debido al ingreso de capitales de financiamiento de inversión minera, el superávit comercial y la disminución de tensiones comerciales globales (BBVA, 2019).

---

<sup>14</sup>(MYPE) Sigla que corresponde a Micro y Pequeñas Empresas. Son sociedades unipersonales, de propiedad familiar, cuya planta no llega a cinco trabajadores y su gestión es poco profesional. Son almacenes, verdulerías y pequeños talleres.

<sup>15</sup>El índice de precios al consumidor o índice de precios de consumo es un índice económico en el que se valoran los precios de un predeterminado conjunto de bienes y servicios, respecto de una muestra anterior.

### 3.2.1.3 Entorno social

- Las tasas de feminicidio y violencia de género en Perú son indicadores alarmantes. Según la Organización Mundial de la Salud, el 69% de mujeres que habitan zonas rurales y 51% de zonas urbanas ha sufrido violencia en alguna de sus formas (Villegas, 2017). Se define como un problema sociocultural que afecta a nivel físico, psicológico y económico a más de 16 mil casos en lo que viene del año. Así mismo, se indica que el machismo presente en la sociedad peruana es la causa principal de este tipo de violencia (RPP, 2019).
- Existe un incremento importante en la población del Perú, según la consultora IPSOS Apoyo la tasa de crecimiento anual llega a 1.01%. Hasta febrero del 2018 se calculaba un total de 32.16 millones de habitantes peruanos, dentro de los cuales el 51.1% tenían entre 21 y 59 años (Gestión, 2018). Según, CPI el 35.8% de mujeres del país habitan en Lima, superando la cantidad de hombres en dicho departamento en más de cien mil personas (CPI, 2019).
- Las brechas de género han existido en el Perú durante muchos años, dentro de ellas se encuentran: brechas en la educación, en la salud, en el trabajo, en la participación política, en el acceso a la identidad, entre otros (MIMP, 2012).
- Las mujeres tienen una menor autonomía económica que los hombres. Al año 2015, el 32,2% de mujeres de 14 años a más no contaban con ingresos propios, mientras solo el 12,5% de los hombres presentaba este problema. Esta situación implica menores posibilidades de dirigir su dinero para gastos individuales, enfrentando su manutención sin depender del cónyuge (INEI, 2016).
- Entre 2016 y 2017, Perú subió 32 posiciones en el ranking mundial de índice global especialmente por la mejora de la mujer en la economía. Sin embargo, las mujeres entre 10 y 25 años asumen roles de adultez a temprana edad, por lo que abandonan la escuela o difícilmente se incorporan al mercado laboral al tener menos posibilidades de empleo. Uno de los principales motivos son los embarazos precoces por la falta de información y difícil acceso a métodos anticonceptivos (Peru21, 2018).
- La brecha salarial entre hombres y mujeres se hace evidente en aquellas personas que tienen educación superior y se incrementa por la maternidad y el cuidado de

los hijos. Para aquellas mujeres que solo tienen educación primaria y secundaria la diferencia también es bastante marcada. Según el tipo de ocupación, donde se presenta mayor brecha es en el personal técnico, ambulante y servicios manuales. Estos últimos son a quienes van dirigidos los productos micro financieros personales (El Comercio, 2019).

- El feminismo es un movimiento social que ha tomado bastante protagonismo las últimas décadas en nuestro país en respuesta a las brechas de género mencionadas y, sobre todo, a la larga lista de casos de violencia de género en todas sus formas (Peru21, 2017). Esta ideología ha impactado de manera positiva en el enfoque que muestran las empresas en relación a sus clientas, trabajadoras y otros stakeholders<sup>16</sup> tomando en consideración sus necesidades y particularidades del género para generar una relación a largo plazo (Luis Llaja, 2019).
- El perfil de la mujer emprendedora peruana es principalmente moderno, busca capital para seguir expandiendo su negocio y si no consigue el trabajo adecuado se arriesga a tener un negocio propio (RPP, 2018).
- Según el investigador Rolando Arellano, los peruanos se clasifican en seis diferentes estilos de vida según sus intereses, preferencias y forma de ver la vida. De todos estos, resaltan las modernas y conservadoras. Las primeras se caracterizan por ser de carácter pujante y trabajador, les preocupa el progreso personal y familiar por lo que estudian, trabajan o buscan emprender, se adaptan a las tecnologías. En segundo lugar, están las conservadoras quienes tienen un rol vital en el hogar, su mayor preocupación es el cuidado y desarrollo profesional de los hijos. Muchas de las mujeres conservadoras trabajan de manera dependiente o independiente para colaborar con los ingresos familiares, pero generalmente, dependen del cónyuge. Algunas de ellas emprenden en negocios manuales o servicios (Arellano, 2017).

---

<sup>16</sup>Stakeholders es una palabra inglesa, que en el ámbito de la empresa, significa parte interesada o interesado. Hace referencia sobre todo a las organizaciones o personas que toman parte en las decisiones de una compañía y que están afectadas por sus actividades. Se podrían considerar por los grupos de interés que rodean a la empresa.

#### 3.2.1.4 Entorno Tecnológico

- La inversión en tecnología financiera se concentra solo en cinco países de Latinoamérica y entre ellos no se encuentra incluido Perú. Existe una oportunidad para la inclusión financiera digital (Gestión, 2018).
- La banca local se encuentra en un proceso de digitalización, situación que no se ha dado con la misma fuerza en el sector micro financiero. Sin embargo, este cambio se viene dando porque gran parte de los clientes serán nativos digitales (El Comercio, 2017). Esto no excluye al sector micro financiero. Según, la Fundación Microfinanzas BBVA (FMBVVA) se puede implementar la digitalización de documentos, el uso de dispositivos para tener información comercial al alcance del asesor financiero, utilizar el “big data”<sup>17</sup> para entender mejor al emprendedor, utilizar plataformas digitales para centralizar la información y los procesos, poner al alcance del emprendedor la administración del dinero desde su smartphone<sup>18</sup> (Ortega, 2018).
- La tecnología biométrica empieza a aplicarse en el sector financiero a través de la identificación de huellas dactilares en los cajeros automáticos para brindar mayor practicidad y seguridad a los consumidores. Así mismo, gran número de modelos de smartphones cuentan con este sistema por lo que resulta conocido y práctico para los clientes (Gestión, 2017).
- El uso del sistema Scoring permite ayudar a tomar decisiones crediticias de una forma más práctica y confiable con el fin de colocar créditos de una manera más efectiva. Así mismo, cuenta con dos bloques de información para tomar las decisiones, generalmente dirigidas a emprendedores y PYMES. La primera fase con datos del cliente, historial crediticio, bienes, informe de morosidad, etc. Luego de ser necesario, se solicitan documentos del cliente que avalen la información levantada (BBVA, 2015).

#### 3.2.1.5 Entorno ecológico

- "Ley Marco sobre el cambio climático es promulgada el 17 de abril del 2018, siendo la primera de Sudamérica" (Actualidad Ambiental, 2018). Con esta

---

<sup>17</sup>Los macro datos, también llamados datos masivos, inteligencia de datos, datos a gran escala o *big data* (terminología en idioma inglés utilizada comúnmente) es un término que hace referencia al concepto relativo a conjuntos de datos tan grandes y complejos como para que hagan falta aplicaciones informáticas no tradicionales de procesamiento de datos para tratarlos adecuadamente

<sup>18</sup>Teléfono celular con pantalla táctil, que permite al usuario conectarse a internet, gestionar cuentas de correo electrónico e instalar otras aplicaciones y recursos a modo de pequeño computador

normativa el Perú se compromete a reducir un 30% de su huella de carbono para el año 2030. Bajo este nuevo marco las empresas deben considerar la sensibilidad del país al cambio climático lo que conlleva a emprender acciones comerciales y de consumo, pro ambiente (Peru.com, 2018). Estas consideraciones deben ser aplicadas tanto en grandes como en pequeñas empresas.

- El fenómeno del Niño que se vivió en el Perú los años 1997 y 2017 tuvieron una serie de impactos negativos como lluvias excesivas en la costa norte del país, inundaciones, desborde de ríos, sequía en la sierra sur, incremento de plagas y enfermedades en cultivos, entre otros (Ministerio de Agricultura y Riego). En Lima, se registraron 94 distritos afectados en los cuales varias empresas, pequeños comercios, hogares sufrieron inundaciones generando grandes pérdidas materiales (RPP, 2017). Así mismo, se registraron pérdidas en infraestructura por S/. 17,300 millones (Peru21, 2017).

### **3.2.1.6 Entorno legal**

- La Superintendencia de Banca y Seguros<sup>19</sup> toma una serie de medidas luego del impacto del Fenómeno del Niño Costero en actividades económicas en varias zonas del país. Se emitió el Oficio Múltiple SBS N° 10250-2017 por medio del cual las entidades financieras reprogramarían unilateralmente créditos minoristas. Esta medida trajo consigo beneficios a corto plazo, pero se dio un incremento de morosidad y reducción de rentabilidad de las empresas (Equilibrium, 2017).
- La Ley de Fortalecimiento de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control fue aprobada y promulgada en marzo del 2018. Esta ley permite la Contraloría tener acceso a los registros, documentos e información, bases de datos de información relacionada con el secreto bancario, reserva tributaria, reserva de identidad, entre otros. El objetivo de esta ley es mejorar la capacidad del control gubernamental, prevenir y luchar contra la corrupción (Andina, 2018).
- La Política Nacional de Igualdad de Género fue publicada en abril del 2019, los principales objetivos de esta medida son:

---

<sup>19</sup>La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP es el ente regulador y supervisor de los sistemas financiero, de seguros y privado de pensiones (SPP).



“1) reducir la violencia hacia las mujeres; 2) garantizar el ejercicio de los derechos a la salud sexual y reproductiva; 3) garantizar el acceso y participación de las mujeres en espacios de toma de decisiones; 4) garantizar el ejercicio de los derechos económicos y sociales de las mujeres; 5) reducir las barreras institucionales que obstaculizan la igualdad en los ámbitos público y privado entre hombres y mujeres y 6) reducir la incidencia de los patrones socioculturales discriminatorios en la población”. Estas acciones promovidas por el gobierno en curso, impulsan a que las instituciones brinden más oportunidades de desarrollo y crecimiento a las mujeres del país (Loayza, 2019).

- El Ministerio de Producción y el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables lanzaron el programa “Mujer Produce” para empoderar a mujeres peruanas que lideran micro, pequeñas y medianas empresas, por medio del cual se les brindará herramientas para desarrollar productos que les permita ingresar al mercado de manera competitiva. Así mismo, esta medida permite desarrollar políticas enfocadas a las necesidades de las mujeres que aún sufren las consecuencias de las brechas de género en cuestión de oportunidades de desarrollo y crecimiento (Ministerio de Producción, 2018).
- En junio del 2017 se crea el Fondo para el Fortalecimiento Productivo de las MYPE, sin mucho éxito, ante lo cual en el 2018 se crea el Fondo Crecer como iniciativa del gobierno para facilitar herramientas financieras a las micro y pequeñas empresas (Equilibrium, 2018).

### **3.2.1.7 Otras variables**

- El nivel de inclusión financiera incrementó de 29% a 40% los últimos años. Sin embargo, gran parte de los nuevos clientes que tienen una cuenta de ahorros no la usan adecuadamente y las entidades financieras no han logrado identificar las necesidades y particularidades de los consumidores, por lo que aún faltan productos adaptados a sus requerimientos específicos (El Peruano, 2019).
- Según la SBS, la inclusión financiera es desigual para hombres y mujeres, siendo las últimas quienes no cuentan con mucho acceso. Existe una brecha de 10 puntos porcentuales en cuanto a la tenencia de una cuenta de depósito y 5 puntos

porcentuales a la aprobación de créditos. Esto responde a la desigualdad de nivel de ingresos, empleo, propiedades y educación financiera (SBS, 2018).

- Las juntas de ahorro siguen siendo una forma en que algunas personas tienen acceso a una cantidad de dinero en un momento específico y luego, van pagando cuotas al fondo de ahorro. Esta es una forma de ahorro paralela a las financieras que presenta sus propios riesgos como que las últimas personas no logren cobrar (El Comercio, 2018).
- Según el estudio de Ipsos Apoyo acerca de los niveles de bancarización, solo el 41% de peruanos cuya edad se encuentra entre 18 y 70 años son clientes de algún banco, caja o empresa financiera en el Perú. Demostrando que existe un gran mercado potencial vigente (Ipsos, 2018).
- La tasa de morosidad no ha sido favorable para el sector micro financiero durante los dos últimos años, ya que ataca la solvencia y rentabilidad de las empresas. Uno de los principales motivos fue por el Fenómeno del Niño Costero que afectó pequeñas y medianas empresas (Bobadilla, 2019).

### **3.2.2 Análisis Interno**

Para realizar el análisis interno se debe considerar las variables que pueden ser controladas por el banco, con el objetivo de conocer con qué recursos y capacidades cuenta la empresa, con lo que finalmente se podrá formular las estrategias. Lo importante de estas variables, es que la empresa puede ejercer un control sobre ellas y modificarlas en función al cambio del entorno.

#### **3.2.2.1 Mibanco, Banco de Crédito del Perú y el Grupo Credicorp**

- Mibanco inició sus operaciones el año 1998. Dieciséis años después, Credicorp<sup>20</sup> adquiere Mibanco el cual absorbe Edyficar<sup>21</sup>, convirtiéndose en el líder del mercado microfinanciero peruano. Credicorp es el holding financiero líder del

---

<sup>20</sup>Credicorp es un holding peruano, sus principales subsidiarias operativas son el Banco de Crédito del Perú (BCP), Mibanco, BCP Bolivia, Atlantic Security Bank (ASB), Grupo Pacífico Seguros, Prima AFP, y Credicorp Capital, que se encuentran entre las marcas más valoradas del Perú

<sup>21</sup> Empresa Financiera **Edyficar** S.A. es una entidad peruana que opera en el segmento microfinanciero, cuya finalidad es dar financiamiento personas naturales y jurídicas que desarrollen actividades como pequeña y micro empresa, especialmente en los segmentos de la población con menores recursos económicos.

país (Gestión, 2018). Así, mismo el Grupo Romero tiene participación accionaria en el grupo Credicorp. (Romero, 2015)

- En marzo del 2019, el Comité de Clasificación de Riesgo de Equilibrium<sup>22</sup> asignó la categoría A a Mibanco, considerando el respaldo patrimonial que le brindan tanto el Banco de Crédito del Perú (clasificado como A+) como el Grupo Credicorp (Equilibrium, 2019).
- Mibanco sigue liderando el mercado de los microcréditos donde alcanza el 25% de participación (Equilibrium, 2019).

### **3.2.2.2 Productos orientados al cliente**

En el 2016, Mibanco inicia un proceso de segmentación de clientes para ofrecer productos centrados en las necesidades y particularidades de los emprendedores peruanos, este proyecto recibe el nombre “Cliente Soy”. La empresa cuenta con los siguientes productos (Mibanco, 2018):

- Sistema de préstamos: para el negocio (capital de trabajo, línea de crédito, agropecuario, bienes muebles e inmuebles), para proyectos comerciales y para necesidades personales (construcción de vivienda, consumo personal y crédito hipotecario). Finalmente, los productos inclusivos: Crediagua<sup>23</sup> y Crédito Mujer.
- Sistema de ahorros: Cuenta Ahorro Negocios, Cuenta Full Ahorro, Cuenta Ahorro por un Sueño, Depósito a Plazo Fijo Flexible y Depósitos a Plazo Fijo.

### **3.2.2.3 Proceso logístico y de operaciones**

Mibanco busca ofrecer al cliente la facilidad de retirar o depositar dinero, a través de medios alternativos que estén cerca de su negocio o su casa y que puedan ser atendidos en los horarios que necesite. Por ello la empresa, cuenta con los siguientes canales de atención para tener mayor capilaridad y estar más cerca a los emprendedores:

---

<sup>22</sup>Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. fue autorizada y registrada para constituirse como empresa clasificadora de riesgo en el Perú por la SMV (antes CONASEV) el 24 de abril de 1996.

<sup>23</sup>El programa **Crediagua** busca financiar las conexiones de agua y desagüe intradomiciliarias para lograr una mejora en la calidad de vida de familias peruanas.

- Red de agentes Mibanco
- Agentes Multired
- Agentes MultibancoKasNet
- Mibanco por Internet
- Agentes y cajeros BCP
- Vía BCP
- Banca Móvil BCP
- Agencias de Banco de la Nación (Mibanco, 2019)

La simplificación de procesos para mejorar la atención al cliente y lograr eficiencia, estuvo enfocada en el proceso de apertura de cuentas que buscó optimizar la transacción en el sistema, así como en la reducción y simplificación de documentos por firmar por parte del cliente; con ello se ha logrado reducir en 66% los tiempos de atención. De esta manera se ha facilitado la apertura de cuentas, haciendo el proceso más ágil para el cliente, lo cual resulta valioso, considerando que el acceso a una cuenta para transacciones es el primer paso hacia una inclusión financiera más amplia. (Mibanco, 2018)

#### **3.2.2.4 Proveedores**

Mibanco cuenta con diversos proveedores de servicios como: Reniec<sup>24</sup>, Equifax, Incorpo, Centrales de Riesgos, IBM, Oracle, HP, Call Center Konecta, entre otros. Así mismo, reciben financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo<sup>25</sup>, WaterOrg y del Banco de Crédito del Perú, esta última el principal respaldo financiero de Mibanco.

#### **3.2.2.5 Resultados Financieros**

La fuente de financiación de la empresa comprende la inversión propia y el acceso a entidades financieras. A diciembre del 2017, las colocaciones brutas de Mibanco ascendieron a S/ 9,376 millones, registrando un incremento de S/ 757 millones (8.8%), respecto al mismo periodo del 2016. Esto le permitió mantener la quinta posición dentro del sistema financiero peruano (Mibanco, 2018).

---

<sup>24</sup>El Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, es un organismo autónomo del Estado Peruano encargado de la identificación de los peruanos, otorgando el Documento Nacional de Identidad, registrando hechos vitales como nacimientos, matrimonios, defunciones, divorcios y otros que modifican el estado civil.

<sup>25</sup>El Banco Interamericano de Desarrollo en sus iniciales BID (en inglés: *Inter-American Development Bank*) es una organización financiera internacional con sede en la ciudad de Washington D.C. (Estados Unidos), y creada en el año 1959 con el propósito de financiar proyectos viables de desarrollo económico, social e institucional y promover la integración comercial regional en el área de América Latina y el Caribe

Los activos totales se incrementaron hasta alcanzar S/ 12,143 millones en diciembre del 2017, principalmente por el crecimiento de la cartera. Adicionalmente, para acompañar el incremento de las colocaciones las inversiones en activos líquidos aumentaron en S/ 348 millones, en mayor medida en los certificados de depósitos del Banco Central de Reserva del Perú (Mibanco, 2018).

Los pasivos totales también incrementaron y alcanzaron S/ 10,548 millones al cierre del 2017, acompañando de ese modo al crecimiento del negocio, además de generar eficiencias al intercambiar fondeo de adeudados por obligaciones con el público. Como parte de la estrategia de eficiencia operativa, se reforzaron los controles de aprobación de gastos, lo cual permitió mejorar el indicador: Gasto / Margen Financiero a niveles de 49.8% en diciembre del 2017 respecto al 56.1% del año anterior. Los resultados del 2017, a pesar de la complejidad del año, han sido positivos. La utilidad neta creció 15.7% alcanzando S/ 361.7 millones, mientras que la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) de 24.8% y sobre los activos (ROA) de 3.1% (Mibanco, 2018).

A septiembre del 2018, los depósitos eran la principal fuente de fondeo con un 65% de participación, luego se encontraba el financiamiento por patrimonio, los adeudados y, finalmente, el fondeo a través de mercado de capitales (Mibanco, 2019).

Mibanco ha logrado mantener la clasificación "A" otorgada por la empresa Apoyo & Asociados Internacionales (Asociada a Fitch Ratings), y la categoría "A", según la empresa calificadora Equilibrium (afiliada a Moody's). A nivel internacional, la clasificación mejoró a la categoría "BBB+" (grado de inversión) otorgada por Standard & Poors (Mibanco, 2018).

Se ha considerado importante mencionar el importante trabajado de bancarización que Mibanco viene realizando y cuyos resultados fortalecieron su compromiso con la inclusión financiera. En el 2017 uno de cada cuatro peruanos logro acceder a un préstamo por primera vez gracias a Mibanco. De un total de 582,224 personas bancarizadas por el sistema financiero, el banco logró incorporar a 142,443 (24.5%) personas, la cuales accedieron por primera vez a un crédito a través de Mibanco (Mibanco, 2018).

### **3.2.2.6 Estrategia de precios**

La tasa efectiva mensual de interés que se cobra al cliente se encuentra entre un 5% y un 5.5%, ellos manejan una tasa más competitiva que sus principales competidores como son Compartamos Banco<sup>26</sup> y Financiera Confianza<sup>27</sup>.

### **3.2.2.7 Clientes**

El producto Crédito Mujer está dirigido a mujeres dependientes e independientes mayores de 23 años, pertenecen a los niveles socioeconómicos C, D y E. Sus cónyuges pueden o no ser clientes de la empresa, al tener acceso independiente al crédito es un producto que se ajusta a sus necesidades financieras de emprendimiento.

En cuanto al banco, el perfil del cliente es la clave de la acción comercial, resolver sus sugerencias o propuestas es muy importante, pues es la garantía de futuro de la empresa.

Mibanco busca brindar a sus clientes una propuesta de valor integral, acorde a sus necesidades, permitiéndole atenderlos de manera distintiva desde el inicio y durante toda la espiral de progreso.

Asimismo, Mibanco conserva su posicionamiento como la entidad de microfinanzas con el mayor número de clientes de la micro y pequeña empresa, alcanzando una participación de mercado de 25.5% (714,418 clientes) al cierre del 2017.

### **3.2.2.8 Marketing**

Se ha identificado que Mibanco es una marca que desde hace años está marcando la diferencia con su compromiso por las personas emprendedoras; campañas realizadas, como "Cholo Soy"<sup>28</sup> son evidencia del accionar de Mibanco. "Cholo Soy" se constituyó en la plataforma de comunicación de Mibanco durante el 2016; el objetivo de esta campaña fue reescribir la letra de la canción criolla que lleva el mismo nombre, dándole un sentido completamente diferente, reivindicando el coraje, esfuerzo y perseverancia de todos los emprendedores peruanos por salir adelante (Mibanco, 2018).

---

<sup>26</sup> Compartamos Banco es un banco mexicano y es también una entidad bancaria en América Latina para microfinanzas, con más de 2,5 millones clientes.

<sup>27</sup> Financiera Confianza es una entidad líder en microfinanzas, con presencia en todas las regiones del país, cuenta con una amplia experiencia en el sector que supera los 20 años, y forma parte de la Fundación Microfinanzas BBVA

<sup>28</sup> "Cholo Soy", campaña de Mibanco interpretada por una gran peruana, Ruby Palomino, en donde reescriben la emblemática canción peruana y le dan un nuevo significado, reconociendo el trabajo de todos los peruanos emprendedores, reivindicando su coraje, esfuerzo y perseverancia por salir adelante. Mibanco busca que todos los peruanos puedan reconocerse como cholos y sentirse orgullosos de serlo.

Así mismo en el año 2018, Mibanco lanzó una campaña denominada, "Escolares Útiles"<sup>29</sup>, la cual no sólo se enfocó en el cliente y emprendedor, sino que brindó apoyo a los escolares, con un proyecto donde capacitaba a colegiales en situación vulnerable, este plan de acción se llevó a cabo a través de una alianza estratégica con la ONG "Ayuda en Acción"<sup>30</sup>. Se ha identificado que la estrategia se desarrolla en usar el marketing social para extender el impacto y alcance. Mibanco no sólo realizó la campaña "Escolares Útiles" para reflexionar sobre el tema educacional del país, sino que en paralelo buscó ofrecer a sus clientes la oportunidad de sentirse parte del proyecto.

La estrategia de Marketing se encuentra alineada con el objetivo del negocio, lo cual le permite generar un beneficio adicional para la imagen de la propia empresa. Según lo estudiado con Mibanco, lo anterior resulta en una ventaja competitiva.

### **3.2.2.9 Reconocimientos**

Mibancose encuentra dentro de las 20 marcas más valoradas del Perú; se ubicó en la posición 17 del ranking BranZ Perú<sup>31</sup> - TOP 20 elaborado por Kantar Millward Brown y el grupo WPP, durante el 2016.

Por otro lado, la campaña "Cholo Soy" de Mibanco obtuvo el reconocimiento como la mejor campaña por votación del público otorgado por la Asociación Nacional de Anunciantes–ANDA Premio ANDA<sup>32</sup>.

En los Effie Awards 2017, Mibanco fue premiado con el Effie de Oro en la categoría servicios financieros por su campaña “Cholo Soy”; en Julio, del mismo año, el Ministerio de Trabajo reconoció a Mibanco como “Empresas S.O.S.” esta denominación promueve el accionar solidario y responsable de las empresas ante una situación de emergencia, como lo ocurrido con el "Fenómeno de El Niño"<sup>33</sup>.

---

<sup>29</sup>Mibanco desarrolló la campaña "Escolares Útiles" con el siguiente concepto: “mientras tú te abasteces de útiles escolares, nosotros [Mibanco] abastecemos al Perú de escolares útiles”

<sup>30</sup>"Ayuda en Acción" es una ONG apartidista y aconfesional que lucha contra la pobreza y la desigualdad. Impulsa la dignidad y la solidaridad para la construcción de un mundo justo. Tiene más de 37 años de historia y opera en 20 países de América Latina, Asia, África y ahora también España, apoyando a más de 2 millones de personas.

<sup>31</sup> El ranking BranZ Perú expone el liderazgo de los sectores cerveceros y bancarios.

<sup>32</sup>El Premio ANDA, es el reconocimiento más importante que la industria otorga a las empresas que realizan actividades de comunicación comercial responsable, que crean propuestas de valor sobresaliente para los consumidores, promoviendo la competencia y la innovación tecnológica y comercial.

<sup>33</sup> El Fenómeno del Niño es un fenómeno o evento climático relacionado con el calentamiento del Pacífico oriental ecuatorial, el cual se manifiesta erráticamente cíclico.

En Noviembre del 2017, Mibanco logró posicionarse entre los 03 finalistas del Premio Europeo de Microfinanzas en Vivienda; el banco destacó por el volumen de sus operaciones y el impacto positivo, generado en la calidad de vida de sus clientes. En diciembre del 2017, Mibanco fue reconocido, por segundo año consecutivo, por la prestigiosa revista británica "Global Banking & FinanceReview"<sup>34</sup>, como el "Mejor Banco de Microfonanzas en el Perú.

Los premios obtenidos de Mibanco, reflejan sus esfuerzos por continuar liderando el mercado, emprendiendo estrategias comerciales, logrando crecimiento en el ámbito financiero y por seguir promoviendo la innovación dentro de la comunidad financiera global.

### **3.2.2.10 El recurso humano**

Mibanco cuenta con diversas iniciativas en Recursos Humanos muy importantes. En el 2018 se concentró en desarrollar líderes e impulsar una cultura de alto rendimiento. Para ello desarrolló el programa de formación de líderes "Ejemplo Soy"<sup>35</sup>, con los siguientes objetivos:

- Contar con un proceso eficaz y eficiente de atracción de talento
- Desarrollar el crecimiento de los colaboradores
- Impulsar una cultura de alto desempeño.

El modelo de selección cuenta con varias fases en las que se evalúan aspectos relacionados con conocimientos, competencias y valores, los cuales son requeridos para el buen desempeño de los puestos. Asimismo, el líder solicitante participa activamente del proceso para asegurar que el candidato encaje con el perfil solicitado y que se identifique, comparta y viva el sentido de trascendencia que está en el día a día como eje de la cultura Mibanco. En el 2017, se incorporó a 2,448 nuevos colaboradores a nivel nacional (Mibanco, 2018).

Para garantizar el crecimiento sostenido del banco y acompañar el desarrollo de los colaboradores, Mibanco cuenta con diversos programas de capacitación que se enfocan

---

<sup>34</sup>Global Banking and FinanceReview es una revista de finanzas con sede en el Reino Unido. La revista se centra en las tendencias y desarrollos financieros globales.

<sup>35</sup> "Ejemplo Soy" es un programa de Gestión y Desarrollo Humano de Mibanco.



en mejorar las capacidades técnicas, de especialización y el desarrollo de habilidades para la mejora de su desempeño. Ello junto al seguimiento y orientación permanente de los líderes.

En el 2018 se desarrollaron los siguientes programas enfocados en el capital humano de Mibanco:

- **Cursos presenciales**, actividades en puestos de trabajo y/o cursos de e-learning; 175 cursos con 332,719 horas de capacitación (Mibanco, 2018).

- **Despliegue de conocimientos en temas regulatorios**, se desplegaron 18 cursos con una participación promedio de 95%, lo que manifiesta el promover una cultura de emprendimiento (Mibanco, 2018).

- **Diploma Integral en Microfinanzas Especializado (DIME)**, en su sexta edición, participaron 290 asesores de negocios, alcanzando así a más de 1,000 colaboradores beneficiados por el programa (Mibanco, 2018).

- **Escuela de Formación en Microfinanzas**, se capacitó a 960 asesores de negocios que, sumados a las promociones previamente egresadas, los Asesores de Negocios que hoy provienen de la Escuela de Formación en Microfinanzas representan 59% del total de asesores de negocios de Mibanco. De esta manera, Mibanco asegura contar con el mejor talento del mercado, formando constantemente a asesores con oportunidades de desarrollo (Mibanco, 2018).

Mibanco alineado con su compromiso, durante el 2017 promovió a 2,755 colaboradores que representan 27% del total. El 51% de los colaboradores promovidos han sido Asesores de Negocios, quienes en su mayoría provienen de la exitosa Escuela de Microfinanzas de Mibanco. Asimismo, la escuela ha graduado a 900 colaboradores como Asesores de Negocios, contribuyendo a generar empleo a jóvenes recién egresados de las universidades del Perú. Por otro lado, Mibanco promovió a 82 colaboradores como líderes de Negocios, que comparten la cultura de Mibanco (Mibanco, 2018).

### **3.2.2.11 Tecnología**

Mibanco cuenta con un proyecto de Transformación Digital, donde busca potenciar la innovación para construir modelos que incorporen la tecnología, y les permita ser más eficientes en la distribución y así lograr una mayor cobertura, sin afectar el rol bancarizador y la relación cliente-asesor (Mibanco, 2018).

En ese sentido en el 2017 Mibanco ha iniciado las pruebas de una nueva aplicación móvil y en tablets que le permitirá acercar el banco a sus clientes. A partir de iniciativas como esta, el banco busca transformar el modelo para continuar avanzando en la inclusión financiera de los peruanos. Mibanco reconoce que la tecnología es un gran facilitador, pero para lograr ser una organización centrada en mejorar consistentemente la experiencia del cliente, identifica que debe incluirlos en cada decisión estratégica.

### **3.2.2.12 Gestión de Riesgos**

Mibanco cuenta con una adecuada gestión integral de riesgos, siendo este uno de los principios culturales de la institución; así, la planificación, administración y el control constituyen procesos que forman parte del accionar diario en todos los niveles de la organización (Mibanco, 2018).

La División de Riesgos de Mibanco, está compuesta por cinco gerencias con funciones y objetivos claramente definidos, así como una adecuada segregación de funciones. Las gerencias identificadas, son las siguientes:

- Riesgo de Crédito
- Recuperaciones
- Riesgo de Tesorería
- Riesgo Operacional
- Gestión de Fraudes (incluye las unidades de RO, Continuidad y Seguridad de la Información)
- Cumplimiento (con funciones de Lavado de Activos, Seguridad y Salud en el trabajo y Cumplimiento Normativo)

### 3.2.3 Productos de Mibanco

#### 3.2.3.1 Créditos y préstamos

Mibanco, líder en el mercado microfinanciero, desarrolla un portafolio de productos los cuales se encuentran enfocados en fomentar el ahorro y la bancarización de personas con menos recursos (Semana Económica, 2017).

"Realizamos un estudio etnográfico y con los insights<sup>36</sup> de los pequeños y micro empresarios, generamos estos nuevos productos, por lo que nuestro principal enfoque está en este público", resaltó Allyson Nash, gerenta del área de pasivos y canales. (Semana Económica, 2017)

Para las necesidades personales, Mibanco ofrece diversos tipos de crédito que cubran los siguientes requerimientos como el de construcción de vivienda, consumo persona, crédito hipotecario. Dentro de este portafolio de productos crediticios, se encuentra el programa "Crediagua", el cual busca financiar las conexiones de agua y desagüe intra domiciliarias para lograr una mejora en la calidad de vida de familias peruanas; por otro lado, Mibanco desarrolla el producto crediticio "Crédito mujer", considerado inclusivo porque se encuentra dirigido a mujeres dependientes e independientes mayores de 23 años que deseen financiamiento hasta por 12 meses para capital de trabajo, activo fijo, vivienda y consumo personal (Mibanco, 2018).

Así mismo, Mibanco cuenta con un amplio portafolio de seguros para la protección financiera, accidentes familiares, accidentes de negocios, entre otros. Por ejemplo, el Seguro obligatorio de accidentes de tránsito (SOAT), cubre riesgos de muerte y lesiones tanto de los ocupantes de un vehículo como de los peatones que hayan sido afectados a causa de un accidente de tránsito. Cada uno de los ocupantes del vehículo asegurado y cada uno de los peatones que sufre un accidente de tránsito cuenta con coberturas, dependiendo del caso dado. Los clientes pueden acceder al SOAT en una de las agencias de Mibanco más cercana a su localidad; no es necesario ser cliente para adquirir un SOAT (Mibanco).

---

<sup>36</sup>Insight es un término utilizado en psicología proveniente del inglés que se puede traducir al español como "visión interna" o más genéricamente "percepción" o "entendimiento". Mediante un insight el sujeto "capta", "internaliza" o comprende, una "verdad" revelada. Puede ocurrir inesperadamente, luego de un trabajo profundo, simbólicamente, o mediante el empleo de diversas técnicas afines.

A continuación, se presentan algunos productos de Mibanco:

- Ahorro por un sueño: Este producto se encuentra dirigido a los clientes más pequeños, como microempresarios, y su objetivo es bancarizar a la mayor cantidad de personas, incluyendo a nuevos usuarios en el sistema bancario (Semana Económica, 2017).
- Depósito a Plazo Fijo Flexible: Es un producto que representa un híbrido entre Los depósitos a plazo y una cuenta sin mantenimiento y el monto mínimo para acceder a este servicio sería de S/ 350.00 (Semana Económica, 2017).
- Full Ahorro: Es una cuenta que ayuda a ahorrar, haciendo crecer el dinero para poder financiar demás proyectos. Está dirigida a personas independientes y personas con negocios propios que buscan crecer sus ahorros con altos niveles de interés (Mibanco).
- Consumo Personal: Dirigido a empresarios y empresarias de la micro y pequeña empresa para atender la necesidad de financiamiento de gastos de consumo; así mismo, se encuentra dirigido a personas dependientes para satisfacer necesidades de gastos personales (Mibanco).
- Red de Agentes Bancarios: A través de un convenio con Kasnet, Mibanco cuenta con una base de agentes a nivel nacional, lo cual le permite que sus nuevos productos generen penetración inmediata (Semana Económica, 2017).
- Cuenta Negocios: Dirigido al cliente independiente, permite realizar transacciones sin costos en diferentes plazas y recibir descuentos de 50% en la emisión de cheques de gerencia y transferencias interbancarias (Mibanco, 2018).
- Depósitos a Plazo Fijo: Brinda la modalidad de ahorros con mayor retorno dentro de los productos del portafolio (Mibanco, 2018).
- Cuenta Corriente - CTS (Compensación por tiempo de servicios): Permite un manejo del dinero en forma eficiente y ordenada, a través de una variedad de canales de atención (Mibanco, 2018).
- Mibanco por Internet: La plataforma de Mibanco fue rediseñada y repotenciada; lo cual incluyó mejoras en la navegación, un registro simplificado y nuevas funcionalidades como transferencias, pago de préstamos y cargo automático. Ahora los clientes pueden realizar estas operaciones desde una laptop, tablet o smartphone (Mibanco, 2018).

### **3.2.3.2 Histórico Crédito mujer**

A continuación, se presentará información acerca del desempeño del producto Crédito Mujer desde su lanzamiento en el 2017 hasta los resultados obtenidos a diciembre del 2018. El objetivo de este análisis es identificar las oportunidades de mejora que tiene el producto las cuales se trabajarán en el siguiente capítulo.

#### **3.2.3.2.1 Lanzamiento del producto y primer año**

El producto Crédito Mujer de Mibanco fue lanzado al mercado en febrero del 2017 con el fin de facilitar el acceso al crédito a mujeres emprendedoras de manera independiente del cónyuge. Se identificó esta oportunidad de mercado porque se veía un incremento de personas bancarizadas en el sector micro financiero y al analizar las bancarizaciones de Mibanco por género, se halló que el 63% eran mujeres.

Por otro lado, la competencia más cercana provenía de la financiera Compartamos que había logrado bancarizar más de 153 mil personas en el 2016, de los cuales el 94% eran mujeres. Paralelamente, tanto la financiera Compartamos, BBVA Confianza y Caja Huancayo ofrecían créditos grupales dirigidos a mujeres saturando este pequeño mercado, con lo que se abriría una oportunidad para los créditos individuales.

A fines del 2017, se logró bancarizar a 10,674 mujeres a través del producto. Así mismo, se superó las 17 mil operaciones de crédito y se alcanzó un saldo de cartera de S/ 20 millones. Cabe destacar que, en ese mismo periodo, lograron cerrar el año con una tasa de mora bastante baja de 2%.

#### **3.2.3.2.2 Resultados del segundo año**

Para diciembre del 2018, el saldo de cartera del producto Crédito Mujer alcanzó S/ 25'905,013 con 27,915 clientas, mostrando una reducción de 556 mujeres respecto al

periodo anterior. Así mismo, el plazo promedio de retorno se fijaba en 10 meses, según lo esperado.

Por otro lado, la tasa promedio ponderada (TPP) o la tasa de colocación era de 68% y la tasa de mora contable había subido a 2.17%. Los créditos otorgados presentaban un ticket promedio de S/ 1,361.

En líneas generales, el desempeño del producto no había alcanzado la meta trazada en colocaciones ni bancarización de mujeres. Ante esta situación, se observa bastante potencial en este producto aprovechando los factores externos, los recursos y capacidades de la empresa.

# CAPÍTULO IV - Propuesta de mejora para Crédito Mujer

## 4.1 Ventaja competitiva sostenible en el tiempo

La ventaja competitiva es lo que permite a una organización ser diferente porque si no cuenta con una ventaja diferencial, su estrategia esta solo basada en el precio, y de ser así poco a poco podría descapitalizarse.

Para complementar lo antes mencionado, la ventaja competitiva sostenible en el tiempo es el valor que una empresa consigue crear para sus clientes, y esta puede estar relacionada con las eficiencias, la excelencia operativa, la tecnología, las economías de escala, la innovación en su sistema logístico, las alianzas con proveedores o socios estratégicos.

Lo que no debe suceder es que la organización no tenga o no esté construyendo aquello que la deba diferenciar del resto.

En los últimos seis años, Mibanco ha bancarizado a más de 870 mil peruanos y peruanas; lo que expresa su genuino compromiso con la inclusión financiera, priorizando a la micro y pequeña empresa. A diciembre del 2017 a bancarizado a más de 142 mil personas, que tuvieron acceso por primera vez al sistema financiero a través de Mibanco.

Para alcanzar sus objetivos al 2021, Mi banco cuenta con una estrategia competitiva orientada al cliente, para brindarles una propuesta de valor integral, de acuerdo con sus necesidades.

En ese sentido, para Mibanco, el futuro de la banca se encuentra en que la industria coloque al cliente en el centro de todas sus decisiones y logre atenderlo con un servicio distintivo a lo largo de toda su espiral de progreso, acompañando a cada mujer emprendedora, brindándole asesoría personalizada con mejores tasas a las actuales de 4% a 4.5%, especialización de las fuerzas de ventas y gestión de personas. Cada equipo

comercial debe especializarse para ser capaz de hablar en función de necesidades y características del cliente y entregarle lo que necesita.



## **4.2 Estrategias Producto Crédito Mujer**

Teniendo en cuenta el análisis interno y externo, se pudo identificar estas estrategias para Mibanco, con la finalidad de incentivar y fortalecer el producto “Crédito Mujer” que ya existe.

### **4.2.1 Incrementar el crédito de acuerdo a la experiencia de la clienta**

Crédito Mujer de Mibanco fluctúa en un rango mínimo de S/300 y de S/2,000 de los cuales se pudo observar que las mujeres que ya se encuentran trabajando con este producto empiezan a tener necesidad de un monto mayor por esta razón teniendo en cuenta las estadísticas y el Riesgo que se puede asumir en el perfil del cliente se puede otorgar créditos hasta S/3000, según información interna.

Así mismo, se sabe que cada uno de los clientes en Mibanco al ingresar al sistema obtiene una segmentación de acuerdo al score otorgado por la evaluación cualitativa y Cuantitativa que se ingresa, donde son clasificados como Riesgo muy Alto (RMA), Riesgo Alto (RA), Riesgo Moderado (RM), Riesgo Bajo (RB), Riesgo Muy Bajo (RMB). Esta segmentación de acuerdo al score de cada cliente, permitirá ofrecer un mayor monto de crédito a las mujeres con mejor clasificación.

#### Sub Estrategias

- Realizar una nueva evaluación a partir del segundo crédito otorgado a cada clienta.
- Ofrecer campañas Pre aprobadas a clientas que han cumplido en cancelar su crédito de manera puntual, y que cuenten con buena segmentación en el Score de Mibanco.

- A las clientas que no cuenten con casa propia y se encuentren clasificadas con segmentación RB y RMB no será necesario solicitar aval a partir de su segundo crédito.

#### **4.2.2 Ajustar la tasa de crédito**

Otra de las estrategias que permitirá tener un producto bastante competitivo, teniendo en cuenta las fortalezas de Mibanco es el de otorgar una tasa de crédito de acuerdo al Score en el sistema de Mibanco. Actualmente, el intervalo de tasa a otorgar que se maneja para este crédito es bastante alto de 5% a 5.5%. Sin embargo, se sabe que un producto normal puede manejar una tasa menor por los mismos montos otorgados, por tal razón es importante que se tenga en consideración la experiencia y la calificación que otorga el sistema para generar un intervalo de tasa de crédito más competitivo.

##### Sub Estrategias

Ampliar el intervalo de tasa para poder ser más competitivos en el sector manejando un rango de TEM de 4.5% a 5.5%, permitiendo una mejor tasa a las clientas con mejor segmentación.

#### **4.2.3 Fidelizar y construir una relación a largo plazo**

Actualmente podemos ver que una de las fortalezas de Mibanco son las relaciones que los asesores han creado con sus clientes sin embargo el liderazgo y el tamaño de cartera que cada asesor maneja le ha llevado a descuidar ese trato personalizado que caracterizaba a Mibanco, para ello es bueno ir desarrollando diferentes actividades de fidelización a los clientes.

Para este producto “Crédito Mujer” es importante la cercanía de los asesores con sus clientes ya que se trata de mujeres que están emprendiendo pequeños negocios, o aquellas que están generando un ingreso complementario en la economía familiar. Y se requiere un acompañamiento en la Cadena de Valor.

### Sub Estrategias

- Fidelización con capacitación que se puedan otorgar para poder desarrollar algunas habilidades dentro de su negocio: conocimientos en marketing, finanzas y formalización de negocios.
- Capacitaciones virtuales utilizando los medios digitales del banco para desarrollar habilidades en relación al hogar: finanzas personales y finanzas del hogar.

#### **4.2.4 Brindar asesoría Personalizada**

Se asignará una asesora especializada para otorgar este producto, y al mismo tiempo esta persona será la encargada de administrar la cartera, así como realizar el seguimiento y acompañamiento en la cadena de valor de las clientas con este producto.

Actualmente cualquier asesor puede otorgar este producto a sus clientes, sin embargo, podemos ver que sus metas no están alineadas para el desarrollo e incentivo del producto.

Mibanco actualmente se encuentra desarrollando el Proyecto cliente Soy, donde busca segmentar la cartera de clientes. Y es importante tener en cuenta en el desarrollo de este proyecto, el impulso que se le puede otorgar a este producto “Crédito Mujer”, teniendo en cuenta que es uno de los productos más rentables del banco y con tasa de morosidad bastante bajas.

### Sub Estrategias

- Asignar una asesora especializada que se encargue de atender el producto “Crédito Mujer”. La asesora será encargada de la coordinación de las capacitaciones que se llevarán a cabo para lograr el crecimiento de sus clientas.

#### **4.2.5 Generar incentivos económicos a las asesoras del Crédito Mujer**

El generar incentivos a los asesores es muy importante pues se sabe que ellos son los principales impulsores de los productos del banco. Primero para tenerlo claro es importante conocer cuál es la estructura salarial de los asesores de crédito.

Cada asesor se encuentra asignado a un foco de crédito para determinar la remuneración variable que se le asignará al cierre de mes, este foco está asignado de acuerdo a la tasa de morosidad que tiene como se puede observar en el cuadro adjunto.

En el Foco 1 se encuentran los asesores que poseen una tasa de mora > a 15 días es menor a 2.5%, en el Foco 2 se encuentran los asesores cuya mora > a 15 días es mayor a 2.5% y Menor a 4.5% y en el Foco 3 se encuentran los asesores cuya mora > a 15 días es mayor a 4.5%.

| <b>Indicadores</b>         | <b>FOCO 1</b>          | <b>FOCO 2</b>          | <b>FOCO 3</b>       |
|----------------------------|------------------------|------------------------|---------------------|
|                            | <b>Mora hasta 2.5%</b> | <b>Mora hasta 4.5%</b> | <b>Mayor a 4.5%</b> |
| <b>Stock de cartera</b>    | 20%                    | 15%                    | 10%                 |
| <b>Stock de Clientes</b>   | 20%                    | 15%                    | 10%                 |
| <b>Productividad</b>       | 25%                    | 20%                    | 15%                 |
| <b>Desembolso Neto</b>     | 20%                    | 10%                    | 15%                 |
| <b>Mora &lt; a 15 días</b> | 15%                    | 20%                    | 30%                 |
| <b>Resolución 1-30</b>     |                        | 20%                    | 20%                 |
|                            | 100%                   | 100%                   | 100%                |

Ilustración5: Remuneración Variable 2018 - Fuente Mibanco

Cada asesor es medido de acuerdo a los cumplimientos de metas que se le otorga y el peso o ponderación de acuerdo al foco en el que se encuentre.

La remuneración variable de un asesor que se encuentra en el Foco 1, tiene un ponderado de 20% por el cumplimiento de stock de cartera que es el tamaño de cartera que maneja el asesor, otro 20% adicional es otorgado por el Stock de Clientes, un 25% de su Remuneración Variable depende del cumplimiento de su productividad o meta de operaciones mensuales que realice, un 20% depende del cumplimiento de Desembolso, y solo 15% de la meta de mora < a 15 días que tenga su cartera.

La estrategia que se propone es generar un cuadro de incentivos de Remuneración Variable para los asesores que manejen la cartera del producto crédito mujer.

| <b>Indicadores</b>         | <b>Definición</b>                                 | <b>Todos los Focos</b> |
|----------------------------|---|------------------------|
| <b>Stock de cartera</b>    | Tamaño de Cartera en Soles.                       | 10%                    |
| <b>Stock de Clientes</b>   | Número de Clientes                                | 25%                    |
| <b>Productividad</b>       | Número de Operaciones                             | 25%                    |
| <b>Desembolso Neto</b>     | Desembolso en Soles                               | 10%                    |
| <b>Mora &lt; a 15 días</b> | % de cartera con mora < a 15 día                  | 20%                    |
| <b>Resolución 1-30</b>     | % de Mora resuelta que cierran con más de 30 días | 10%                    |
|                            |   | 100%                   |

Ilustración6: Cuadro de incentivos de Remuneración Variable - Creación Propia

Esta estructura de Remuneración Variable que se genera para las asesoras del producto crédito mujer se desarrolla pensando que lo que busca incentivar el número de clientes atendidos, así como la productividad de créditos otorgados, manteniendo la calidad de la cartera por tal razón se le da un peso ponderado de 20% a la mora < a 15 días

Otra consideración en la estrategia de remuneración o pago de incentivos a los asesores son los aceleradores o incentivos adicionales a la remuneración que ya puede ganar la asesora del producto crédito mujer.

Por ello una estrategia es que las asesoras de este producto busquen la participación de sus clientas en los cursos o desarrollar capacitación presencial de sus clientas y por cada capacitación o participación de sus clientes se genere un incentivo a las asesoras en su remuneración variable, adicional al cumplimiento de los indicadores.

#### **4.2.6 Aprovechar las mejoras tecnológicas**

Definitivamente la tecnología en el sistema financiero es un gran facilitador en el sector, por tal razón es importante también utilizar nuevas tecnologías en Mibanco para atender al sector de la Microempresa.

Los asesores para poder lograr dar una respuesta rápida a sus clientes y atenderlos de manera eficiente requieren de una tecnología que puedan usarlo en su trabajo diario en campo.

Actualmente cada asesor recibe la solicitud de crédito, realiza la verificación del domicilio y del negocio, así como la evaluación de crédito respectivo, ingresa la información en el sistema, muchas veces se puede ver que el sistema arroja un Score donde se rechaza el crédito sin pasarlo por el comité de crédito respectivo. Y se ha perdido horas hombre para un crédito que es rechazado.

Sin embargo, la estrategia que se plantea es que cada asesor cuente con un dispositivo donde pueda pre-calificar a sus clientes en el campo en tiempo real, para de esta forma ser mucho más eficiente en la atención de créditos y aumentar la productividad de las operaciones desembolsadas. Actualmente cada asesor, desembolsa una operación cada 2 días aproximadamente, y lo que se busca es realizar una operación diaria.

### Sub Estrategias

- Se utilizará una aplicación móvil donde cada asesor ingresará una evaluación en campo y en línea, el cual permitirá pre calificar a los clientes para de esta forma poder dar una respuesta rápida y ser más eficientes en la atención a los clientes.
- El aprobador revisará la evaluación ingresada en línea donde lo que se busca es que si el crédito no tiene observaciones podrá ser aprobado en línea, mejorando aún más el tiempo de respuesta al cliente.

### **4.2.7 Generar awarness del producto Crédito Mujer**

En el último año se puede observar que Mibanco ha ganado mayor participación de mercado y sus colocaciones se han incrementado en la Región Lima Sur, pero se puede observar que en Lima se cuenta con una data de clientas potenciales, ya que cuenta con un crecimiento en el sector lo que permitirá impulsar el producto, esto se puede ver por el crecimiento poblacional, desarrollo de proyectos inmobiliarios entre otros, para ello es importante desarrollar diferentes estrategias comerciales para incentivar el producto.

### Sub Estrategias

- Realizar campañas de Activaciones de Ventas en Mercados y zonas potenciales con la finalidad de dar a conocer el producto y los beneficios.
- Elaborar cartas de invitación y realizar una entrega personalizada a las potenciales clientas considerando que se cuenta con la base de datos de cónyuges de Clientes con buena segmentación de crédito.
- Envío de mensajes y llamadas telefónicas a la data definida de potenciales clientes.

### 4.3 Análisis financiero

La cantidad de personas bancarizadas ha incrementado los últimos años, sin embargo, no se ha logrado alcanzar las cifras deseadas (La Republica, 2019) . Uno de los propulsores de la bancarización ha sido Mibanco con un sistema de colocación bastante agresivo llevando la información hacia los clientes mediante el trabajo de campo característico de la empresa. A pesar de estos esfuerzos, el crecimiento de la cartera de Mibanco ha ido reduciendo los últimos años (ver Ilustración 7), lo cual, invita a dar una mirada a la cartera de productos, analizar las necesidades del mercado y las acciones de la competencia con el fin de encontrar oportunidades de mejora.

Al analizar el desempeño de Compartamos Financiera, se identificó que más del 90% de bancarizaciones durante el año 2016 se habían realizado a mujeres. Estos números indicaban que existía una necesidad latente en este segmento que Mibanco podría aprovechar utilizando de manera eficiente los recursos que tenía ofreciendo un producto diferenciado. En base a esta oportunidad nace Crédito Mujer.

Como se mencionó anteriormente, Crédito Mujer se lanza al mercado como un piloto en febrero del 2017. Al siguiente año, el saldo de la cartera presentó un crecimiento de 58.68% lo que resulta una cifra esperada para un producto nuevo respaldado por una financiera que ya estaba posicionada en el mercado y, sobre todo, porque es un producto diferente a los de la competencia. Considerando que el objetivo principal del producto es la bancarización de mujeres con el fin de construir una relación a largo plazo con el cliente, se proyecta que la tasa de crecimiento de la cartera será de 30% al 2019, 25% al 2020, 20% al 2021, 15% al 2022 y 10% al 2023.

La tasa promedio ponderado (TPP) o la tasa anual de colocación del producto ascendió a 66.25% el 2017 y 68% el 2018, según información interna de la empresa. La propuesta implica reducir la tasa de interés mensual de 4.5% a 4% con el fin de brindar un producto más atractivo para las clientes sin perjudicar la rentabilidad del mismo. Con esta propuesta la tasa de colocación anual ascendería a 60.10% y se mantendría constante desde el 2019 hasta el 2023. Si bien la tasa se reduciría, resultaría más atractivo para la colocación de créditos aplicando una estrategia de penetración, a una tasa más baja se prevé una mayor colocación del producto.



Por otro lado, se toma en cuenta la tasa de fondeo que consiste en la tasa de interés que asume la empresa como costo de los créditos otorgados (Equilibrium, 2019). Como se mencionó anteriormente, Mibanco cuenta con una estructura de fondeo principalmente basada en depósitos, luego por el patrimonio y, en tercer lugar, los adeudados. Así mismo, al ser una microfinanciera recibe financiamiento de entidades como el Banco Interamericano de Desarrollo, WaterOrg y Banco de Crédito del Perú. Según el informe de la clasificadora de riesgo Equilibrium (Equilibrium, 2019) la tasa de fondeo de la empresa fue de 5.03% el 2017 y 4.24% el 2018. Cabe indicar en la empresa se considera la misma tasa de fondeo para todos los productos, incluyendo Crédito Mujer. El único producto que tiene un costo de fondeo distinto es CrediAgua, el cual recibe financiamiento directo de WaterOrg. Para la proyección de la tasa de fondeo del 2019 al 2023, se ha considerado un promedio ponderado calculado en base a la tasa de fondeo del 2015 hasta el 2018.

| Mibanco                   | 2015      | 2016      | 2017      | 2018      | 2019       |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Saldo de cartera          | 7,828,680 | 8,619,181 | 9,376,261 | 9,949,501 | 10,769,171 |
| Crecimiento de la cartera |           | 10.10%    | 8.78%     | 6.11%     | 8.24%      |
| Tasa promedio ponderado   | 36.93%    | 40.75%    | 41.24%    | 41.20%    | 40.03%     |
| Tasa de fondeo            | 5.06%     | 4.91%     | 5.03%     | 4.24%     | 4.79%      |

Ilustración 7: Elaboración propia - Fuente: Estados Financieros de Mibanco. 2015 al 2018 información real y 2019 proyectado.

| Crédito Mujer             | 2017       | 2018       | 2019       | 2020       | 2021       | 2022       | 2023       |
|---------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Saldo de cartera          | 16,325,475 | 25,905,013 | 33,676,517 | 42,095,646 | 50,514,775 | 58,091,992 | 63,901,191 |
| Crecimiento de la cartera |            | 58.68%     | 30.00%     | 25%        | 20%        | 15%        | 10%        |
| Tasa promedio ponderado   | 66.25%     | 68.00%     | 60.10%     | 60.10%     | 60.10%     | 60.10%     | 60.10%     |
| Tasa de fondeo            | 5.03%      | 4.24%      | 4.79%      | 4.79%      | 4.79%      | 4.79%      | 4.79%      |

Ilustración 8: Elaboración propia - Fuente: información interna de Mibanco y Equilibrium. 2017 al 2018 información real y 2019 - 2023 proyectado.

| <b>ESTADO DE RESULTADOS MIBANCO</b>  |                  |                  |                  |                  |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Cuenta</b>  | <b>2015</b>      | <b>2016</b>      | <b>2017</b>      | <b>2018</b>      |
| Disponible   | 3,890            | 1,969            | 6,398            | 6,446            |
| Fondos interbancarios  | 893              | 961              | 1,624            | 3,134            |
| Inversiones a valor razonable con cambios en resultados                                    | 5,489            | 775              | 890              | 0                |
| Inversiones disponibles para la venta  | 37,495           | 68,211           | 73,736           | 53,074           |
| Inversiones a vencimiento  | 1,660            | 9,756            | 9,719            | 16,209           |
| Cartera de créditos directos   | 1,652,561        | 2,018,100        | 2,223,272        | 2,353,323        |
| <b>TOTAL INGRESOS POR INTERESES</b>  | <b>1,701,988</b> | <b>2,099,772</b> | <b>2,315,639</b> | <b>2,432,186</b> |
| Obligaciones con el público  | -173,612         | -263,353         | -293,467         | -282,378         |
| Fondos interbancarios  | -2,822           | -2,991           | -658             | -858             |
| Depósitos de empresas del sistema financiero y organismos financieros internacionales      | -7,270           | -10,345          | -14,590          | -19,579          |
| Adeudos y obligaciones financieras   | -174,849         | -166,405         | -153,216         | -124,613         |
| Adeudos y obligaciones con el Banco Central de Reserva del Perú                            | -20,759          | 0                | 0                | 0                |
| Adeudos y obligaciones del sistema financiero del país                                     | -71,696          | -83,111          | -87,991          | -76,536          |
| Adeudos y Obligaciones con Instituciones Financieras del Exter. y Organ. Financ. Internac. | -39,549          | -31,723          | -19,505          | -16,166          |
| Otros Adeudos y Obligaciones del País y del Exterior                                       | -596             | -646             | -711             | -580             |
| Comisiones y otros cargos por adeudos y obligaciones financieras                           | -3,125           | -1,173           | -539             | -292             |
| Valores, Títulos y Obligaciones en Circulación   | -39,124          | -49,752          | -44,470          | -31,039          |
| Intereses de cuentas por pagar   | 0                | -20,339          | -16,137          | -7,108           |
| Resultado por operaciones de cobertura   | -63              | 0                | 0                | 0                |
| <b>TOTAL GASTOS POR INTERESES</b>  | <b>-358,616</b>  | <b>-463,433</b>  | <b>-478,068</b>  | <b>-434,536</b>  |
| <b>MARGEN FINANCIERO BRUTO</b>   | <b>1,343,372</b> | <b>1,636,339</b> | <b>1,837,571</b> | <b>1,997,650</b> |
| (-) Provisiones para créditos directos   | -363,701         | -321,903         | -463,035         | -451,829         |
| <b>MARGEN FINANCIERO NETO</b>  | <b>979,671</b>   | <b>1,314,436</b> | <b>1,374,536</b> | <b>1,545,821</b> |
| <b>INGRESOS POR SERVICIOS FINANCIEROS</b>  | <b>41,913</b>    | <b>43,503</b>    | <b>86,813</b>    | <b>99,766</b>    |
| Ingresos por créditos indirectos   | 0                | 21               | 23               | 23               |
| Ingresos Diversos  | 41,913           | 43,482           | 86,790           | 99,743           |
| <b>GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS</b>  | <b>-15,887</b>   | <b>-18,242</b>   | <b>-26,012</b>   | <b>-35,550</b>   |
| Gastos por créditos indirectos   | 0                | 0                | -5               | -16              |
| Prima al fondo de seguro de deposito   | -7,054           | -7,890           | -8,890           | -9,843           |
| Gastos Diversos  | -8,833           | -10,352          | -17,117          | -25,691          |
| <b>MARGEN FINANCIERO NETO DE INGRESOS Y GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS</b>               | <b>1,005,697</b> | <b>1,339,697</b> | <b>1,435,337</b> | <b>1,610,037</b> |
| <b>RESULTADO POR OPERACIONES FINANCIERAS (ROF)</b>   | <b>7,636</b>     | <b>2,089</b>     | <b>3,003</b>     | <b>10,956</b>    |
| Inversiones a valor razonable con cambios en resultados                                    | -832             | 759              | 73               | 0                |
| Inversiones disponibles para la venta  | 55               | 0                | 0                | 0                |
| Derivados de negociación   | 0                | 311              | 0                | 0                |
| Resultado por operaciones de cobertura   | 5,698            | -1,601           | 0                | 0                |
| Ganancias (pérdidas) en participaciones  | 16               | 7                | -199             | 218              |
| Utilidad- pérdida en diferencia de cambio  | 2,531            | 4,364            | 4,157            | 14,120           |
| Otros  | 168              | -1,751           | -1,028           | -3,382           |
| <b>MARGEN OPERACIONAL</b>  | <b>1,013,333</b> | <b>1,341,786</b> | <b>1,438,340</b> | <b>1,620,993</b> |
| Gastos de Personal y Directorio  | -557,800         | -672,221         | -684,131         | -700,825         |
| Gastos por Servicios Recibidos de Terceros   | -174,529         | -203,079         | -208,206         | -238,776         |
| Impuestos y Contribuciones   | -7,144           | -7,575           | -7,824           | -7,548           |
| DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES  | -59,091          | -49,762          | -47,439          | -43,758          |
| <b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>   | <b>214,769</b>   | <b>409,149</b>   | <b>490,740</b>   | <b>630,086</b>   |

Ilustración 9: Elaboración propia - Fuente: Estados Financieros auditados y publicados en la página de la Superintendencia del Mercado de Valores.

Los estados financieros de Mibanco, auditados por Pricewaterhouse Coopers (PwC) y publicados por la Superintendencia del mercado de valores presentan los Estados de Resultados para los años 2015, 2016, 2017 y 2018. Estas cuentas fueron analizadas según las partidas y su naturaleza fija o variable para considerar aquellas en las que tendría impacto las propuestas presentadas para Crédito Mujer en el capítulo anterior.

Se evidencia que la cuenta más importante dentro de Ingresos por Intereses es la Cartera de Créditos Directos que corresponde al otorgamiento de créditos y préstamos de la empresa. Al realizar el análisis y proyección de los Estados de Resultados del Crédito Mujer, se toma en cuenta el Saldo de Cartera del producto a una tasa de interés anual de 60.10% lo que correspondería al cálculo de Cartera de créditos directos.

La siguiente cuenta dentro del análisis del producto corresponde a los Gastos por intereses. El cálculo de esta cuenta corresponde al Saldo de cartera del producto por la tasa de fondeo del banco.

Para obtener el Margen Financiero Neto de cada uno de los años proyectados, se calcula las Provisiones para créditos directos, en este caso para el producto en cuestión. Según información interna de la empresa, el producto presentó una tasa moratoria de 2.17% los dos primeros años de colocación siendo bastante baja. Se propone brindar asesoría y capacitaciones personalizadas para educar en finanzas personales a las clientas del producto, con el fin de evitar el incremento de esta tasa a pesar de la colocación masiva que se espera realizar. Se calcula la cartera morosa del producto aplicando la tasa moratoria al Saldo de cartera del producto, con lo cual se puede hallar las Provisiones para créditos directos en el Estado de Resultados. Dicha cuenta es la variación de la provisión entre periodos y se ha considerado el 100% de la cartera morosa dentro de un escenario conservador.

|                                | 2017       | 2018       | 2019       | 2020       | 2021       | 2022       | 2023       |
|--------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Saldo de cartera Crédito Mujer | 16,325,475 | 25,905,013 | 33,676,517 | 42,095,646 | 50,514,775 | 58,091,992 | 63,901,191 |
| Tasa moratoria                 | 2.17%      | 2.17%      | 2.17%      | 2.17%      | 2.17%      | 2.17%      | 2.17%      |
| Cartera morosa                 | 354,263    | 562,139    | 730,780    | 913,476    | 1,096,171  | 1,260,596  | 1,386,656  |
| Plazo                          | 10 MESES   | 10 MESES   | 10 MESES   | 10 MESES   | 10 MESES   | 10 MESES   | 10 MESES   |

Ilustración 10: Elaboración propia - Fuente interna de Mibanco.

### 4.3.1 Supuestos a considerar para la proyección de resultados del producto Crédito Mujer

En cuanto a los Gastos de Administración, se ha visto la necesidad de contar con un promedio de 4 asesores adicionales cada año por el crecimiento de las colocaciones. Si bien cada asesor coloca diferentes productos y no solo el de Crédito Mujer, también se toma en cuenta el crecimiento de las colocaciones del banco. Al 2018, Mibanco contaba con 5,379 asesores con un tamaño de cartera de S/ 1'850,000. Un asesor nuevo recibe un sueldo de S/ 2,200 y comisiones, adicionando los beneficios sociales y otros gastos de personal se obtiene el Gasto de personal adicional por crecimiento de cartera al año. De manera adicional, se está considerando los incentivos económicos por colocación del producto que se propusieron en el capítulo anterior.

Así mismo, se calcula los Gastos recibidos por terceros un 3% de los ingresos del 2019 y 2020 por concepto de activaciones del producto como, campañas y activaciones en los mercados o zonas comerciales, cartas de invitación a clientes potenciales, mensajes y llamadas. Los siguientes años, solo se toma en cuenta un 2% de los ingresos porque el producto será más conocido, sin embargo, se continuarán con las activaciones a menor escala y las capacitaciones.

Finalmente, se obtiene el margen EBITDA que muestra un comportamiento positivo con las propuestas desarrolladas previamente. Cabe indicar que este margen representa un 72% o más de los ingresos que generaría Crédito Mujer, lo cual es bastante motivador para realizar las mejoras mencionadas en el producto.

|                              | 2015      | 2016      | 2017      | 2018      | 2019       |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Saldo de cartera Mibanco     | 7,828,680 | 8,619,181 | 9,376,261 | 9,949,501 | 10,769,171 |
| Numero de asesores           | 4,232     | 4,660     | 5,069     | 5,379     |            |
| Tamaño de cartera por asesor |           |           |           | 1,850     |            |

Ilustración 11: Gastos de personal Mibanco (en miles S/)

|  | 2017       | 2018       | 2019         | 2020       | 2021       | 2022       | 2023       |
|--|------------|------------|--------------|------------|------------|------------|------------|
| Saldo de cartera Crédito Mujer                   | 16,325,475 | 25,905,013 | 33,676,517   | 42,095,646 | 50,514,775 | 58,091,992 | 63,901,191 |
| Numero de asesores del producto                  | 8.83       | 14.01      | 18.21        | 22.76      | 27.31      | 31.41      | 34.55      |
| Incremento de asesores por crec. de cartera      |            | 5          | 4            | 5          | 5          | 4          | 3          |
| Gasto de personal adicional por crec. De cartera |            |            | 1,458,125.35 | 364,531.34 | 364,531.34 | 328,078.20 | 251,526.62 |

Ilustración 12: Gastos de personal Crédito Mujer (S/)

**ESTADO DE RESULTADOS CRÉDITO MUJER (en S/)**

| <b>Cuenta</b>  | <b>2017</b>      | <b>2018</b>      | <b>2019</b>      | <b>2020</b>        | <b>2021</b>        | <b>2022</b>        | <b>2023</b>        |
|--|------------------|------------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>INGRESOS POR INTERESES</b>  |                  |                  |                  |                    |                    |                    |                    |
| Cartera de créditos directos   | 5,354,817        | 8,737,867        | 9,953,764        | 12,442,206         | 14,930,647         | 17,170,244         | 18,887,268         |
| <b>TOTAL INGRESOS POR INTERESES</b>  | <b>5,354,817</b> | <b>8,737,867</b> | <b>9,953,764</b> | <b>12,442,206</b>  | <b>14,930,647</b>  | <b>17,170,244</b>  | <b>18,887,268</b>  |
| Gastos por intereses   | - 448,212        | - 598,799        | - 880,147        | - 1,100,183        | - 1,320,220        | - 1,518,253        | - 1,670,078        |
| <b>TOTAL GASTOS POR INTERESES</b>  | <b>- 448,212</b> | <b>- 598,799</b> | <b>- 880,147</b> | <b>- 1,100,183</b> | <b>- 1,320,220</b> | <b>- 1,518,253</b> | <b>- 1,670,078</b> |
| <b>MARGEN FINANCIERO BRUTO</b>   | <b>4,906,605</b> | <b>8,139,068</b> | <b>9,073,618</b> | <b>11,342,022</b>  | <b>13,610,427</b>  | <b>15,651,991</b>  | <b>17,217,190</b>  |
| (-) Provisiones para créditos directos                                       | - 354,263        | - 207,876        | - 168,642        | - 182,695          | - 182,695          | - 164,426          | - 126,060          |
| <b>MARGEN FINANCIERO NETO DE INGRESOS Y GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS</b> | <b>4,552,342</b> | <b>7,931,192</b> | <b>8,904,976</b> | <b>11,159,327</b>  | <b>13,427,732</b>  | <b>15,487,565</b>  | <b>17,091,130</b>  |
| <b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>  |                  |                  |                  |                    |                    |                    |                    |
| Gastos de Personal y Directorio  | - 321,289        | - 961,165        | - 1,458,125      | - 1,822,657        | - 2,187,188        | - 2,515,266        | - 2,766,793        |
| Gastos por Servicios Recibidos de Terceros                                   | - 267,741        | - 699,029        | - 298,613        | - 373,266          | - 298,613          | - 343,405          | - 377,745          |
| <b>MARGEN EBITDA</b>   | <b>3,963,312</b> | <b>6,270,998</b> | <b>7,148,238</b> | <b>8,963,404</b>   | <b>10,941,931</b>  | <b>12,628,894</b>  | <b>13,946,592</b>  |
|  | 74%              | 71%              | 72%              | 72%                | 73%                | 74%                | 74%                |

Ilustración 13: Elaboración propia - Fuente interna de Mibanco.

## CAPÍTULO V - Conclusiones

- Por parte de las instituciones financieras, existe una gran oportunidad en el mercado para mantener y crear nuevos sistemas de acceso al crédito para mujeres, créditos flexibles que se adapten a los intereses y realidad de las mujeres. Esto se da gracias a factores sociales y culturales que vienen impulsando el empoderamiento y crecimiento de la mujer como fuente de desarrollo económico.
- La personalización de la atención y los productos financieros acercan las oportunidades de crecimiento a las mujeres, lo cual permite construir relaciones redituables a través del tiempo. Mibanco puede posicionarse como un aliado para este segmento y las clientas del producto presentan un comportamiento crediticio favorable, con bajas tasas de morosidad, lo que resulta favorable para Mibanco.
- El incremento del crédito, según el cumplimiento de las clientas y su clasificación, y la reducción de la tasa permitirán incrementar el número de colocaciones y hacer frente a la competencia. Los montos pequeños sólo responden a objetivos de corto plazo. Se utilizan para solucionar problemas puntuales, que claramente no permiten el desarrollo de un negocio
- Al pertenecer al grupo Credicorp, Mibanco tiene acceso a una serie de recursos que pueden ser utilizados para captar y fidelizar a las clientas, tales como, capacitaciones de la Fundación Romero, posicionamiento de la corporación y BCP, conocimiento del mercado financiero, etc. Esto implicaría no solo mejorar el desempeño del producto, también utilizar de manera eficiente sus recursos.
- El producto Crédito Mujer ha tenido un buen desempeño desde su lanzamiento, pero presenta una serie de oportunidades de mejora que no solo benefician al banco sino al desarrollo de las mujeres y de la economía del país.



## Bibliografía

Ackoff, R. (1997). *Un concepto de planeación de empresas*. México: Limusa-Noriega.

Actualidad Ambiental. (17 de Abril de 2018). [www.actualidadambiental.pe](http://www.actualidadambiental.pe). Obtenido de [www.actualidadambiental.pe](http://www.actualidadambiental.pe/?p=49544): <http://www.actualidadambiental.pe/?p=49544>

Aguilar, F. (1967). *Scanning the business environment*. New York: Macmillan.

Andina. (28 de Marzo de 2018). <https://andina.pe>. Obtenido de <https://andina.pe>: <https://andina.pe/agencia/noticia-publican-ley-fortalece-contraloria-y-sistema-control-704708.aspx>

Andrew, A. (2004). *Macroeconomía*. Pearson Educación.

Arellano, R. (2017). *Latir*. Lima: Planeta.

ASEP. (29 de Enero de 2018). <https://asep.pe>. Obtenido de <https://asep.pe>: <https://asep.pe/index.php/emprendimiento-femenino-peruano-limitaciones/>

BBVA. (15 de Enero de 2015). <https://www.bbva.com>. Obtenido de <https://www.bbva.com>: <https://www.bbva.com/es/scoring-programa-aprueba-credito/>

BBVA. (03 de Noviembre de 2015). [www.bbva.com](http://www.bbva.com). Obtenido de [www.bbva.com](http://www.bbva.com): <https://www.bbva.com/es/que-es-un-ciclo-economico/>

BBVA. (25 de Abril de 2019). <https://www.bbva.com>. Obtenido de <https://www.bbva.com>: <https://www.bbva.com/publicaciones/situacion-peru-segundo-trimestre-2019/>

BBVA. (25 de Abril de 2019). <https://www.bbva.com>. Obtenido de <https://www.bbva.com>: <https://www.bbva.com/publicaciones/situacion-peru-segundo-trimestre-2019/>

BBVAmicrofinanzas. (s.f.). <http://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org>. Obtenido de <http://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org>:



<http://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/desarrollo-del-sector/empoderamiento-la-mujer/>

Bello, A., Bauzá, E., & Marañón, E. (2006). La comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad universitaria. *Iberoamericana de Educación*.

Bobadilla, E. (25 de Abril de 2019). <https://gestion.pe>. Obtenido de <https://gestion.pe>: <https://gestion.pe/publirreportaje/2018-aumento-morosidad-crediticia-peru-255634>

Bree, P. (8 de Marzo de 2017). *EL Mundo*. Obtenido de El Mundo: <https://www.elmundo.es/economia/2017/03/08/58bfe011e2704e51078b45e3.html>

CAF. (7 de Marzo de 2018). [www.caf.com](http://www.caf.com). Obtenido de [www.caf.com](http://www.caf.com): <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2018/03/en-america-latina-los-productos-financieros-no-estan-pensados-para-las-mujeres/>

Cain, R. (2009). *Developing a values-drive organization*. World Trade.

CELAG. (26 de Septiembre de 2018). <https://www.celag.org>. Obtenido de <https://www.celag.org>: <https://www.celag.org/estudio-cuantitativo-de-opinion-situacion-politica-peru/>

CPI. (Abril de 2019). <http://cpi.pe>. Obtenido de <http://cpi.pe>: [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201905.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)

Daniels, J. (2010). *Negocios Internacionales* (Doceava edición ed.).

David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Prentice Hall Education.

Defensoría del pueblo. (Abril de 2018). <https://www.defensoria.gob.pe>. Obtenido de <https://www.defensoria.gob.pe>: <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/07/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N%C2%B0-170-Abril-2018.pdf>

Diez de Castro, E., García del Junco, J., Martín Jimenez, F., & Periañez Cristobal, R. (2001). *Administración y Dirección*. McGraw-Hill Interamericana.

El Comercio. (15 de Febrero de 2016). 2016. Obtenido de <https://elcomercio.pe>: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/mypes-mercado-potencial-productos-financieros-272696>

El Comercio. (23 de Noviembre de 2017). <https://elcomercio.pe>. Obtenido de <https://elcomercio.pe>: <https://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-politica-expansiva-mantendra-2018-noticia-476194>

El Comercio. (28 de Agosto de 2017). <https://elcomercio.pe>. Obtenido de <https://elcomercio.pe>: <https://elcomercio.pe/economia/peru/banco-mundial-politica-fiscal-peru-mejores-region-noticia-453812>

El Comercio. (19 de Octubre de 2017). <https://elcomercio.pe>. Obtenido de <https://elcomercio.pe>: <https://elcomercio.pe/economia/peru/mef-sistema-financiero-tendria-esquema-tributario-noticia-467043>

El Comercio. (24 de Abril de 2017). <https://elcomercio.pe>. Obtenido de <https://elcomercio.pe>: <https://elcomercio.pe/peru/avances-han-logrado-bancos-peruanos-digitalizacion-416377>

El Comercio. (29 de Enero de 2018). <https://elcomercio.pe>. Obtenido de <https://elcomercio.pe>: <https://elcomercio.pe/economia/peru/efectiva-politica-monetaria-expansiva-bcr-noticia-492821>

El Comercio. (15 de Abril de 2018). <https://elcomercio.pe>. Obtenido de <https://elcomercio.pe>: <https://elcomercio.pe/economia/peru/desempleo-crece-mayor-nivel-cinco-anos-noticia-512363>

El Comercio. (20 de Junio de 2018). <https://elcomercio.pe>. Obtenido de <https://elcomercio.pe>: <https://elcomercio.pe/especial/zonafinanciera/noticias/son-juntas-opcion-recomendable-ahorrar-noticia-1993421>

El Comercio. (25 de Junio de 2019). <https://elcomercio.pe>. Obtenido de <https://elcomercio.pe>: <https://elcomercio.pe/economia/peru/uit-2019-sirve-noticia-ecpm-647102>

- El Comercio. (26 de Junio de 2019). <https://elcomercio.pe>. Obtenido de [https://elcomercio.pe: https://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/factores-detras-brecha-salarial-genero-mujeres-hombres-discriminacion-organizacion-internacional-oit-bvl-iep-noticia-ecpm-599373](https://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/factores-detras-brecha-salarial-genero-mujeres-hombres-discriminacion-organizacion-internacional-oit-bvl-iep-noticia-ecpm-599373)
- El País. (26 de Marzo de 2018). <https://elpais.com>. Obtenido de [https://elpais.com: https://elpais.com/internacional/2018/03/23/america/1521829723\\_964634.html](https://elpais.com: https://elpais.com/internacional/2018/03/23/america/1521829723_964634.html)
- El Peruano. (27 de Marzo de 2019). <https://elperuano.pe>. Obtenido de <https://elperuano.pe: https://elperuano.pe/noticia-inclusion-financiera-paso-29-a-40-76985.aspx>
- Equilibrium. (30 de Junio de 2017). <http://www.equilibrium.com.pe>. Obtenido de <http://www.equilibrium.com.pe: http://www.equilibrium.com.pe/sectorialmfijun17.pdf>
- Equilibrium. (Diciembre de 2018). <http://www.equilibrium.com.pe>. Obtenido de <http://www.equilibrium.com.pe: http://www.equilibrium.com.pe/sectorialmfiset18.pdf>
- Equilibrium. (26 de Marzo de 2019). <http://www.equilibrium.com.pe>. Obtenido de <http://www.equilibrium.com.pe: http://www.equilibrium.com.pe/Mibanco.pdf>
- Equilibrium. (12 de Julio de 2019). <http://www.equilibrium.com.pe>. Obtenido de <http://www.equilibrium.com.pe: http://www.equilibrium.com.pe/Mibanco.pdf>
- Ferrel, O., & Hirt, G. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. McGraw Hill.
- Forbes. (2014). [www.forbes.com.mx](http://www.forbes.com.mx). Obtenido de [www.forbes.com.mx: https://www.forbes.com.mx/la-importancia-de-la-mujer-en-la-economia/](http://www.forbes.com.mx: https://www.forbes.com.mx/la-importancia-de-la-mujer-en-la-economia/)
- Franklin, E. (2004). *Organización de empresas* (Segunda Edición ed.). McGraw Hill.
- Gestión. (7 de Mayo de 2014). <https://gestion.pe>. Obtenido de <https://gestion.pe: https://gestion.pe/opinion/gestion-explica-banco-central-reserva-59277>
- Gestión. (7 de Junio de 2014). Siete pasos para constituir una empresa en 72 horas. *Gestión*.

- Gestión. (5 de Enero de 2017). <https://gestion.pe>. Obtenido de <https://gestion.pe:https://gestion.pe/tecnologia/tecnologia-biometrica-finanzas-peru-mundo-126002>
- Gestión. (23 de Marzo de 2018). Estabilidad política es indispensable para lograr crecimiento económico, advierte Comex. *Gestión*.
- Gestión. (2018). <https://archivo.gestion.pe>. Obtenido de <https://archivo.gestion.pe:https://archivo.gestion.pe/noticia/349075/creditos-mypes-generaran-gran-impacto-economico?ref=gesr>
- Gestión. (21 de Septiembre de 2018). <https://gestion.pe>. Obtenido de <https://gestion.pe:https://gestion.pe/blog/dialogo-a-fondo/2018/09/mujeres-y-finanzas-argumentos-economicos-de-la-igualdad-de-genero.html?ref=gesr>
- Gestión. (3 de Julio de 2018). <https://gestion.pe>. Obtenido de <https://gestion.pe:https://gestion.pe/economia/peru-pais-mayor-espiritu-emprendedor-america-latina-quinto-mundo-237414>
- Gestión. (29 de Enero de 2018). <https://gestion.pe>. Obtenido de <https://gestion.pe:https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/forbes-conoce-cinco-paises-mujeres-emprendedoras-225970>
- Gestión. (1 de Enero de 2018). <https://gestion.pe>. Obtenido de <https://gestion.pe:https://gestion.pe/economia/precios-consumidor-subieron-0-16-diciembre-lima-cerro-2017-223972>
- Gestión. (6 de Febrero de 2018). <https://gestion.pe>. Obtenido de <https://gestion.pe:https://gestion.pe/economia/ipsos-tasa-crecimiento-anual-poblacion-peruana-1-01-226591>
- Gestión. (12 de Abril de 2018). <https://gestion.pe>. Obtenido de <https://gestion.pe:https://gestion.pe/economia/90-tecnologia-financiera-latinoamerica-concentra-cinco-paises-231359>
- Gestión. (22 de Marzo de 2018). <https://gestion.pe>. Obtenido de <https://gestion.pe:https://gestion.pe/peru/politica/ppk-primer-presidente-cayo-odebrecht-varios-lideres-america-latina-229995>

- Gestión. (27 de Mayo de 2018). <https://gestion.pe>. Obtenido de <https://gestion.pe:https://gestion.pe/peru/politica/gfk-martin-vizcarra-cae-47-nivel-popularidad-mayo-234554>
- Gestión. (28 de Marzo de 2018). <https://gestion.pe>. Obtenido de <https://gestion.pe:https://gestion.pe/economia/vivienda-credito-promulgan-ley-regula-hipoteca-inversa-230371>
- Gestión. (19 de Abril de 2018). <https://gestion.pe>. Obtenido de <https://gestion.pe:https://gestion.pe/economia/empresas/credicorp-aumenta-participacion-mibanco-98-65-231892>
- Gestión. (4 de Marzo de 2019). <https://gestion.pe>. Obtenido de <https://gestion.pe:https://gestion.pe/fotogalerias/peru-regiones-hay-mujeres-emprendedoras-acceso-credito-260324?foto=2>
- Gestión. (23 de Junio de 2019). <https://gestion.pe>. Obtenido de <https://gestion.pe:https://gestion.pe/peru/politica/encuesta-iep-vizcarra-sube-47-desaprobacion-ministros-72-271038>
- Graber, D., & Kilpatrick, A. (2008). *Establishing values-based leadership and value systems in healthcare organizations*.
- Hax, & Majluf. (1993). *Estrategia para el liderazgo competitivo*. Prentice-Hall.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta edición ed.). México D.F, México: McGRAW HILL.
- INEI. (Noviembre de 2016). <https://www.inei.gob.pe>. Obtenido de [https://www.inei.gob.pe:https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1388/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe:https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1388/Libro.pdf)
- Ipsos. (15 de Agosto de 2018). <https://www.ipsos.com>. Obtenido de <https://www.ipsos.com:https://www.ipsos.com/es-pe/bancarizacion-del-peruano>
- King, J. Y. (2017). <https://www.bancomundial.org>. Obtenido de <https://www.bancomundial.org>:

<https://www.bancomundial.org/es/news/speech/2017/10/13/wbg-president-jim-yong-kim-speech-2017-annual-meetings-plenary-session>

Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D., & Cruz, I. (2004). *Marketing* (Décima edición ed.). Prentice Hall.

La Republica. (20 de Marzo de 2018). <https://larepublica.pe>. Obtenido de [https://larepublica.pe: https://larepublica.pe/politica/1214846-ppk-presento-su-renuncia-a-la-presidencia-del-peru-tras-keikovideos/](https://larepublica.pe/politica/1214846-ppk-presento-su-renuncia-a-la-presidencia-del-peru-tras-keikovideos/)

La Republica. (6 de Junio de 2019). <https://larepublica.pe>. Obtenido de [https://larepublica.pe: https://larepublica.pe/economia/193918-bcr-politica-monetaria-e-inflacion/](https://larepublica.pe/economia/193918-bcr-politica-monetaria-e-inflacion/)

La Republica. (20 de Febrero de 2019). <https://larepublica.pe>. Obtenido de [https://larepublica.pe: https://larepublica.pe/economia/1416999-baja-bancarizacion-peru-coincide-niveles-altos-informalidad/](https://larepublica.pe/economia/1416999-baja-bancarizacion-peru-coincide-niveles-altos-informalidad/)

Loayza, G. T. (9 de Abril de 2019). <https://wayka.pe>. Obtenido de [https://wayka.pe: https://wayka.pe/de-que-trata-la-politica-nacional-de-igualdad-de-genero-promulgada-por-el-gobierno-de-vizcarra/](https://wayka.pe/de-que-trata-la-politica-nacional-de-igualdad-de-genero-promulgada-por-el-gobierno-de-vizcarra/)

Lucy Conger, P. I. (2009). *El arbol de la mostaza: Historia de las microfinanzas en el Perú*. Lima: Universidad San Martin de Porres.

Luis Llaja. (8 de Marzo de 2019). <https://www.mercadonegro.pe>. Obtenido de [https://www.mercadonegro.pe: https://www.mercadonegro.pe/las-mejores-campanas-que-rompen-barreras-por-el-dia-de-la-mujer-en-el-peru/](https://www.mercadonegro.pe/las-mejores-campanas-que-rompen-barreras-por-el-dia-de-la-mujer-en-el-peru/)

Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*.

Malhotra, N. (2016). *INVESTIGACION DE MERCADOS: CONCEPTOS ESENCIALES*. España: Pearson.

Martínez, J. P. (2018). *Instituto del Sur*. Obtenido de <https://www.isur.edu.pe/es/articulo/escuela-de-negocios/la-participacion-de-las-microfinanzas-en-el-desarrollo-economico>

Mc Daniel Jr, C., & Gates, R. (2016). *Investigación de mercados*.

- Mena, F. (8 de Marzo de 2018). *https://gestion.pe*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/dia-mujer-75-micros-empresarios-peruanos-son-mujeres-228851>
- Mibanco. (2018). *https://www.mibanco.com.pe*. Obtenido de <https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/memoria-anual/files/Memoria%20Mibanco%202018.pdf>
- Mibanco. (2018). *https://www.mibanco.com.pe*. Obtenido de <https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/memoria/files/memoria2017/index.html>
- Mibanco. (2019). *https://www.mibanco.com.pe*. Obtenido de <https://www.mibanco.com.pe/categoria/nuestros-canales>
- Mibanco. (s.f.). *https://www.mibanco.com.pe*. Obtenido de <https://www.mibanco.com.pe/categoria/soat-seguros>
- MicroFinanzas. (Abril de 2018). *https://www.microfinanzas.pe*. Obtenido de <https://www.microfinanzas.pe/2017/index.php/2018/abril/819-mibanco-ha-bancarizado-a-10-674-mujeres-a-traves-de-su-credito-mujer>
- Miguel Delfiner, C. P. (2005). Microfinanzas: un análisis de experiencias y alternativas de regulación. *Revista de temas financieros*, 63-118.
- MIMP. (2012). *https://www.mimp.gob.pe*. Obtenido de <https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dgignd/publicaciones/Caminado-hacia-la-igualdad-de-genero.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (s.f.). *https://www.minagri.gob.pe/*. Obtenido de <https://www.minagri.gob.pe/portal/52-sector-agrario/el-nino/365-problematica-del-fenomeno-del-nino>

Ministerio de Economía y Finanzas. (19 de Junio de 2003). <https://www.mef.gob.pe>.  
Obtenido de <https://www.mef.gob.pe>:  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/documentos/Anali\\_incent\\_exoner\\_tribut.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/Anali_incent_exoner_tribut.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas. (s.f.). <https://www.mef.gob.pe>. Obtenido de  
<https://www.mef.gob.pe>: <https://www.mef.gob.pe/es/economia-internacional/acerca-de-aspectos-comerciales/acuerdos-internacionales>

Ministerio de Economía y Finanzas. (s.f.). <https://www.mef.gob.pe>. Obtenido de  
<https://www.mef.gob.pe>: <https://www.mef.gob.pe/es/indicadores-macroeconomicos>

Ministerio de Producción. (19 de Noviembre de 2018). <https://www.gob.pe>. Obtenido de  
<https://www.gob.pe>: <https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/22797-produce-y-el-mimp-lanzan-programa-para-empoderar-a-mujeres-peruanas-que-lideran-mipymes>

Mujeres Que Transforman. (s.f.). <http://mqt.pe>. Obtenido de <http://mqt.pe>:  
<http://mqt.pe/2018/09/18/hay-avances-en-el-rol-de-la-mujer-emprendedora/>

Muñiz, R. (s.f.). *Marketing-XXI.com*. Obtenido de *Marketing-XXI.com*:  
<https://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>

Oficina Nacional de Procesos Electorales. (1 de Noviembre de 2003).  
<https://www.web.onpe.gob.pe>. Obtenido de <https://www.web.onpe.gob.pe>:  
[https://www.web.onpe.gob.pe/modCompendio/html/partidos%20politicos/LeydePartidosPoliticos\\_1.html](https://www.web.onpe.gob.pe/modCompendio/html/partidos%20politicos/LeydePartidosPoliticos_1.html)

Ogalla. (2005). *Sistema de gestión*. Madrid: Diaz de Santos.

Olivo, P. (25 de Julio de 2017). <https://gestion.pe>. Obtenido de <https://gestion.pe>:  
<https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/peru-3-participacion-mujeres-directorios-debajo-media-mundial-140108>

Ortega, J. (2018). <https://www.bbva.com>. Obtenido de <https://www.bbva.com>:  
<https://www.bbva.com/es/la-transformacion-digital-de-las-microfinanzas-en-cinco-pasos/>



- Oslak, O. (Abril de 2006). BUROCRACIA ESTATAL: POLÍTICA Y POLÍTICAS. *POSTData Revista de Reflexión y Análisis Político*.
- Patiño, O. A. (2008). Microcrédito. Historia y experiencias exitosas de su implementación en América Latina. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 41-57.
- Perú 21. (13 de Marzo de 2018). <https://peru21.pe>. Obtenido de <https://peru21.pe/politica/ppk-registran-fricciones-palacio-comision-lava-jato-399343>
- Perú 21. (21 de Marzo de 2018). <https://peru21.pe>. Obtenido de <https://peru21.pe/politica/siete-claves-entender-escandalo-kenjivideos-400318>
- Perú Pymes. (s.f.). <http://perupymes.com>. Obtenido de <http://perupymes.com/noticias/alcances-de-la-ley-de-micro-y-pequena-empresapyme>
- Peru.com. (29 de Mayo de 2018). <https://peru.com>. Obtenido de <https://peru.com/actualidad/economia-y-finanzas/ley-cambio-climatico-que-cambios-implicara-empresas-noticia-566815>
- Peru21. (2 de Abril de 2017). <https://peru21.pe>. Obtenido de <https://peru21.pe/economia/perdidas-infraestructura-fenomeno-nino-sumarian-s-17-300-millones-71298>
- Peru21. (14 de Abril de 2017). <https://peru21.pe>. Obtenido de <https://peru21.pe/lima/feminismo-explican-dicen-son-feminazis-72568>
- Peru21. (3 de Marzo de 2018). <https://peru21.pe>. Obtenido de <https://peru21.pe/peru/igualad-genero-peru-desigualdades-genero-pais-disparan-10-anos-informe-398025>
- PESTLE analysis. (s.f.). <https://pestleanalysis.com>. Obtenido de <https://pestleanalysis.com>.
- ProInversión. (s.f.). <http://www.proinversion.gob.pe>. Obtenido de <http://www.proinversion.gob.pe>:  
<http://www.proinversion.gob.pe/apec/pdf/3%20Regimen%20tributario.pdf>

- Puma, L. (2019 de Febrero de 2018). Conflictos sociales en el Perú: balance y proyección. *El Peruano*.
- Ramos, M. (10 de Noviembre de 2014). Una mirada hacia adentro y hacia afuera: El análisis de la situación. *Stratgia*, <http://www.stratgia.com/blog/una-mirada-hacia-adentro-y-hacia-fuera-el-analisis-de-la-situacion>. Obtenido de [www.stratgia.com](http://www.stratgia.com): <http://www.stratgia.com/blog/una-mirada-hacia-adentro-y-hacia-fuera-el-analisis-de-la-situacion>
- Ramos, M. (11 de Julio de 2017). El análisis de la situación en el proceso de planeamiento estratégico. *Stratgia*, <http://www.stratgia.com/blog/el-analisis-de-la-situacion-en-el-proceso-de-planeamiento-estrategico>. Obtenido de [www.stratgia.com](http://www.stratgia.com): <http://www.stratgia.com/blog/el-analisis-de-la-situacion-en-el-proceso-de-planeamiento-estrategico>
- Research, B. (2019). *BBVA Research Situación económica del Perú Segundo Trimestre 2019*. Obtenido de <https://www.bbvarresearch.com/publicaciones/situacion-peru-segundo-trimestre-2019/>
- Roberts, A. (2003). *El Microcrédito y su aporte al*. Buenos Aires: Pontificia Universidad Católica Argentina .
- Romero, G. (2015). *Afiliadas al Grupo Romero*. Obtenido de [http://www.gruporomero.com.pe/es-PE/empresas/afiliadas\\_grupo\\_romero/](http://www.gruporomero.com.pe/es-PE/empresas/afiliadas_grupo_romero/)
- RPP. (12 de Marzo de 2017). <https://rpp.pe>. Obtenido de <https://rpp.pe>: <https://rpp.pe/peru/actualidad/infografia-mapa-de-las-consecuencias-del-fenomeno-el-nino-en-peru-noticia-1036328>
- RPP. (1 de Enero de 2018). <http://rpp.pe>. Obtenido de <http://rpp.pe>: <http://rpp.pe/economia/economia/inflacion-de-peru-subio-136-en-2017-la-mas-baja-desde-2009-noticia-1097371>
- RPP. (8 de Marzo de 2018). <https://rpp.pe>. Obtenido de <https://rpp.pe>: <https://rpp.pe/economia/economia/dia-de-la-mujer-cual-es-el-perfil-de-la-emprendedora-peruana-noticia-1109083>

- RPP. (1 de Enero de 2018). *www.rpp.pe*. Obtenido de *www.rpp.pe*:  
<https://rpp.pe/economia/economia/bcr-economia-peruana-tuvo-evolucion-favorable-el-2017-noticia-1097326>
- RPP. (8 de Marzo de 2019). *https://vital.rpp.pe*. Obtenido de *https://vital.rpp.pe*:  
<https://vital.rpp.pe/salud/la-violencia-contra-la-mujer-es-un-problema-sociocultural-noticia-1119750>
- Ruiz, & Aceves. (2009). *Proceso de planeación estratégico participativo de un centro de investigación integrando sus alianzas estratégicas*. Congreso Nacional de Investigación Educativa, Veracruz.
- Sausa, M. (20 de Septiembre de 2017). *https://peru21.pe*. Obtenido de *https://peru21.pe*:  
<https://peru21.pe/politica/peru-5-alcaldes-son-mujeres-186301>
- SBS. (Marzo de 2018). *http://www.sbs.gob.pe*. Obtenido de *http://www.sbs.gob.pe*:  
<http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/BOLETIN-SEMANAL/2018/boletin-semanal-6-2018.pdf>
- Scott. (1997). *Visión, Valores y Misión Organizacionales* (19 ed.).
- Scott, A. (2013). *Planificación estratégica*. Edimburgo, Reino Unido: Edimburg Business. Heriot-Watt University.
- Semana Económica. (22 de Agosto de 2017). *http://semanaeconomica.com*. Obtenido de *http://semanaeconomica.com*:  
<http://semanaeconomica.com/article/economia/politica-monetaria/240975-bcr-redujo-otra-vez-tasa-de-encaje-liberaria-us59-millones/>
- Semana Económica. (18 de Agosto de 2017). *https://semanaeconomica.com*. Obtenido de *https://semanaeconomica.com*:  
<https://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/banca-y-finanzas/240592-mibanco-lanzo-dos-productos-financieros-para-ampliar-base-de-ahorro/>
- Serida, J., Guerrero, C., Borda, A., & Morales, O. (Octubre de 2018).  
*https://www.esan.edu.pe*. (U. ESAN, Ed.) Obtenido de *https://www.esan.edu.pe*:

<https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2018/11/12/GEM%202017-2018%20FINAL.pdf>

Stanton, E., & Walker. (2004). *Fundamentos de Marketing*. McGraw Hill.

SUNAT. (s.f.). *cpe.sunat.gob.pe*. Obtenido de [cpe.sunat.gob.pe](http://cpe.sunat.gob.pe):  
<http://cpe.sunat.gob.pe/micro-y-pequena-empresa-mype>

Thompson, A. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos* (Decimonovena edición ed.).

Thompson, A., & Strickland, A. J. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos* (Onceava edición ed.). Mc Graw Hill.

Thompson, A., Gamble, J., & Peteraf, M. (2012). *Administración estratégica: teorías y casos* (Décimoctava edición ed.). McGraw Hill.

Thompson, I. (12 de Diciembre de 2016). <https://www.promonegocios.net>. Obtenido de <https://www.promonegocios.net>:  
<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>

Torres Hernández, Z. (2014). *Teoría general de la administración*. Grupo editorial Patria.

Villegas, M. C. (10 de Noviembre de 2017). <http://focoeconomico.org>. Obtenido de <http://focoeconomico.org>: <http://focoeconomico.org/2017/11/10/violencia-contra-la-mujer-el-caso-peruano/>

World Bank Group. (2018). <https://www.worldbank.org>.

Yunus, M. (1999). *Hacia un mundo sin pobreza*. Santiago de Chile: Andrés Bello.