

Universidad Católica de Santa María

**Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y
Formales**

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial



**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA FINANCIERA MA & MM SOLUCIONES S.R.L.
DE AREQUIPA”**

**Tesis presentada por el
Bachiller:**

JAVIER EDSON PASTOR
MAYHUIRE

**Para optar el Título
Profesional de:
INGENIERO INDUSTRIAL**

Arequipa – Perú

2016

Dedicatoria

A Dios,

Por darme las oportunidades que gozo hoy en día, y la sabiduría para hacer que esas oportunidades se hagan realidad.

A mis padres,

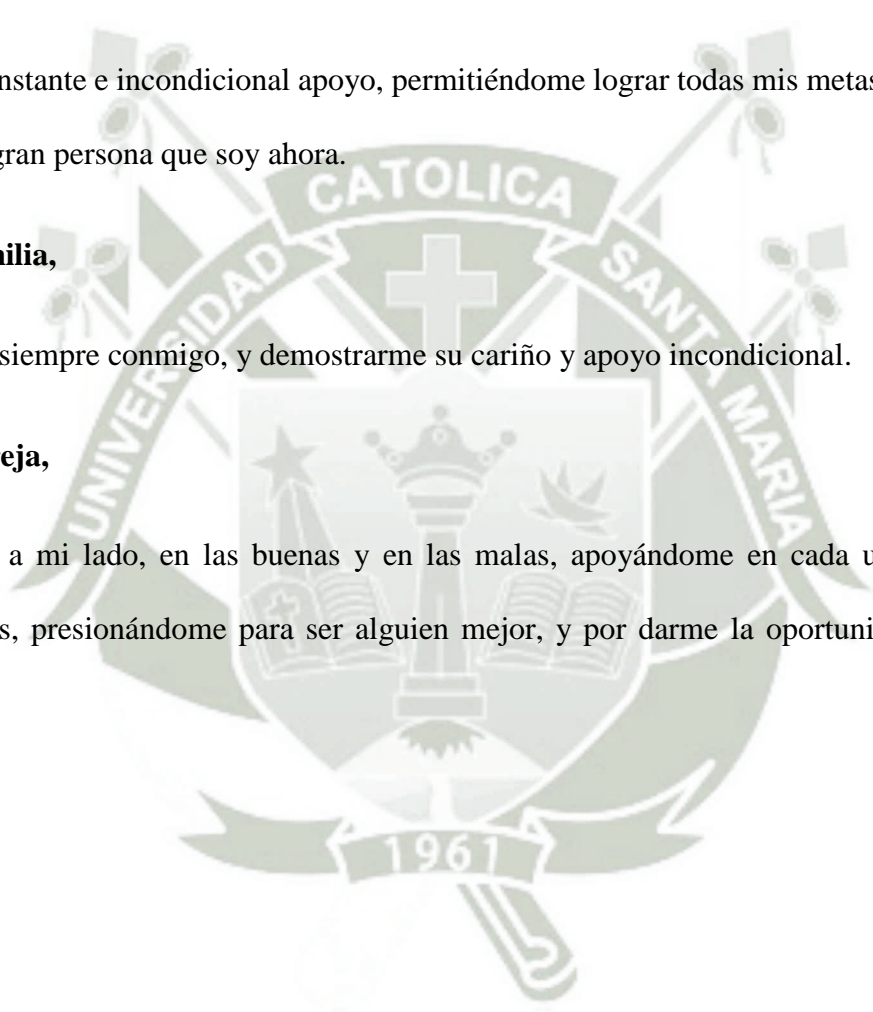
Por su constante e incondicional apoyo, permitiéndome lograr todas mis metas, haciendo de mí la gran persona que soy ahora.

A mi familia,

Por estar siempre conmigo, y demostrarme su cariño y apoyo incondicional.

A mi pareja,

Por estar a mi lado, en las buenas y en las malas, apoyándome en cada una de mis decisiones, presionándome para ser alguien mejor, y por darme la oportunidad de ser padre.



Agradecimiento

A través de la presente quiero agradecer:

1. A todos mis catedráticos de la Universidad Católica de Santa María, ya que ellos me enseñaron a valorar los estudios y a superarme cada día.
2. A mi asesor de tesis el Ingeniero Ferly Urday Luna, por haberme guiado en todo este proceso de la elaboración del trabajo de tesis, y ayudarme a lograr uno más de mis objetivos.
3. A mi tío Miguel Ángel Mayhuire Mayhuire, por haberme dado la posibilidad de realizar un trabajo de investigación de su empresa, asimismo le agradezco por haberme dado las facilidades para conseguir toda la información que necesite para la realización de mi trabajo de tesis.



Introducción

El siguiente trabajo de tesis se basa en la elaboración y propuesta de un plan estratégico para la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L. Arequipa, debido al crecimiento de manera desordenado que tuvo la organización y a la ausencia de un plan estratégico. Este plan estratégico guiara el accionar de la organización en un corto, mediano y largo plazo, con el objetivo de llevarla al futuro deseado.

El planeamiento estratégico del siguiente trabajo de tesis se elaboró en función del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico propuesto por (D'Alessio Ipinza, 2013) en la segunda edición de su libro (El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia, 2013).

La puesta en marcha del plan estratégico que se va a elaborar en el presente trabajo de tesis tiene como propósito aumentar la competitividad estratégica de la organización, lo que le daría mayor presencia en la industria.

El planeamiento estratégico es un proceso que se caracteriza por ser interactivo e iterativo, interactivo por que requiere la participación de todas las personas clave de la organización incluyendo al autor del presente trabajo, e iterativo porque es un proceso que se corrige conforme a su desarrollo, esto ocurre gracias a que el entorno de toda organización es muy cambiante por lo que es necesario hacer cambios cuando sean necesarios.

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Introducción	iii
Índice de Cuadros.....	viii
Índice de Gráficos	ix
Índice de Anexos.....	xi
Resumen.....	1
Abstract	2
Capítulo 1: Marco Metodológico	3
1.1. Nombre del Proyecto:.....	3
1.2. Planeamiento del Problema de Investigación:.....	3
1.2.1. Identificación del Problema de Investigación:	3
1.2.2. Descripción del Problema de Investigación:	3
1.2.3. Síntesis del Problema de Investigación	4
1.3. Justificación del Problema de Investigación:	5
1.4. Objetivos:	5
1.4.1. Objetivo General:	5
1.4.2. Objetivos Específicos:.....	5
1.5. Hipótesis:.....	6
1.6. Variables:	6
1.6.1. Variable Independiente:	6
1.6.2. Variable Dependiente:.....	6
1.7. Operacionalización de las Variables:	7
1.8. Enfoque de la Investigación:	9
1.9. Diseño de la Investigación:	9
1.10. Tipo de Investigación:.....	9
1.11. Alcance:.....	9
1.12. Limitaciones:.....	10
1.13. Técnicas, Instrumentos y Campo de Verificación.....	10
1.13.1. Técnicas:.....	10
1.13.2. Instrumentos:.....	10
1.13.3. Campo de Verificación:	11
1.14. Cronograma:.....	12
Capítulo 2: Marco de Referencia	13
2.1. Marco Teórico:.....	13

2.2. Marco Conceptual:	16
2.2.1. Términos clave en la Planeación Estratégica:	16
2.2.2. Términos clave de Entidad Financiera:	18
Capítulo 3: Situación Actual	22
3.1. Antecedentes:	22
3.2. Reseña Histórica:.....	23
3.3. Datos Generales:	23
3.3.1. Denominación:	23
3.3.2. Localización Geográfica:	24
3.3.3. Información Legal:.....	25
3.3.4. Organización:	25
3.3.5. Capital Social:	26
3.4. Contexto Vigente:	27
Capítulo 4: Visión, Misión, Valores Corporativos y Código de Ética	29
4.1. Visión:	29
4.2. Misión:	30
4.3. Valores Corporativos:	31
4.4. Código de Ética:	33
Capítulo 5: Diagnóstico del Entorno Externo	35
5.1. Análisis Tridimensional de las Naciones:	36
5.1.1. Intereses Nacionales:.....	37
5.1.2. Los Factores de Potencial Nacional:	40
5.1.3. Principios Cardinales:	51
5.2. Análisis Competitivo del País:	53
5.2.1. Condiciones de los Factores:.....	54
5.2.2. Condiciones de la Demanda:.....	56
5.2.3. Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas:	59
5.2.4. Sectores relacionados y de apoyo:.....	59
5.2.5. Influencia del análisis en el Sector Financiero:.....	60
5.3. Análisis PESTE+C:	61
5.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P):.....	61
5.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E):.....	74
5.3.3. Fuerzas Sociales (S):	83
5.3.4. Fuerzas Tecnológicas (T):.....	86
5.3.5. Fuerzas Ecológicas (E):.....	91
5.3.6. Fuerzas Competitivas (C):.....	94
5.3.7. Oportunidades y Amenazas del Análisis PESTE+C:	103

5.4.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE):.....	104
5.5.	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter:	107
5.5.1.	Poder de Negociación de los Proveedores:	107
5.5.2.	Poder de Negociación de los Compradores:.....	108
5.5.3.	Amenaza de los Nuevos Competidores Entrantes:.....	109
5.5.4.	Desarrollo potencial de Productos Sustitutos:.....	110
5.5.5.	Rivalidad entre los Competidores:	111
5.5.6.	Las 5 fuerzas de Porter:.....	112
5.6.	Matriz del Perfil Competitivo (MPC):	114
Capítulo 6: Diagnóstico del Entorno Interno		118
6.1.	Análisis AMOFHIT.....	118
6.1.1.	Administración y Gerencia (A):.....	119
6.1.2.	Marketing y Ventas (M):.....	124
6.1.3.	Operaciones y Logística (O):	128
6.1.4.	Finanzas y Contabilidad (F):.....	139
6.1.5.	Recursos Humanos (H):	147
6.1.6.	Sistemas de Información y Comunicaciones (I):.....	149
6.1.7.	Tecnología e Investigación y Desarrollo (T):.....	152
6.1.8.	Fortalezas y Debilidades del Análisis AMOFHIT:	152
6.1.9.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI):.....	153
Capítulo 7: Objetivos de Largo Plazo		158
7.1.	Intereses Organizacionales:.....	158
7.2.	Principios Cardinales:	159
7.2.1.	Influencia de Terceras Partes:	159
7.2.2.	Lazos Pasados y Presentes:	160
7.2.3.	Contrabalance de Intereses:.....	161
7.2.4.	Conservación de los Enemigos:	161
7.3.	Matriz de Intereses Organizacionales:	162
7.4.	Objetivos de Largo Plazo:	164
Capítulo 8: El Proceso Estratégico.....		166
8.1.	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA):.....	167
8.2.	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA):.....	170
8.3.	Matriz de Boston Consulting Group (MBCG):.....	176
8.4.	Matriz Interna-Externa (MIE):.....	178
8.5.	Matriz de la Gran Estrategia (MGE):.....	181
Capítulo 9: Selección de Estrategias		185
9.1.	Matriz de Decisión Estratégica (MDE):.....	185

9.2.	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE):.....	188
9.3.	Matriz de Rumelt (MR):.....	192
9.4.	Matriz de Ética (ME):	195
9.5.	Estrategias Retenidas y de Contingencia:	197
9.6.	Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP):.....	198
9.7.	Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores (MEPC):	200
Capítulo 10: Implementación Estratégica		202
10.1.	Objetivos de Corto Plazo (OCP):	203
10.2.	Políticas:	205
10.3.	Recursos:	206
10.4.	Estructura Organizacional:	209
10.5.	Gestión del Cambio:.....	210
10.6.	Responsabilidad Social (RS) y Manejo del Medio Ambiente y Ecología:.....	210
Capítulo 11: La Evaluación Estratégica		212
11.1.	Mapa Estratégico.....	212
11.2.	Tablero de Control Balanceado.....	214
11.2.1.	Perspectiva Financiera.....	214
11.2.2.	Perspectiva del Cliente	215
11.2.3.	Perspectiva de Procesos Internos	215
11.2.4.	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	215
Capítulo 12: El Plan Estratégico Integral.....		218
Conclusiones		221
Recomendaciones.....		224
Bibliografía		225
Anexos.....		228

Índice de Cuadros

Cuadro 1: Operacionalización de las Variables	7
Cuadro 2: Instrumentos para el Estudio de Investigación.....	11
Cuadro 3: Cronograma	12
Cuadro 4: Información Legal de MA & MM Soluciones S.R.L.	25
Cuadro 5: Matriz de Interés Nacionales del Perú (MIN)	40
Cuadro 6: Posiciones en el ranking de Competitividad Global.....	47
Cuadro 7: Factores de la Innovación.....	48
Cuadro 8: Ranking del Perú en Competitividad.....	54
Cuadro 9: Crédito al Sector Privado (por monedas, variación % anual).....	66
Cuadro 10: Acuerdos Comerciales del Perú.....	82
Cuadro 11: PEA, PET como % de la Población Estimada (2005-2015).....	85
Cuadro 12: Monto de Transacciones monetarias por canal de atención (millones de S/.).....	88
Cuadro 13: Cantidad de cajeros automáticos en la Macroregión Sur del Perú (al 31 de julio del 2016)	89
Cuadro 14: Consolidado de Emergencias por departamento según Fenómeno	93
Cuadro 15: N° de Instituciones Financieras y participación en los activos totales en el Perú (al 06/2016)	94
Cuadro 16: Presencia de las Instituciones Financieras en la macroregión Sur (por tipos de institución).....	95
Cuadro 17: Instituciones Financieras con mayor presencia en la Macroregión Sur	96
Cuadro 18: Créditos a Mypes de la Macroregión Sur	99
Cuadro 19: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	106
Cuadro 20: Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	116
Cuadro 22: Intensidad de Estilos de Decisión: Gerencia General.....	121
Cuadro 23: Intensidad de Estilos de Decisión: Nivel Gerencial Medio	122
Cuadro 24: Intensidad de Estilos de Decisión: Nivel Gerencial Básico	123
Cuadro 25: Distribución de los Gestores de Cobranza de Arequipa.....	137
Cuadro 26: Crecimiento de MA & MM Soluciones	146
Cuadro 27: Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	156
Cuadro 28: Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)	163
Cuadro 29: Matriz FODA	168
Cuadro 30: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades (MFODA)	169
Cuadro 31: Factores determinantes de la Posición Estratégica Externa (MPEYEA).....	173
Cuadro 32: Factores determinantes de la Posición Estratégica Interna.....	174
Cuadro 33: Créditos MYPES por entidad financiera	177
Cuadro 34: Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	186
Cuadro 35: Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).....	191
Cuadro 36: Criterios de Evaluación de Estrategias	193
Cuadro 37: Matriz de Rumelt (MR)	194
Cuadro 38: Matriz de Ética (ME).....	196
Cuadro 39: Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	198
Cuadro 40: Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)	199

Cuadro 41: Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores (MEPC)	201
Cuadro 42: Objetivos de Corto Plazo (OCP)	204
Cuadro 43: Políticas de la Organización	206
Cuadro 44: Recursos para cada Objetivo de Corto Plazo	208
Cuadro 45: Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard [BSC])	217
Cuadro 46: Plan Estratégico Integral (PEI)	220

Índice de Gráficos

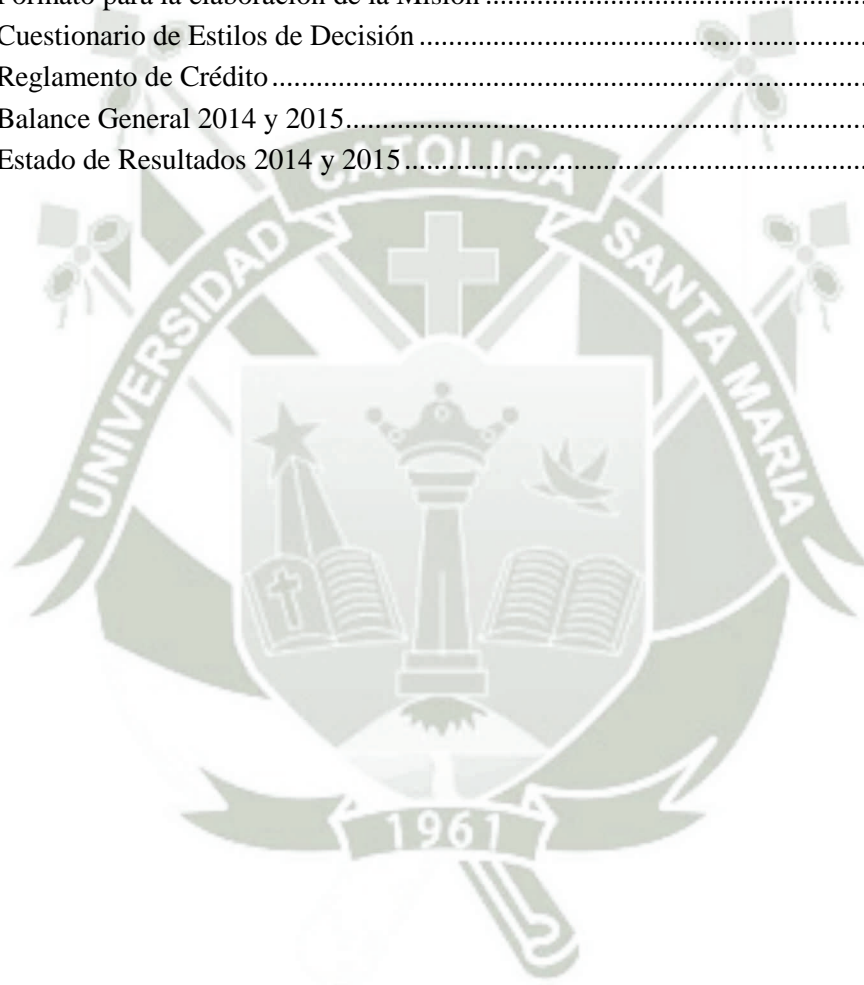
Gráfica 1: El modelo secuencial del proceso estratégico	15
Gráfica 2: Ubicación de las Agencias de MA & MM Soluciones S.R.L.	24
Gráfica 3: Organigrama Funcional de MA & MM Soluciones S.R.L.....	26
Gráfica 4: Población Peruana desde 1990 hasta 2050.....	42
Gráfica 5: Población Económicamente Activa Macro región Sur del Perú	43
Gráfica 6: Producto Bruto Interno del Perú.....	45
Gráfica 7: Crecimiento del PBI.....	46
Gráfica 8: PBI del Perú comparado con otros países	46
Gráfica 9: Producto Bruto Interno de los Servicios Financieros.....	55
Gráfica 10: Variación del PBI en los servicios Financieros.....	56
Gráfica 11: NSE del Perú 2015	57
Gráfica 12: NSE de la macroregión Sur del Perú.....	58
Gráfica 13: Tasa de Interés de referencia nominal y real (%).....	62
Gráfica 14: Inflación y meta de Inflación (variación %).....	62
Gráfica 15: Proyección de la Inflación 2010 – 2018 (variación %).....	63
Gráfica 16: Inflación en América Latina 2016 y 2017 (proyecciones)	64
Gráfica 17: Tasa de Interés Interbancaria Promedio (moneda nacional)	65
Gráfica 18: Tasa preferencial corporativa a 90 días, tasa interbancaria y de referencia (%)	65
Gráfica 19: Crédito al Sector Privado (por monedas, variación % anual)	66
Gráfica 20: Tipo de Cambio e Intervención en el mercado cambiario.....	67
Gráfica 21: Reservas Internacionales (% del PBI).....	67
Gráfica 22: Resultado económico convencional y deuda pública bruta.....	69
Gráfica 23: Deuda pública bruta al 2019 de países emergentes	69
Gráfica 24: Inversión Pública en el Perú 2000 - 2015	72
Gráfica 25: Sistema Tributario Nacional	73
Gráfica 26: Producto Bruto Interno 1960 - 2015	75
Gráfica 27: Producto Bruto Interno per cápita 1960 - 2015.....	76
Gráfica 28: Producto Bruto Interno de la Macroregión Sur 2007 - 2015.....	77
Gráfica 29: Macroregión Sur del Perú (% del PBI)	77
Gráfica 30: Producto Bruto Interno per cápita de la Macroregión Sur 2015	78
Gráfica 31: Evolución del PBI en la Macroregión Sur (2007 – 2015).....	79
Gráfica 32: Macroregión Sur: Crecimiento del PBI minero (variación % anual).....	79
Gráfica 33: Inversión privada en minería de Arequipa	80

Gráfica 34: Población en Edad de Trabajar (2004-2015).....	84
Gráfica 35: Población en Edad de Trabajar Macroregión Sur	84
Gráfica 36: Tasa de Desempleo Macroregión Sur	86
Gráfica 37: Monto de las Transacciones Monetarias en el Sistema Bancario.....	89
Gráfica 38: N° de puntos de atención y N° de puntos de atención por 100 mil habitantes adultos	91
Gráfica 39: Número de oficinas, ATM's y Cajeros Corresponsales del Sistema Financiero Peruano.....	91
Gráfica 40: Evolución de los Créditos Directos del Sistema Financiero	97
Gráfica 41: Evolución de los Depósitos del Sistema Financiero	97
Gráfica 42: Créditos directos de la Macroregión Sur.....	98
Gráfica 43: Estructura de Créditos por Institución Financiera.....	98
Gráfica 44: Participación de mercado de las Instituciones Financieras en los créditos otorgados a las MYPES de la Macroregión Sur	100
Gráfica 45: Depósitos por departamento de la Macroregión Sur	101
Gráfica 46: Estructura de Depósitos por Institución Financiera	101
Gráfica 47: Tasa de Morosidad	102
Gráfica 48: Morosidad de la Macroregión Sur 2015.....	102
Gráfica 49: Las 5 fuerzas de Porter.....	113
Gráfica 50: Evolución de las Cobranzas y Colocaciones.....	125
Gráfica 51: Distribución del Mercado.....	126
Gráfica 52: Puntos de atención de MA & MM Soluciones.....	127
Gráfica 53: Registro de un nuevo cliente	129
Gráfica 54: Llenado de Información del cliente.....	129
Gráfica 55: Evaluación de un Crédito Parte 1	130
Gráfica 56: Evaluación de un Crédito Parte 2.....	131
Gráfica 57: Evaluación de un Crédito Parte 3.....	132
Gráfica 58: Evaluación de un Crédito Parte 4.....	133
Gráfica 59: Detalles del Servicio	133
Gráfica 60: Aprobación de un Crédito	134
Gráfica 61: Ficha de comentarios para la aprobación de un Crédito	134
Gráfica 62: Bandeja de Desembolsos.....	135
Gráfica 63: Detalles del Crédito.....	136
Gráfica 64: Detalles de una Cuenta en MA & MM Soluciones	136
Gráfica 65: Reporte de Pagos.....	138
Gráfica 66: Recibo de Caja	138
Gráfica 67: Estructura del Balance General	145
Gráfica 68: Permanencia en puestos de trabajo de los empleados	148
Gráfica 69: MA&MM CtasCtes.....	150
Gráfica 70: Tecnología de Información MA&MM CtasCtes.....	151
Gráfica 71: Matriz PEYEA	171
Gráfica 72: Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.....	175
Gráfica 73: Matriz BCG.....	176
Gráfica 74: Matriz del Boston Consulting Group	178
Gráfica 75: Matriz IE	179

Gráfica 76: Matriz Interna-Externa (MIE)	180
Gráfica 77: Matriz GE y sus estrategias	182
Gráfica 78: Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	183
Gráfica 79: Nueva Estructura Organizacional de MA & MM Soluciones S.R.L.	209
Gráfica 80: Mapa Estratégico.....	213

Índice de Anexos

Anexo 1: Formato para la elaboración de la Visión.....	228
Anexo 2: Formato para la elaboración de la Misión	228
Anexo 3: Cuestionario de Estilos de Decisión	229
Anexo 4: Reglamento de Crédito	230
Anexo 5: Balance General 2014 y 2015.....	239
Anexo 6: Estado de Resultados 2014 y 2015	240



Resumen

El siguiente trabajo de tesis tiene como propósito la elaboración de un plan estratégico para la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L. de Arequipa, y tuvo una duración de 20 semanas.

El trabajo consta de 12 capítulos, los dos capítulos iniciales hacen referencia al marco metodológico y al marco de referencia; del capítulo 3 al 11 se elaboró el plan estratégico en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico propuesto por (D'Alessio Ipinza, 2013), este modelo se conforma por tres etapas: la etapa de formulación y planificación que abarca del capítulo 3 al capítulo 9; la etapa de dirección e implementación que esta descrita en el capítulo 10; y la etapa de evaluación y control que esta descrita en el capítulo 11, mientras que en el capítulo 12 encontraremos el plan estratégico integral para la organización.

Después de haber seguido paso a paso el modelo Secuencial del Proceso Estratégico se concluyó el estudio, logrando confirmar la hipótesis planteada al inicio del trabajo de tesis, además se elaboraron una serie de conclusiones que están relacionadas a cada objetivo del presente trabajo de tesis. Se logró cumplir con cada uno de los objetivos planteados al inicio del trabajo de tesis.

Finalmente se recomienda a la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L. de Arequipa poner en marcha el plan estratégico realizado en el presente estudio para adquirir ventajas competitivas sobre las demás organizaciones presentes en la industria.

Abstract

The following thesis aims to develop a strategic plan for the financial company MA & MM Soluciones S.R.L. from Arequipa, and had a duration of 20 weeks.

The work consists of 12 chapters, the first two chapters refer to the methodological framework and the framework; chapter 3-11 Strategic Plan was developed in Sequential Function to Strategic Process Model Proposed by (D'Alessio Ipinza, 2013), this model comprises three stages: the formulation stage and Planning Spanning Chapter 3 to chapter 9; Stage Management and Implementation which is described in Chapter 10; and the evaluation stage and control that is described in Chapter 11, while in Chapter 12 we find the comprehensive strategic plan for the Organization.

After having followed step by step the sequential model of the Strategic Process the study was completed, achieving confirm the hypothesis at the start of the thesis work, plus a number of conclusions that are related to each objective of this thesis were developed. It was possible to meet each of the goals set at the beginning of the thesis.

Finally, the financial company MA & MM Soluciones S.R.L. from Arequipa is recommended to implement the strategic plan made in this study to gain competitive advantages over other organizations in the industry.

Capítulo 1: Marco Metodológico

1.1. Nombre del Proyecto:

Propuesta de un Plan Estratégico para la empresa financiera MA & MM Soluciones S.R.L. de Arequipa

1.2. Planeamiento del Problema de Investigación:

¿Por qué el planteamiento de un Plan Estratégico será beneficioso para la empresa financiera MA& MM Soluciones S.R.L. de Arequipa?

1.2.1. Identificación del Problema de Investigación:

La ausencia de un Plan Estratégico y el crecimiento de manera desordenada que ha tenido la empresa financiera MA & MM Soluciones S.R.L. de Arequipa.

1.2.2. Descripción del Problema de Investigación:

En el Sur del país, específicamente en la ciudad de Arequipa la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L. siente que tiene mucho crecimiento en el mercado, esta empresa tiene bastantes clientes fidelizados y la mayoría de clientes están a la espera de un mejor servicio del que brindan otras financieras, el mercado financiero es un mercado que depende mucho del trato que reciben sus clientes, la empresa está en la necesidad de mejorar su competitividad respecto a las otras financieras, el servicio que se le brinda a sus clientes es bueno, pero podría ser mejor.

Habiendo realizado un breve diagnostico a la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L. se ha detectado lo siguiente:

- La empresa no tiene definidos ni sus objetivos ni su estrategia:

El rápido crecimiento de la empresa los tomo por sorpresa, agregado a la gran cantidad de clientes que se van sumando día a día, los tiene despreocupados acerca del futuro debido a que su presente luce muy bien.

- No sabe quiénes son los competidores que estén a su nivel:

La financiera MA & MM Soluciones no tiene conocimiento del mercado que ocupan, por lo tanto, también desconocen de los competidores que tienen, esto es un problema que puede tener repercusiones más adelante.

- Desconocimiento acerca de las debilidades y fortalezas de la empresa:

La empresa no sabe cuáles son sus debilidades, por lo tanto, no puede hacer algo para que desaparezcan o para que no sean percibidas por el cliente, así mismo no sabe cuáles son sus fortalezas, lo cual le serviría para hacer un mejor frente a la competencia que existe en el sector y así brindar un mejor servicio a su cliente.

1.2.3. Síntesis del Problema de Investigación

- ¿Cómo encaminar una Misión, Visión y Valores corporativos hacia el objetivo principal de esta empresa?
- ¿Qué herramientas se utilizarán para lograr el estudio eficaz del entorno interno y externo?
- ¿Cómo conocer las decisiones a tomar sobre la planeación estratégica que se haga para la empresa Financiera MA& MM Soluciones S.R.L.?

1.3. Justificación del Problema de Investigación:

El estudio que se realizara en la Empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L. le servirá para dar un salto importante en el nivel competitivo que se especificará en su Plan Estratégico en acciones específicas que ayudaran a cumplir objetivos específicos, que le ayudaran a generar ventajas competitivas diferentes a las de la competencia y de esta manera poder competir a nivel nacional logrando suplir las necesidades y cumplir con las expectativas de los clientes.

Los beneficios que adquiriera la empresa serán notados en el incremento de clientes, y por consiguiente de utilidades en el futuro, en la identificación de nuevas oportunidades en el mercado, en la minimización de riesgos y en el reconocimiento de la financiera, sus clientes se fidelizaran con la empresa de una manera muy rápida y por lo tanto menos costosa.

1.4. Objetivos:

1.4.1. Objetivo General:

Proponer un Plan Estratégico para la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L. de Arequipa, para que guie su accionar desde lo que queda del presente año (2016), hasta el año 2025.

1.4.2. Objetivos Específicos:

1. Realizar el marco de referencia (marco teórico y conceptual) que sirva de base para el estudio de elaboración de un Plan Estratégico para la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L.
2. Realizar un análisis de la situación actual de la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L.

3. Definir la Visión, Misión, Valores Corporativos y Código de Ética, las cuales guiaran y normaran el accionar de la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L.
4. Hacer un diagnóstico del entorno externo e interno de la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L. lo cual nos permitirá conocer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
5. Formular los objetivos de corto, mediano y largo plazo de la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L., que servirán como camino para lograr la visión establecida.
6. Formular las estrategias que la empresa Financiera MA & MM Soluciones deberá seguir para cumplir los objetivos de corto, mediano y largo plazo establecidos.

1.5. Hipótesis:

La Formulación de un Plan Estratégico para la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L. incrementará la competitividad estratégica de la empresa.

1.6. Variables:

1.6.1. Variable Independiente:

El Plan Estratégico

1.6.2. Variable Dependiente:

La Competitividad Estratégica

1.7. Operacionalización de las Variables:

Cuadro 1: Operacionalización de las Variables

VARIABLES	Tipo de Variable	Descripción Conceptual	Descripción Operativa	Indicador	Unidad de Medida	Herramientas
Plan Estratégico	Independiente	Es una herramienta administrativa, que se convertirá en la guía de la empresa para lograr los objetivos planteados.	Documento en el que se propondrán estrategias para cumplir objetivos a corto, mediano y largo tiempo.	Estrategias Formuladas	Numero de estrategias formuladas	Matriz de Evaluación de Factores Externos, Matriz del Perfil Competitivo, Matriz de Evaluación de Factores Internos, Matriz de Intereses Organizacionales, Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción, Matriz de Boston Consulting Group, Matriz Interna-Externa, Matriz de la Gran Estrategia, Matriz de Decisión, Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, Matriz de Rumelt y la Matriz de Ética.

Competitividad Estratégica	Dependiente	La capacidad de una organización de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.	Índice de participación del mercado de la empresa comparando el antes y después de la implementación del Plan Estratégico.	Estrategias Implementadas	Porcentaje de cumplimiento de los objetivos de corto, medio y largo plazo	El Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).
-----------------------------------	-------------	---	--	---------------------------	---	--

Fuente: Elaboración Propia

1.8. Enfoque de la Investigación:

El enfoque de la investigación es cualitativo, debido que a través de la interacción del autor de la presente investigación con la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L. se ha logrado la recolección de datos veraces.

1.9. Diseño de la Investigación:

El diseño de la investigación a realizarse es transversal, esto quiere decir que la investigación se realizara en un momento único y específico en el tiempo.

1.10. Tipo de Investigación:

El estudio a realizar es de tipo descriptiva explicativa, descriptiva por que busca identificar cuáles son todos los factores que afectan a la empresa, tanto internamente como externamente, estos factores serán identificados mediante un diagnostico a la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L. y a su entorno, y explicativa por que pretende establecer que es lo que pasara si se implementa el plan estratégico, se tratara de explicar cómo un plan estratégico puede mejorar la competitividad de cualquier empresa, en este caso de la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L.

1.11. Alcance:

El presente estudio busca proponer un plan estratégico para la empresa financiera MA & MM Soluciones S.R.L., dicho plan estratégico tiene por objetivo cubrir todos los niveles de la empresa MA & MM Soluciones S.R.L.

El trabajo de investigación tendrá una duración de 5 meses, de los cuales el 60% del tiempo se empleará para la recaudación de información de fuentes primarias como secundarias, y el 40% del tiempo restante se empleará para elaborar el plan estratégico.

1.12. Limitaciones:

La limitante que existe para Investigaciones que se enfocan en una organización en específico, es la incapacidad de conseguir datos e información de otras organizaciones de la misma industria de la organización que es materia de estudio, lo cual hace poco posible realizar un estudio comparativo entre las mismas, lo que limita la investigación, a pesar de que existe información de carácter público que nos brinda datos cercanos a la realidad de cada organización y de su posición en la industria.

1.13. Técnicas, Instrumentos y Campo de Verificación

1.13.1. Técnicas:

Para la realización del estudio de propuesta de un plan estratégico para la empresa financiera MA & MM Soluciones S.R.L. se utilizarán las siguientes técnicas:

- Revisión de bibliografía relacionada con el planeamiento estratégico.
- Elaboración de un diagnóstico situacional de la empresa financiera MA & MM Soluciones S.R.L.
- Recolectar información primaria como secundaria para elaborar las matrices del planeamiento estratégico.

1.13.2. Instrumentos:

Para el desarrollo del estudio de propuesta de un plan estratégico se utilizarán diferentes tipos de instrumentos y herramientas, tanto como para el proceso de recolección de información, como para el proceso de elaboración del planeamiento estratégico, en el Cuadro 2 se detallará dicha información.

Cuadro 2: Instrumentos para el Estudio de Investigación

Proceso	Instrumentos
Recolección de Información	Observación
	Entrevistas
Elaboración del Plan Estratégico	Matriz de evaluación de los factores externos
	Matriz del perfil competitivo
	Matriz de evaluación de los factores internos
	Matriz de intereses organizacionales
	Matriz de Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
	Matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción
	Matriz del Boston Consulting Group
	Matriz Interna-Externa
	Matriz de la Gran estrategia
	Matriz de decisión estratégica
	Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico
Matriz de Rumelt	
Matriz de Ética	

Fuente: Elaboración Propia

1.13.3. Campo de Verificación:

Los antecedentes e información bibliográfica se llevarán a cabo revisando documentos físicos que encontraremos en bibliotecas, y a través de documentos virtuales que encontraremos en la web.

La entrevista se realizará a personal clave de la empresa financiera MA & MM Soluciones S.R.L., tomando como estrategia más importante al gerente general que es el dueño de la empresa.

1.14. Cronograma:

Cuadro 3: Cronograma

Descripción de la Actividad	Cronograma de Desarrollo de Tesis																			
	Junio				Julio				Agosto					Septiembre				Octubre		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Elección de tema de Tesis	■																			
Elaboración del Proyecto de Tesis		■	■																	
Recopilar bibliografía para el estudio		■	■																	
Situación Actual de la Organización				■																
Formulación de la Visión y Misión					■	■														
Análisis Externo						■	■	■												
Análisis Interno									■	■	■	■								
Formulación de Objetivos													■							
Elaboración de Estrategias														■	■					
Selección de Estrategias															■	■				
Implementación Estrategia																	■			
Evaluación Estrategia																		■		
Concluir el Estudio																				■

Elaboración: Propia

Capítulo 2: Marco de Referencia

“El planeamiento de una investigación no puede realizarse si no se hace explícito aquello que nos proponemos conocer: es siempre necesario distinguir entre lo que se sabe y lo que no se sabe con respecto a un tema para definir claramente el problema que se va a investigar” (Sabino, 1996). Es por esta razón que se necesita un marco de referencia para la siguiente investigación.

En el presente capítulo se definirá el concepto del planeamiento estratégico desde el punto de vista de diversos autores expertos en el tema, las etapas que componen este proceso para el desarrollo de organizaciones, las etapas que llevan a su consecución.

Así como también se ha incluido una lista de términos que aparecerán constantemente a lo largo del trabajo de investigación, y que deben estar claros para la comprensión del mismo.

2.1. Marco Teórico:

El Planeamiento Estratégico se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una organización alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2013).

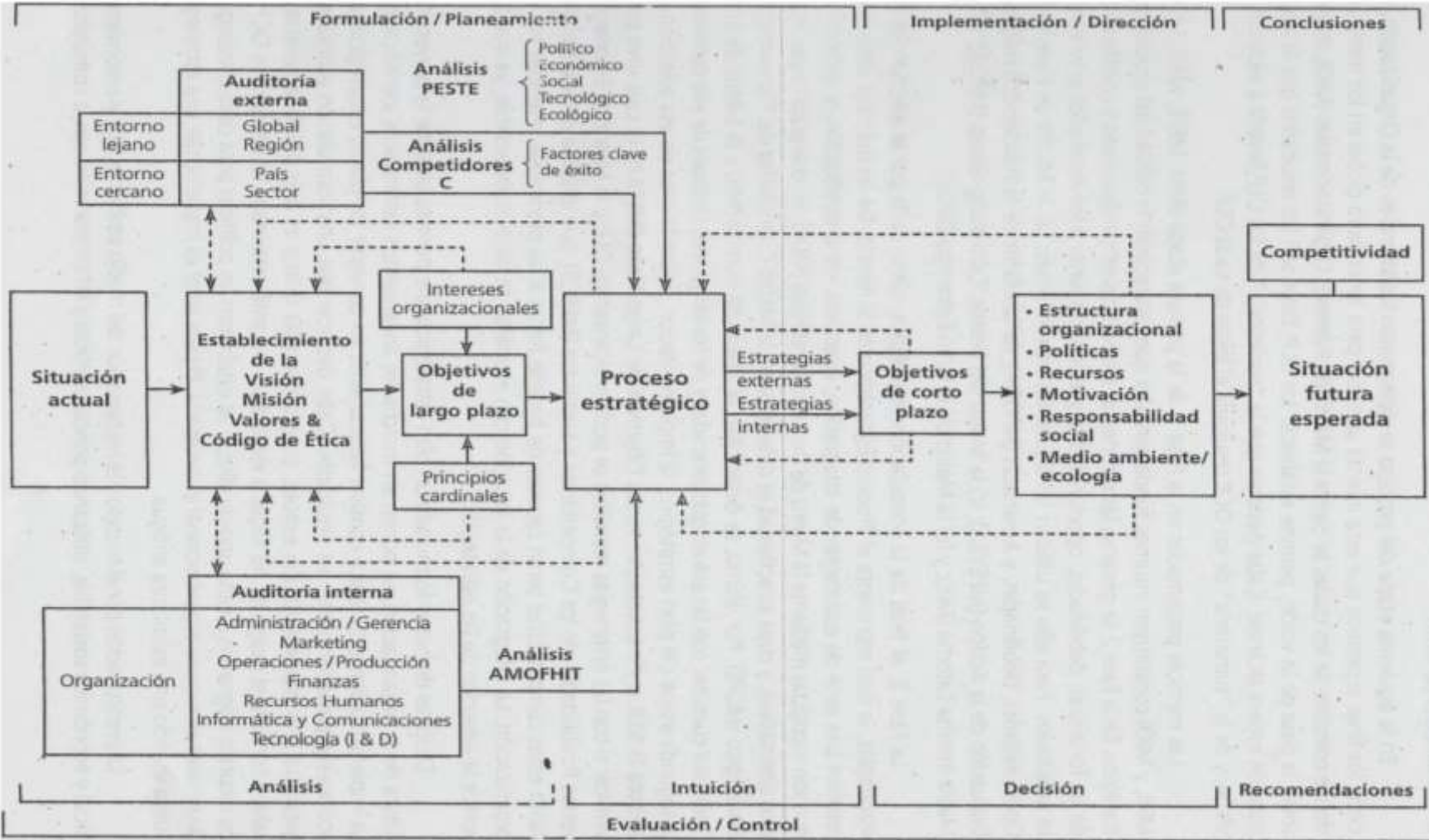
Las etapas que componen el proceso estratégico son las siguientes: (i) formulación, que es la etapa donde se realiza la planeación, en la que se pretende encontrar estrategias que encaminen a la organización al futuro deseado;(ii)

implementación, etapa en la cual se ejecutarán las estrategias encontradas en la primera etapa; y (iii) evaluación y control, etapa en la cual se monitorea y se da seguimiento al impacto que tengan estas estrategias en la organización, estrategias que pudieran ser mejoradas, cambiadas o desechadas. (D'Alessio Ipinza, 2013).

El proceso de planeamiento estratégico desarrollado para la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L. ha sido elaborado utilizando el modelo secuencial del proceso estratégico elaborado por (D'Alessio Ipinza, 2013). El siguiente modelo se puede apreciar en la Gráfica 1.



Gráfica 1: El modelo secuencial del proceso estratégico



Fuente: (D'Alessio Ipinza, 2013)

Además de evitar un fracaso financiero en las empresas, el planeamiento estratégico ofrece otros beneficios tangibles, como una mayor conciencia sobre las amenazas externas, mejor comprensión de las estrategias de los competidores, aumento de la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio y comprensión más clara de las relaciones entre el desempeño y las recompensas. (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003)

Algunos de los errores que se deben evitar en la planeación estratégica son: utilizar la planeación estratégica para obtener el control de las decisiones y los recursos, realizarla solo para satisfacer requisitos regulatorios o acreditación, no comunicar el plan a los empleados, dejar que los altos directivos tomen muchas decisiones intuitivas y delegar la planeación a un planeador en vez de involucrar a todos los gerentes. (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2013)

2.2. Marco Conceptual:

En esta parte del capítulo encontraremos los términos más importantes de la presente investigación, términos relacionados con la planeación estratégica y con las entidades financieras.

2.2.1. Términos clave en la Planeación Estratégica:

Según (David, 2013), estos son los términos más relevantes en cuanto a planeación estratégica:

1. Ventaja Competitiva

Este término puede definirse como cualquier cosa que la empresa haga bien en comparación con las empresas rivales.

2. Estrategas

Los estrategas son las personas en las que recae la mayor responsabilidad del éxito o fracaso de una empresa.

3. Declaración de Visión

La declaración de visión es el camino al cual se dirige una empresa a largo plazo y sirve de rumbo u aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

4. Declaración de Misión

La declaración de misión es una afirmación perdurable acerca del propósito de la empresa que la distingue de otras empresas similares.

5. Oportunidades y amenazas externas

Las oportunidades y amenazas externas hacen referencia a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnologías y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a la organización en el futuro.

6. Fortalezas y debilidades internas

Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización puede controlar y cuyo desempeño es muy bueno o muy malo, estas actividades están relacionadas con la administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de administración de información de una empresa.

7. Objetivos a largo plazo

Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica. A largo plazo hace referencia a un periodo superior a un año.

8. Estrategias

Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo.

9. Objetivos anuales

Los objetivos anuales son metas a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder lograr sus objetivos a largo plazo.

10. Políticas

Las políticas son los medios para alcanzar objetivos anuales, consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos.

2.2.2. Términos clave de Entidad Financiera:

Los siguientes términos nos ayudaran a comprender mejor el sector financiero:

1. Aval

Persona natural o jurídica que asume la responsabilidad de cumplir con la obligación de un tercero en caso que este no lo haga.

2. Captación

Obtención de recursos de terceros en forma de préstamo o crédito.

Las instituciones financieras mantienen permanentemente distintas formas de captación de fondos de personas naturales o jurídicas.

3. Cartera vencida

Categoría que agrupa a todos los créditos que han cumplido impagos un plazo de 30 días contados desde la fecha de vencimiento del crédito.

4. Colocación

Negociación destinada a la concesión de un préstamo.

5. Crédito

Se trata de un cambio en el que una de las partes entrega de inmediato un bien o servicio y el pago correspondiente más los intereses devengados los recibe más tarde.

6. Depósito

Es una suma de dinero entregada a una institución financiera, con el propósito de generar intereses en un periodo de tiempo determinado.

7. Deuda

Obligación de una persona natural o jurídica de pagar a un tercero una suma de dinero.

8. Deuda castigada

Créditos contabilizados como incobrables por la Institución Financiera, en atención al incumplimiento del cliente.

9. Hipoteca

Consiste en el otorgamiento de un bien inmueble como garantía del cumplimiento de una obligación o compromiso financiero.

10. Institución Financiera

Son todas aquellas instituciones que facilitan servicios financieros a sus clientes o miembros, actuando como intermediario financiero. En

el presente estudio se trabajará en relación a 5 instituciones financieras:

- Banca Múltiple
- Empresa Financiera
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito (CMAC)
- Caja Rural de Ahorro y Crédito (CRAC)
- Empresas de Desarrollo de Pequeñas y Microempresas (Edypyme)

11. Interés

Es un porcentaje que se paga o recibe por las operaciones de depósito o préstamo de dinero. Se calcula mediante porcentajes y al valor resultante se le llama Tasa de Interés.

12. Morosidad

Hace referencia al incumplimiento de las obligaciones de pago de una persona natural o jurídica.

13. Préstamo

Transacción conforme a la cual una parte proporciona a otra un cierto activo con la obligación del prestatario de devolverlo al prestamista junto a los intereses correspondientes en la forma y plazos estipulados en el acuerdo.

14. Recuperación

Esfuerzos realizados por las Instituciones Financieras para obtener de vuelta los recursos otorgados a terceros con el propósito de generar un interés.

15. Riesgo Crediticio

Es la posible pérdida que asume un agente económico como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales que incumben a las contrapartes con las que se relaciona.



Capítulo 3: Situación Actual

Con la descripción de la situación actual de una organización, estamos dando nada más que el primer paso para la Formulación del Plan Estratégico, lo que se busca en este capítulo es presentarles la organización que se estudiara y sobre la cual estamos desarrollando un Plan Estratégico.

3.1. Antecedentes:

MA & MM Soluciones, empresa fundada por don Miguel Ángel Mayhuire Mayhuire, y doña Manuela Fortunata Mayhuire Bengoa el año 2004 con la finalidad de prestación de créditos a personas con pequeños negocios para que estos puedan adquirir mercaderías para sus trabajos.

A través de los años ha brindado sus servicios ganándose su lugar dentro de la ciudad de Arequipa. Con la iniciación de las MYPES, la empresa tenía su objetivo de convertirse en una microfinanciera, el cual logro cumplirlo en noviembre del 2014. La empresa actualmente cuenta con casi 100 trabajadores los cuales efectúan sus labores de gestores cobranza, supervisores, administradora, analistas de créditos, entre otros, los cuales apuntan a un objetivo, el cual es poder ser una de las mejores microfinancieras. Su lema: “No somos los únicos, pero si los mejores”.

Las colocaciones de MA & MM Soluciones S.R.L. bordean los 4 millones de soles, y la empresa considera que puede seguir expandiendo sus operaciones mejorando su actual modelo de negocio, cuyo producto estrella es el crédito de pago diario, la empresa al encontrarse al límite de su capacidad y con potenciales contingencias operativas y tributarias, necesita de un plan estratégico para poder cumplir sus objetivos.

3.2. Reseña Histórica:

La empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L. Inicialmente fue una idea basada en brindar apoyo, luego al pasar de los días se concretó en un sueño que al paso del tiempo se fue haciendo realidad gracias al buen manejo de los fundadores y la buena acogida de los clientes. Inicio sus actividades el 2004 en una pequeña casa en José Luis Bustamante y Rivero. 2 años después su gran crecimiento los llevaría a ubicarse en el centro de la ciudad en la calle Pizarro en donde se quedarían hasta el 2009, posteriormente se ubicarían en la Av. Jorge Chávez en un local amplia donde laboran hasta el día de hoy, además con el paso del tiempo se fueron implementando más agencias en la ciudad de Arequipa, como en otras ciudades de la macro región Sur del Perú.

Así nace la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L. con el fin de seguir creciendo y poder brindar día a día nuestro mejor apoyo hacia sus clientes. Esta empresa es una institución joven cuya principal política es la de brindar un servicio de calidad a sus clientes, dándoles soluciones financieras sin incurrir en toda la documentación que requieren otras instituciones financieras.

3.3. Datos Generales:

3.3.1. Denominación:

La empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L. comercialmente conocida como MA & MM Soluciones, tiene su sede principal en la Av. Jorge Chávez en el Cercado de Arequipa, asimismo tiene oficinas Cayma, Miraflores y en el Avelino; y agencias en las ciudades de Juliaca, Moquegua, Tacna y Cuzco.

3.3.2. Localización Geográfica:

La Financiera MA & MM Soluciones S.R.L. está localizada en el Perú, con su sede principal en la ciudad de Arequipa, en el cercado, teniendo agencias en Miraflores, Cayma y en el Avelino, asimismo tiene agencias en los departamentos de Moquegua (2), Juliaca, Tacna y Cuzco

En la Gráfica 2 se visualizan las ubicaciones de las 9 agencias de MA & MM Soluciones S.R.L.



Fuente: Elaboración Propia

3.3.3. Información Legal:

Cuadro 4: Información Legal de MA & MM Soluciones S.R.L.

Número de RUC:	20453860231 - MA & MM SOLUCIONES S.R.L.		
Tipo Contribuyente:	SOC.COM.RESPONS. LTDA		
Nombre Comercial:	MA & MM SOLUCIONES S.R.L.		
Fecha de Inscripción:	04/08/2004	Fecha Inicio de Actividades:	01/09/2004
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	AV. JORGE CHAVEZ NRO. 509 AREQUIPA - AREQUIPA – AREQUIPA		
Sistema de Emisión de Comprobante:	MANUAL/ COMPUTARIZAD O	Actividad de Comercio Exterior:	SIN ACTIVIDAD
Actividad(es) Económica(s):	Principal - 65994 - OTROS TIPOS DE INTERMEDIACION FINANC. Secundaria 1 - 52335 - VTA. MIN. EQUIPO DE USO DOMESTICO.		

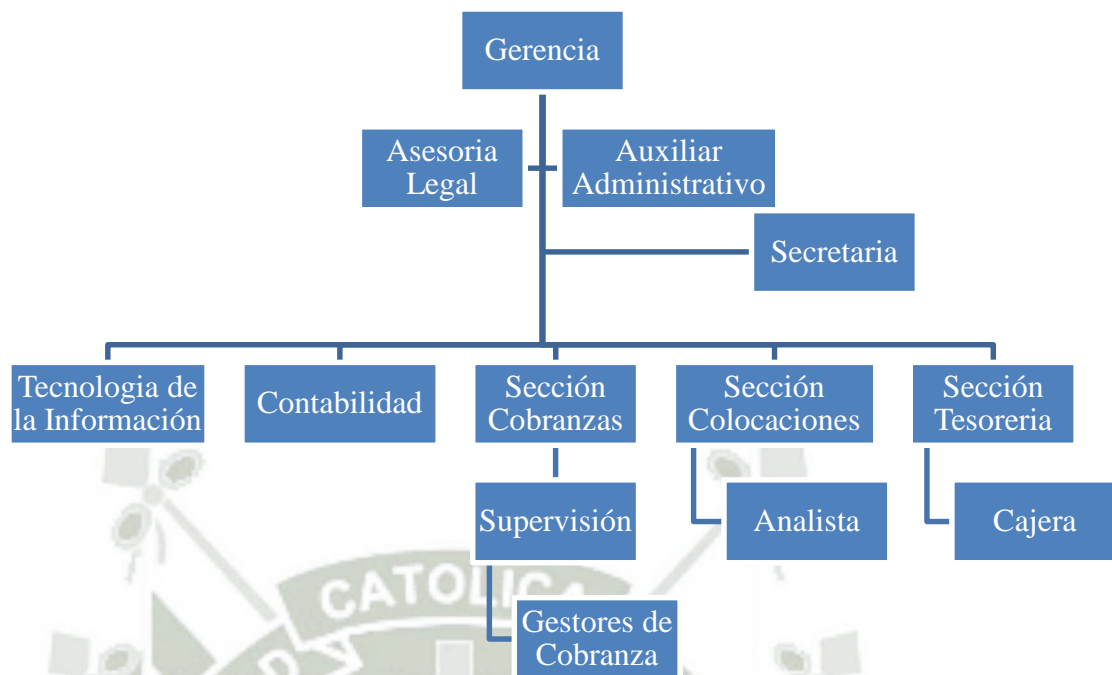
Fuente: (Razon Social Peru, 2016)

3.3.4. Organización:

La empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L. cuenta con una organización horizontal, lo que les permite lograr una mayor cooperación en todos los niveles de la organización, haciendo más fácil el logro de sus objetivos.

En la Gráfica 3 se puede apreciar el organigrama de la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L.

Gráfica 3: Organigrama Funcional de MA & MM Soluciones S.R.L.



Fuente: MA & MM Soluciones
Elaboración: MA & MM Soluciones

Como se puede apreciar en la Gráfica anterior se observa una estructura organizacional horizontal, la cual es encabezada por un Gerente General, el cual tiene como miembros de apoyo personal en asesoría legal, encargada de resolver los problemas jurídicos tanto dentro como fuera de la empresa, también tiene un auxiliar administrativo y una secretaria, al gerente responden 5 áreas que son las siguientes: Tecnología de la Información que es una área tercerizada, Contabilidad que también es una área tercerizada, la sección de cobranzas junto con la sección de colocaciones son las áreas más importantes de la empresa, ya que en ellas recae el giro del negocio, y finalmente tenemos el área de tesorería.

3.3.5. Capital Social:

Desde el año de 1983 hasta el año 2004, año en el que se constituyó formalmente la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L. el dueño

fue acumulando una cantidad de clientes hasta que ya no pudo darse abasto. En el año 2004 ya con más de 200 clientes a los que les prestaba entre 100 y 500 soles, con un total aproximado de 60,000 S/. en colocaciones decide formalizar su actividad, agregando un total de 20,000 S/. para la conformación de la empresa. Más de 10 años después el patrimonio de la organización asciende a 3'380,000 S/.

3.4. Contexto Vigente:

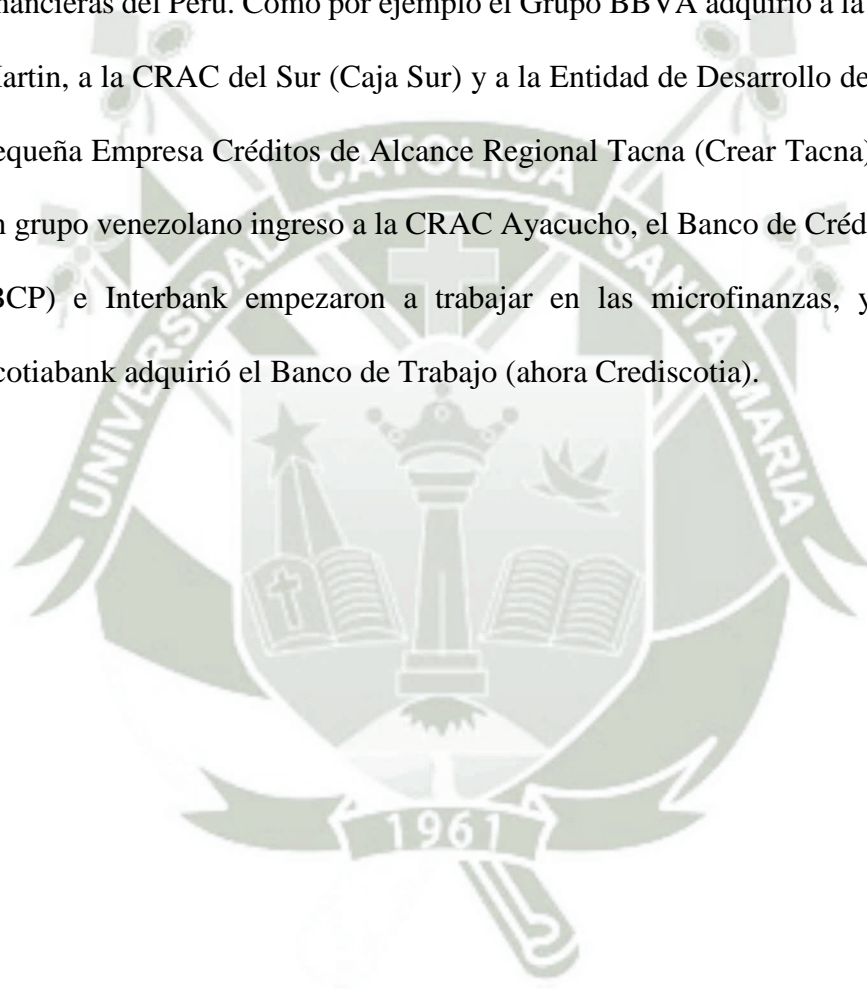
En un contexto de crecimiento económico sostenido, en gran parte gracias a la minería, mientras que otros sectores como la construcción crecieron muy poco. Los dos motores de la economía peruana, que son la inversión y las exportaciones siguen cayendo.

Las Entidades Financieras crecen debido a que en el Perú el sector microfinanciero es uno de los más rentables, pese a los elevados costos operativos, y al elevado nivel de morosidad. Una entidad financiera madura, instalada en zonas estratégicas y con una organización debidamente estructurada, puede presentar una rentabilidad interesante y superior al 20% anual y, pese a que ha caído un poco el nivel de rentabilidad sigue siendo atractivo. Razón por la cual solamente en Arequipa hay presencia de 33 Instituciones Financieras, con más de 200 puntos de servicio.

Uno de los motivos del incremento del nivel de morosidad en las microfinancieras es la excesiva oferta de créditos para la pequeña y microempresa. Gracias al incremento de la competencia varias entidades financieras decidieron relajar sus políticas de créditos aumentando tanto el plazo como el monto prestado, sin tomar

en cuenta la capacidad de pago de los agentes, así como el sobreendeudamiento al que estarían expuestos.

El elevado nivel de rentabilidad del sector, sumado a la elevada competencia que existe en este sector ha llevado a varias organizaciones a fusionarse con otras, organizaciones más grandes absorben a las más pequeñas, incluso entidades de otros países adquieren gran porcentaje o la totalidad de alguna de las instituciones financieras del Perú. Como por ejemplo el Grupo BBVA adquirió a la CRAC San Martín, a la CRAC del Sur (Caja Sur) y a la Entidad de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa Créditos de Alcance Regional Tacna (Crear Tacna), asimismo un grupo venezolano ingresó a la CRAC Ayacucho, el Banco de Crédito del Perú (BCP) e Interbank empezaron a trabajar en las microfinanzas, y el Banco Scotiabank adquirió el Banco de Trabajo (ahora Crediscotia).



Capítulo 4: Visión, Misión, Valores Corporativos y Código de Ética

“Fallar al planificar es planificar el fracaso” (Lakein), esto quiere decir que una organización debe pensar en el futuro y planear estratégicamente, lo cual le dará ventajas sobre las demás organizaciones que compiten en su industria, después de haber analizado la Situación Actual de la organización, es necesario plasmar una Visión, Misión, los Valores Corporativos y el Código de Ética de la organización, que serán los cuatro componentes que guiarán y normarán el accionar de la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L..

En el presente capítulo se procederá a formular una visión, una misión, los valores corporativos y el código de ética para la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L.

4.1. Visión:

La Visión de una organización responde a las preguntas ¿Qué queremos llegar a ser?, ¿Cuándo lo queremos?, para que una organización sepa que es lo que quiere llegar a ser, primero debe saber lo que es, es por eso que en el capítulo anterior se habló de la situación actual de la organización.

La Visión de una organización no solo depende del Gerente General, ni de los accionistas de la misma, sino que depende de la organización misma, es por eso que la visión debe ser compartida por todos sus miembros, con el único fin de involucrarlos y comprometerlos con el cumplimiento de la misma.

Para cumplir con la Visión de una organización es necesario plasmarse objetivos de corto y largo plazo que vendrían a ser el camino para llegar a la Visión

anhelada, cuando vamos avanzando en ese camino y estemos por llegar a la meta, es necesario replantearse una nueva meta, en este caso una nueva Visión, hacerla más amplia y ambiciosa de tal modo que la organización nunca deje de avanzar hacia su nueva Visión.

Con todo lo expuesto anteriormente y con la ayuda de un formato para la elaboración de la Visión (Anexo 1), se procede a formular la Visión para la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L.:

“Para el año 2025, llegar a ser los líderes en soluciones financieras para las Mypes de la macro región sur del Perú, generando valor, desarrollo y bienestar a los microempresarios”

4.2. Misión:

La Misión de una organización responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?, es decir cuál es la razón de ser de la organización, es lo único que debe mantener preocupada a la organización, es lo que debe hacer bien para lograr el éxito y diferenciarse de los demás.

El propósito de la Misión es establecer una clara diferenciación con otras organizaciones de la misma industria, es como una identificación para diferenciarnos de los demás, la Misión depende de una Visión clara que delimite el presente y el futuro de la organización, si a la Visión la consideramos con la meta, la Misión es considerada como la dirección que tenemos que tomar para llegar a esa meta.

Con todo lo expuesto anteriormente y con la ayuda de un formato para la elaboración de la Misión (Anexo 2), se procede a formular la Misión para la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L.:

“Brindar soluciones financieras confiables, eficientes y oportunas en el microcrédito, para los microempresarios de la Macro región Sur del Perú, contribuyendo al desarrollo económico y social de cada uno de nuestros clientes, utilizando la mejor tecnología y el mejor talento humano de forma eficiente, brindando bienestar para los accionistas y los trabajadores de la organización”

4.3. Valores Corporativos:

Los valores corporativos son elementos propios de cada organización y corresponden a su cultura organizacional, es decir, a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de los stakeholders de cada organización, esto quiere decir que los valores corporativos propios de cada organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes que norman y encausan el desempeño de los trabajadores de la organización, y constituyen un patrón de actuación que los guía a los estrategas en el proceso de toma de decisiones

Considerando lo expuesto anteriormente, se procede a formular los valores corporativos de la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L.:

1. Honestidad

- a) Actuar honestamente durante el trabajo, sin dejar que nuestras necesidades personales perjudiquen el interés de nuestros clientes.

- b) Actuar con transparencia en todas las actividades que se realicen en la organización, evitando beneficiarse de manera ilícita, perjudicando los intereses de la organización y de sus trabajadores

2. Trabajo en Equipo

- a) Emplear el trabajo en equipo como herramienta fundamental para generar un ambiente agradable de trabajo, y así poder lograr los objetivos planteados por la organización.

3. Respeto

- a) Actuar con respeto hacia todos los trabajadores de la empresa, sin guardar recelo hacia algún trabajador en especial, ya sea un jefe inmediato o un colaborador
- b) Tratar con respeto en todo momento a los clientes, haciéndoles entender de la mejor manera que, así como la organización les brinda el apoyo al realizarles el préstamo, ellos deben responder con sus obligaciones.

4. Lealtad

- a) Trabajar con lealtad hacia la organización, y no aprovecharse del buen trato de los superiores, ni del gerente para sabotear a la organización, o para robarse a los clientes ofreciéndoles un crédito con una menor tasa de interés o mayores beneficios.

5. Buen Trato

- a) Tratar a los colaboradores y a los clientes de la mejor manera, siendo serviciales en todo momento que ellos lo requieran.

4.4. Código de Ética:

Todas las organizaciones que deseen diferenciarse de las demás, y tener un mejor ambiente de trabajo, lo cual repercutirá en mejores trabajadores, tienen la responsabilidad de crear un ambiente que fomente la correcta toma de decisiones mediante la institucionalización de la ética.

Es por esto que cada organización debe crear e implementar un código de ética donde se plasmen un sistema de principios de buena conducta y del buen vivir, con la ayuda del código de ética los trabajadores de la organización tendrán normas para regular su comportamiento y así será posible demostrar que se cuenta con un patrón de accionar claro conocido por los trabajadores.

El código de ética debe establecer el comportamiento deseado que deben tener todos los trabajadores de la organización, así como hacer explícito los deberes y derechos, es considerado como un requisito indispensable para la ejecución de una estrategia exitosa.

Con lo expuesto anteriormente se procede a redactar el código de ética para la financiera MA & MM Soluciones S.R.L.:

Código de Ética de MA & MM Soluciones S.R.L.

- Realizar las actividades de la organización en forma íntegra, honesta, transparente y respetando a todos los trabajadores y clientes de la organización.
- Tratar con justicia y profesionalismo a todos los clientes y usuarios de la organización.

- Respetar la confidencialidad de la información personal de los clientes de la organización.
- Informar de actividades ilícitas que perjudiquen el bienestar de la organización.
- Trabajar en equipo para cumplir los objetivos a largo plazo, en beneficio propio y de la organización.
- Mantener un ambiente adecuado de trabajo donde predomine el respeto por el trabajo y por los trabajadores de la organización.



Capítulo 5: Diagnóstico del Entorno Externo

La mayoría de las organizaciones por no decir todas enfrentan entornos externos muy turbulentos, complejos y globales, estar bajo estas condiciones dificulta la interpretación del entorno externo en el cual se sitúa la organización, es por eso que las organizaciones para poder manejar datos, e información que puede ser ambigua o incompleta es necesario conocer mejor el entorno en general, este capítulo trata del análisis del entorno externo de la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L., se sabe que el análisis del entorno externo es una actividad muy difícil, pero es muy importante.

Según (D'Alessio Ipinza, 2013):

El proceso de evaluación del entorno externo de una empresa empieza en el desarrollo de la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa, también se analiza la industria global a través del análisis PESTE, de este se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permitirá conocer las oportunidades y amenazas de la organización, del análisis PESTE y de como el de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se obtiene la Matriz del Perfil del Competidor (MPC).

El objetivo principal de este análisis es lograr identificar las oportunidades y amenazas de la organización, si sabemos cuáles son las oportunidades de una organización se podrán explotar de tal manera que le ayude a la organización a alcanzar la ansiada competitividad estratégica, asimismo si se sabe cuáles son las amenazas de una organización se podrá evitar que estas entorpezcan las actividades de la organización para lograr la competitividad estratégica.

El presente capítulo se enfoca en hacer una evaluación del entorno externo de la empresa financiera MA & MM Soluciones S.R.L., mediante los siguientes análisis:

- a) Análisis Tridimensional del Sector.
- b) Análisis Competitivo del País.
- c) Análisis PESTE+C.
- d) Matriz de Evaluación de Factores Externos.
- e) Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.
- f) Matriz del Perfil Competitivo.

Con el único objetivo de identificar las Oportunidades y Amenazas de la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L.

5.1. Análisis Tridimensional de las Naciones:

Según (Hartmann, 1957/1983) en lo presentado en su obra (The Relations of Nations, 1957/1983), la relación de las naciones, se deberían considerar tres aspectos relacionados con el proceso estratégico, estas tres grandes dimensiones a evaluar en la llamada Teoría Tridimensional de las relaciones de las naciones son:

- a) Los Intereses Nacionales
- b) Los Factores de Potencial Nacional
- c) Los Principios Cardinales

El Análisis Tridimensional de las Naciones es sumamente importante para todo tipo de organización, sin importar que sean públicas o privadas, debido a que podrían verse perjudicadas o beneficiadas por las estrategias que se tomen a nivel del país al cual pertenecen.

5.1.1. Intereses Nacionales:

Próximos a la celebración del Bicentenario de la Independencia Peruana a realizarse el 2021, CEPLAN (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico) estableció en el “Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021”, (PEDN actualizado), los siguientes ejes: (a) derechos humanos e inclusión social; (b) oportunidades y acceso a los servicios; (c) estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo territorial e infraestructura productiva; y (f) ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgos de desastres.

i. Derechos humanos e inclusión social:

El objetivo de este eje es hacer que se respeten los derechos humanos, como los son la vida, la libertad, la igualdad y la participación política y ciudadana, esto debe aplicar para todas las personas contempladas en la Constitución Política del Perú, esto se lograra mediante el cumplimiento de los objetivos nacionales tales como tener una economía competitiva, adecuada infraestructura, acceso a los servicios o un ambiente sano.

ii. Oportunidades y acceso a los servicios:

El objetivo de este eje es garantizar el acceso a los servicios de calidad que permitan el desarrollo pleno de las capacidades y derechos de la población, en condiciones equitativas y sostenibles, este eje se podrá usando el indicador de Índice de Pobreza Multidimensional (IPM).

iii. Estado y gobernabilidad:

Este eje apunta a lograr un Estado que se oriente al servicio de los ciudadanos todo esto sería posible gracias a un ejercicio eficiente y transparente de la función pública, el cual se descentralizaría aún más para el año 2021 para asegurar la mayor cobertura posible en todo el país.

iv. Economía, competitividad y empleo:

Para el año 2021 se buscaría tener una economía estable, con un crecimiento económico progresivo a través de la inversión pública y privada, gracias a lo cual se generarían mayores oportunidades laborales y comerciales con el único fin de beneficiar a toda la población en su conjunto, como consecuencia de este desarrollo económico y la integración hacia los mercados internacionales se mejoraría la competitividad nacional.

v. Desarrollo territorial e infraestructura productiva:

El objetivo de este eje estratégico es eliminar las brechas entre recursos y capacidades de las regiones del país, mediante la creación de una infraestructura económica y productiva adecuada, descentralizada y de uso público que evite el estancamiento de las regiones del país, mediante la integración de una estructura nacional para contribuir con la disminución de los índices de pobreza.

vi. Ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgos de desastres:

Este eje estratégico está orientado a la conservación y protección del patrimonio ambiental existente, a reducir los posibles impactos ambientales negativos de futuras actividades a realizarse en el territorio nacional, asimismo como el aprovechamiento de la diversidad biológica, en beneficio de los habitantes del territorio peruano.

Habiendo revisado los seis ejes estratégicos del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021”, (PEDN actualizado), y considerando las principales relaciones internaciones, se han clasificado los Intereses Nacionales según (Nuechterlein, 1976) quien clasificó estos intereses en cuatro niveles: supervivencia, vitales, mayores y periféricos.

Cuadro 5: Matriz de Interés Nacionales del Perú (MIN)

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
i. Derechos humanos e inclusión social			Unión Europea Estados Unidos	
ii. Oportunidades y acceso a los servicios			España Estados Unidos Brasil	
iii. Estado y gobernabilidad		Chile	Bolivia Brasil Colombia Ecuador	
iv. Economía, competitividad y empleo	Estados Unidos	China	Brasil Unión Europea	(Chile)
v. Desarrollo territorial e infraestructura productiva			Bolivia Brasil Chile Colombia Ecuador	
vi. Ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgos y desastres		China Estados Unidos Unión Europea	Brasil	(Chile)

Fuente: (Política Exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2016), (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico), (Nuechterlein, 1976).

Elaboración: Propia

5.1.2. Los Factores de Potencial Nacional:

El potencial Nacional responde a la pregunta ¿Qué tan débil o fuerte es un país para alcanzar sus intereses nacionales?, existen siete factores de potencial nacional (Hartmann, 1957/1983): (a) la estructura poblacional (demográfico), (b) el tamaño y la forma del territorio (geográfico), (c) el

material estratégico (económico), (d) su desarrollo tecnológico, (e) la experiencia pasada (histórico, psicológico, y sociológico), (f) la forma del Gobierno (organizacional y administrativo), y (g) las Fuerzas Armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (militar).

Se procederá a analizar cada uno de los siete factores de Potencial Nacional del Perú.

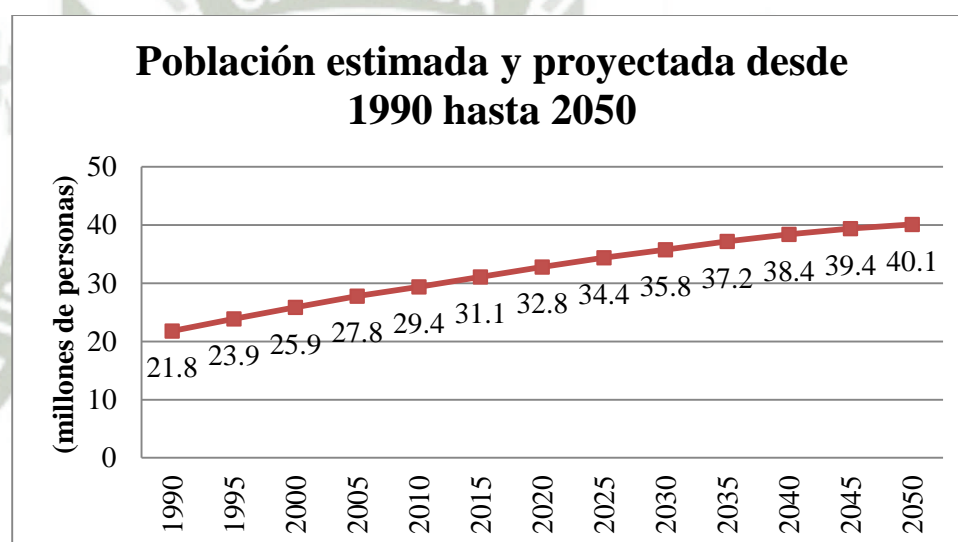
a) La estructura poblacional (demográfico):

Según el Último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016) realizado el 2007, el Perú tenía una población de 28'220,764 habitantes, de los cuales 49.7 % son hombres y el 50.3% restante son mujeres, con una densidad poblacional de 21.96 habitantes por kilómetro cuadrado y un crecimiento anual de 1.6%, según una página web (countrymeters, 2016), el Perú actualmente tiene una población de 31'860,791 habitantes, de los cuales 50.1% son hombres habiendo incrementado 0.4% en comparación al año 2007, y el 49.9% son mujeres; con una densidad poblacional de 24.79 habitantes por kilómetro cuadrado y un crecimiento poblacional pronosticado para el cierre del 2016 de 1.32%, según las estimaciones y proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016), actualmente en el año 2016 se tienen 19'858,501 habitante cuyas edades están entre 18 y 70 años, esto quiere decir que aproximadamente un 62.32% de la población están en la edad de adquirir un crédito de alguna entidad financiera.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016), para el año 2007 la macroregión Sur del Perú comprendida por

Apurímac, Arequipa, Cusco, Moquegua, Puno, y Tacna, es habitada por 4'446,651 personas, aproximadamente un 15% de la población peruana, el crecimiento de la población peruana desde el año 1990 hasta el año 2016 y la proyección desde el año 2016 hasta el año 2050 se puede observar en la Gráfica 4, en la cual se puede observar que el crecimiento anual promedio desde 1990 hasta 2016 es de 1.46%, y a partir del 2016 en adelante la tasa de crecimiento anual en promedio será de 0.71%, prácticamente el crecimiento poblacional se verá reducido en la mitad.

Gráfica 4: Población Peruana desde 1990 hasta 2050



Fuente: (INEI, 2016)

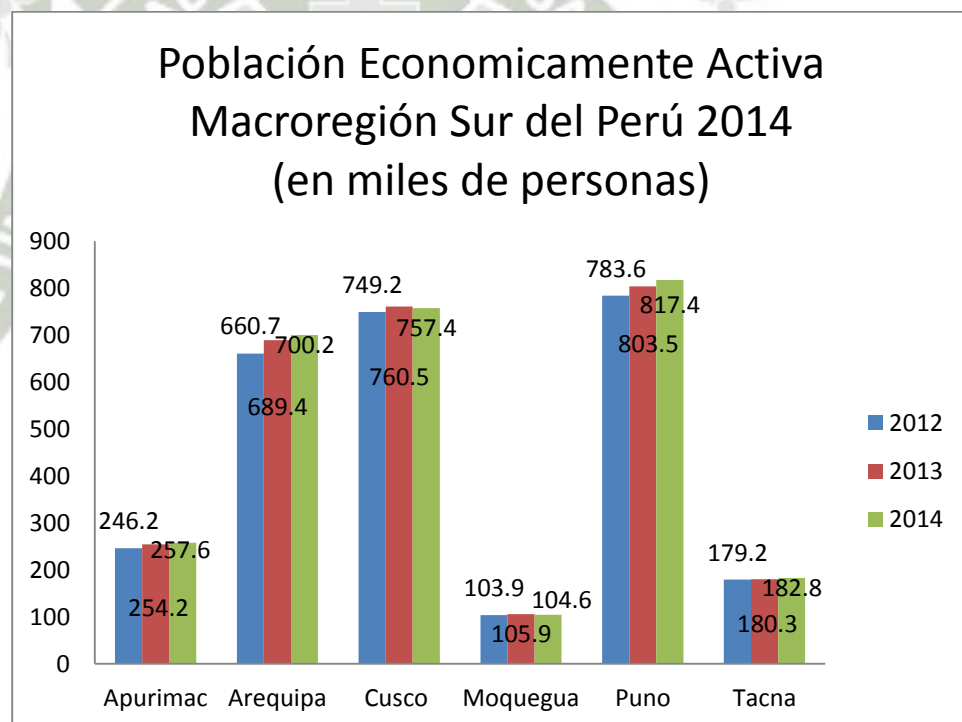
Elaboración: Propia

Según el CEPLAN (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico), un objetivo estratégico para el Plan Bicentenario es tener 33 millones de peruanos sin pobreza, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016) la población del Perú en el año 2021 sería de 33'149,016 habitantes; para cumplir ese objetivo estratégico el índice de pobreza debería ser menor a 0.45%, según el Instituto Nacional de

Estadística e Informática (INEI, 2016) el índice de pobreza monetaria para el 2015 es de 21.8% de la población.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016), el año 2007 la población económicamente activa eran 14'903,300 personas aproximadamente un 52.81%, para el año 2014 era de 16'396'400 personas, la Población Económicamente Activa de la Macro región Sur del Perú para los de los años 2012, 2013 y 2014 según (INEI, 2016) la podemos observar en la Gráfica 5.

Gráfica 5: Población Económicamente Activa Macro región Sur del Perú



Fuente: (INEI, 2016)

Elaboración: Propia

Podemos observar el mantenimiento de la Población Económicamente Activa de la Macroregión Sur del Perú entre los años 2012 y 2014, por lo que se puede asumir que en la actualidad se mantiene estable.

b) El tamaño y la forma del territorio (geográfico):

El Perú es un país soberano en la zona del Pacífico Sudamericano, situado en el centro de América del Sur, entre los paralelos $0^{\circ}2'$ y los $18^{\circ}21'34''$ de latitud sur y los meridianos $68^{\circ}39'7''$ y los $81^{\circ}20'13''$ de longitud. El terreno peruano abarca 1'285,216 kilómetros cuadrados, es el tercer país más grande de América del Sur, limita por el norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil, Bolivia, y al sur con Chile, la línea costera peruana tiene una extensión de 3,079.5 kilómetros.

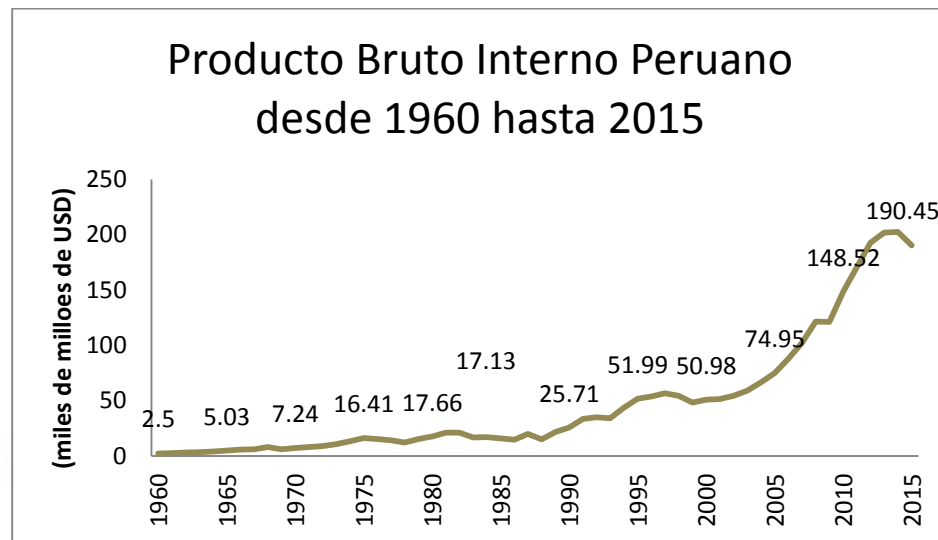
El Perú se encuentra expectante, se proyecta como entrada del continente sudamericano hacia el dinámico mercado asiático según (Guitierrez Jauregui & Merino, 2009).

El territorio peruano es extenso y con una gran diversidad, está ubicado estratégicamente en la zona central de Sudamérica, es considerado como un territorio polivalente siendo marítimo, andino y amazónico; lleno de recursos naturales, mineros y energéticos.

c) El material estratégico (económico):

Durante la última década el crecimiento de la economía peruana fue de manera acelerada, en la Gráfica 6 se pueden observar el Producto Bruto Interno del Perú en miles de millones de dólares desde 1960 hasta el 2015

Gráfica 6: Producto Bruto Interno del Perú



Fuente: (INEI, 2016), (Banco Central de Reserva del Perú, 2016)
(Banco Mundial, 2016)

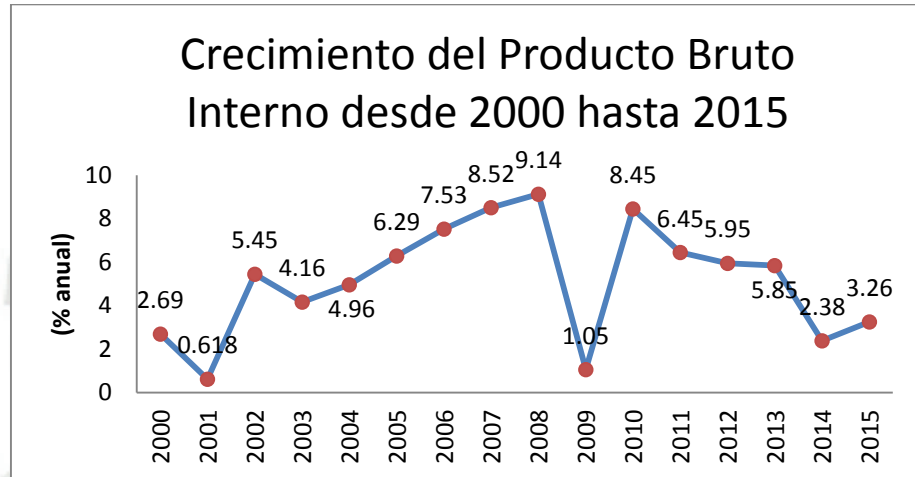
Elaboración: Propia

Se puede observar que el crecimiento del Producto Bruto Interno desde el año 1960 hasta 1990 fue de 2.5 mil millones de dólares hasta 25.71 mil millones de dólares, multiplicándose por 10 en un periodo de 30 años, el crecimiento del Producto Bruto Interno desde el año 2000 hasta el año 2015 fue muy acelerado, llegando hasta los 190.45 mil millones de dólares al acabar el año 2015.

A pesar de la crisis económica mundial del 2008 y 2009 que se originó en los Estados Unidos, la economía peruana en el año 2011 volvió a mostrar un crecimiento con una tasa de crecimiento de 6.45% (Gráfica 7), a pesar de que en el 2010 obtuvo una mayor tasa de rendimiento porcentual de 8.45%, esto se debió al temor de una nueva recaída de la economía mundial, sustentada por la crisis de deuda que atraviesan algunos países del sur de Europa, así como la incertidumbre propia de

todo proceso electoral. (Banco Central de Reserva del Perú, 2016),
(MEF, 2016).

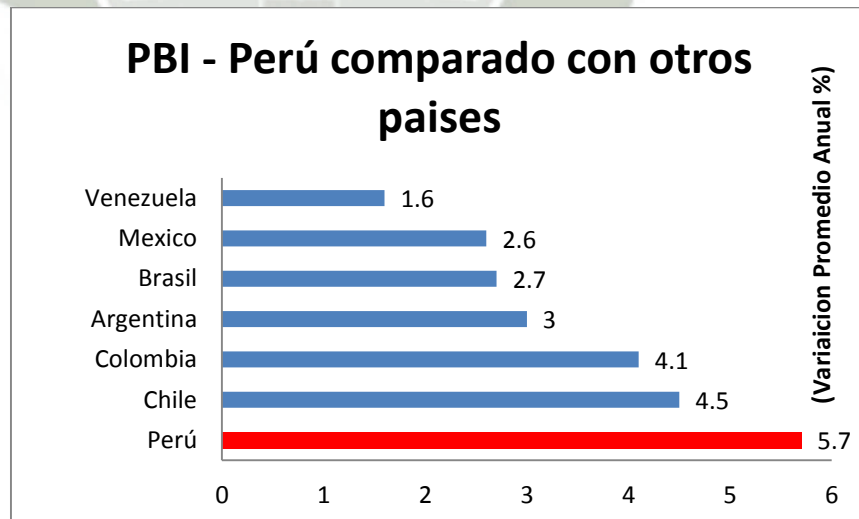
Gráfica 7: Crecimiento del PBI



Fuente: (Banco Mundial, 2016)
Elaboración: Propia

Entre los años 2013 y 2015 el Perú ha demostrado el mayor crecimiento porcentual del PBI en toda Sudamérica, este crecimiento lo ubicaría entre los países de crecimiento más rápido en el mundo. (Gráfica 8), (MEF, 2016)

Gráfica 8: PBI del Perú comparado con otros países



Fuente: (MEF, 2016)
Elaboración: Propia

d) Su desarrollo tecnológico:

A pesar del crecimiento económico que ha demostrado el Perú en los últimos años en materia de avance tecnológico estamos como en el futbol (Ritchie), a pesar de avanzar en temas trascendentales, retrocedemos en otros aspectos.

De acuerdo con “The Global Competitiveness Report” publicado por (The World Economic Forum, 2013), de 148 países el Perú se encuentra en el puesto 61 en temas de competitividad global, en innovación se encuentra en el puesto 122 con un puntaje de 2.8/7, en temas de sofisticación de negocios se encuentra en el puesto 74 con un puntaje de 3.4/7, observar el Cuadro 6 donde se comparan las posiciones obtenidas por Perú, Chile, Brasil, Colombia, Ecuador y Argentina.

Cuadro 6: Posiciones en el ranking de Competitividad Global

	Preparación Tecnológica	Innovación	Índice Global de Competitividad
Perú	74	122	61
Chile	54	43	34
Brasil	39	55	56
Colombia	63	74	69
Ecuador	69	58	71
Argentina	95	104	104

Fuente: (The World Economic Forum, 2013)

Elaboración: Propia

Si analizamos detalladamente porque somos uno de los puestos más bajos en temas de innovación se debe a nuestra baja capacidad de innovación, a la mala calidad de las instituciones de investigación científica, las empresas no tienen el más mínimo interés de invertir en Investigación y Desarrollo, asimismo las universidades no colaboran con

la Investigación y Desarrollo, el gobierno no adquiere productos de avanzada tecnología, la poca disponibilidad de científicos e ingenieros, entre otros factores, en el Cuadro 7 podemos observar el ranking que tenemos en estos factores mencionados. (The World Economic Forum, 2013)

Cuadro 7: Factores de la Innovación

Factores de la Innovación	Puntaje	Puesto
Capacidad por Innovar	3.1	106
Calidad de las Instituciones de Investigación Científica	2.9	119
Gastos de empresas en Investigación y Desarrollo	2.5	124
Colaboración en Investigación y Desarrollo de las Universidades	3.1	109
Adquisición de productos de tecnología avanzada por parte del Gobierno	3.2	98
Disponibilidad de científicos e ingenieros	3.4	113

Fuente: (The World Economic Forum, 2013)

Elaboración: Propia

No obstante, hay industrias que, si están invirtiendo en nuevas tecnologías, todo para brindar un mejor servicio a sus clientes y usuarios, para llegar a nuevos mercados y satisfacer a sus beneficiarios.

e) La experiencia pasada (histórico, psicológico, y sociológico):

El Perú al ser de origen Inca, que fue una de las mejores y más avanzadas culturas precolombinas, tiene ventaja por sobre otros países; además el Perú fue el centro del virreinato español en América del sur, el Perú también tiene varias distinciones reconocidas a nivel mundial, es el “Mejor destino culinario del mundo” reconocido por la edición mundial

de los premios Wolrd Travel Awards, según informe (MINCETUR, 2016), a ello se suma el reconocimiento de Machu-Pichu como una de las siete maravillas del mundo moderno tras ganar un concurso de votación organizado por (New Open World Corporation, 2016), haciendo del Perú un lugar de atractivo mundial debido a su riqueza cultural y ancestral.

La sociedad peruana es reconocida como una sociedad llena de emprendedores, comportamiento característico del peruano. La sociedad peruana ocupa el noveno puesto en emprendimiento mundial, y como la cuarta a nivel de América Latina según el reporte del Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2015), habiendo retrocedido 4 posiciones del reporte anterior del Global Entrepreneurship Monitor, pero este emprendimiento no se ve reflejado n la creación de nuevos empleos, donde nos encontramos por debajo del promedio mundial.

f) La forma del Gobierno (organizacional y administrativo):

El Perú está organizado en 3 poderes: (a) Poder Legislativo, (b) Poder Ejecutivo, y (c) Poder Judicial.

El Poder Legislativo se encuentra integrado por 130 congresistas, que tienen como función la elaboración, el debate y la aprobación de las reformas de la Constitución. El Poder Ejecutivo está encargado de la administración central del país, y tienen como máximo representante al Presidente de la Republica. El Poder Judicial se encarga de administrar justicia al país. Los tres poderes del país se encuentran en Lima, lo cual centraliza el desarrollo, eso ocasiona una escasas de desarrollo en las

demás regiones del Perú y las constantes migraciones al centro del País, fenómeno más conocido como la Centralización.

Teniendo a los 3 Poderes del Estado Peruano localizados en un mismo lugar, origina la desconfianza de aquellos que no son beneficiados por la lejanía de estos.

g) Las Fuerzas Armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (militar):

Las Fuerzas armadas peruanas están compuestas por el Ejército del Perú, la Marina de Guerra del Perú y la Fuerza Aérea del Perú, estas tres dependen del Ministerio de Defensa.

El Ministerio de Defensa ha tenido logros importantes en los años 2013 y 2014, lo que ha ayudado a consolidar la política de seguridad y defensa nacional, y la política de alcanzar la pacificación nacional.

Las fuerzas armadas del Perú tienen como objetivo principal lograr la pacificación, para lograr esto luchan día a día contra el terrorismo y el narcotráfico, con el objetivo de restablecer la paz, las fuerzas armadas también están equipadas en casos de desastres naturales, teniendo a su cargo aviones de transporte para brindar ayuda humanitaria y evacuar lugares con riesgos de amenaza por catástrofe, también tienen como función vigilar y mantener el control territorial de cada uno de los 1'285,216 kilómetros cuadrados del territorio peruano, así como cada una de las 200 millas del mar peruano (1'140,646 kilómetros cuadrados), las fuerzas armadas también realizan Operaciones de Desarrollo Social en beneficio de los habitantes del suelo Peruano. (MINDEF, 2016).

5.1.3. Principios Cardinales:

Los principios cardinales son la base de la “política exterior”, es lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos (Hartmann, 1957/1983). Existen cuatro principios cardinales que hacen posible reconocer las oportunidades de un país. Estos son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos. (D'Alessio Ipinza, 2013).

a) **Influencia de terceras partes:**

Gracias a la globalización la mayoría de las industrias han mejorado significativamente, este efecto es inevitable en todo el mundo. La globalización ha generado nuevos mercados, acceso a nuevas tecnologías, lo que mejora el comercio así como el servicio que ahora brindan las industrias, todo esto con el fin de incrementar el desarrollo de todos los países, el Perú no se queda atrás y a través de sus diversos convenios de Tratado de Libre Comercio (TLC) con países como: Estados Unidos, la Unión Europea, China, Japón, Chile, Cuba; Mercado Común del Sur (MERCOSUR) con países sudamericanos como Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay donde se exportan productos de calidad. (Acuerdos Comerciales del Perú, 2016).

Todos estos acuerdos comerciales nos permiten ser un país atractivo y valioso por inversionistas extranjeros.

b) **Lazos pasados y presentes:**

Los conflictos limítrofes con Chile y Ecuador han venido generando por años una serie de problemas económico-sociales, lo que genera hasta el

día de hoy una rivalidad marcada que no se ha disipado todavía. Constantemente se vienen dando una serie de discusiones sobre límites territoriales, en este caso con Chile y el reciente fallo de la Corte de la Haya en 2014.

El pasado Inca del Perú es valorado y reconocido a nivel mundial, teniendo la suerte de tener un pasado muy exquisito en cuanto a historia, un pasado que está presente en la actualidad, lo que se ha visto reflejado por el incremento de turistas en el Perú.

c) Contrabalance de los Intereses:

Recientemente nuestros intereses de recuperar soberanía sobre la totalidad de nuestra zona marítima se vieron afectados por el fallo de la Corte de la Haya, por el caso de la frontera marítima con el país vecino de Chile. Este fallo concedió al Perú un “triángulo exterior” que hasta antes del fallo era chileno, alrededor del 70% de lo que se aspiraba según la demanda presentada en 2008. Según la British Broadcasting Corporation (BBC, 2014), también se tienen interés en común con Bolivia por la salida al mar.

d) Conservación de los Enemigos:

“Mantén a tu amigo cerca, y a tus enemigos más cerca”, este popular dicho hace referencia a que debemos estar cerca de los enemigos con el fin de saber cuáles son sus intenciones, saber qué es lo que planea el enemigo nos preparará para hacer un frente a sus intenciones. No es misterio que nuestro principal enemigo sea Chile, enemistad que se generó tiempos atrás cuando todavía no habíamos nacido, pero que permanecerá por mucho tiempo después de que nos hayamos muerto. La

República de Chile no solo ha venido invirtiendo en mega centros comerciales en el Perú, que a pesar de que genere empleo, ha disminuido el ingreso de los pequeños comerciantes, además también hay bancos, tiendas por departamentos. Chile también está adquiriendo armamento de primer nivel generando temor en nuestro país. Es por eso que debemos convertir a nuestro enemigo Chile en un aliado, esto se lograra con inteligencia y paciencia, con estrategia, acumular enemigos nos debilitaría, nos mantendrá a la defensiva, se debe buscar algún interés en común que se tenga con nuestro país vecino logrando formar una alianza estratégica para satisfacer ese interés en común que se tenga.

5.2. Análisis Competitivo del País:

Según (The World Economic Forum, 2013) en el año 2015 el Perú ocupó el puesto 69 respecto al nivel de competitividad frente a un total de 140 países participantes, habiendo descendido 4 posiciones frente al ranking del 2014 y 8 posiciones frente al ranking del 2013. Esto demuestra que a pesar del crecimiento económico acelerado que se registró en la última década, aún existen muchos temas como infraestructura, instituciones y uno de los de mayor preocupación que es la salud y la educación de los peruanos, son algunos de los temas en los cuales el gobierno Peruano debe trabajar más arduamente, coincidentemente según (The World Economic Forum, 2013) en temas de economía ocupamos el puesto 23 de 140 países, mientras que en instituciones se ocupa el puesto 116, en salud y educación se ocupa el puesto 100 y en infraestructura se ocupa el puesto 89 (Cuadro 8).

Cuadro 8: Ranking del Perú en Competitividad

	Ranking	Puntaje
Instituciones	116	3.3
Infraestructura	89	3.5
Ambiente macroeconómico	23	5.9
Salud y educación	100	5.3

Fuente: (The World Economic Forum, 2013)**Elaboración:** Propia

El Perú tiene la oportunidad de ser un líder global en crecimiento económico con inclusión social, en un contexto de crisis internacional, afirmó (Porter, El Comercio, 2011), quien también afirmó que la prosperidad nacional no se hereda, más bien se crea.

La competitividad de un país depende de varios factores, entre ellos la capacidad del gobierno de incentivar a su pueblo a innovar, así como el desinterés de las industrias por mejorar e innovar.

Existe cuatro determinantes o atributos que determinan el entorno de una nación, esos son: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, y (d) sectores relacionados y de apoyo (Porter). A continuación, se detallarán cada uno de estos factores:

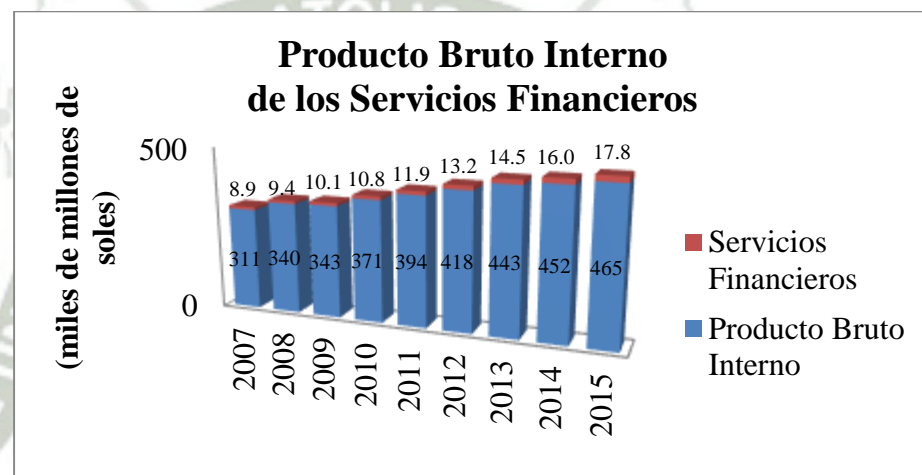
5.2.1. Condiciones de los Factores:

Hacen referencia a la situación actual de un país. El Perú es un país con una extensión de 1.285 millones de kilómetros cuadrados, en los cuales habitan 31'860,791 personas, con una densidad poblacional de 24.8 personas por kilómetro cuadrado. La Población Económicamente Activa del Perú en el año 2016 es aproximadamente 16'498,138 personas, en el año 2015 se

alcanzó un Producto Bruto Interno de 482,877 millones de soles (INEI, 2016).

En la Gráfica 9 se puede observar que el Sector Económico de Servicios Financieros ha mantenido el crecimiento de su Producto Bruto Interno, aportando al crecimiento en general de Producto Bruto Interno del País. En el año 2007 representaba el 2.8% del Producto Bruto Interno del Perú, para el año 2015 ya representaba el 3.8%.

Gráfica 9: Producto Bruto Interno de los Servicios Financieros

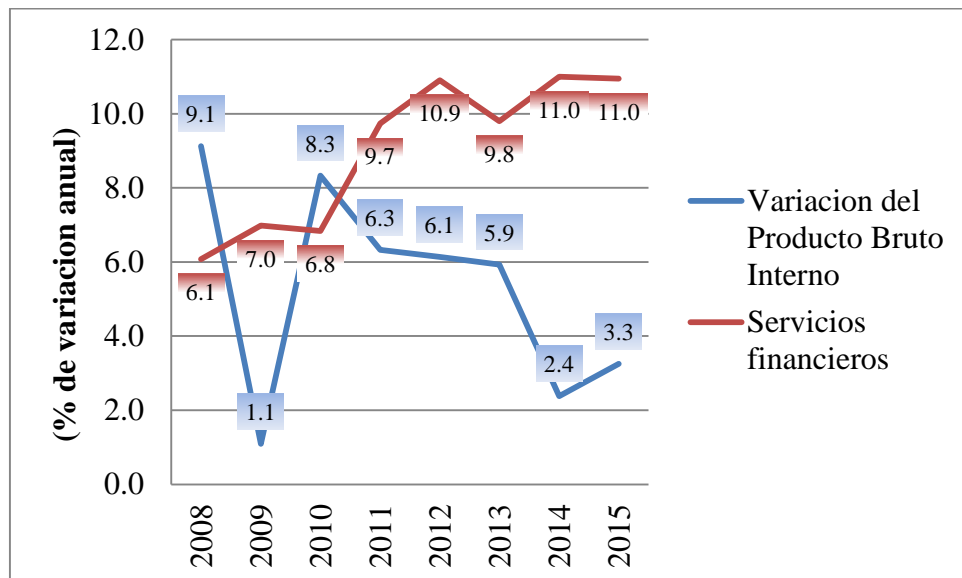


Fuente: (INEI, 2016)

Elaboración: Propia

La Variación del Producto Interno de los servicios financieros para el 2015 fue de 11%, la tercera que presentó un mayor incremento para el año 2015, observar en la Gráfica 10, seguida del incremento que tuvo la elaboración de harina de aceite de pescado (50.5%), y de la extracción de minerales y servicios conexos (15.6%). (INEI, 2016)

Gráfica 10: Variación del PBI en los servicios Financieros



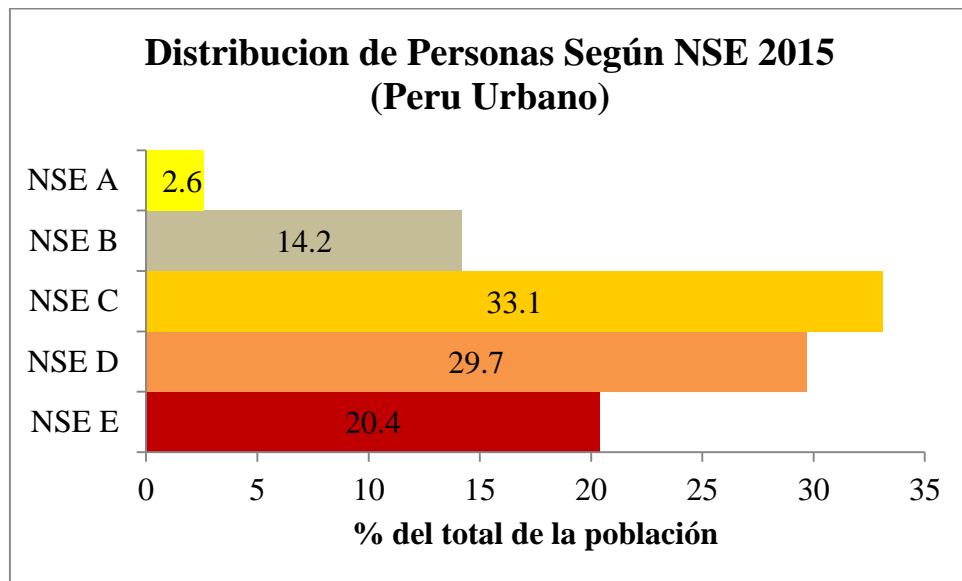
Fuente: (INEI, 2016)

Elaboración: Propia

5.2.2. Condiciones de la Demanda:

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016), el crecimiento económico de 3.26% obtenido en el 2015 es un buen indicador de lo que viene sucediendo en el Perú en los últimos años, se considera que el éxito de un país está relacionado con el porcentaje de población que posee en la clase media, según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2016), en el nivel socioeconómico A tenemos a 2.6% de la población, en los niveles B y C considerados como la clase media tenemos al 47.3% de la población, y el 50% restante de la población se ubica en los niveles socioeconómicos D y E (Gráfica 11), estando lejos todavía de que en el Perú al menos el 70% de la población se ubique en la clase media

Gráfica 11: NSE del Perú 2015

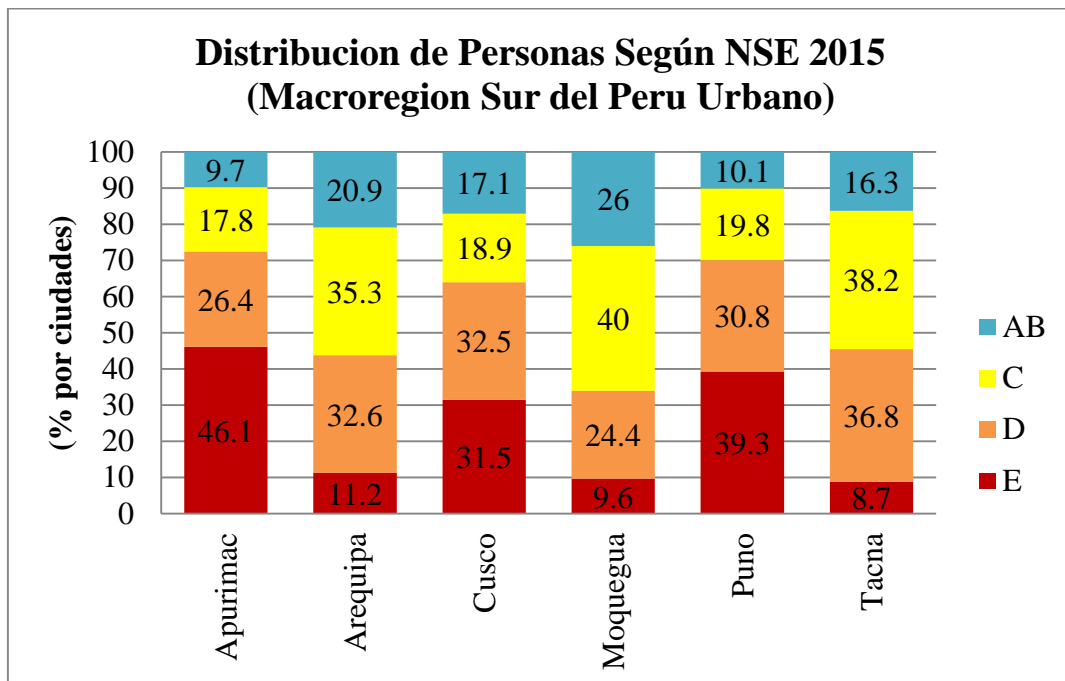


Fuente: (APEIM, 2016)

Elaboración: Propia

En la Macroregión Sur del Peru el panorama es mejor que el promedio. Los 6 departamentos considerados como Macroregión Sur del Peru tienen un mayor porcentaje de personas en el Nivel Socioeconomico A y B, mayor que el promedio del Peru que es 16.8% para estos niveles, la ciudad con mayor cantidad de personas en el Nivel Socioeconomico E es Apurimac, seguida por Puno y Cusco, que tienen a mas del 30% de su poblacion en este nivel, por el contrario Arequipa, Moquegua y Tacna son los departamentos que menor cantidad de personas tienen en el mismo nivel (Gráfica 12). (APEIM, 2016)

Gráfica 12: NSE de la macroregión Sur del Perú



Fuente: (APEIM, 2016)

Elaboración: Propia

Estimar el consumo de una persona basado al nivel socioeconómico al que pertenece parece ser lo más lógico, pero en muchos casos este método restaba mercado a las empresas que no identificaban totalmente su mercado objetivo. La segmentación del mercado basado en el estilo de vida de las personas ha hecho posible que los inversionistas y empresarios puedan capitalizar el potencial de mercado existente en el Perú.

El típico comprador peruano ha evolucionado, y cada vez es más exigente en cuanto a sus expectativas y es cada vez más difícil de satisfacer, el precio ya no es el factor más importante a la hora de realizar una compra o de adquirir algún servicio, sino que ahora exigen productos y servicios con un mayor valor agregado, entonces podemos concluir que el comprador peruano está dispuesto a gastar un poco más por algo que él considera que podrá añadirle valor a su vida.

5.2.3. Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas:

El desempeño económico peruano de los últimos 10 años no solo ha sido gracias a un entorno económico favorable, sino a una serie de factores determinantes como la estabilidad macroeconómica lograda y la implementación de políticas de apertura comercial y de promoción de la inversión privada. (MEF, 2016)

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2016) el crecimiento de los mercados financieros en el Perú ha sido tan importante como el crecimiento de la economía misma, el mercado de capitales ha quintuplicado su tamaño, y el sistema financiero creció 4 veces respecto de sus colocaciones, y en el mismo periodo, los depósitos lo hicieron en 3 veces.

5.2.4. Sectores relacionados y de apoyo:

El Sistema financiero peruano está conformado por la totalidad de instituciones bancarias, financieras y demás empresas e instituciones tanto públicas como privadas, que operan en los rubros financieros, como el sistema financiero, el sistema no bancario y el mercado de valores. El estado está presente en este sistema mediante el COFIDE (Corporación Financiera de Desarrollo S.A.) considerado como el banco de desarrollo del Perú, es un banco de segundo piso representado por el FONAFE (Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado).

El Sector Financiero es considerado como el principal sector de apoyo para otros sectores de la economía peruana, el sector financiero es el que promueve la economía de un país, permitiendo la inversión de capital hacia actividades productivas, generando más rentabilidad en el dinero ya ganado;

evitando el estancamiento del mismo. Es por eso que existen establecimientos como los bancos, las financieras, las cajas municipales; todas con el único objetivo de promover y contribuir al progreso de la sociedad, el hecho de tener tantas personas relacionadas con los intereses que estas entidades les puedan brindar hace que exista algún tipo de normativa o de regulación que en el Estado Peruano está a cargo de la Súper Intendencia de Bancas, Seguros y AFP (SBS) cuya función es proteger los intereses de los depositantes y asegurados, asegurando la solvencia del sistema financiero y de seguros.

5.2.5. Influencia del análisis en el Sector Financiero:

Este análisis ha demostrado que existen factores que podrían llegar a convertirse en una ventaja competitiva para el sector financiero, el constante crecimiento económico del Perú es el factor más importante que beneficiaría a este sector, que también ha venido creciendo de la mano con la economía peruana, el gran número de instituciones a nivel nacional y la regulación que estas tienen por la SBS, hacen que más personas logren acceder a los servicios que brindan estas instituciones.

Se han innovado de diferentes maneras en los servicios que estas instituciones brindan, esto facilita el funcionamiento de las instituciones financieras, se espera que el crecimiento de este sector siga aportando al crecimiento del Producto Bruto Interno del Perú.

Asimismo, se espera que estas instituciones aprovechen el emprendimiento de los empresarios peruanos para facilitarles los recursos que estos necesitan para seguir sacando adelante al Perú.

5.3. Análisis PESTE+C:

El análisis PESTE es un instrumento que nos permitirá conocer los cambios que ocurren en el entorno externo de la organización mediante el análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas.

El análisis PESTE nos permitirá conocer las oportunidades y amenazas presente en el entorno de la organización, también nos permitirá conocer la situación de los competidores en el sector industrial al que pertenece la organización.

5.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P):

Esta fuerza se analiza mediante algunas variables, las cuales serán desarrolladas y evaluadas con el fin de descubrir si generan oportunidades y/o amenazas. Nos basaremos en el Marco Macroeconómico Multianual que es el documento más relevante que el Gobierno del Perú emite en materia económica, es un documento revisado por el Banco Central de Reserva del Perú, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2016) es el responsable de la elaboración y publicación del MMM, utilizaremos su versión más reciente la del 2017-2019 (Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019).

a) Política Monetaria:

De acuerdo con la Constitución Política del Perú el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) es una entidad pública y autónoma cuya finalidad es preservar la estabilidad monetaria.

- El directorio del Banco central de Reserva del Perú llegó al acuerdo de mantener la tasa de interés de referencia de la política monetaria en 4.25 por ciento, que se mantiene desde febrero del 2016 (Gráfica 13). (Banco Central de Reserva del Perú, 2016)

Gráfica 13: Tasa de Interés de referencia nominal y real (%)



Fuente: (Banco Central de Reserva del Perú, 2016)

- La inflación acumulada del último periodo de un año, con fecha de corte en mayo, paso de 4.48% en febrero del 2016 a 3.54% para mayo del 2016, gracias a una apreciación del Nuevo Sol observada desde marzo del 2016, no obstante, estamos fuera del rango meta de inflación por 0.54%. (Gráfica 14)

Gráfica 14: Inflación y meta de Inflación (variación %)

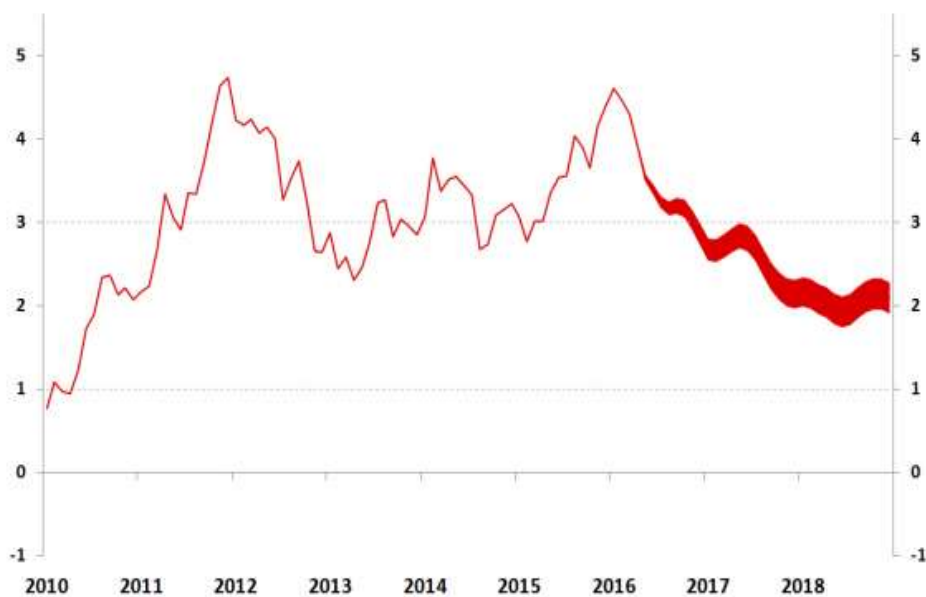


Fuente: (INEI, 2016)

Elaboración: (Banco Central de Reserva del Perú, 2016)

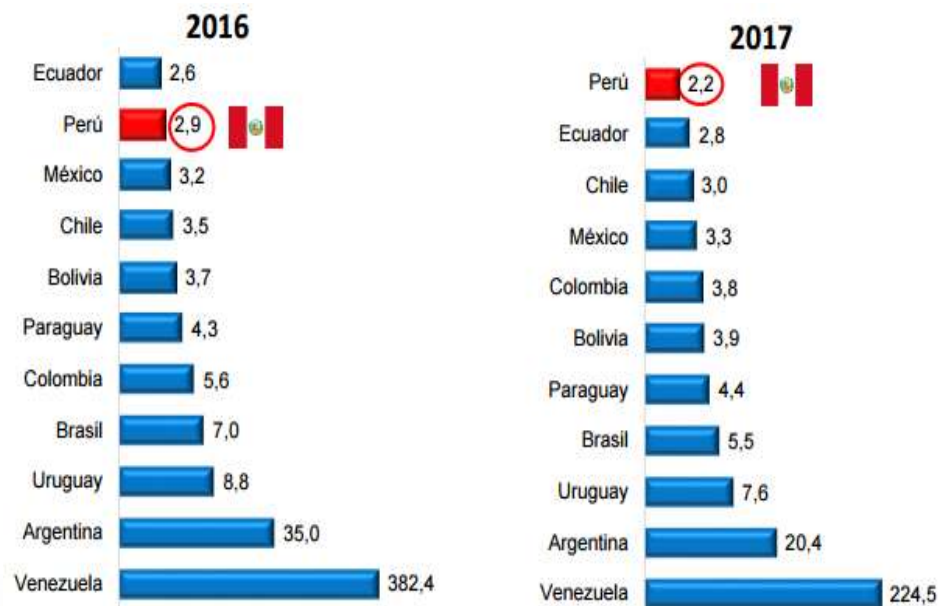
- La proyección de la inflación no es un tema que pase desapercibido, el directorio está muy atento a sus cambios y a su comportamiento, así como a los determinantes para considerar ajustes adicionales a la tasa de referencia, el Banco Central de Reserva del Perú, espera que la inflación se encuentre dentro del rango meta al finalizar el 2016. (Gráfica 15). Teniendo los índices de inflación entre el rango meta de inflación, seguiríamos siendo el segundo país latinoamericano con índices de inflación más bajos al finalizar el 2016, panorama que mejoraría al acabar el 2017 teniendo el índice más bajo de inflación de Latinoamérica. (Gráfico 16), (Banco Central de Reserva del Perú, 2016), (Consensus Forecast Latin America, 2016)

Gráfica 15: Proyección de la Inflación 2010 – 2018 (variación %)



Fuente: (INEI, 2016), (Banco Central de Reserva del Perú, 2016)

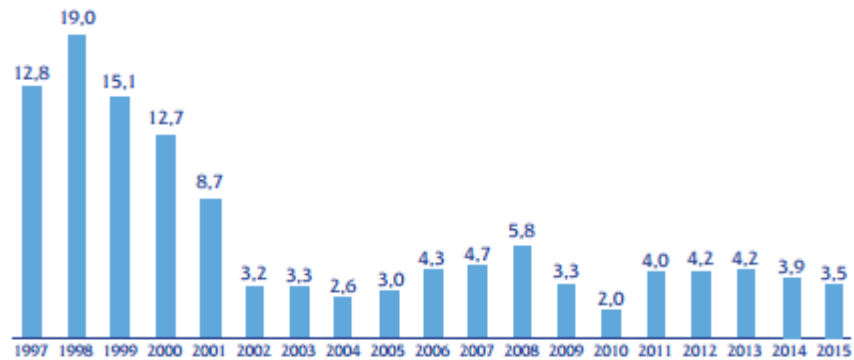
Gráfica 16: Inflación en América Latina 2016 y 2017
(proyecciones)



Fuente: (Consensus Forecast Latin America, 2016)
(Banco Central de Reserva del Perú, 2016)

- En los últimos años el grado de variación de las tasas de interés del sistema financiero en moneda nacional muestra una mayor relación con la evolución de la tasa de interés de referencia del BCRP (Banco Central de Reserva del Perú, 2016), lo que indicaría un mayor potencial por parte de la política monetaria para afectar las condiciones monetarias en el sistema financiero. (Gráfica 17), (Gráfica 18)

Gráfica 17: Tasa de Interés Interbancaria Promedio (moneda nacional)



Fuente: (Banco Central de Reserva del Perú, 2016)

Gráfica 18: Tasa preferencial corporativa a 90 días, tasa interbancaria y de referencia (%)



Fuente: (Banco Central de Reserva del Perú, 2016)

- Los préstamos al sector privado en moneda nacional crecieron a un ritmo anual de 18.1%, los préstamos en moneda extranjera bajaron en 15.1%, con un crecimiento del crédito total en 7%. (Grafica 19) (Cuadro 9). (Banco Central de Reserva del Perú, 2016)

Gráfica 19: Crédito al Sector Privado (por monedas, variación % anual)



Fuente: (Banco Central de Reserva del Perú, 2016)

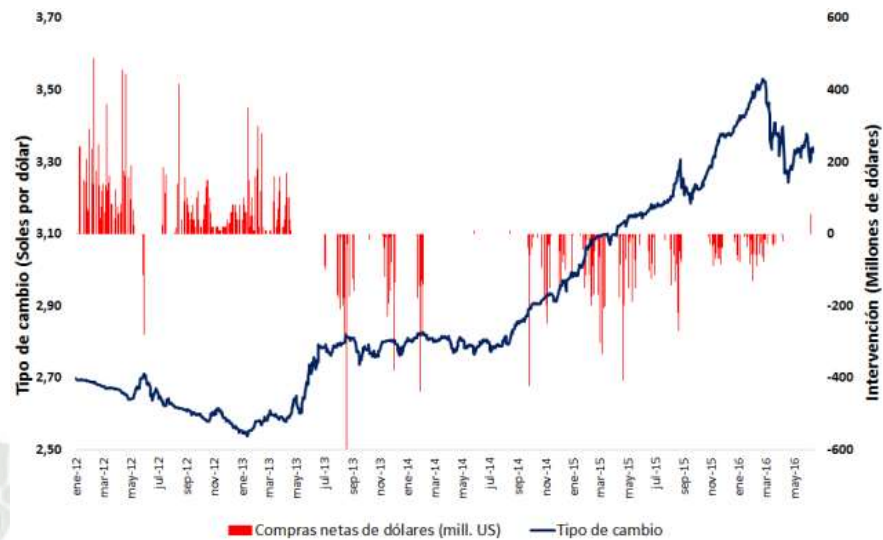
Cuadro 9: Crédito al Sector Privado (por monedas, variación % anual)

	mar-14	jun-14	sep-14	dic-14	mar-15	jun-15	sep-15	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16
Saldo Total (Mill. S./)	208,776	216,419	219,472	225,000	228,059	234,145	242,712	246,167	246,665	246,999	248,076	249,971	250,052
Flujo mensual	2,463	2,626	838	892	2,815	379	3,338	-575	498	334	1,077	1,895	81
Var. % mensual	1.2	1.2	0.4	0.4	1.2	0.2	1.4	-0.2	0.2	0.1	0.4	0.8	0.0
Var. % anual	13.9	14.4	11.5	10.1	9.2	8.2	10.6	9.4	9.7	9.7	8.8	8.2	7.0
Saldo MN (Mill. S./)	123,597	127,380	131,470	139,013	146,938	158,221	170,207	177,988	179,056	180,256	180,864	182,916	183,340
Flujo mensual	2,613	923	1,685	1,668	5,578	3,039	4,406	1,208	1,068	1,200	608	2,051	424
Var. % mensual	2.2	0.7	1.3	1.2	3.9	2.0	2.7	0.7	0.6	0.7	0.3	1.1	0.2
Var. % anual	24.9	22.1	17.9	17.7	18.9	24.2	29.5	28.0	28.3	27.5	23.1	20.5	18.1
Saldo ME (Mill. US\$)	28,584	29,879	29,531	28,855	27,222	25,478	24,330	22,879	22,688	22,397	22,554	22,502	22,387
Flujo mensual	-50	572	-284	-260	-927	-893	-358	-598	-191	-291	157	-52	-115
Var. % mensual	-0.2	2.0	-1.0	-0.9	-3.3	-3.4	-1.5	-2.5	-0.8	-1.3	0.7	-0.2	-0.5
Var. % anual	1.0	5.1	3.1	-0.4	-4.8	-14.7	-17.6	-20.7	-20.6	-20.4	-17.1	-15.5	-15.1
Dolarización ¹⁷ (%)	39.4	39.6	39.6	38.8	36.7	33.9	32.0	30.8	30.8	29.3	29.0	28.7	28.9

Fuente: (Banco Central de Reserva del Perú, 2016)

- Estando en un entorno donde la moneda extranjera viene tomando fuerza, el BCRP (Banco Central de Reserva del Perú, 2016) sigue interviniendo en el mercado cambiario para disminuir la volatilidad del tipo de cambio, para el año 2010 el BRC compro 8,963 millones de US\$, para el año 2011 bajo a 3,637 millones de US\$, volviendo a subir para el año 2012 con un total de 13,274 millones de US\$, a partir del 2013 en adelante el balance fue negativo, significando una venta de 13,516 millones de US\$. (Grafica 20)

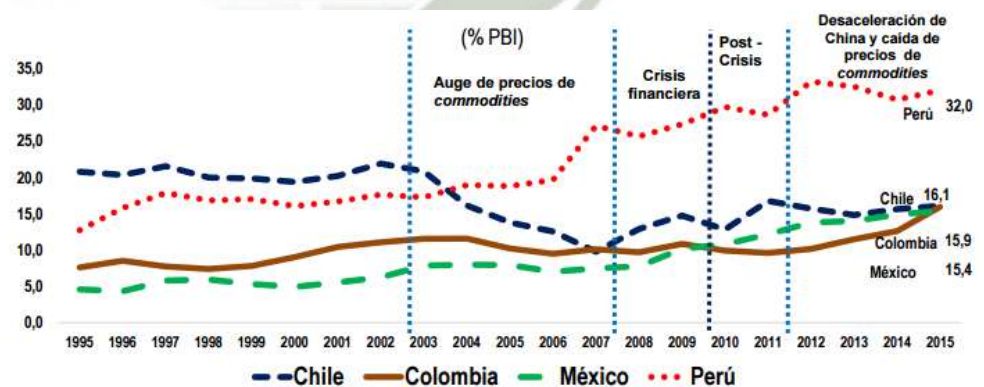
Gráfica 20: Tipo de Cambio e Intervención en el mercado cambiario



Fuente: (Banco Central de Reserva del Perú, 2016)

- Para finalizar cabe mencionar que la economía peruana cuenta con niveles de reservas internacionales elevadas al promedio de la región. Así mismo el BCRP (Banco Central de Reserva del Perú, 2016) acumulo de manera preventiva reservas internacionales durante el periodo de altos precios de commodities e inlfujos de capitales. (Gráfica 21)

Gráfica 21: Reservas Internacionales (% del PBI)



Fuente: (Banco Central de Reserva del Perú, 2016)

b) Política Fiscal:

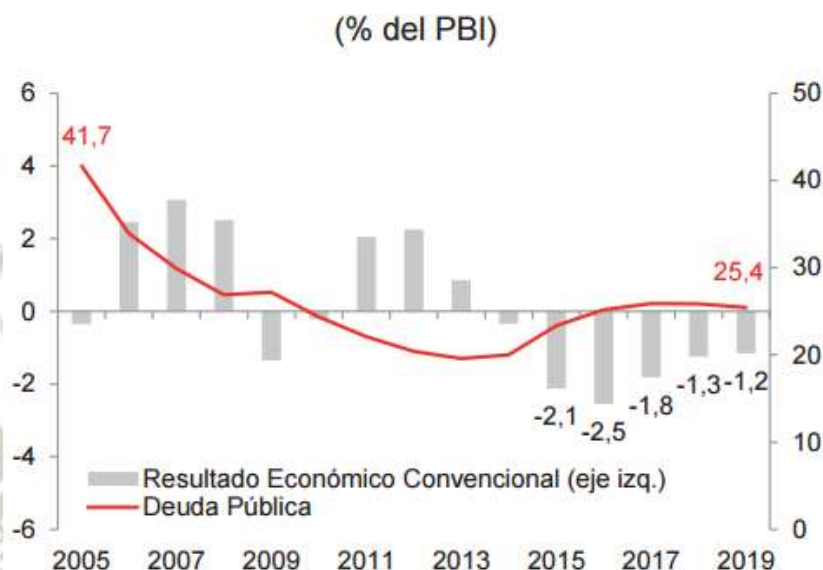
Según el (Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019) elaborado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2016), los lineamientos de la Política Fiscal son:

- **Resguardar y fortalecer la sostenibilidad y credibilidad de la Política Fiscal en un contexto de estrés de las posiciones fiscales de américa latina:**

La sostenibilidad y credibilidad de la Política Fiscal van de la mano con la sostenibilidad de la deuda pública bruta, (Gráfico 22), que según proyecciones del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2016) debería ser de 25.4% del Producto Bruto Interno para finales del 2019, una deuda que está bajo el promedio de la mayoría de los países de la región (Gráfica 23). El entorno internacional es muy incierto y cambiante, razón por la cual es necesario tener una Política Fiscal prudente, elemento imprescindible para conservar una buena calificación crediticia, según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2016), la agencia calificadora de riesgo Fitch Ratings mantendría la calificación crediticia del Perú a BBB+, también mantendríamos las calificaciones emitidas por S&P y Moody's. (Desarrollo Peruano, 2016), para lograr esto es necesario continuar con la estrategia integral de financiamiento que, al mezclar una gestión activa y eficiente de los activos y pasivos del estado, gracias a lo que se diversificarían las fuentes de financiamiento, se profundizaría el mercado de capitales doméstico, se mejoraría el

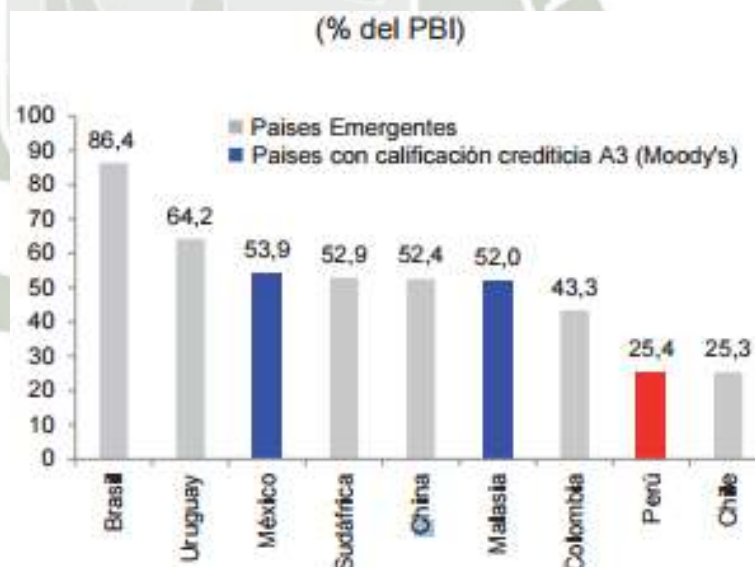
perfil de la deuda pública, y se minimizarían los costos financieros y riesgos asociados.

Gráfica 22: Resultado económico convencional y deuda pública bruta



Fuente: (FMI Fiscal Monitor, 2016), Moody's, (MEF, 2016)

Gráfica 23: Deuda pública bruta al 2019 de países emergentes



Fuente: (FMI Fiscal Monitor, 2016), Moody's, (MEF, 2016)

En casos de contingencias el Perú tiene aprobadas líneas contingentes por aproximadamente US\$ 4,400 millones con el Banco

Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, Corporación Andina de Fomento, entre otros, las que otorgan un soporte extra a la respuesta de Política Fiscal entre posibles contingencias de ser necesario se haría uso de estas líneas contingentes.

- **Fortalecer la gestión de activos y pasivos públicos dentro de un análisis integral que contemple los riesgos fiscales subyacentes:**

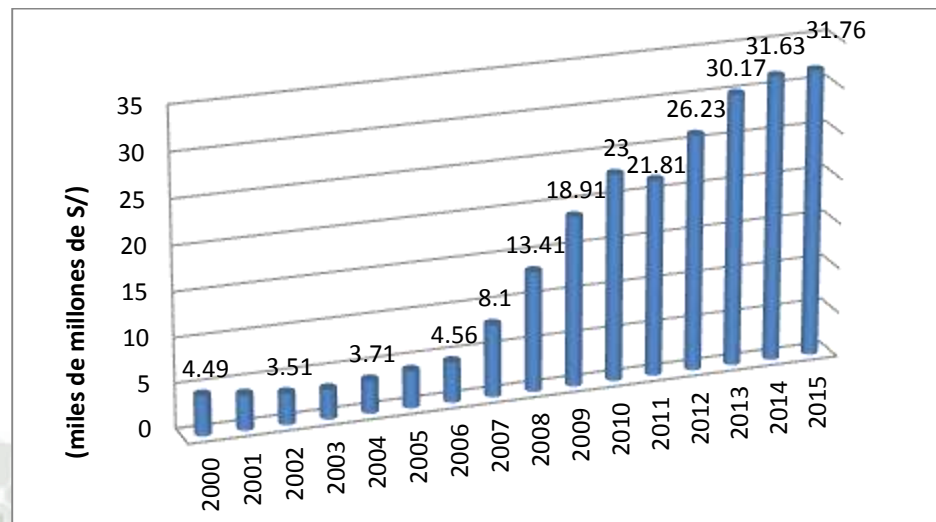
De acuerdo con la Ley de Fortalecimiento de la Responsabilidad y Transparencia Fiscal, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2016) debe elaborar y publicar un reporte anual presentando y evaluando las contingencias explícitas que han sido asumidas por el Sector Público No Financiero. Tener un registro vasto de riesgos fiscales ayudaría a elaborar una estrategia más completa del manejo de Política Fiscal, de sus activos y de sus pasivos, lo que permitiría conservar la capacidad de hacer frente a eventuales catástrofes naturales, u otras contingencias, manteniendo altos niveles de ahorro público.

- **Iniciar a partir del 2017 un proceso de modulación del gasto público en un contexto de mayor dinamismo del sector privado, y consistente con un retorno gradual a la guía ex ante el déficit estructural de 1.0% del PBI de acuerdo a lo establecido en la Ley de Fortalecimiento de la Responsabilidad y Transparencia Fiscal:**

Esto se lograra mediante (a) una mayor predictibilidad, sin ajustes repentinos, de tal manera que se pueda continuar con las reformas estructurales que son de carácter multianual; (b) una menor

percepción de riesgo que se traduce en menores costos financieros, y atracción de flujos de capital que permitirán financiar decisiones de consumo e inversión pública como privada; (c) la reducción de las vulnerabilidades en un entorno internacional muy cambiante, y; (d) la generación de espacios fiscales necesarios para poder aplicar una Política Fiscal que atenué eventos coyunturales desfavorables. Cabe recalcar que esta modulación del gasto público no pondrá en riesgo las perspectivas de crecimiento ya que se priorizara la expansión de la inversión pública, la cual crecerá 5.1% por año, muy por encima del crecimiento proyectado del Producto Bruto Interno, la inversión pública representara el 5.4% del PBI hacia el año 2019, encima del promedio histórico de 4.8% (Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019), observar en la gráfica 24 el crecimiento de la inversión pública en el Perú que en los últimos 10 años creció desde 4,170 millones de soles hasta 31,760 millones de soles se multiplico casi 8 veces (Memoria de la Inversion Publica 2015), corroborando el crecimiento proyectado por el Ministerio de Economía y Finanzas hacia el año 2019 (MEF, 2016).

Gráfica 24: Inversión Pública en el Perú 2000 - 2015



Fuente: (Memoria de la Inversión Pública 2015) (MEF)
Elaboración: Propia

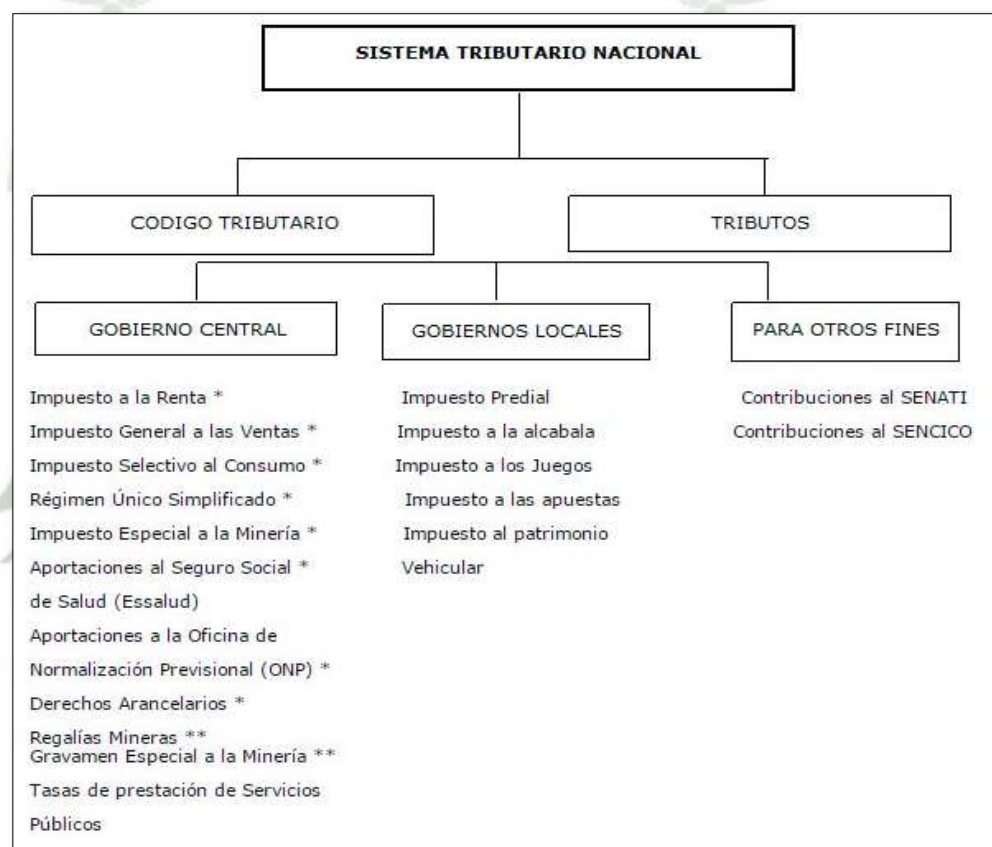
- **Potenciar la capacidad de absorción y eficiencia del sector público para un uso adecuado de los recursos públicos:**

El sistema de Inversión Pública todavía es materia en la cual se puede mejorar, para ello se requiere una gran estrategia de inversión pública que priorice los requerimientos de infraestructura y de financiamiento multianuales para su construcción y operación tanto a nivel sectorial como territorial. A la par se debe establecer un criterio de priorización entre las diferentes modalidades de inversión pública o público-privada a nivel nacional, teniendo en cuenta el impacto social y económico, los riesgos fiscales y la rigidez presupuestaria que implique estas modalidades, así se evitara tener una inversión pública atomizada con poca conexión sectorial y territorial, de baja rentabilidad económica y social, asimismo se atenderá las obligaciones multianuales de las inversiones en infraestructura.

c) Política Tributaria

La política tributaria para los próximos años 2017-2019 tiene como objetivo enfocarse en consolidar los principios de suficiencia, eficiencia, equidad y simplicidad del Sistema tributario (Gráfica 25) y mejorar los ingresos fiscales con el propósito de asegurar la sostenibilidad del gasto público.

Gráfica 25: Sistema Tributario Nacional



Fuente: (SUNAT, 2016)
Elaboración: (SUNAT, 2016)

Basándonos en un entorno macroeconómico cambiante, que en cualquier momento advierte la presencia de nuevos riesgos que, de materializarse, afectarían los ingresos fiscales esperados, es necesario mantener la política de ingresos públicos que permita elevar los indicadores de

recaudación, así se aporta a compensar la disminución de los ingresos fiscales provenientes de los recursos naturales.

Es importante adoptar medidas de política tributarias orientadas a aumentar la base tributaria y disminuir la evasión y elusión tributaria, considerando los altos niveles de incumplimiento reportados por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT, 2016), que indica en su reporte (Estimación de Incumplimiento del IGV 2014) que un incumplimiento en el Impuesto General a las Ventas del 31.4%, y en Impuesto a la Renta del 50%. Las medidas que se adopten deben estar orientadas a impulsar la equidad y eficiencia del sistema tributario, a través de (a) la racionalización de las exoneraciones y beneficios tributarios; (b) la asistencia y capacitación municipal para aumentar la recaudación de Gobiernos locales; (c) la facilitación del intercambio de información entre administraciones tributarias; (d) el fortalecimiento de los esquemas de fiscalización y supervisión; y, € la evaluación y revisión de las alícuotas, escalas, límites y mecanismos de aplicación de los impuestos, todo ello sin implicar mayores costos en el cumplimiento de las obligaciones tributarias, tampoco que afecte las expectativas de inversión de los agentes económicos.

5.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E):

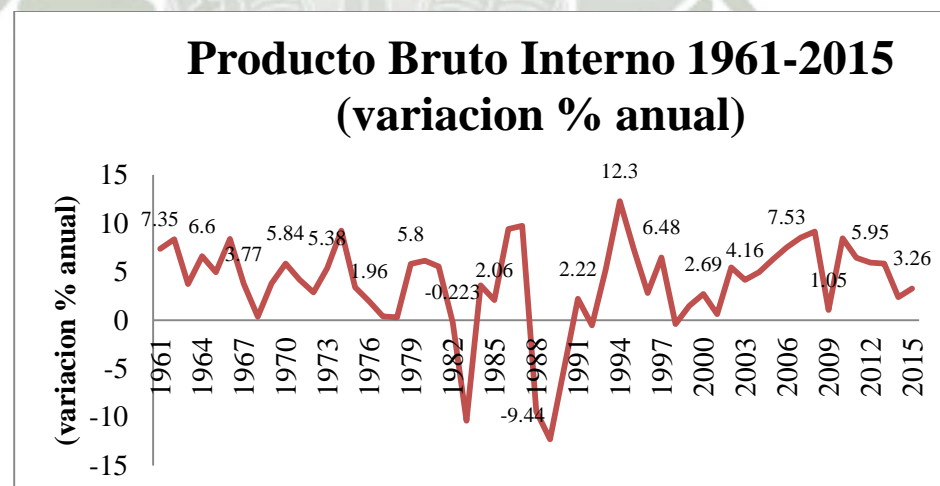
Son aquellas fuerzas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia en los aspectos relacionados con el comercio

internacional. (D'Alessio Ipinza, 2013). Cabe recalcar que el crecimiento de la economía peruana es considerado como los mejores del mundo. (MEF, 2016)

a) Evolución del PBI Nacional y PBI per cápita

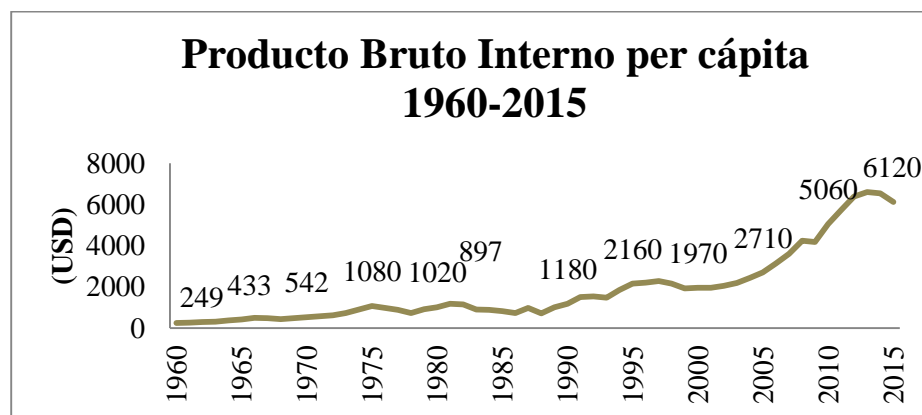
El crecimiento del PBI depende de varios factores tanto internos, como externos. Para que el PBI mantenga su crecimiento es necesario garantizar la confianza de los empresarios, generando la certidumbre de que la dinámica del crecimiento se prolongara por mucho tiempo más convirtiendo los planes en hechos, también es recomendable que el ambiente para hacer negocios sea propicio, sin ruido político que lo altere, así lo afirmo (Peñaranda). En la gráfica 26 observamos la variación anual en términos de porcentaje del PBI, y en la gráfica 27 apreciamos el producto bruto interno per cápita en un periodo de 55 años.

Gráfica 26: Producto Bruto Interno 1960 - 2015



Fuente: (Banco Mundial, 2016)
Elaboración: Propia

Gráfica 27: Producto Bruto Interno per cápita 1960 - 2015

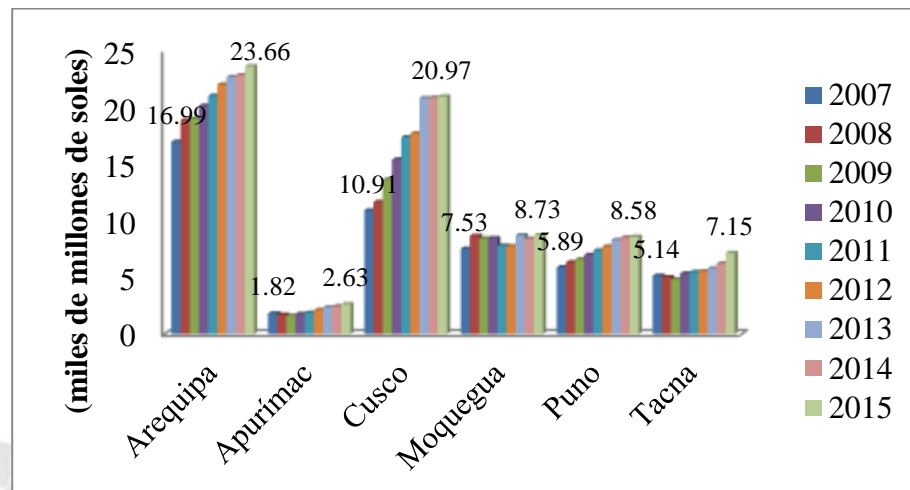


Fuente: (Banco Mundial, 2016)

Elaboración: Propia

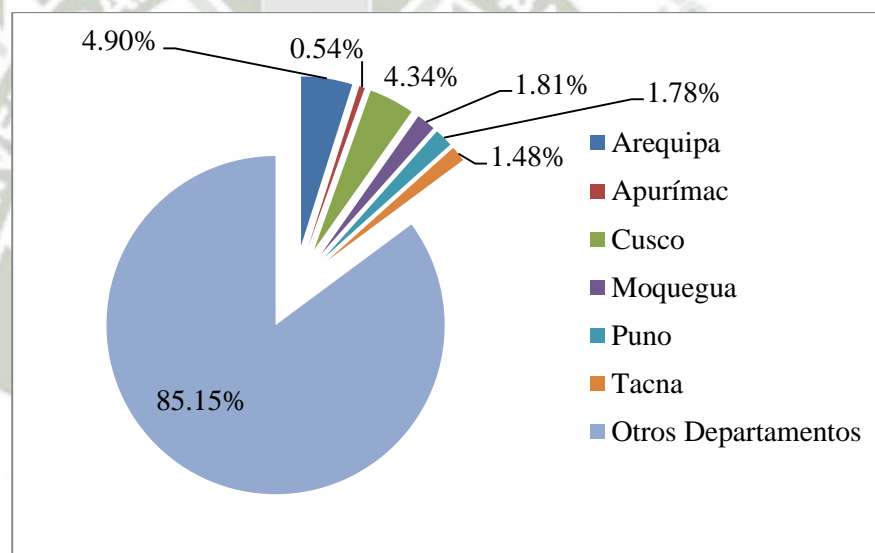
La empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L. cuya principal intención es ser la financiera número uno en la macroregión sur, por lo tanto, es necesario analizar la evolución del PBI en la macroregión Sur que en este contexto comprende los departamentos de Arequipa, Apurímac, Cusco, Moquegua, Puno y Tacna. Durante los últimos años Arequipa tuvo un crecimiento promedio anual de 4.91%, Apurímac de 5.56%, Cusco registro el mayor crecimiento con un 11.53% anual, mientras que Moquegua registro el menor crecimiento con un 1.99% anual, puno creció en 5.71%, y por ultimo Tacna lo hizo en 4.89%. En el año 2015 de la macroregión Sur del Perú el departamento que mayor aporta al Producto Bruto Interno es Arequipa con 23'655,713 miles de soles que representa un 4.9% del total del Producto Bruto Interno, seguido de Cusco con un 4.34 %. Observar las Gráficas 28 y 29.

Gráfica 28: Producto Bruto Interno de la Macroregión Sur 2007 - 2015



Fuente: (INEI, 2016)
Elaboración: Propia

Gráfica 29: Macroregión Sur del Perú (% del PBI)

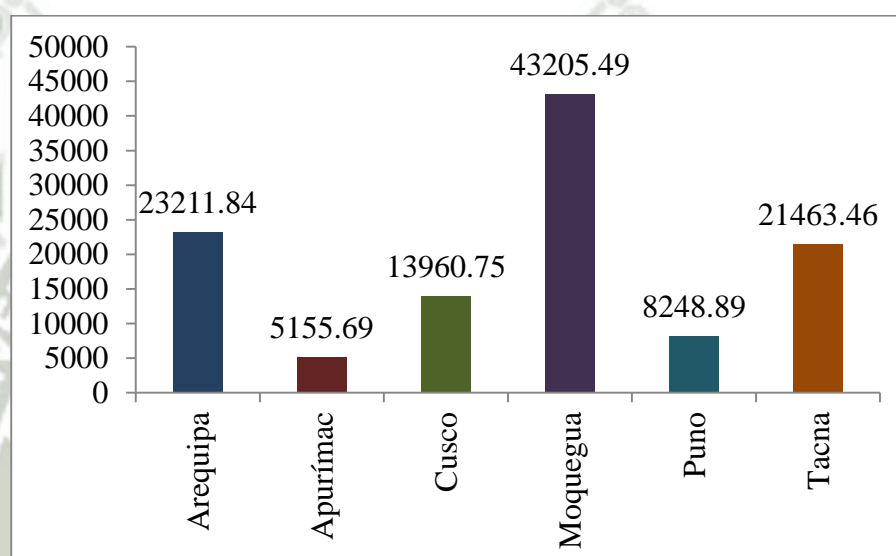


Fuente: (INEI, 2016)
Elaboración: Propia

Si analizamos la Gráfica 29 podríamos asumir que el Departamento de Arequipa es el que más contribuye al incremento de la economía peruana, mientras que Apurímac es el que menos aporta en toda la macroregión sur del Perú, sin embargo si revisamos el producto bruto interno per cápita podríamos darnos cuenta de que Moquegua que es uno de los departamentos más pequeños con una población estimada de

182,333 según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016), es el departamento que más contribuiría al Producto Bruto Interno, ya que esas 182,333 personas tienen un Producto Bruto Interno per cápita de 43205.49 soles, coincidentemente Apurímac tiene el menor índice de Producto Bruto Interno per cápita, tan solo 5155.69 soles. (Gráfica 30)

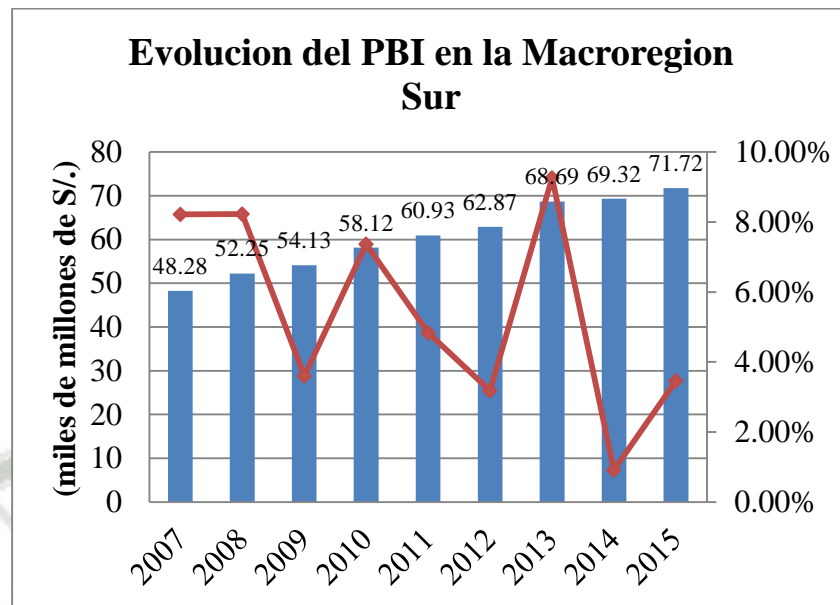
Gráfica 30: Producto Bruto Interno per cápita de la Macroregión Sur 2015



Fuente: (INEI, 2016)
Elaboración: Propia

En conjunto la macroregión sur ha en promedio ha crecido 6.07% anualmente en promedio, con una variación máxima de 9.22% del año 2012 al año 2013, lamentablemente ese crecimiento se vio reducido para el siguiente año llegando a tan solo 0.92% de crecimiento. Observar Gráfica 31.

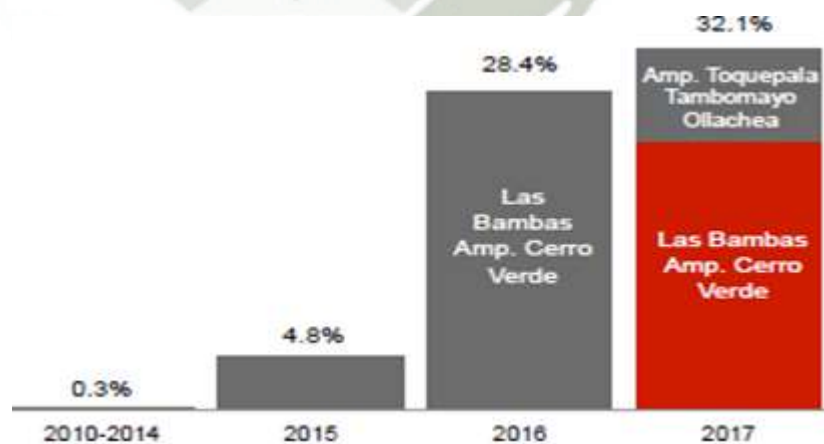
Gráfica 31: Evolución del PBI en la Macroregión Sur (2007 – 2015)



Fuente: (INEI, 2016)
Elaboración: Propia

Este crecimiento ininterrumpido se debe principalmente a la mayor producción en el sector minero, la producción minera sería responsable de por lo menos el crecimiento de 3.5% del Producto Bruto Interno, observar la Gráfica 32.

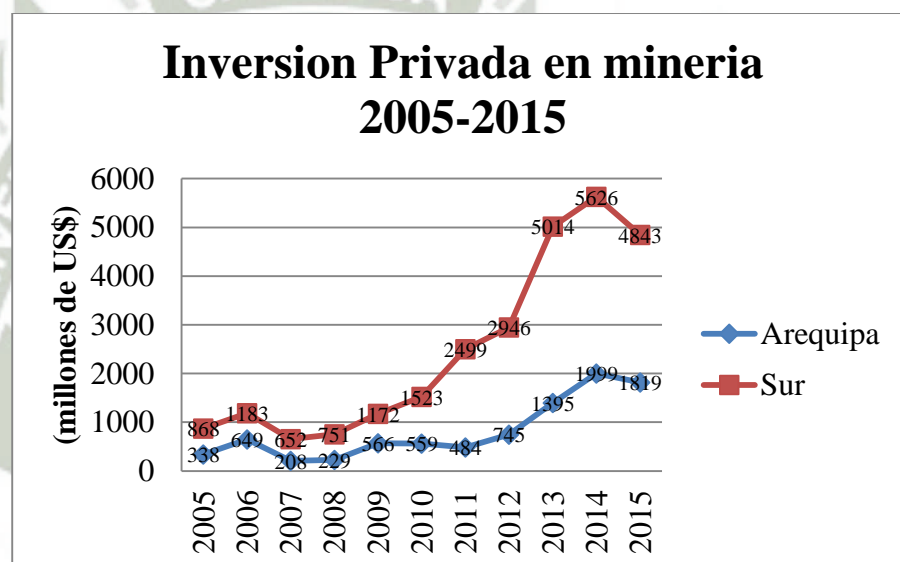
Gráfica 32: Macroregión Sur: Crecimiento del PBI minero (variación % anual)



Fuente: (INEI, 2016)

Arequipa representa el 14.8% del total de inversiones mineras proyectadas en el Perú, Apurímac encabeza la lista con el 26.2%, la región sur en su totalidad participa en 57.1% del total de la cartera estimada de proyectos según el Ministerio de Energía y Minas (MINEM, 2016), en la Gráfica 33 podemos apreciar el crecimiento de la inversión privada en minería de Arequipa, que va de la mano con el crecimiento de la inversión privada en la región sur, Arequipa es considerado como el primer lugar para invertir en minería en el Perú.

Gráfica 33: Inversión privada en minería de Arequipa

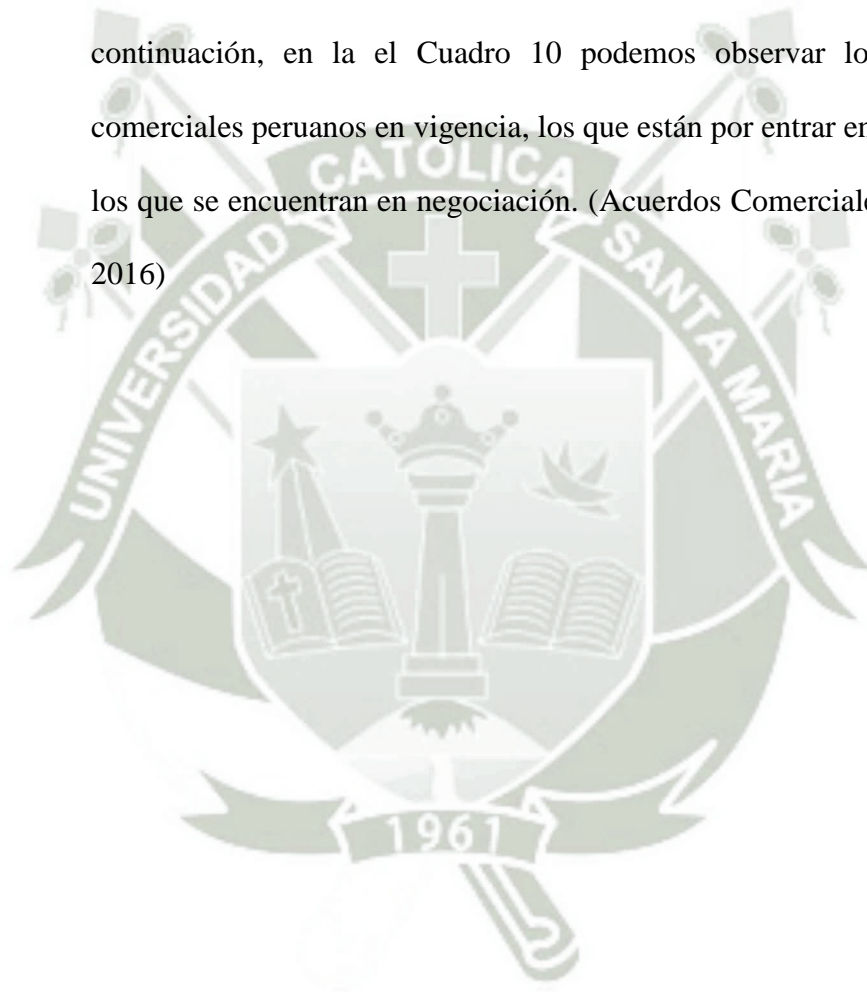


Fuente: (MINEM, 2016)
Elaboración: Propia

b) Acuerdos Comerciales del Perú

Desde los años noventa el Perú inicio un periodo de exportación, logrando exportar muchos más productos a otros países, incrementando su mercado, de la misma manera se abrió un nuevo mercado para importar materias primas de mejor calidad y a un menor costo, así como nuevas tecnología que las organizaciones necesitaban para mantener su nivel de competitividad, mediante el uso de algunos sistemas que

existían en esos tiempos, sin embargo esos sistemas resultaron insuficientes debido a que las exportaciones seguían aumentando, eso impedía a los empresarios a iniciar nuevos proyectos de exportación muchos más grandes. Es por esto que el Perú decide negociar acuerdos comerciales con los países a los que más vendían con estos tratados conocidos como TLC los beneficios peruanos al exportar ya no serían limitados ni temporales, sino serían consolidados en acuerdos. A continuación, en la el Cuadro 10 podemos observar los acuerdos comerciales peruanos en vigencia, los que están por entrar en vigencia y los que se encuentran en negociación. (Acuerdos Comerciales del Perú, 2016)



Cuadro 10: Acuerdos Comerciales del Perú

En Vigencia	Por entrar en Vigencia	En Negociación
Organización Mundial de Comercio (OMC)	Tratado de Libre Comercio Perú – Guatemala.	El Programa de DOHA para el Desarrollo - Organización Mundial del Comercio.
Acuerdo de Libre Comercio entre Perú - Comunidad Andina.		
Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y los Estados Parte del MERCOSUR.		
Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y Cuba.		
El Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC).	Alianza del Pacífico Segundo Protocolo.	Acuerdo de Comercio de Servicios (TISA).
Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Chile.		
Acuerdo de Integración Comercial Perú – México.		
Acuerdo de Promoción Comercial PERÚ-EE.UU.		
Tratado de Libre Comercio Perú – Canadá.	Tratado de Libre Comercio Perú – Honduras.	Tratado de Libre Comercio Perú - El Salvador.
Tratado de Libre Comercio Perú-Singapur.		
Tratado de Libre Comercio entre el Perú y China.		
Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA).		
Acuerdo de Libre Comercio entre el Perú y Corea	Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP).	TLC Perú – Turquía.
Protocolo entre la República del Perú y el Reino de Tailandia para Acelerar la Liberalización del Comercio de Mercancías y la Facilitación del Comercio y sus Protocolos Adicionales.		
Acuerdo de Asociación Económica entre el Perú y Japón.		
Acuerdo de Libre Comercio Perú – Panamá		
Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea.	Acuerdo de Profundización Económico Comercial entre la República del Perú y la República Federativa del Brasil.	
Acuerdo de Libre Comercio Perú – Costa Rica.		
Acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial entre la República del Perú y la República Bolivariana de Venezuela.		
Alianza del Pacífico Primer Protocolo.		

Fuente: (Acuerdos Comerciales del Perú, 2016)

Elaboración: Propia

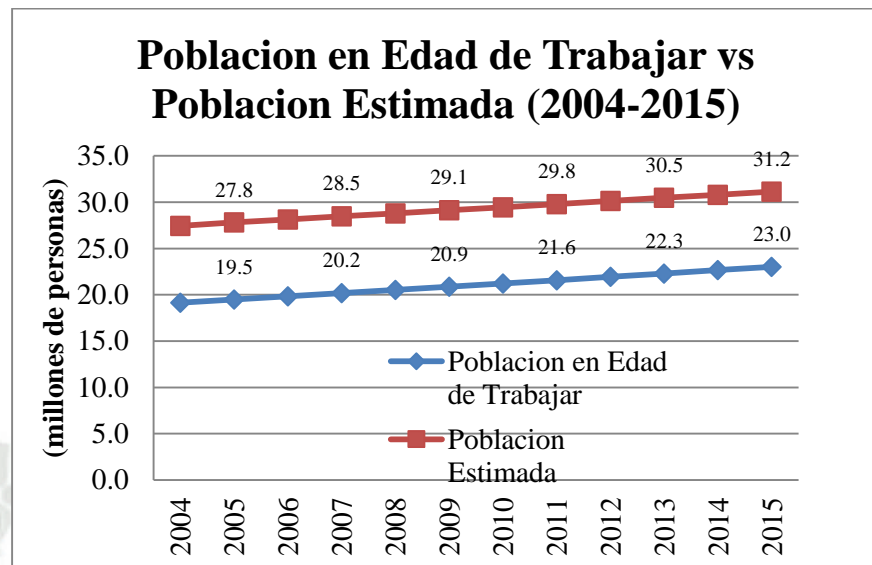
5.3.3. Fuerzas Sociales (S):

En las fuerzas sociales que están presentes en el entorno externo de la organización evaluaremos la tasa de crecimiento poblacional, tasas de empleo, desempleo, índices de pobreza, pobreza extrema, población en edad de trabajar, población económicamente activa y otros factores

La tasa de crecimiento de la población la podemos observar en la Gráfica 34, según el Instituto Nacional de Informática y Estadística (INEI, 2016) la población creció a un ritmo de 1.3% durante el último quinquenio (2010-2015), y se proyectó un ritmo de crecimiento de 1.2% para el quinquenio 2015-2020, llegando a una población de 33 millones de personas.

Este crecimiento de la población lleva consigo el incremento de otros factores, como la población en edad de trabajar, en la que se consideran a las personas mayores de 14 años, en la Gráfica 34 podemos ver la evolución de la Población en Edad de Trabajar, si la población crece a un ritmo de 1.2%, la población en edad de trabajar crece a un ritmo de 1.6%, (INEI, 2016). La Población en Edad de Trabajar de la Macroregión Sur del Perú se puede observar en el Grafico 35, de los 1'287,205 arequipeños el 77.23% está en edad de trabajar, de los 5 millones de personas que habitan en la Macroregión Sur del Perú el 73.53% está en edad de Trabajar.

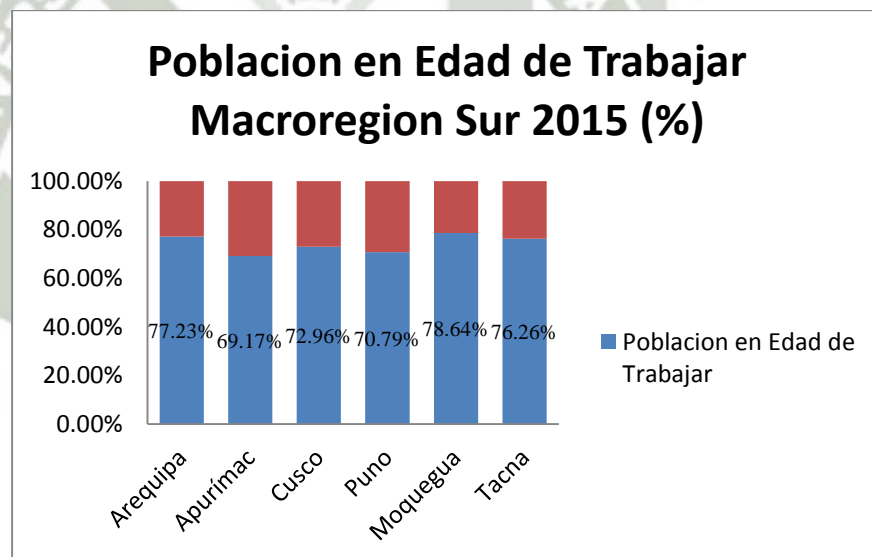
Gráfica 34: Población en Edad de Trabajar (2004-2015)



Fuente: (INEI, 2016)

Elaboración: Propia

Gráfica 35: Población en Edad de Trabajar Macroregion Sur



Fuente: (INEI, 2016)

Elaboración: Propia

La Población Económicamente Activa es aquella que incluye a aquellas personas que se encuentran en edad de trabajar que estén trabajando (ocupadas), o buscando trabajo (desocupadas). En el siguiente Cuadro se muestran la cantidad de personas económicamente activas ocupadas como

desocupadas, la cantidad de personas en edad de trabajar y la cantidad de personas estimada para un periodo de 10 años en el Perú.

Cuadro 11: PEA, PET como % de la Población Estimada (2005-2015)

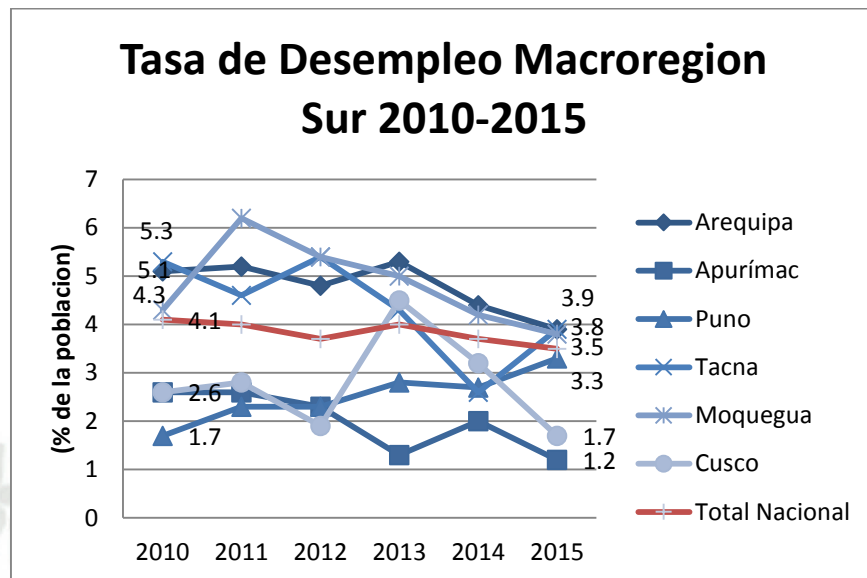
Año	PEA				PET	% de la población estimada	Población Estimada
	Ocupada	% de la población estimada	Desocupada	% de la población estimada			
2005	13'120,442	47.18%	746,406	2.68%	19'501,523	70.12%	27'810,540
2006	13'682,993	48.60%	673,005	2.39%	19'850,979	70.51%	28'151,443
2007	14'197,152	49.85%	706,142	2.48%	20'193,336	70.90%	28'481,901
2008	14'459,187	50.19%	699,055	2.43%	20'533,160	71.28%	28'807,034
2009	14'757,684	50.66%	690,557	2.37%	20'875,037	71.66%	29'132,013
2010	15'089,871	51.22%	645,845	2.19%	21'223,493	72.04%	29'461,933
2011	15'307,326	51.37%	641,764	2.15%	21'579,449	72.42%	29'797,694
2012	15'541,484	51.57%	600,639	1.99%	21'939,862	72.80%	30'135,875
2013	15'683,616	51.46%	645,228	2.12%	22'303,370	73.19%	30'475,144
2014	15'796,885	51.26%	599,492	1.95%	22'668,626	73.57%	30'814,175
2015	15'918,945	51.10%	579,193	1.86%	23'034,249	73.94%	31'151,643

Fuente: (INEI, 2016)

Elaboración: Propia

Como se puede apreciar en el Cuadro 11, la Población Económicamente Activa Ocupada está en aumento, por lo que se puede deducir que los índices de desempleo están disminuyendo conforme el tiempo va pasando, lo cual se puede comprobar en la Gráfica 36, en la cual se pueden apreciar las tasas de desempleo de la Macroregión Sur del Perú durante los últimos 6 años.

Gráfica 36: Tasa de Desempleo Macroregión Sur



Fuente: (INEI, 2016)

Elaboración: Propia

En cuanto a índices de pobreza de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI, 2016) para el año 2014 fue de 22.7% de la población y en el año 2015 se redujo el índice a 21.8%, incidir en pobreza quiere decir que se tiene un gasto per cápita mensual menor al valor de la canasta básica (303 S/.), mientras que los índices de pobreza extrema en el año 2014 fue de 4.3% reduciéndose el 2015 a 4.1%, incidir en pobreza extrema quiere decir que se tiene un gasto per cápita mensual por debajo del valor de la canasta mínima de alimentos (161 S/.). (El sueldo mínimo vital solo cubre la mitad de la canasta familiar en el Perú, 2016)

5.3.4. Fuerzas Tecnológicas (T):

Al encontrarnos en un escenario sin precedentes, lleno de cambios, innovaciones y cuestionamientos, un escenario que genera incertidumbre, es sin duda un escenario prometedor e ilusionante tanto para el sector financiero como para la población en general, este escenario nos muestra un entorno

global y diverso donde la transparencia, las ganas de mejorar e innovar parecen ser el camino a la diferenciación y por consiguiente al éxito.

El cliente es cada vez más exigente, y está más informado que nunca, a su vez demanda atención y servicios personalizados, es un cliente que, si se le atiende sin engaños y de la mejor manera será un cliente fiel, hablará bien de la organización originando un efecto en cadena.

Como ya vimos anteriormente el Perú en temas de innovación y tecnología está muy atrasado, ocupa el puesto 122 de 148 en innovación según (The World Economic Forum, 2013). Sin embargo, hay tecnología de otros países que se puede adquirir.

La Banca Electrónica debería ser la primera herramienta tecnológica de toda institución financiera hoy en día, esta tecnología evoluciono muy rápidamente desde los años 90, tecnología que se originó en España, la banca electrónica hace referencia al tipo de banca que se realiza por medios electrónicos como cajeros, teléfono u otras redes de comunicación, la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC, 2016), afirma que las transacciones por banca móvil e internet son cada vez más atractivas para usuarios, el monto transado mediante banca por internet crece 68% y en banca móvil aumenta 6585.27% para el mes de septiembre del 2015. (Cuadro 12)

Cuadro 12: Monto de Transacciones monetarias por canal de atención (millones de S/.)

MONTO DE TRANSACCIONES MONETARIAS POR CANAL DE ATENCIÓN, SISTEMA BANCARIO (S/. Millones)						
	Ene-Sep 2014	Participación 2014	Ene-Sep 2015	Participación 2015	Variación Anual	Variación Porcentual Anual
Banca Móvil (celular)	24	0.01%	1,633	0.07%	1,609	6585.27%
Cajero Automático	86,209	4.06%	78,022	3.39%	-8,187	-9.50%
Cajero Corresponsal	15,295	0.71%	15,679	0.68%	384	2.51%
Otros cajeros	1,248	0.06%	1,490	0.06%	241	19.35%
Banca por internet	100,100	4.85%	167,977	7.29%	67,876	67.81%
Compras en tiendas virtuales	4,434	0.23%	3,833	0.17%	-601	-13.55%
Terminal de Punto de Venta	25,656	1.22%	24,238	1.05%	-1,418	-5.53%
Ventanilla Operativa	461,985	20.86%	475,864	20.65%	13,879	3.00%
Software Corporativo	348,588	16.93%	387,028	16.79%	38,440	11.03%
Otros	1,093,259	51.07%	1,148,781	49.85%	55,522	5.08%
Total general	2,136,800		2,304,546		167,746	7.85%

Fuente: (ASBANC, 2016)

A pesar de que las transacciones bancarias por banca móvil e internet son más atractivas, todavía no se comparan con la modalidad presencial que representa el 20.65% en 2015, se espera que la tendencia del incremento de uso de modalidades virtuales para las transacciones de dinero continúe en los siguientes años. (ASBANC, 2016), aprovechando las nuevas tecnologías en dispositivos de comunicación como smarthphones y tablets,

El uso de estas modalidades en línea apoya al incremento de 7.85% en el monto transado en el Sistema Bancario. (Gráfica 37)

Gráfica 37: Monto de las Transacciones Monetarias en el Sistema Bancario



Fuente: (ASBANC, 2016)

Los cajeros automáticos son tecnología que todavía no está presente en la totalidad de las instituciones financieras, su historia se remonta al año 1978, introducido por el Banco Continental, el principal beneficio de un cajero automático es la reducción de costo operativo en una institución financiera, ahora ya existen 7561 cajeros en el Perú. (ASBANC, 2016)

Cuadro 13: Cantidad de cajeros automáticos en la Macroregión Sur del Perú (al 31 de julio del 2016)

DEPARTAMENTO	NUMERO	%
APURIMAC	11	0.22%
AREQUIPA	123	4.27%
CUSCO	189	2.50%
MOQUEGUA	32	0.42%
PUNO	75	0.99%
TACNA	81	1.07%
Total general	7,561	100.00%

Fuente: (ASBANC, 2016)

La Asociación de Bancos del Perú (ASBANC, 2016) puso en marcha el proyecto de dinero electrónico llamado “Modelo Perú”, con la intención de beneficiar a más de 2.1 millones de peruanos, todo esto parte de una política

de inclusión financiera para beneficiar a la mayor cantidad de personas, otra modalidad del dinero electrónico es Bim que es un monedero electrónico que regulación existente, el BCRP (Banco Central de Reserva del Perú, 2016) en su marco legal establece sobre el dinero electrónico lo siguiente: El Dinero electrónico es un valor monetario representado por un crédito exigible a su emisor, el cual tiene las siguientes características: (a) Es almacenado en un soporte electrónico, (b) es aceptado como medio de pago por entidades o personas distintas del emisor y tiene su efecto cancelatorio, (c) es emitido por un valor igual a los fondos recibidos, (d) es convertible a dinero en efectivo según el valor monetario del que disponga el titular, o valor nominal, y, (e) no constituye depósito y no genera intereses.

Bim hoy en día cuenta con 34 emisores de dinero electrónico entre bancos, cajas, financieras y edypymes además de las sumadas empresas de dinero electrónico, que trabajan con 3 de las 4 compañías de telefonía más importantes del país que son Claro, Movistar y Entel, todo con el único objetivo de subir los niveles de inclusión financiera, que solo llega al 30%.

En la Grafica 38 se puede observar el alcance del sistema financiero, podemos observar la cantidad de puntos de atención, y la cantidad de puntos de atención por cada 100 mil habitantes adultos, se observa que el crecimiento de los puntos de atención en el año 2014 fue de 37.48%, cifra que mejoro para el año 2015 llegando a un 54.77% de variación, en la Gráfica 38 también podemos observar que hay 552 puntos de atención para 100,000 habitantes adultos, eso quiere decir que hay 1 punto de atención para 182 personas. En la Grafica 39 se puede apreciar la cantidad de oficinas, ATM's

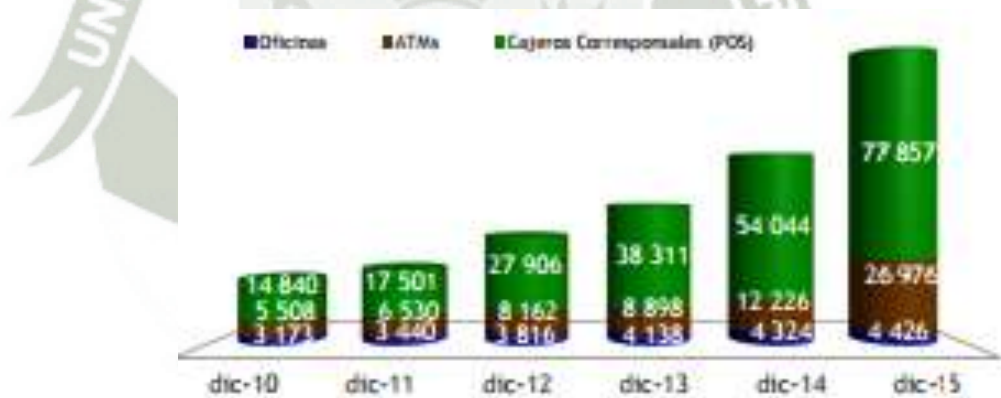
y cajeros corresponsales del Sistema Financiero Peruano, según la (SBS, 2016)

Gráfica 38: N° de puntos de atención y N° de puntos de atención por 100 mil habitantes adultos



Fuente: (SBS, 2016)

Gráfica 39: Número de oficinas, ATM's y Cajeros Corresponsales del Sistema Financiero Peruano



Fuente: (SBS, 2016)

5.3.5. Fuerzas Ecológicas (E):

El impacto del cambio climático es un determinante para el porvenir peruano, ser un país con mayor biodiversidad del planeta nos vuelve vulnerables ante los efectos de un impacto ambiental, ya sea un cambio climático o un desastre natural. Los fenómenos naturales son prácticamente

inevitables, pero sus consecuencias se pueden reducir, explicó el catedrático de la Universidad del Pacífico, Mario Chongo, a consecuencia de los fenómenos naturales la economía peruana se ve afectada en unos 73 millones de dólares anuales. (Gestion, 2013)

En la siguiente tabla se puede apreciar el consolidado de emergencias por departamento según el tipo de fenómeno según el Instituto Nacional de Defensa Civil. (INDECI, 2016), durante el año 2015 se observan registros por encima de 50 emergencias en 12 departamentos del Perú: en los departamentos de Apurímac, Ayacucho, Cusco, Huancavelica y Puno por bajas temperaturas; en los departamentos de Amazonas y Cajamarca por la ocurrencia de deslizamientos; en el departamento de San Martín por inundaciones; en los departamentos de Apurímac, Lima, Piura y Ucayali por la ocurrencia de incendios urbanos e industriales; en los departamentos de Amazonas, Apurímac, Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huancavelica y Piura por la ocurrencia de lluvias intensas, y en Apurímac por la ocurrencia de vientos fuertes. Así lo reportó el Instituto Nacional de Defensa Civil. (INDECI, 2016)

Cuadro 14: Consolidado de Emergencias por departamento según Fenómeno

DPTO \ FENOMENO	TOTAL	AMAZONAS	ANCAHUSH	APURIMAC	AREQUIPA	AYACUCHO	CAJAMARCA	CALLAO	CUSCO	HUANCAVELICA	HUANUCO	ICA	JUNIN	LIBERTAD	LAMBAYEQUE	LIMA	LORETO	MORDEIOS	MOQUEGUA	PASCO	PIURA	PUNO	SAN MARTIN	TACNA	TUMBES	UCAYALI	
TOTAL NACIONAL	4,322	247	15	530	203	302	310	52	294	359	67	41	172	26	52	422	104	24	75	159	156	277	135	54	87	159	
ACTIVIDAD VOLCANICA	3																		3								
ALUD	9				1	2			1								1		4								
BAJAS TEMPERATURAS	911	3		146	42	112	1		102	195	14	1	35	3		44			13	43		140			17		
CONTAMINACION	4						1			1												1	1				
DERRAME DE SUSTANCIAS PELIGROSAS	2						1														1						
DERRUMBE	84	3		2			16		4				2			50			2		1	2	2				
DESPLAZAMIENTO	228	62	3	10	3	14	63		6	7	4		7	1		6	1	4		10	4	5	12	2		4	
EPIDEMIAS	18	1	1			1	1		1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1
EROSION	22	1			2		2							1			11	1	1	1	1		1			1	1
EXPLOSION	7							1		1						1	2		1						1		
HUAYCO	93	2	3	2	12	4	15		4	1		3	11		2	23			7	1		1	2				
INCENDIO FORESTAL	73	2		8		13	2		19		1					2	1			11	1	7	2				4
INCENDIO URBANO E INDUSTRIAL	846	30	7	58	8	21	7	46	31	23	4	19	35	3	17	264	28	12	8	13	52	32	32	6	15	75	
INUNDACION	268	8		8	3	5	45		3	9	6		17		2	7	46	3		6	9	7	57	1	10	16	
LLUVIA INTENSA	1,115	127	1	193	108	83	120		95	79	15	13	21	8	20	4			32	40	62	36	5	12	36	5	
MAREJADA	13							1					2		5	3											2
PLAGAS	5								4																	1	
SEQUIA	25			12	2					2	8											1					
SISMO	29			6	1				2		1		1							1		4		6	5	2	
TORRENTA ELECTRICA	19			3					5	3			1							1	1	5					
VIENTOS FUERTES	480	6		88	3	45	36		14	37	13		40	3	6	1	15	3	4	26	20	35	21	6	14	44	
ZOTRO	68	2			13	1		4	3	1		2	1	1	3	15				4	4	1		4	4	5	
TOTAL NACIONAL	4,322	247	15	530	203	302	310	52	294	359	67	41	172	26	52	422	104	24	75	159	156	277	135	54	87	159	

Fuente: (INDECI, 2016)

5.3.6. Fuerzas Competitivas (C):

La organización en materia de estudio pertenece al sector financiero, por lo que este punto trata de la competitividad en el Entorno Financiero que hace referencia a todas las instituciones financieras, tales como las bancas múltiples, las empresas financieras, las cajas municipales (CMAC), las cajas rurales (CRAC) y las empresas de desarrollo de pequeñas y microempresas (Edypyme), sin incluir entidades estatales. En el Cuadro 15 se aprecia la cantidad de instituciones presentes en el Perú, así como su participación en el total de activos de todas las entidades financieras, la Banca Múltiple representa el 91.11% del total de los activos con un monto de 348,305 millones de nuevos soles.

Cuadro 15: N° de Instituciones Financieras y participación en los activos totales en el Perú (al 06/2016)

Empresas de Operaciones Múltiples	Número de Empresas	Activos (millones de S/.)	Participación (%)
Banca Múltiple	17	348,305	91.11%
Empresa Financiera	11	11,413	2.99%
Caja Municipal de Ahorro y Crédito	12	19,721	5.16%
Caja Rural de Ahorro y Crédito	7	1,250	0.33%
Empresas de Desarrollo de Pequeñas y Microempresas	10	1,608	0.42%
TOTAL	57	382,297	100%

Fuente: (SBS, 2016)

Elaboración: Propia

En el Cuadro 16 se aprecia la cantidad de instituciones financieras con presencia en la macroregión Sur del Perú, la Banca Múltiple con 13 bancas tiene mayor presencia en la macroregión Sur del Perú donde cuenta con 248 oficinas repartidas por Apurímac (10), Arequipa (97), Cusco (56), Moquegua (159, Puno (44) y Tacna (26).

Cuadro 16: Presencia de las Instituciones Financieras en la macroregión Sur (por tipos de institución)

Tipo de Institución Financiera		Apurímac	Arequipa	Cusco	Moquegua	Puno	Tacna	TOTAL
Banca Múltiple	#	4	13	9	6	9	9	13
	# de oficinas	10	97	56	15	44	26	248
Empresas Financieras	#	5	7	7	6	6	6	7
	# de oficinas	15	66	30	11	26	14	162
Cajas Municipales	#	5	8	8	4	6	5	8
	# de oficinas	18	57	52	13	45	16	201
Cajas Rurales	#	0	2	1	0	1	0	2
	# de oficinas	0	5	2	0	14	0	21
Edypymes	#	1	3	5	1	5	1	7
	# de oficinas	1	5	14	1	12	1	34
Total		15	33	30	17	27	21	37
Total de oficinas		44	230	154	40	141	57	666

Fuente: (Boletines Mensuales SBS, 2016)

Elaboración: Propia

Como se aprecia en el Cuadro 16 tenemos un total de 37 instituciones financieras reguladas por la Superintendencia de Banca, Seguros y Afp (SBS, 2016), sin contar aquellas que no son reguladas, estas 37 instituciones tienen 666 oficinas en total en toda la macroregión sur, siendo Arequipa el departamento con mayor presencia de estas instituciones, cerca del 90%, el 34.5% de las oficinas de estas 37 instituciones se encuentran en Arequipa. En el siguiente Cuadro apreciaremos las instituciones con mayor presencia y menor presencia en la macroregión Sur.

Cuadro 17: Instituciones Financieras con mayor presencia en la Macroregión Sur

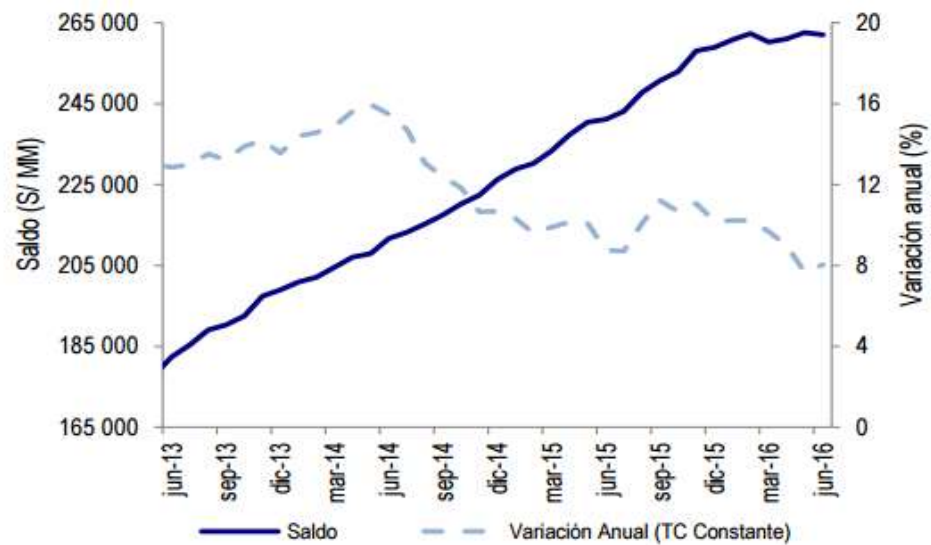
Tipo de Institución Financiera		Apurímac	Arequipa	Cusco	Moquegua	Puno	Tacna
Banca Múltiple	Mayor presencia	Mibanco	Mibanco	Mibanco	Mibanco, BCP	Mibanco	Mi Banco
	Menor presencia	BBVA, BCP	Financiero	Falabella	BBVA	Ripley	Falabella
Empresas Financieras	Mayor presencia	Credinka	Compartamos	Credinka	Compartamos	Credinka	Confianza
	Menor presencia	Crediscotia	Uno	Compartamos	Crediscotia	Compartamos	Compartamos
Cajas Municipales	Mayor presencia	Cusco	Arequipa	Cusco	Arequipa	Arequipa	Tacna
	Menor presencia	Huancayo	Huancayo	Sullana	Cusco, Tacna	Sullana	Piura
Cajas Rurales	Mayor presencia	-	Incasur	Los Andes	-	Los Andes	-
	Menor presencia	-	Los Andes	-	-	-	-
Edypymes	Mayor presencia	Marcimex	Inversiones la Cruz	Solidaridad	Marcimex	Raíz	Marcimex
	Menor presencia	-	Marcimex	GMG	-	Solidaridad	-

Fuente: (Boletines Mensuales SBS, 2016)

Elaboración: Propia

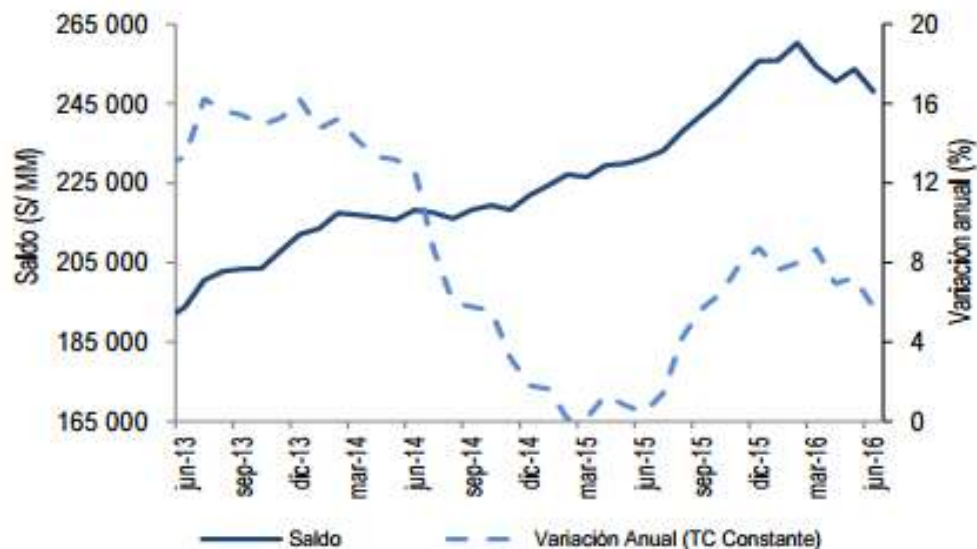
Los Créditos del Sector Financiero registra un crecimiento constante, desde marzo 2016 hasta junio 2016 el crecimiento se mantuvo en una tasa de 8%, donde los créditos de consumo y créditos corporativos presentaron un mayor crecimiento en los últimos meses, los créditos corporativos con 13.6% de crecimiento y los de consumo con 11.6% .Los depósitos también registraron un crecimiento de 5.8% anual, los depósitos en moneda nacional crecieron 7.2%, mientras que los depósitos en moneda extranjera lo hicieron en 3.7%, así reporta la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, 2016).

Gráfica 40: Evolución de los Créditos Directos del Sistema Financiero



Fuente: (SBS, Sistema Financiero Peruano, 2016)

Gráfica 41: Evolución de los Depósitos del Sistema Financiero

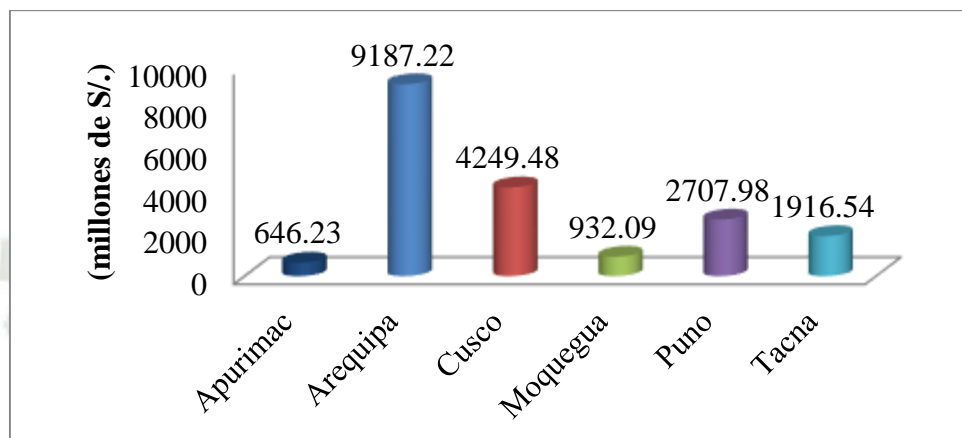


Fuente: (SBS, Sistema Financiero Peruano, 2016)

En la siguiente Gráfica podremos observar a cuánto ascienden los créditos realizado en cada departamento de la macroregión Sur hasta el 31 de diciembre del 2015. Como podemos observar en la Gráfica 42 las colocaciones en Arequipa ascienden a 9,187 millones de soles, mientras

que en Apurímac llega a 646.23 millones, en la Gráfica 43 se aprecia la estructura de estos créditos, separados por Institución Financiera, siendo las bancas múltiples las que representan por lo menos el 50% de los créditos, a excepción de Apurímac donde las cajas municipales tienen una mayor cartera en los créditos.

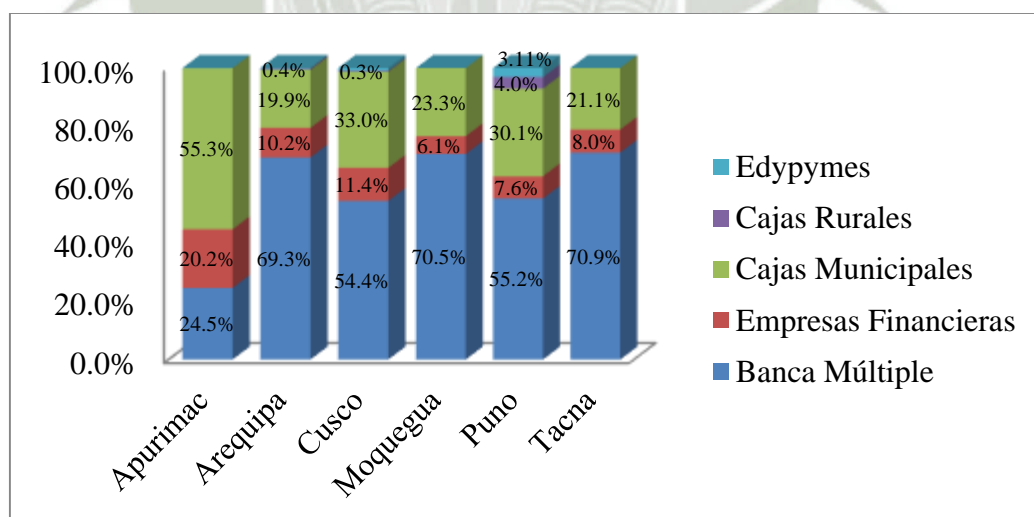
Gráfica 42: Créditos directos de la Macroregión Sur



Fuente: (Boletines Mensuales SBS, 2016)

Elaboración: Propia

Gráfica 43: Estructura de Créditos por Institución Financiera



Fuente: (Boletines Mensuales SBS, 2016)

Elaboración: Propia

En el Cuadro 18 se puede apreciar los créditos directos realizados por las instituciones financieras hacia las pymes en la macroregión sur del Perú.

Cuadro 18: Créditos a Mypes de la Macroregión Sur

(miles de soles)	Banca Múltiple	Empresas Financieras	Cajas Municipales	Cajas Rurales	Edypymes
Créditos en el Perú	226'588,913	9'244,555	14'694,814	463,082	1'824,605
Créditos en la Macroregión Sur	12'349,095	1'969,090	5'021,217	157,633	142,501
Créditos a Mypes de la Macroregión Sur	3'128,752 / 25.34%	1'077,562 / 54.72%	3'628,769 / 72.27%	136446 / 86.56%	142501 / 100%

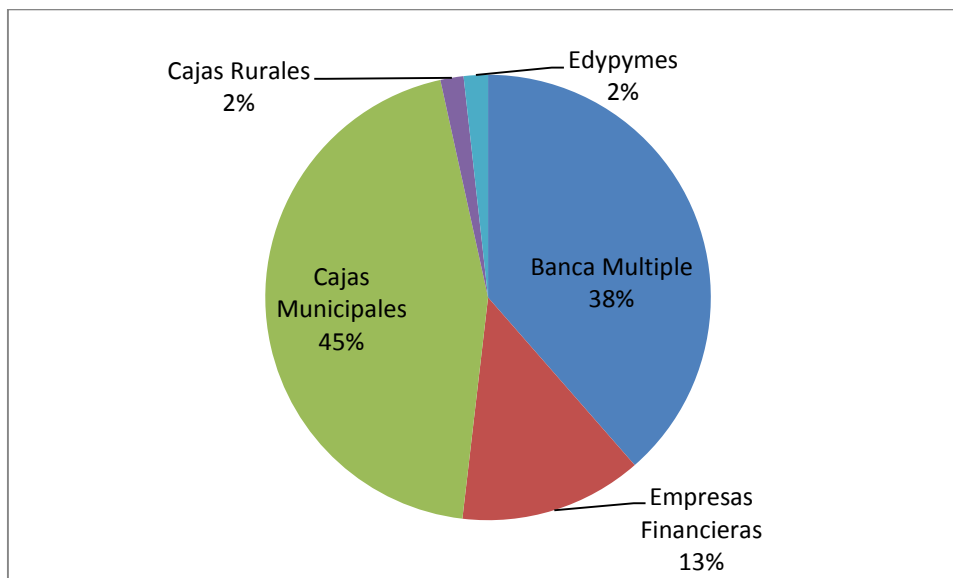
Fuente: (Boletines Mensuales SBS, 2016)

Elaboración: Propia

De los 12'349,095 miles de nuevos soles que representan los créditos otorgados por la banca múltiple en la macroregión sur, el 25.34% de los fueron para las Mypes, las Cajas Municipales son las Instituciones Financieras con mayor presencia en los créditos otorgados a las Mypes, créditos que tienen un valor de 3'628,769 miles de nuevos soles.

En la siguiente grafica se puede apreciar la participación de mercado en los créditos otorgados a las Mypes de la Macroregión Sur por Institución Financiera.

Gráfica 44: Participación de mercado de las Instituciones Financieras en los créditos otorgados a las MYPES de la Macroregión Sur



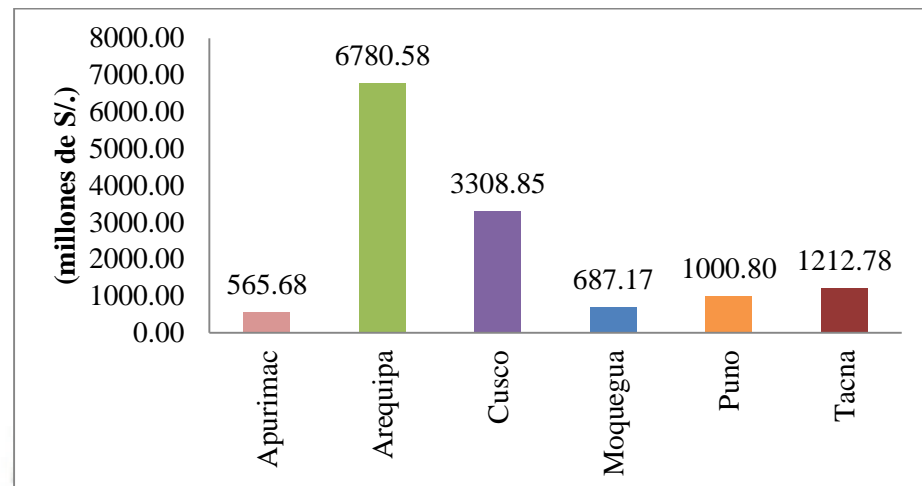
Fuente: (Boletines Mensuales SBS, 2016)

Elaboración: Propia

Como se mencionó anteriormente las Cajas Municipales lideran el mercado de los créditos otorgados a las Mypes con un 45%, seguido por la banca múltiple con un 38%.

Ahora analizaremos los depósitos realizados por estas Instituciones Financieras en la macroregión Sur del Perú, que son menores a los créditos otorgados, Arequipa lidera los depósitos con 6,780 millones de soles. En la Gráfica 46 observamos la estructura de estos depósitos, donde las bancas múltiples representan más del 50% en todos los departamentos.

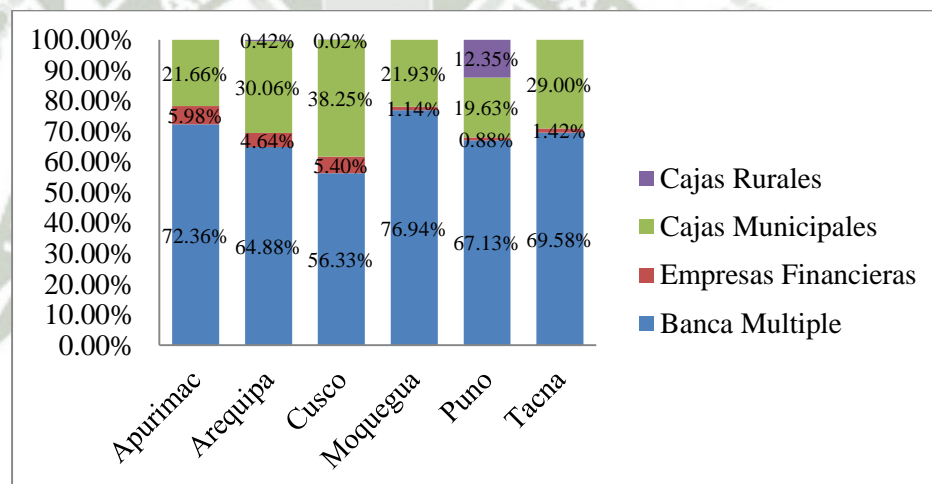
Gráfica 45: Depósitos por departamento de la Macroregión Sur



Fuente: (Boletines Mensuales SBS, 2016)

Elaboración: Propia

Gráfica 46: Estructura de Depósitos por Institución Financiera

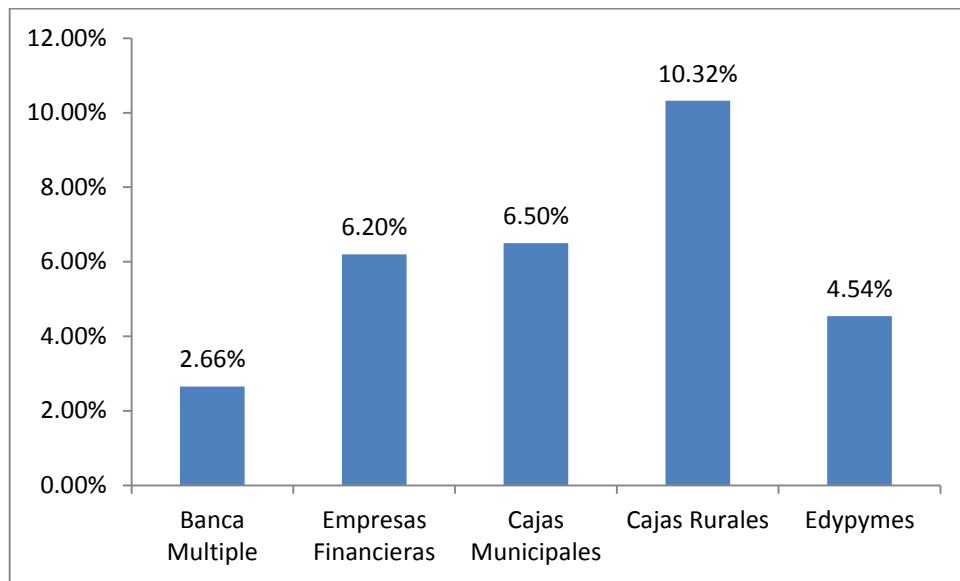


Fuente: (Boletines Mensuales SBS, 2016)

Elaboración: Propia

La tasa de morosidad por Institución bancaria se puede apreciar en la Gráfica 47. La Institución Financiera con menor tasa de morosidad es la Banca Múltiple con un 2.66%, mientras que las Cajas Rurales son las Instituciones Financieras con mayor tasa de morosidad, la cual representa el 10.32%.

Gráfica 47: Tasa de Morosidad

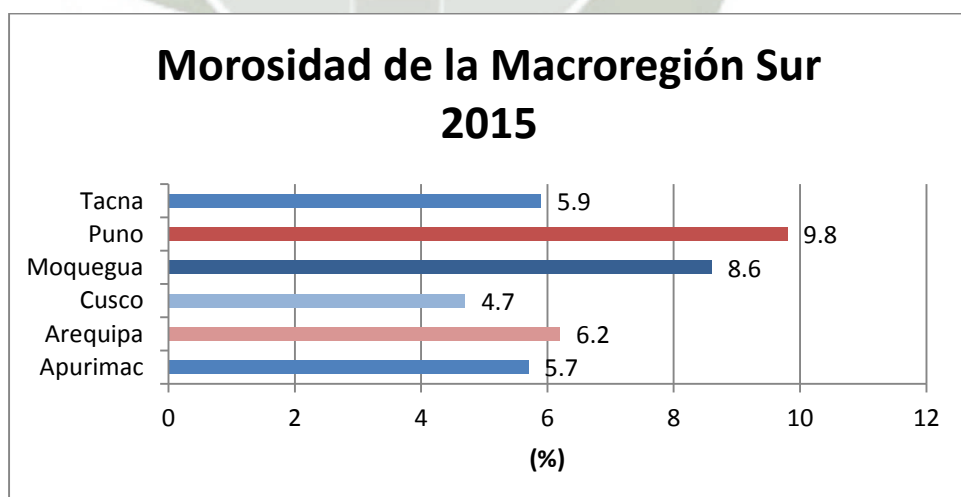


Fuente: (Boletines Mensuales SBS, 2016)

Elaboración: Propia

Por último, se analiza la morosidad de las personas habitantes de la macroregión Sur, donde Puno lidera el índice con un 9.8%, seguido de Moquegua con un 8.6%, el departamento con menor índice de morosidad es Cusco con un 4.7%. (Gráfica 48).

Gráfica 48: Morosidad de la Macroregión Sur 2015



Fuente: (Boletines Mensuales SBS, 2016)

Elaboración: Propia

5.3.7. Oportunidades y Amenazas del Análisis PESTE+C:

El análisis PESTE+C realizado anteriormente nos permitió identificar las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades:

O1: Aumento del porcentaje de la población en edad de adquirir un crédito de las entidades financieras.

O2: Crecimiento del sector financiero que va de la mano con el crecimiento de la economía peruana.

O3: Sociedad Peruana reconocida mundialmente por sus altos niveles de emprendimiento.

O4: Mayor porcentaje de la población peruana está ubicada en la Clase media, tendencia que se mantiene constante.

O5: Permanente intervención del Banco Central de Reserva del Perú en el mercado cambiario para disminuir la volatilidad del tipo de cambio.

O6: Transacciones por banca móvil e internet son cada vez más atractivas para usuarios.

O7: El Perú se consolidó como líder en la Inclusión Financiera a nivel mundial, teniendo el mejor entorno para las microfinanzas.

O8: Aumento de los créditos directos y de los depósitos del Sistema Financiero.

Amenazas:

A1: Índices elevados de pobreza y pobreza extrema.

A2: El Perú es un país que no destaca en temas de preparación tecnológica ni en innovación.

A4: Deficiente calidad de las instituciones de investigación científica, asimismo las empresas que inviertan en I+D son muy pocas.

A5: El típico comprador peruano ha evolucionado, cada vez está más informado, por ende, es mucho más exigente.

A6: Los índices de inflación se encuentran fuera del rango meta.

A7: Gran presencia de Instituciones Financieras en la Macroregión Sur del Perú.

A8: Mayor índice de morosidad en las Instituciones Financieras.

5.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE):

De acuerdo al análisis PESTE+C desarrollado, se han encontrado una serie de oportunidades y amenazas, la cuales se han consignado en el Cuadro 19, con las cuales se procederá a la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos tiene como objetivo crear una lista definida de las oportunidades que beneficiarían a una organización, así como de las amenazas que deberían evitarse, para la elaboración de una Matriz de Evaluación de Factores Externos se deben seguir los siguientes pasos:

1. Elaborar una lista de los factores externos obtenida del análisis PESTE+C

2. Asignar a cada factor un valor que varíe entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante, el valor asignado representa la importancia relativa de ese factor en específico para el éxito de la organización).
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor clave externo para indicar si efectivamente la estrategia responde a un factor; donde 1 indica que la respuesta es pobre, 2 indica que la respuesta está en promedio, 3 indica que la respuesta está por encima del promedio y 4 indica que la respuesta es superior.
4. Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Finalmente sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado de toda la organización.

El puntaje del valor obtenido varía entre 1.0 a 4.0, siendo el promedio 2.5. Un puntaje de valor ponderado de 4.0 indica que una organización responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas; es decir que las estrategias de la organización permiten sacarles ventaja a las oportunidades, y anular o en su defecto minimizar los efectos negativos de las amenazas. Mientras que un valor de 1.0 o muy cercano a este indica que una organización no responde a las oportunidades y amenazas, y si responde es de una manera pésima, es decir sus estrategias no generan valor, ya que desaprovechan las oportunidades y no le hacen frente a las amenazas del entorno externo.

En el siguiente Cuadro se muestra la Matriz de Evaluación de Factores Externo:

Cuadro 19: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de Éxito	Peso	Calificación	Ponderación
Oportunidades			
O1: Aumento del porcentaje de la población en edad de adquirir un crédito de las entidades financieras.	0.12	4	0.48
O2: Crecimiento del sector financiero que va de la mano con el crecimiento de la economía peruana.	0.06	2	0.12
O3: Sociedad Peruana reconocida mundialmente por sus altos niveles de emprendimiento.	0.06	2	0.12
O4: Mayor porcentaje de la población peruana está ubicada en la Clase media, tendencia que se mantiene constante.	0.09	3	0.27
O5: Permanente intervención del Banco Central de Reserva del Perú en el mercado cambiario para disminuir la volatilidad del tipo de cambio.	0.04	1	0.04
O6: Transacciones por banca móvil e internet son cada vez más atractivas para usuarios.	0.03	1	0.03
O7: El Perú se consolidó como líder en la Inclusión Financiera a nivel mundial, teniendo el mejor entorno para las microfinanzas.	0.04	4	0.16
O8: Aumento de los créditos directos y de los depósitos del Sistema Financiero.	0.06	3	0.18
Subtotal	0.50		1.40
Amenazas			
A1: Índices elevados de pobreza y pobreza extrema.	0.06	2	0.12
A2: El Perú es un país que no destaca en temas de preparación tecnológica ni en innovación.	0.06	1	0.06
A3: Deficiente calidad de las instituciones de investigación científica, asimismo las empresas que inviertan en I+D son muy pocas.	0.05	1	0.05
A4: El típico comprador peruano ha evolucionado, cada vez está más informado, por ende, es mucho más exigente.	0.09	3	0.27
A5: Los índices de inflación se encuentran fuera del rango meta.	0.06	2	0.12
A6: Gran presencia de Instituciones Financieras en la Macroregión Sur del Perú.	0.12	3	0.36
A7: Mayor índice de morosidad en las Instituciones Financieras.	0.06	2	0.12
Subtotal	0.50		1.10
Total	1.00		2.50

Elaboración: Propia

Considerando el análisis PESTE+C realizado anteriormente se determinaron 15 factores claves de éxito en la Matriz de Evaluación de Factores Externos de La empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L., de las cuales la 8 son oportunidades y 7 son amenazas. El resultado de la matriz tuvo un valor de 2.50 el cual apenas se encuentra en el promedio, lo cual indica el poco aprovechamiento de las oportunidades presentes en el entorno externo de la organización, asimismo demuestra muy poco nivel neutralizando las amenazas presentes en el entorno externo.

5.5. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter:

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta que permite identificar la competitividad de la industria en la que participa la organización a través de cinco fuerzas: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los nuevos competidores entrantes, (d) desarrollo potencial de productos sustitutos, y (e) rivalidad entre los competidores, el análisis de cada una de estas cinco fuerzas nos permitirán identificar los Factores Claves de Éxito.

5.5.1. Poder de Negociación de los Proveedores:

El poder de negociación de los proveedores existe cuando una organización cuenta con un proveedor o un número muy reducido de ellos que provean algún producto, bien o servicio esencial para el funcionamiento de la organización.

En la empresa Financiera MA & MM Soluciones no existe un poder de negociación de los proveedores, el bien máspreciado que necesita la organización para su correcto funcionamiento es el dinero, y ese dinero es

aportado por el propietario de la organización. El propietario de la organización que también se desempeña como gerente general no le gusta trabajar con un dinero que no es suyo, esta mentalidad de trabajo viene desde sus inicios como prestamista.

En las empresas financieras no existe un poder de negociación por parte de los proveedores de insumos como papel, útiles de escritorio, y otras herramientas. Esto se debe a que los servicios o productos que las financieras requieren para su funcionamiento no son especializados, y tienen una gran oferta en el país, alguno de estos proveedores podría ser los que brindan servicios básicos como electricidad, telefonía, internet, seguridad, proveedores de insumos de oficina, computadoras, e incluso el hardware que necesitan las empresas financieras para funcionar no es tan especializado como se creería.

5.5.2. Poder de Negociación de los Compradores:

El poder de negociación de un cliente depende de un factor, cuanta ganancia pueda generar este cliente a la organización, dependiendo de eso la organización analizara si es viable invertir en la estadía del cliente en la organización, o de lo contrario lo dejaría ir.

Los potenciales compradores o clientes del sector microfinanciero son pequeños y microempresarios. Si bien es cierto que son sensibles al precio de los productos que se les ofrece, generalmente actúan de manera individual. Por consiguiente, su poder de negociación es débil. A favor de los clientes, se puede considerar la estandarización relativa de los productos que ofrece el mercado. En este aspecto, el cliente puede decidir entre varias

opciones, con algunas diferencias, pero en general, pueden atender sus exigencias. En favor de las empresas del sector, se puede mencionar el hecho que los clientes cada vez se informan mejor y pueden identificar un nombre o marca. Entonces podemos concluir que no existe un poder de negociación de los clientes, ya que estos no pueden obligar a la organización a hacer lo que ellos quieren.

5.5.3. Amenaza de los Nuevos Competidores Entrantes:

La amenaza de los nuevos competidores entrantes depende de cuan fácil es entrar a competir a la industria en la que participa una organización, si no existen barreras de entrada será muy fácil que una persona se junte con otras personas y formen una organización que pueda competir en la industria.

En el sector microfinanciero existen pocas barreras de entrada, la única barrera de entrada considerable sería contar con un capital considerable para empezar las operaciones. Existe un gran nivel de informalidad en este sector, la gran cantidad de prestamistas informales en el sector, sumado de los llamados “colombianos” que son prestamistas que a pesar de que aplican métodos de cobranza ilegales, quitan mercado a las instituciones financieras.

Las economías de escala para el sector microfinanciero son bajas, eso quiere decir que el porcentaje de ganancia sería el mismo si alguien decide entrar en el negocio con 50,000 soles que si entrara con 1'000,000 soles.

Otra barrera de entrada sería la desconfianza que se genera en el sector microfinanciero cuando se trabaja ilícitamente, esto quiere decir que el riesgo para una persona que entra por primera vez al sector microfinanciero es muy

elevado, generalmente las personas que deciden dar créditos a otras personas, son a personas conocidas, teniendo un mercado reducido.

Por otra parte, el sector financiero viene en crecimiento, lo cual lo hace atractivo para nuevos inversionistas, que podrían incursionar en el sector empezando con una pequeña financiera y abriéndose camino con nuevas estrategias para captar clientes, y “robar” clientes de otras financieras, sabiendo que los microempresarios trabajan con más de un prestamista.

5.5.4. Desarrollo potencial de Productos Sustitutos:

La amenaza de productos sustitutos nace cuando las organizaciones compiten en mercados que un producto satisfaga las necesidades de otro producto y a su vez brinde un mayor valor agregado al cliente.

En el sector microfinanciero, un producto sustituto son las denominadas “redondillas” o “panderos”, que constituyen el principal producto sustituto del microcrédito. Para que una “redondilla” se lleve a cabo se requiere de un número de personas que aporten la misma cantidad de dinero cada uno, con una periodicidad de tiempo definida por el mismo grupo, las veces que una persona deba aportar dinero será igual al número de participantes de la “redondilla”, cada vez que se aporte dinero en este sistema se realizara un sorteo que dará como ganador a una persona, la cual se beneficiara con el total recaudado por esas personas, una vez que una persona se haya visto beneficiada en un sorteo ya no podrá ser beneficiada en más sorteos, pero deberá seguir aportando hasta que el totalidad de las personas participantes hayan sido beneficiadas de la misma manera. Los “panderos” trabajan de una manera similar.

Los costos de cambio con respecto a los productos sustitutos son mínimos, e incluso nulos. El mayor beneficiario de estos productos sustitutos es el que gane el primer sorteo, beneficio que se irá reduciendo al pasar los sorteos, estos sistemas también trabajan como método de ahorro para los comerciantes, solo que estos no generan interés alguno.

5.5.5. Rivalidad entre los Competidores:

Es considerada como la fuerza más poderosa del modelo estratégico de las cinco fuerzas de Porter, si la estrategia que una organización decide seguir es exitosa se verá reflejada en la ventaja competitiva que esta organización adquiera sobre las demás organizaciones de la industria. La rivalidad entre los competidores se puede ver reflejada de varias maneras, como bajas tasas de interés, descuentos en los precios, promociones, la rivalidad entre los competidores afectará los márgenes de utilidad que estas puedan obtener por competir en la industria.

El número de competidores en el sector financiero en Arequipa es considerable, como se vio anteriormente existen 33 Instituciones Financieras con un total de 230 oficinas, sumado de los prestamistas informales que existen en toda la ciudad, se podría decir que el nivel de competencia es elevado.

No existe alguna estrategia por parte de las Instituciones Financieras para reducir el incremento de los prestamistas informales presentes en la región, lo cuales no necesitan de un alto grado de inversión en infraestructura o en sistemas para competir en este sector. La diversidad de competidores es baja

debido a que el producto que se ofrece es el mismo, solo que tiene algunas variaciones en los métodos de cobranza.

5.5.6. Las 5 fuerzas de Porter:

En la siguiente grafica podemos observar las cinco fuerzas competitivas de Porter:



Gráfica 49: Las 5 fuerzas de Porter



Elaboración: Propia

5.6. Matriz del Perfil Competitivo (MPC):

La Matriz del Perfil Competitivo (MPC) es una herramienta que nos permite identificar los principales competidores de la organización, así como podemos conocer alguna de las fortalezas y debilidades de nuestros competidores. Esta herramienta tiene como objetivo indicar la posición de una organización con respecto al resto de competidores presentes en la industria a la cual pertenece nuestra organización.

La Matriz de Perfil Competitivo se basa en los Factores críticos del Éxito (FCE), los que son muy distintos a los desarrollados en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), los factores críticos del éxito no solo afectan a la organización sino a los competidores presentes en la industria, lo que los hace críticos para que una organización tenga éxito en la industria.

Para realizar una Matriz de Perfil Competitivo se deben seguir los siguientes pasos:

- 1) Considerar a los competidores más representativos de la industria.
- 2) Determinar los Factores Clave de Éxito de la Matriz de Perfil Competitivo, que son aquellas actividades que una organización debería desarrollar de manera exitosa para ser competitiva en la industria.
- 3) Los pesos, de cada uno de los FCE tienen el mismo significado en la Matriz de Perfil Competitivo, al referirse a temas internos y externos, las calificaciones hacen referencia a fortalezas y debilidades de la organización donde: 4 = fortaleza mayor, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor, y, 1 = debilidad mayor. La suma de los pesos debe ascender a 1.00.

La Matriz de Perfil Competitivo, como se mencionó anteriormente solo pretende darnos una idea de la posición de la organización en la industria, relacionándola con las demás organizaciones competidoras, por lo que se desarrolla de manera simple. Establecer el nivel de agresividad de la competencia presente en la industrial será importante para no comprometer el futuro deseado de la organización, a continuación, en el Cuadro 20 se puede apreciar la Matriz de Perfil Competitivo (MPC):



Cuadro 20: Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Factores Clave de Éxito	Peso	MA & MM Soluciones		Financiera Compartamos		Caja Arequipa		Financiera Confianza	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
1) Participación en el mercado.	0.10	2	0.2	3	0.3	3	0.3	4	0.4
2) Posicionamiento de la marca.	0.06	1	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18
3) Competitividad de precios y tasas de interés menores.	0.15	2	0.3	2	0.3	3	0.45	3	0.45
4) Cobertura y ubicación de los puntos de servicio.	0.11	1	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44
5) Rapidez y eficiencia en el servicio al cliente.	0.15	3	0.45	4	0.6	4	0.6	4	0.60
6) Lealtad del cliente.	0.11	4	0.44	2	0.22	3	0.33	4	0.44
7) Personal capacitado y con experiencia.	0.15	2	0.3	3	0.45	3	0.45	3	0.45
8) Cartera de productos y servicios.	0.11	2	0.22	2	0.22	3	0.33	3	0.33
9) Tecnología crediticia, evaluación y software.	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18
Total	1.00		2.14		2.84		3.38		3.47

Elaboración: Propia

La Matriz del Perfil Competitivo (MPC) de MA & MM Soluciones S.R.L. presenta 9 Factores Clave de Éxito, el valor obtenido de 2.14 lo ubica como un competidor que se desempeña por debajo del promedio de los demás competidores, ya sea otra empresa financiera como la Financiera Compartamos o la Financiera Confianza, una caja municipal como Caja Arequipa. El Factor Clave de Éxito que resalta a MA & MM Soluciones por sobre las demás entidades financieras es la lealtad de los clientes.



Capítulo 6: Diagnóstico del Entorno Interno

El entorno interno de una organización no es incierto como el entorno externo, el entorno interno es conocido por todos los trabajadores de la organización, trabajan el día a día y conocen las fortalezas y debilidades de su organización. El diagnóstico del entorno interno de una organización nos permitirá identificar las competencias distintivas de la organización, las cuales se plasman en fortalezas que no deberían ser fáciles de copiar o imitar, esta fortaleza le permitirá a la organización obtener ventaja competitiva, tanto para diseñar estrategias que permitan neutralizar debilidades como para mejorar y sacar más ventaja a las fortalezas de la organización.

Según (D'Alessio Ipinza, 2013):

El proceso de evaluación del entorno interno de una empresa se plasma en la elaboración del análisis AMOTHIT, que consiste en un análisis de las principales áreas funcionales de la organización, donde se debe hacer un análisis enfocándose no en lo operacional sino en lo estratégico, de este análisis deriva la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

6.1. Análisis AMOFHIT

Herramienta que permite analizar las áreas principales de la organización, con la premisa de que todos los recursos de una organización están ahí con el objetivo de crear valor, esta herramienta permitirá conocer la situación actual de la organización mediante el análisis de las siguientes áreas:

- Administración y Gerencia (A)
- Marketing, ventas e investigación de mercado (M)
- Operaciones, logística e infraestructura (O)

- Finanzas y contabilidad (F)
- Recursos Humanos y cultura (H)
- Sistemas de Información y comunicaciones (I)
- Tecnología, investigación y desarrollo (T)

Con el único objetivo de identificar las Fortalezas y Debilidades de la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L.

6.1.1. Administración y Gerencia (A):

La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como encaminar a la organización mediante la propuesta e implementación de estrategias, por otro lado, la administración tiene el objetivo de aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de ser más competitivos en la industria. (D'Alessio Ipinza, 2013)

Ahora se evaluarán los estilos de liderazgo usados en los niveles gerenciales, usaremos los modelos presentados por Rowe, Mason, Dickel, Mann, y Mockler (Strategic Management: A Methodological Approach, 1994), estos modelos de estilos de decisión estaban basados en el estilo cognitivo de los gerentes y su orientación a los valores.

Los cuatro estilos son:

- **Estilo Directivo:** los gerentes directivos, son poco tolerantes a la ambigüedad, tienen la tendencia a ser más orientados a los aspectos técnicos. Tienen una necesidad de poder, son conocidos por su rapidez al momento de responder una interrogante.

- **Estilo Analítico:** los gerentes analíticos, son mucho más tolerantes a la ambigüedad que los gerentes directivos, poseen personalidades cognitivamente más complejas, al contrario de los gerentes directivos, estos necesitan mucha más información y consideran muchas alternativas al momento de responder alguna incógnita.
- **Estilo Conceptual:** los gerentes conceptuales, poseen una alta complejidad cognitiva y enfoque en las personas, tienen la tendencia de orientarse al logro, creen en las relaciones abiertas basadas en la confianza, y desean independencia.
- **Estilo Comportamiento:** estos gerentes son los más bajos en la escala de complejidad cognitiva, poseen una profunda preocupación por la organización y por el desarrollo de la gente, usa la persuasión como arma de convencimiento, necesita asociarse.

Del modelo de estilos de decisión, se desprende el Inventario de Estilos de Decisión, el cual se obtiene mediante un cuestionario de Estilos de Decisión (Anexo 3), el cual sirve para determinar “la opinión propia” del gerente. En el caso de la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L. se ha aplicado este modelo para tres niveles gerenciales: nivel gerencial básico, nivel gerencial medio, y gerencia general.

Los resultados del modelo aplicado para cada uno de los gerentes se presentan a continuación:

Gerencia General: cargo ocupado por el actual propietario de la organización, que debido a su emprendimiento en el año 1983 decide incursionar como prestamista, actividad que no le fue tan rentable debido a

la inestabilidad política y económica, a pesar de eso siguió adelante a mediados de los 90, con una estabilidad económica empieza a prosperar, para el 2004 ya había creado a la organización, y le dio la oportunidad de permanecer en la industria por más de 10 años.

A continuación, se aprecia los resultados del gerente general de la organización:

Cuadro 21: Intensidad de Estilos de Decisión: Gerencia General

Estilo	Estilo menos preferido	Rango Intermedio	Estilo dominante	Estilo muy dominante
Directivo		93		
Analítico		71		
Conceptual		78		
Comportamiento	58			
	0 - 60	60-100	100-120	120-160

Fuente: (Rowe, Mason, Dickel, Mann, & Mockler, 1994)

Elaboración: Propia

Para la gerencia general, se puede apreciar que su estilo de decisión menos preferido es el comportamiento, más bien su estilo de decisión está más orientado a un estilo directivo, seguido de un estilo conceptual y de un estilo analítico. Este tipo de estilo de decisión es común en los dueños de la organización que actúan como gerentes, espera resultados especialmente cuando todo el patrimonio de la organización es por inversión suya, es agresivo al momento de tomar decisiones, ante cualquier problema actúa rápidamente, no espera a que pase el tiempo. Podría decirse que es el estilo de decisión típico del gerente general.

Nivel Gerencial Medio: en este nivel gerencial se evaluará a 1 persona, al jefe de créditos de la organización.

A continuación, se aprecia los resultados del jefe de créditos de la organización:

Cuadro 22: Intensidad de Estilos de Decisión: Nivel Gerencial Medio

Estilo	Estilo menos preferido	Rango Intermedio	Estilo dominante	Estilo muy dominante
Directivo		62		
Analítico			101	
Conceptual		92		
Comportamiento	45			
	0 - 60	60-100	100-120	120-160

Fuente: (Rowe, Mason, Dickel, Mann, & Mockler, 1994)

Elaboración: Propia

Para el Nivel Gerencial Medio, se puede apreciar que su estilo de decisión menos preferido es el comportamiento, más bien su estilo de decisión está más orientado a un estilo analítico, seguido de un estilo conceptual y de un estilo directivo. Coincidentemente el cargo que ocupa la persona evaluada es el Jefe del Área de Créditos de la Organización, cargo que requiere de un análisis continuo de los créditos, de constante evaluación en el desempeño de los clientes. Este gerente disfruta de la solución de problemas, buscando siempre la mejor respuesta, para obtener esta respuesta utiliza toda la información que sea necesaria, bajo un cuidadoso análisis.

Nivel Gerencial Básico: en este nivel solo se evaluará al encargado de planeación de la organización, a continuación, en la Tabla podemos apreciar sus resultados.

Cuadro 23: Intensidad de Estilos de Decisión: Nivel Gerencial Básico

Estilo	Estilo menos preferido	Rango Intermedio	Estilo dominante	Estilo muy dominante
Directivo	57			
Analítico		76		
Conceptual		86		
Comportamiento		81		
	0 – 60	60-100	100-120	120-160

Fuente: (Rowe, Mason, Dickel, Mann, & Mockler, 1994)

Elaboración: Propia

Para el nivel gerencial básico, cargo ocupado por el encargado de planeación, se puede apreciar que su estilo de decisión menos preferido es el directivo, más bien su estilo de decisión está más orientado a un estilo conceptual, de comportamiento, y analítico. Este tipo de gerente está orientado al logro, es muy colaborador con los objetivos de la organización, este tipo de gerente ayuda a contribuir a las metas de la organización, es el mejor gerente que se puede tener en los bajos niveles de gerencia.

Se aprecian distintos estilos de dirección en la organización, el gerente general con un estilo directivo, el jefe de créditos con un estilo analítico, y el encargado de planeación con un estilo conceptual. Cada uno tiene un estilo directivo diferente, que se adecua muy bien al cargo que ocupa.

A pesar de que la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L. no sea conocida en el medio, el prestigio que los actuales clientes le tienen a la organización es más que suficiente para que esta siga prosperando, la mayoría de estos clientes son pequeños comerciantes, los cuales se encuentran muy satisfechos con el servicio que les brinda la organización, organización que está presente en la industria por más de 10 años.

La empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L. es un lugar agradable para el trabajo, donde prima una relación armoniosa entre todos los miembros de la organización, los cuales están comprometidos con el cumplimiento de los objetivos definidos por el gerente general.

A pesar de que no se cuente con el personal suficiente, o con las herramientas necesarias el personal de la organización está correctamente preparado y mentalizado, liderados por un jefe que cuenta con experiencia en la industria, habiendo trabajado en diferentes entidades financieras.

6.1.2. Marketing y Ventas (M):

La empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L. ofrece a su clientela dos tipos de créditos, uno para capital de trabajo y otro crédito hipotecario, no hace préstamos para activo fijo, de consumo personal, ni crédito vehicular. Además, el crédito hipotecario es un crédito al cual se puede acceder solamente si el cliente tiene un crédito para capital de trabajo activo, y además es considerado un buen cliente.

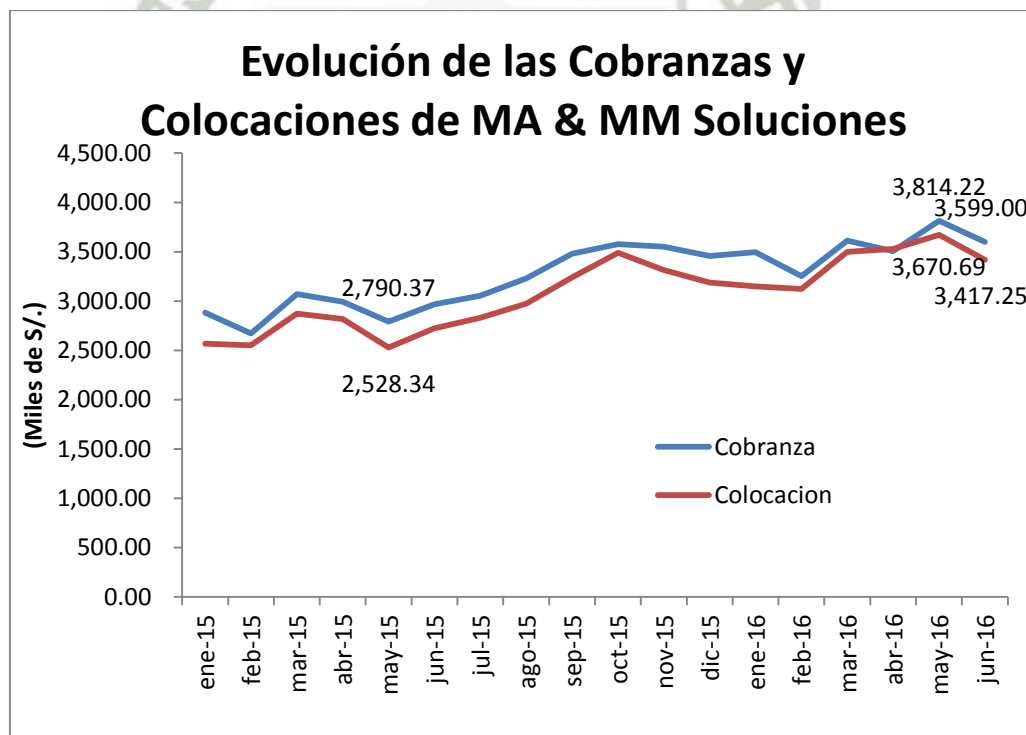
El crédito para capital de trabajo que ofrece MA & MM Soluciones, es un crédito especial para los microempresarios, el ritmo de pago de este, y el lugar donde se realiza el cobro es el valor agregado de la organización. Los créditos tienen una frecuencia de pago diaria en la mayoría de los casos, también pueden ser interdiario, semanal, mensual. Esto es para darle mayor facilidad de pago al cliente.

Para un cliente nuevo la tasa de interés será del 8% mensual, este interés se verá reducido con el tiempo, dependiendo del cliente, si un cliente no demora más de lo debido en pagar el crédito, se le dará la posibilidad de renovar el

crédito, incrementando el monto y disminuyendo la tasa de interés, y variando el plazo en el que se pueda pagar el crédito.

La evolución de las cobranzas y colocaciones de la empresa Financiera MA & MM Soluciones desde enero del 2015 hasta junio del 2016, se aprecia que solamente en abril del 2016 las colocaciones superaron las cobranzas por un monto de 21 mil soles, los demás periodos siempre se recuperó más dinero del que se volvió a invertir. En mayo del 2016 las cobranzas alcanzaron su valor máximo asimismo lo hicieron las colocaciones. Se recuperaron 3.81 millones de soles, mientras que se volvieron a invertir 3.67 millones de soles. (Ver Gráfica 50)

Gráfica 50: Evolución de las Cobranzas y Colocaciones

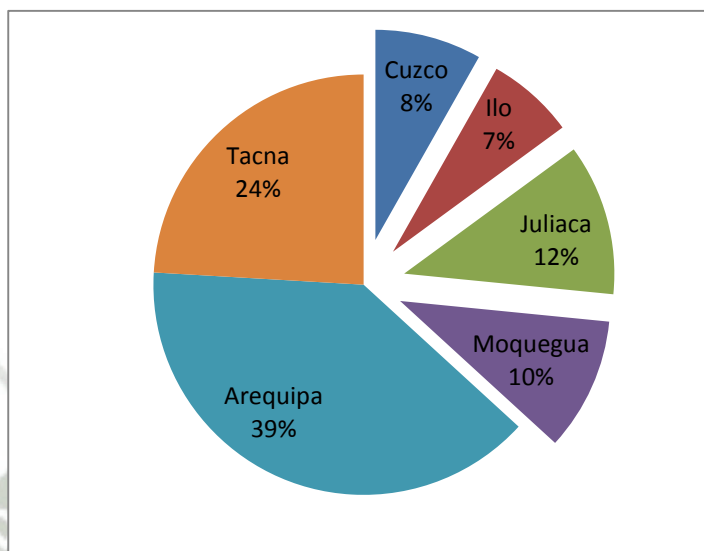


Fuente: MA & MM Soluciones
Elaboración: Propia

Ahora analizaremos la distribución del mercado de la Financiera MA & MM Soluciones, tomando como referencia una fecha de corte que sería la de junio

del 2016, observamos que Arequipa y Tacna representan el 63% del mercado. (Observar Gráfica 51)

Gráfica 51: Distribución del Mercado



Fuente: MA & MM Soluciones
Elaboración: Propia

Los esfuerzos publicitarios para promocionar a la organización son nulos, la forma como los clientes se enteran de la existencia de la organización es por las buenas referencias que tienen los clientes de la organización. No existe un área de marketing en la organización, pero a pesar de esa limitación si se cuenta con personal capacitado para realizar proyecciones de la demanda y así poder planificar los créditos que se otorgaran.

En cuanto a canales de atención, anteriormente se mencionó que la empresa Financiera tiene sucursales en la macroregión sur del Perú (Grafica 1), específicamente ubicaremos las sucursales presentes en la ciudad de Arequipa. (Ver Gráfica 52)

Gráfica 52: Puntos de atención de MA & MM Soluciones



Fuente: MA & MM Soluciones

Elaboración: Propia

En Arequipa se tiene 3 sucursales, ubicadas estratégicamente, aparte de la oficina principal que se encuentra en el mercado de Arequipa, tiene una sucursal en el mercado Andrés Avelino Cáceres, donde se concentra una gran cantidad de microempresarios, tiene otra sucursal en Miraflores, y una más en Cayma.

Una persona puede tener varios créditos a la vez, esto se logra demostrando la capacidad que tiene el cliente de afrontar un crédito, cuando el cliente cumple exitosamente con tres créditos consecutivos, puede acceder a un crédito en paralelo, este tipo de créditos es especial, con una tasa más baja de interés, pero con una modalidad de pago distinta, este crédito se paga a los 7 días o 14 días de efectuado el desembolso. Este crédito en paralelo

también es para que el cliente aumente su capital de trabajo y pueda continuar con su negocio, de lo contrario podría perder clientes y consecuentemente perder el negocio.

6.1.3. Operaciones y Logística (O):

EL área de operaciones de la empresa financiera MA & MM Soluciones S.R.L. está definida por dos actividades muy claras, el préstamo de dinero (colocación) y la recuperación del mismo (cobranza).

Préstamo de Dinero (Colocación)

Para la actividad de préstamo de dinero existe un Reglamento de Crédito (Anexo 4) que especifica de manera muy clara y concisa (a) el mercado al cual están dirigidos los créditos, (b) el tipo de cliente, (c) los criterios para la selección de clientes, (d) la formalización de créditos, (e) la aprobación del crédito, y (f) la aplicación de las tasas de interés.

Las operaciones de la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L. empiezan con la solicitud de crédito por parte de un cliente, en su mayoría empresarios de la pequeña empresa, pudiéndose presentarse como persona natural o persona jurídica, dicha solicitud que puede realizarla en cualquiera de las oficinas, suponiendo que es un cliente nuevo, será registrado en el sistema (ver Gráfica 53), posteriormente el sistema solicitará el llenado de la información del cliente, se le pedirá sus datos personales, si tuviera cónyuge también se registrarán los datos del cónyuge, los datos del negocio, y si tuviera un aval también se registrarán los datos del mismo. (Gráfica 54)

Gráfica 53: Registro de un nuevo cliente

No. Doc.	Tp. Doc.	Apellidos y Nombres	Documento	Sexo	Dirección	Asesoría	Estado
0044961	000	VARELAG APAZA RUBEN	0078789 HUGA LUC CARRELLA VENEZUELA	MASCULINO	00000000000000000000	00000000000000000000	ACTIVO
0002086	000	CONRILLO LOPEZ NATALY	00000000000000000000	FEMENINO	00000000000000000000	00000000000000000000	ACTIVO
0000000	000	QUIJPE SANCHEZ JUAN	00000000000000000000	MASCULINO	00000000000000000000	00000000000000000000	ACTIVO
0078970	000	CONRILLO ANTONIO CESAR AUGUSTO	00000000000000000000	MASCULINO	00000000000000000000	00000000000000000000	ACTIVO
0000000	000	COPIA CAROL MIREN RIVERA	00000000000000000000	FEMENINO	00000000000000000000	00000000000000000000	ACTIVO
0000000	000	PAUCA ABRAZO PLAZO DOMINGO	00000000000000000000	MASCULINO	00000000000000000000	00000000000000000000	ACTIVO

Fuente: MA & MM Soluciones

Gráfica 54: Llenado de Información del cliente

1. DATOS PERSONALES DEL SOLICITANTE

Nombre	Apellido	Documento	Sexo
00000000000000000000	00000000000000000000	00000000000000000000	MASCULINO

2. DATOS PERSONALES DEL COMPRENSOR

Nombre	Apellido	Documento	Sexo
00000000000000000000	00000000000000000000	00000000000000000000	MASCULINO

3. DATOS DEL NEGOCIO

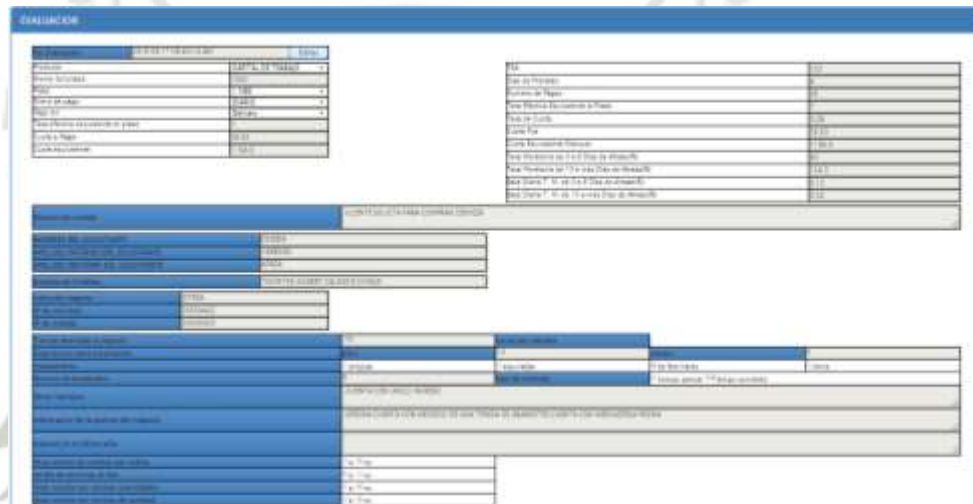
Nombre	Apellido	Documento	Sexo
00000000000000000000	00000000000000000000	00000000000000000000	MASCULINO

Fuente: MA & MM Soluciones

Una vez que se registran los datos del cliente, se procede a la evaluación, donde se analiza tu comportamiento crediticio en anteriores entidades financieras, si fuiste capaz de pagar puntualmente tus créditos, sumado a esto se analiza la capacidad de pago del cliente, debido a que los préstamos que se realizan son para capital de trabajo, es muy importante que MA & MM Soluciones tenga información de la microempresa del cliente, o sino del pequeño negocio que este tenga, se puede observar en la Gráfica 55, se requiere información del negocio, como por ejemplo: cuanto tiempo el cliente le dedica al negocio (horas semanales), la experiencia del cliente en el negocio que tiene (tiempo de experiencia), si las instalaciones donde está

ubicado el negocio son propias, de algún familiar o son alquiladas, si es que el negocio requiere de alguna cantidad de empleados para su funcionamiento, si es que el cliente tiene alguna otra fuente de ingreso además de su negocio; toda esta información influye en la evaluación del crédito, en el Grafico 55 se puede observar como el cliente está pidiendo un préstamo por un monto de 1000 S/. para poder comprar cerveza y así abastecer su tienda de abarrotes.

Gráfica 55: Evaluación de un Crédito Parte 1



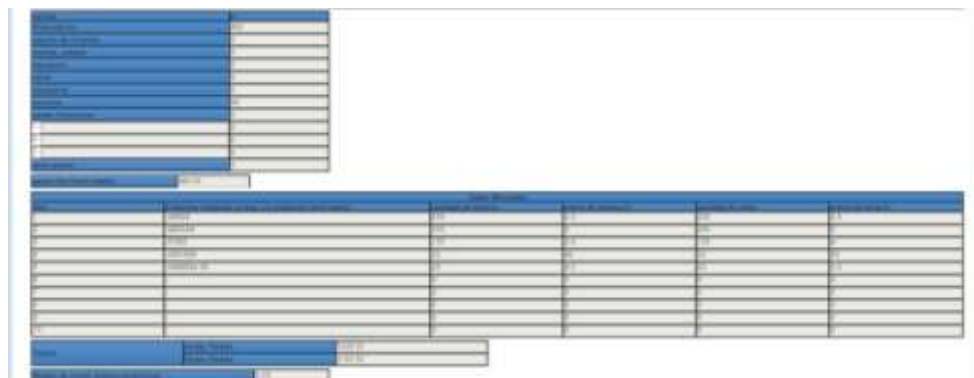
The screenshot shows a software interface for credit evaluation. It features several data tables and forms. The top section includes a table with columns for 'Categoría', 'Monto', and 'Porcentaje'. Below this, there are several sections with labels like 'Datos personales', 'Datos del negocio', and 'Datos del cliente', each containing various input fields and dropdown menus. The interface is designed for data entry and analysis, with a clear layout for different categories of information.

Fuente: MA & MM Soluciones

La segunda parte de la evaluación se enfoca en los gastos e ingresos que pueda tener el cliente, partiendo por los gastos se tiene un pequeño cuadro en la Gráfica 56, donde se pueden detallar los principales gastos del cliente, entre los cuales tendríamos: alimentación, alquiler de vivienda, servicios, etc. Una vez que se conocen los gastos del cliente es hora de saber sus ingresos, los que se detallan en el siguiente cuadro de la Gráfica 56, retomando el caso de la señora que pide un préstamo por 1000 soles para comprar cerveza para su tienda de abarrotes, tenemos que tiene un gasto

mensual de 450 S/., su bodega registra ventas por 3226.5 S/. con un costo de ventas por 2163.5 S/. (costo de la mercadería que se vendió). Teniendo un Margen de ventas del 33% (ver Gráfica 56).

Gráfica 56: Evaluación de un Crédito Parte 2



Fuente: MA & MM Soluciones

La tercera parte de la evaluación consiste en elaborar un estado de ganancias y pérdidas, así como un balance general para cada uno de los clientes. Regresando al caso anterior, donde se solicitaban 1000 S/. de crédito, los ingresos mensuales del cliente son de 3226.5 S/., restándole el costo de ventas que fue de 2163.5 S/., y los gastos del cliente que son los de la canasta básica de ese cliente en específico, tendríamos un Resultado Neto de 603 S/. Por otra parte, su Balance General refleja que los activos del negocio de la señora suman 10200 S/., donde 8000 S/. son de mercadería, mientras que la señora no presenta deuda alguna por lo que sus pasivos son cero, entonces se puede concluir que el patrimonio del cliente se ve reflejado en sus activos (ver Gráfica 57). Lo más relevante de esta información es que el activo de la señora está compuesto en un 90.2% por activo corriente, un activo que es muy fácil convertirlo e dinero y así afrontar una futura deuda.

Gráfica 57: Evaluación de un Crédito Parte 3



Fuente: MA & MM Soluciones

En la última parte de la evaluación donde se muestran los resultados y comentarios, tanto del analista como del administrador, se hace una proyección de las ventas indicando si estas pueden ser altas, medias o en su defecto bajas, esto se hace con información histórica del cliente, los resultados los encontramos en la tabla de Factibilidad de Crédito, regresando al ejemplo anterior del cliente que pide un préstamo de 1000 S/. para comprar cerveza para vender en su tienda de abarrotes, se muestran algunos ratios que indicarán la factibilidad crediticia, en este caso el cliente muestra un ratio mayor a 1 en la factibilidad de pagar el préstamo con sus ingresos netos, en este caso el resultado 1.98 indica que el cliente necesitaría de 2 meses para afrontar su deuda. A pesar de eso el resultado de la evaluación para este cliente resultó positiva, gracias al aval que presentó el cliente, en este caso su hija (ver Gráfica 58). Esta evaluación es realizada por el analista de Créditos.

Gráfica 58: Evaluación de un Crédito Parte 4

The screenshot shows a software interface for credit evaluation. It includes several data entry fields for client information, a 'Consejo de Análisis' (Analysis Council) section with a text box containing a description of the client's business (a grocery store in a house), and a table of financial metrics at the bottom.

Fuente: MA & MM Soluciones

Una vez que la evaluación del crédito es positiva, se genera el servicio de préstamo, detallando la fecha de evaluación, el tipo de servicio, monto solicitado, el Plazo de pago, el ritmo de pago, el lugar de pago, la Tasa efectiva equivalente al plazo, y la cuota a pagar (ver Gráfica 59).

Gráfica 59: Detalles del Servicio

The screenshot displays a 'Detalles del Servicio' (Service Details) window. It contains two tables. The first table lists basic service parameters, and the second table provides a detailed breakdown of interest rates for different terms.

Parámetro	Valor
Producto	CAPITAL DE TRABAJO
Monto Solicitado	1000
Plazo	1 MES
OTRO de plazo	SELECC
Pago en	SEMANA
Tasa efectiva equivalente al plazo	
Cuota a Pagar	100.00
Cuota equivalente	100.00

Término	Tasa
Tasa	0.20
Ciclo de Pagos	30
Numero de Pagos	12
Tasa Efectiva Equivalente al Plazo	7
Tasa de Costo	0.20
Cuota Fija	100.00
Cuota Equivalente Mensual	100.00
Tasa Mensura de 2 a 9 Dias de Atraso	100
Tasa Mensura de 10 a 30 Dias de Atraso	200
Tasa Mensura T. M. de 1 a 9 Dias de Atraso	0.10
Tasa Mensura T. M. de 10 a 30 Dias de Atraso	0.20

Fuente: MA & MM Soluciones

Si la evaluación es positiva, se pasará a realizar la aprobación del Crédito, la cual está a cargo por un comité de aprobación, el cual está compuesto por el analista de crédito, el supervisor, y el administrador, en casos excepcionales donde la suma de dinero sea considerable, el comité de aprobación incluirá al gerente general de la organización. El comité busca corroborar que el cliente haya cumplido las condiciones que son: (a) documentación exigida según el tipo de crédito, (b) la evaluación de riesgo crediticio, (c) que las condiciones del crédito correspondan a la operación evaluada, (d) otros

aspectos relevantes de la evaluación. En la Grafica 60 podemos observar las condiciones para el crédito, como el plazo de pago, el ritmo de pago, la tasa efectiva del crédito. En la Grafica 61 se pueden observar los comentarios que tengan el analista de crédito, o cualquier otro miembro del comité de aprobación.

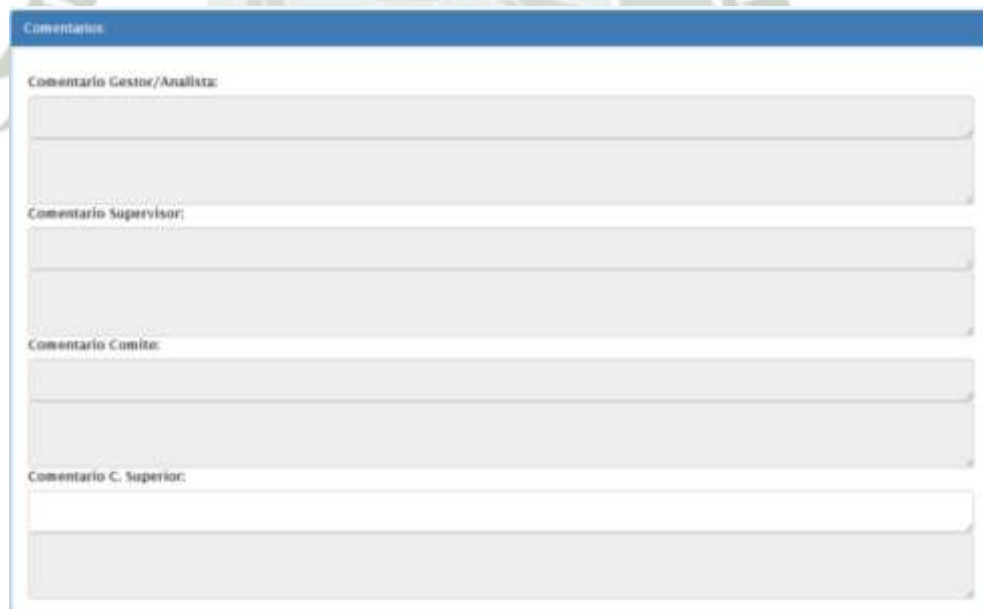
Gráfica 60: Aprobación de un Crédito



Propuesta para crédito nuevo	
Apellido	000104130001-EDONOR GUINE VALDEZ
IMPRESION Y NOMBRES DEL CLIENTE	0443454 GUAYN DORA ESPINOZA YANE
Fecha de Propuesta	10/10/09 17:55:37:42 AM
Monto Solicitado	000
Producto	CAPITAL DE TRABAJO
Plazo	7 DIAS
Forma de pago	CHEQUE
Pago en	Agencia
T. Efectiva equivalente al plazo	0
T. Efectiva equivalente a la cuota	0
Cuota a Pagar	0
Costo a Pagar	0
Fecha Pago	2010-09-17 17:57:23 AM
Monto Aprobado	0
Producto	CAPITAL DE TRABAJO
Plazo	7 DIAS
Forma de pago	CHEQUE
Pago en	Agencia
T. Efectiva equivalente al plazo	0
T. Efectiva equivalente a la cuota	0
Cuota a Pagar	0
Tipo de Interés	Moneda Simple (Interés Compuesto)
Interés	0

Fuente: MA & MM Soluciones

Gráfica 61: Ficha de comentarios para la aprobación de un Crédito



Comentarios:

Comentario Gestor/Analista:

Comentario Supervisor:

Comentario Comité:

Comentario C. Superior:

Fuente: MA & MM Soluciones

Una vez aprobado el Crédito se puede proceder al desembolso del mismo, el cual se puede realizar en cualquiera de las oficinas de la organización. En la

Gráfica 62 se puede apreciar la bandeja de desembolsos, donde quedan registrados todos los créditos desembolsados, con su respectiva fecha de desembolso, la fecha de aprobación y el monto aprobado, así como la Agencia donde el cliente solicitó su Crédito.

Gráfica 62: Bandeja de Desembolsos



Cliente	No. Títu	Clasificación	Pen. Banc.	Agencia Des.	Estado	Pen. Apl.	Est. Apl.	Monto Apl.	Fecha	No. De Pagos	Agencia
XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	SANTOS ESTEBAN	12.00.00.000	XXXXXX	En Bando	2020-09-17	Aprobado	400	0	1	S.M.
XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	FRANCIS LAGO	12.00.00.000	XXXXXX	En Bando	2020-09-17	Aprobado	400	0	1	TACNA
XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	FRANCIS LAGO	12.00.00.000	XXXXXX	En Bando	2020-09-17	Aprobado	400	0	1	TACNA
XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	ESTEBAN ESTEBAN	12.00.00.000	XXXXXX	En Bando	2020-09-17	Aprobado	500	0	4	S.M.
XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	ESTEBAN ESTEBAN	12.00.00.000	XXXXXX	En Bando	2020-09-17	Aprobado	500	0	4	S.M.
XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	ESTEBAN ESTEBAN	12.00.00.000	XXXXXX	En Bando	2020-09-17	Aprobado	500	0	4	S.M.
XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	ESTEBAN ESTEBAN	12.00.00.000	XXXXXX	En Bando	2020-09-17	Aprobado	500	0	4	S.M.
XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	ESTEBAN ESTEBAN	12.00.00.000	XXXXXX	En Bando	2020-09-17	Aprobado	500	0	4	S.M.

Fuente: MA & MM Soluciones

Una vez desembolsado el crédito, se genera un plan de pago, con una fecha de vencimiento igual al plazo de pago del crédito, para este cliente un mes de vencimiento, en la Gráfica 63 se observa que una vez que el cliente realiza su desembolso se le asigna un plan de pago, también se le asigna un gestor de cobranza, el cual la visitara a su centro de trabajo todos los días, para recuperar el dinero que la organización le dio como crédito al cliente. En la Gráfica 61 también se observa el plan de pagos a realizar, cada pago ya tiene su fecha definida, los pagos a realizarse también tienen definida una cuota fija.

Gráfica 63: Detalles del Crédito

Agiencia Cliente	SACASA PLAZAM
Nombre Cliente	MARY LIZ
Monto Aprobado	400
Producto	CAPITAL DE TRABAJO
Plazo	1 MES
Ritmo de pago	DIARIO
Tipo de Interés	Interes Simple
Interés	6
Fecha de Desembolso	2016-09-17 12:01:38 PM
Fecha de Vencimiento	2016-10-18
Agiencia de Cobranza	7121701 ANAUS WAGIAM FLORES CUNDOPI
Gestor de Cobranza	4571825 MIGUELOS SUZA CARRERA
Numero de Contrato	00200000

Detalle de Cobranza						
MIGUELOS MIGUELOS SUZA CARRERA						
Línea						
UNIVERSIDAD UC S.M.A.						
Desembolsar / Imprimir		Aceptar				
Detalle de Pagos						
Orden	Fecha	Cuota (USD)	Interés	Interés	Interés	Interés
0	2016-08-17	0	0	0	0	400
1	2016-08-19	18.31	0	18.31	0.02	384.67
2	2016-08-20	18.31	0	18.31	0.02	369.23
3	2016-08-21	18.31	0	18.31	0.02	353.81
4	2016-08-22	18.31	0	18.31	0.02	338.44
5	2016-08-23	18.31	0	18.31	0.02	323.08
6	2016-08-24	18.31	0	18.31	0.02	307.66
7	2016-08-26	18.31	0	18.31	0.02	292.27
8	2016-08-27	18.31	0	18.31	0.02	276.88
9	2016-08-28	18.31	0	18.31	0.02	261.48
10	2016-08-29	18.31	0	18.31	0.02	246.11
11	2016-08-30	18.31	0	18.31	0.02	230.71
12	2016-09-01	18.31	0	18.31	0.02	215.32
13	2016-09-02	18.31	0	18.31	0.02	199.88
14	2016-09-04	18.31	0	18.31	0.02	184.54
15	2016-09-05	18.31	0	18.31	0.02	169.15
16	2016-09-06	18.31	0	18.31	0.02	153.78
17	2016-09-07	18.31	0	18.31	0.02	138.33
18	2016-09-08	18.31	0	18.31	0.02	122.84

Fuente: MA & MM Soluciones

También se genera el número de cuenta, cada cliente es registrado una sola vez en el sistema, sus créditos se registran como una cuenta, la cual se puede verificar en la pestaña de cuentas vigentes, un cliente puede tener hasta 3 créditos a la vez, a lo cual se le llama crédito en paralelo. En la Gráfica 64 se puede observar los detalles de una cuenta cualquiera, en el cual se detallan la fecha de evaluación, fecha de aprobación, fecha de desembolso, el plazo y ritmo de pago, entre otros.

Gráfica 64: Detalles de una Cuenta en MA & MM Soluciones

Cuenta No. 00014886			
Producto	500	8	40
Fecha de Desembolso	2016-08-25 07:50:39 PM		
Plazo	1 MES		
Ritmo de Pago	DIARIO		

Fuente: MA & MM Soluciones

Cobranza de dinero (Recuperación)

La cobranza de dinero que vendría a ser la recuperación está a cargo de los gestores de cobranza, en Arequipa son un total de 17 gestores de cobranza,

y de un supervisor de cobranza por oficina, 4 en total en la ciudad de Arequipa. Para aquellas cuentas de clientes morosos el mismo Gerente General (dueño de la organización) se acerca a realizar la cobranza el mismo, con la finalidad de meter presión al cliente y tratar de recuperar poco a poco dinero que muchos darían por perdido.

En el siguiente Cuadro se muestra la distribución de los gestores de cobranza en toda la ciudad de Arequipa, los gestores están distribuidos por sectores de cobranza, un sector puede abarcar hasta tres puntos diferentes, dependiendo de la cercanía de los mismos. En el Cuadro 25 también se observa la cartera de cada gestor de cobranza.

Cuadro 24: Distribución de los Gestores de Cobranza de Arequipa

Agencia	Sector	Cartera
Avelino	13 de enero, Cementerio de la Apacheta	S/. 104,600
Avelino	Nueva Esperanza, Gran Poder, Nuevo Amanecer	S/. 61,676
Avelino	Metropolitano, Fepa	S/. 133,558
Avelino	Simón Bolívar, Siglo XX	S/. 79,699
Avelino	Hunter, Tiabaya	S/. 49,265
Cayma	Cayma	S/. 210,104
Cayma	Rio seco	S/. 107,978
Cayma	Zamácola, Cono Norte	S/. 62,984
Miraflores	Villa Hermosa	S/. 46,226
Miraflores	Altiplano	S/. 62,591
Miraflores	Zonas Varias 1, Zonas Varias 2	S/. 101,813
Miraflores	Miguel Grau	S/. 57,052
Miraflores	Mariano Melgar, Miraflores	S/. 74,906
Principal	T. Noche Cercado	S/. 125,609
Principal	2 de mayo, Acma	S/. 102,981
Principal	Palomar y Feria de Los incas	S/. 225,329
Principal	San Camilo	S/. 79,631

Fuente: MA & MM Soluciones
Elaboración: Propia

Finalmente, cuando el cliente va cancelando el préstamo se va elaborando un reporte de pagos del cliente, en la Grafica 65 se puede apreciar un reporte de pagos de un cliente de Moquegua, en el cual el cliente puede apreciar el monto pagado y el monto que falta para cancelar su préstamo. Cada vez que un gestor de cobranza visita a un cliente y recibe el pago de este, el gestor debe entregar un comprobante de pago (Grafica 66) con el cual el cliente puede realizar puede corroborar que realmente aporto la cantidad de dinero especificada en el comprobante.

Gráfica 65: Reporte de Pagos

Reporte de Cuenta Corriente - N° CUENTA : 00014886

CÓDIGO: 4431322 CLIENTE: YUFRA MAMANI ELMER MILTON
 AGENCIA: MOQUEGUA ZONA: SAREGUA VARIOS
 COBRADOR: 01797789 - EDITH ALEJANDRINA RODRIGUEZ MAMANI F.PRESTAMO: 25/08/2016
 Monto Prestado: 500.00 Interes: 40.00 Prestamo + Interes: 540.00
 TOTAL PAGADO: 380.00 Saldo Actual: 100.00 F.VENCIMIENTO: 24/09/2016

#	FECHA DE P.	HORA	P. POR	USUARIO	PAGO	RAZON DE PAGO	AGENCIA	NRO. OPERACION	NRO. RECIBO
1	16/09/2016	4:13 PM	G	edthar	40.00	PAGO EFECTIVO	MOQUEGUA	00013039	00000000
2	14/09/2016	7:59 PM	G	edthar	40.00	PAGO EFECTIVO	MOQUEGUA	00012827	00000000
3	12/09/2016	4:26 PM	G	edthar	40.00	PAGO EFECTIVO	MOQUEGUA	00012682	00000000
4	09/09/2016	4:32 PM	G	edthar	40.00	PAGO EFECTIVO	MOQUEGUA	00012530	00000000
5	07/09/2016	4:32 PM	G	edthar	40.00	PAGO EFECTIVO	MOQUEGUA	00012306	00000000
6	06/09/2016	7:43 PM	G	edthar	40.00	PAGO EFECTIVO	MOQUEGUA	00012080	00000000
7	02/09/2016	4:49 PM	G	edthar	20.00	PAGO EFECTIVO	MOQUEGUA	00011922	00000000
8	01/09/2016	4:39 PM	G	edthar	20.00	PAGO EFECTIVO	MOQUEGUA	00011864	00000000
9	31/08/2016	4:37 PM	G	edthar	40.00	PAGO EFECTIVO	MOQUEGUA	00011777	00000000
10	29/08/2016	4:39 PM	G	edthar	40.00	PAGO EFECTIVO	MOQUEGUA	00011585	00000000
11	26/08/2016	4:37 PM	G	edthar	20.00	PAGO EFECTIVO	MOQUEGUA	00011379	00000000
					380.00				

Fuente: MA & MM Soluciones

Gráfica 66: Recibo de Caja

Av. General Varoña 123-C
 (C) 082 - 413578 - 421112 - Cercado - TACNA

S/ 50.00

RECIBOS CAJA N° 073475

Recibi de: Mamani Pabina Julia

La suma de: Cin cuenta N°5

Por concepto de: Pago Diario

Contrato N° _____ Zona: _____

Efectivo

Tacna, 10 de SEPTIEM del 2016

No somos los mejores, pero si los mejores...

Fuente: MA & MM Soluciones

6.1.4. Finanzas y Contabilidad (F):

El área de finanzas de una organización es la encargada de obtener los recursos económicos que la organización necesita para su funcionamiento, a continuación, evaluaremos ratios financieros relacionados con: (a) rentabilidad, (b) liquidez, (c) apalancamiento, (d) actividad, y (e) crecimiento. Para esta evaluación se utilizará el Balance General 2014 y 2015 (Anexo 5) y el Estado de Resultados 2014 y 2015 (Anexo 6) de la organización.

1. Rentabilidad

Es la eficacia demostrada por el retorno en las ventas e inversión.

Para medir la rentabilidad de la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L. se evaluarán algunos ratios como (i) la utilidad neta, (ii) ROA (Return On Assets, retorno sobre los activos), y (iii) ROE (Return On Equity, retorno sobre el patrimonio), se revisarán estos indicadores comparándolos para los dos últimos años de actividad de la organización (2015 y 2016).

i. Utilidad Neta:

Este ratio indica el porcentaje de las ventas que se ve reflejado como ganancia para la organización, la fórmula es la siguiente:

$$\text{Utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad después de impuestos}}{\text{Ventas}} \times 100$$

A continuación, se determinará la utilidad neta para los años 2014 y 2015:

$$\text{Utilidad neta } 2014 = \frac{505}{2,160} \times 100 = 23.38\%$$

$$\text{Utilidad neta } 2015 = \frac{167}{2,014} \times 100 = 8.29\%$$

Se puede apreciar que en el 2014 el 23.38% del dinero ingresado a la organización por ventas, resulta en ganancia, mientras que en el 2015 solo el 8.29% de los ingresos son ganancia. Esto se debió en gran parte a mantener el mismo personal aun cuando se disminuyeron las colocaciones originando un incremento de los costos operativos de la organización.

ii. ROA:

Este ratio más conocido como el retorno sobre los activos de la organización, explica la relación entre el beneficio logrado en un determinado periodo y los activos totales de la empresa, la obtención de un ratio elevado significa que la organización le está sacando el máximo provecho a sus activos. La fórmula para hallar el ROA es la siguiente:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad después de intereses e impuestos}}{\text{Activos Totales}}$$

A continuación, se determinará el ROA para los años 2014 y 2015:

$$\text{ROA } 2014 = \frac{505}{3,217} = 0.157$$

$$\text{ROA}_{2015} = \frac{167}{3,380} = 0.049$$

Podemos observar que ha habido una disminución de 69% en este ratio debido a la disminución de la utilidad después de intereses y aumento de los activos en comparación al anterior año. Se concluye que por cada sol invertido en activos para el 2014 MA & MM Soluciones obtiene una utilidad de 15.7 centavos de sol, mientras que en el 2015 solo obtiene 4.9 centavos de sol.

iii. ROE:

Este ratio más conocido como el retorno sobre el capital de los accionistas de la organización, se puede entender como los beneficios generados en una organización con el capital de los accionistas de la organización. La fórmula para hallar el ROA es la siguiente:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad después de impuestos}}{\text{Patrimonio Total}}$$

A continuación, se determinará el ROE para los años 2014 y 2015:

$$\text{ROE}_{2014} = \frac{505}{3,186} = 0.159$$

$$\text{ROE}_{2015} = \frac{167}{3,353} = 0.050$$

Se puede apreciar que los resultados del ROI y el ROA son prácticamente iguales, varían por décimas, esto se debe a que el dueño de la organización solo trabaja con su dinero, el 99.2% de los activos de la organización se ven reflejados en el patrimonio de la organización, el cual esta se conforma del capital social y del resultado de los ejercicios anteriores.

2. Liquidez

Viene definida por la capacidad de la organización para satisfacer sus obligaciones a corto plazo, a pesar de que el único pasivo de la organización se ve reflejada en la cuenta de impuestos por pagar (IGV), la cual representa el 0.8% de los activos, se evaluarán los siguientes ratios: (i) ratio de liquidez corriente, (ii) ratio de liquidez absoluta, y (iii) el capital de trabajo

i. Ratio de liquidez corriente:

Es el indicador de liquidez más usado por las empresas, se encarga de verificar la capacidad de una empresa para hacer cara a sus compromisos financieros en el corto plazo. Se determina con la siguiente fórmula:

$$\text{Ratio de liquidez corriente} = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

A continuación, se determinará el ratio de liquidez corriente para los años 2014 y 2015:

$$\text{Ratio de liquidez corriente}_{2014} = \frac{3,138}{31} = 101.226$$

$$\text{Ratio de liquidez corriente } 2015 = \frac{3,258}{27} = 120.667$$

El resultado de este indicador es muy elevado, esto se podría interpretar de varias maneras, una de ellas sería que la organización es muy capaz de afrontar sus deudas más cercanas, pero la organización solo trabaja con el capital del propietario, el pasivo corriente de la organización es despreciable.

ii. Ratio de liquidez absoluta

Este indicador trata de ajustar al anterior indicador mucho más, es un indicador más exacto en cuanto a liquidez, debido a que se considera solo el dinero en efectivo de la organización. Se determina con la siguiente fórmula:

$$\text{Ratio de liquidez absoluta} = \frac{\text{Caja y Bancos}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

A continuación, se determinará el ratio de liquidez absoluta para los años 2014 y 2015:

$$\text{Ratio de liquidez absoluta } 2014 = \frac{145}{31} = 4.677$$

$$\text{Ratio de liquidez absoluta } 2015 = \frac{105}{27} = 3.889$$

Aun cuando la organización solo deba usar el dinero en efectivo que tiene para afrontar sus deudas, le sería más que suficiente para hacerlo. Para el año 2014 por cada nuevo sol

que debe tener 4.68 nuevos soles para hacer frente a esa deuda, mientras que en el 2015 tiene 3.89 nuevos soles.

iii. El capital de trabajo

El Capital de Trabajo viene definido por la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente. El capital de trabajo viene definido por la siguiente fórmula:

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activos Corrientes} - \text{Pasivos Corrientes}$$

A continuación, se determinará el ratio de liquidez absoluta para los años 2014 y 2015:

$$\begin{array}{l} \text{Capital de Trabajo en} \\ \text{miles de soles} \end{array} \quad 2014 = 3,138 - 31 = 3,107$$

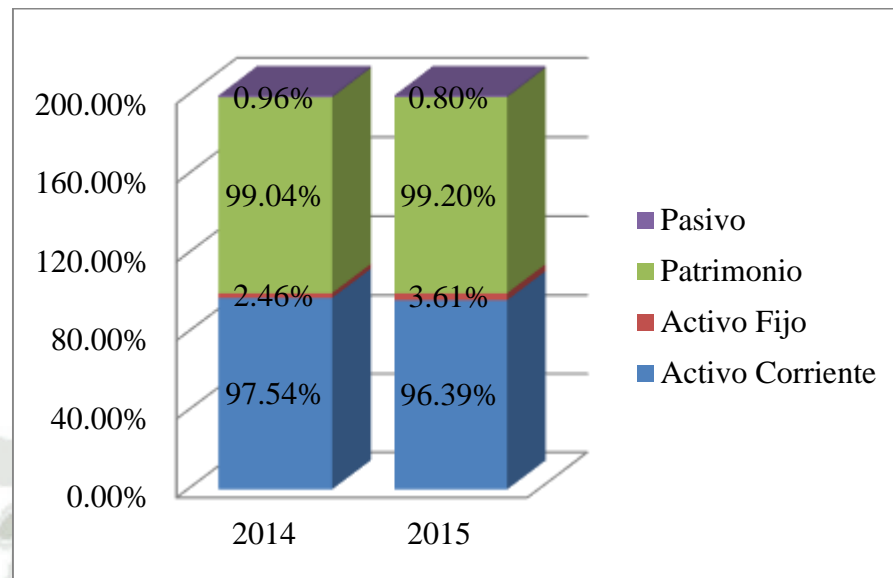
$$\begin{array}{l} \text{Capital de Trabajo en} \\ \text{miles de soles} \end{array} \quad 2015 = 3,258 - 27 = 3,231$$

Debido a la pequeña cantidad de obligaciones a pagar que tiene la organización y al gran porcentaje que representan los activos corrientes con relación a los activos (96%), es que se tiene un capital de trabajo muy grande.

3. Apalancamiento

Se define como el grado de endeudamiento que tiene la organización con terceros. Como MA & MM Soluciones solo tiene una cuenta en deuda la cual viene representada por los impuestos por pagar (IGV), se analizará la estructura de los activos relacionados con el patrimonio y pasivos de la organización (Grafica 67).

Gráfica 67: Estructura del Balance General



Fuente: MA & MM Soluciones

Elaboración: Propia

La estructura para los dos años es parecida, del total de activos por lo menos el 96% es de activos corrientes, el 4% restante es de activos fijos, mientras que el pasivo de la organización no llega ni al punto porcentual, esto quiere decir que por lo menos el 99% de los activos se ven reflejados en el patrimonio de la organización.

4. Actividad

Se define como uso eficiente de los recursos de la organización. Para medir la actividad de MA & MM Soluciones analizara un indicador: la rotación de activos.

i. La Rotación de Activos

Este indicador nos dará a conocer que tan eficiente está siendo la administración y gestión de los activos de la organización, su fórmula es la siguiente:

$$\text{Rotación de Activos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

A continuación, se determinará la rotación de activos para los años 2014 y 2015:

$$\text{Rotación de Activos } 2014 = \frac{2160}{3217} = 0.671$$

$$\text{Rotación de Activos } 2015 = \frac{2014}{3380} = 0.596$$

Esto quiere decir que para el 2014 los activos rotan 0.671 veces por año, y para el 2015 0.596 veces. Comparados con otra financiera cuya rotación de activos es 0.31, el indicador de MA & MM Soluciones para su rotación de activos es buena.

5. Crecimiento

Está definida como la capacidad de la organización de mantener su capacidad económica. Para medir el crecimiento de MA & MM Soluciones se comparará las ventas, gastos operativos y utilidad neta de la organización. (Ver Cuadro 26)

Cuadro 25: Crecimiento de MA & MM Soluciones

	2014	2015	Variación
Ingresos Financieros	2,160	2,014	-6.76%
Costos Operativos	1,128	1,428	26.60%
Resultado Neto del Ejercicio	505	167	-66.93%

Fuente: MA & MM Soluciones

Elaboración: Propia

En el Cuadro 26 se puede apreciar una disminución en 6.76% de los ingresos financieros (ventas), que sumado al aumento del 26.6% de los costos operativos resulta en una disminución del 66.93% del resultado neto del ejercicio.

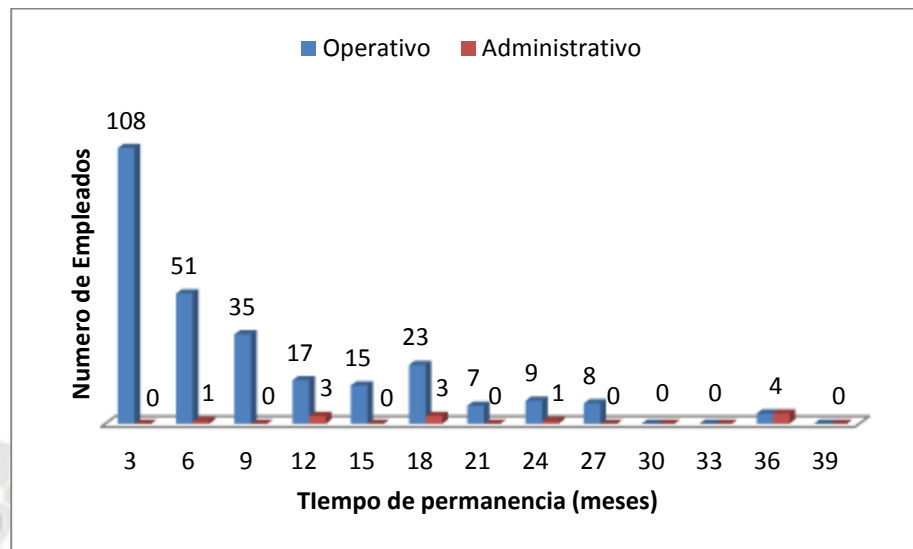
6.1.5. Recursos Humanos (H):

El recurso humano es el recurso máspreciado de toda organización, es el que moviliza a los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo de la organización, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos.

Actualmente en la empresa Financiera MA & MM Soluciones no existe un área de Recursos Humanos, lo que dificulta el procedimiento de búsqueda, selección y contratación de personal, procedimiento que recae sobre los jefes de área y gerente general, quitándoles tiempo que podrían utilizar para mejorar otros aspectos de la organización.

Cuando se requiere personal nuevo, cada jefe de área es el encargado de la búsqueda del mismo, y de la selección, el gerente general tiene que aprobar la contratación del personal nuevo. Esto es aún más dificultoso debido al elevado índice de rotación de personal que existe en la organización. En la Grafica 68 podemos apreciar la cantidad de empleados que trabajaron hasta 3 meses, 6 meses, 1 año, 2 años y 3 años.

Gráfica 68: Permanencia en puestos de trabajo de los empleados



Fuente: MA & MM Soluciones

Elaboración: Propia

Se puede apreciar que la mayor cantidad de personal que rota es el grupo operativo, compuesto por los gestores de cobranza, los analistas de crédito y los supervisores, existen 108 empleados que trabajaron hasta 3 meses, seguidos por 51 empleados que trabajaron entre 3 meses y 6 meses, nota la poca estabilidad dentro del grupo de personal operativo, a diferencia del personal administrativo donde existe una menor rotación de personal, donde se aprecia que si existe una estabilidad laboral.

Tener un alto índice de rotación de personal es perjudicial para la estrategia de una empresa, primero por que dificulta la consecución de objetivos, en la Gráfica 66 se aprecia que el personal operativo es el que mayor índice de rotación tiene, lo que afecta la parte operativa de la organización. Toma un cierto periodo de tiempo para los asesores de créditos y gestores de cobranza adecuarse al trabajo, así como establecer una relación con los clientes, este tiempo que se les dedica a estos trabajadores es desperdiciado cuando se retiran de la organización muy prontamente.

6.1.6. Sistemas de Información y Comunicaciones (I):

El objetivo de un sistema de información es gestionar la información de la organización para apoyar al proceso de toma de decisiones gerenciales, también funciona como apoyo al registro y control de la organización.

La empresa Financiera MA & MM Soluciones no contaba con una Tecnología de Información (TI) que diera soporte al sistema de información de la organización, ahora con los avances tecnológicos del nuevo mundo, es más fácil tener acceso a nuevas tecnologías. A inicios del 2016 MA & MM Soluciones contrato a la empresa Grupo Comet, quien sería la encargada de crear e implementar un Sistema de Gestión de Cuentas Corrientes de Clientes que se adecue a las necesidades de MA & MM Soluciones. Es así como MA & MM Soluciones adquiere su primera TI, que tomo el nombre de MA&MM CtasCtes. La implementación del Sistema de Gestión de Cuentas Corrientes de Clientes incluyen los siguientes módulos:

1. Mantenimientos del Sistema
 - a. Gestión de Clientes
 - b. Gestión de Ciudades y Agencias
 - c. Gestión de Zonas
 - d. Gestión de Trabajadores y Cobradores
 - e. Gestión de Usuarios y permisos
2. Gestión de Cuentas Corrientes
 - a. Apertura / Renovación de Cuentas
 - b. Registro de Pagos
 - c. Estado de Cuentas Corrientes por Cliente / Cobrador /
Agencia

3. Reportes

En la Gráfica 69 se puede apreciar la ventana de ingreso a MA&MM CtasCtes, el cual como la mayoría de TI's te piden un usuario y una contraseña para poder ingresar.

Gráfica 69: MA&MM CtasCtes



Fuente: MA & MM Soluciones
Elaboración: Propia

MA&MM CtasCtes tiene una serie de módulos (ver Gráfica 70), que facilitan las actividades de MA & MM Soluciones, toda la información es gestionada por esta TI, esta información es procesada y se generan reportes, con los cuales se pueden tomar decisiones, siempre es necesario tener una base para tomar una decisión, MA&MM CtasCtes aporta esa base para la toma de decisiones a todos los niveles gerenciales de la organización.

En el módulo reportes de MA&MM CtasCtes podemos tener acceso a una serie de reportes como: fichas de gestión, reporte de morosidad, cobranza acumulada, cobranza mensual, renovación mensual, un cuadro resumen, operaciones, y un reporte de cartera. Pero para que esto funcione debe existir un procedimiento correcto de llenado de información por parte de todas las oficinas de la organización, una TI funciona con información y si esta

información no es la correcta, los resultados tampoco serán los correctos, y esto perjudicaría a la organización de tal manera que se tomen las decisiones incorrectas.

Gráfica 70: Tecnología de Información MA&MM CtasCtes



Fuente: MA & MM Soluciones
Elaboración: Propia

Anteriormente MA & MM Soluciones contaba con una página web, que servía solamente para hacer publicidad a la empresa, pues esta servía nada más que para dar a conocer los productos que ofrecía la empresa, así como los puntos de ubicación de todas sus oficinas. Actualmente esta página web no se encuentra habilitada, puesto a que no le suma valor a la organización debido a que la mayoría de sus clientes no están relacionados ni tienen conocimiento de este tipo de tecnología, no tienen la confianza de realizar sus trámites mediante una banca por internet, prefiriendo hacer estos trámites personalmente.

6.1.7. Tecnología e Investigación y Desarrollo (T):

El área de Investigación y desarrollo (I&D o I+D) se direcciona a la innovación tecnológica que consecuentemente originaria ventajas competitivas a la organización. Comprende toda clase de innovación, mejoras, inventos y descubrimientos a nivel de equipos, materiales, procesos, tecnologías entre otros, los cuales serían valiosos recursos de carácter estratégico.

La empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L. no desarrolla por su cuenta tecnología que le proporcione ventajas competitivas, sino que terceriza esa actividad, en el punto anterior se trató del Grupo COMET, que actualmente viene trabajando con MA&MM Soluciones para implementar correctamente la TI MA&MM CtasCtes.

6.1.8. Fortalezas y Debilidades del Análisis AMOFHIT:

El análisis AMOFHIT realizado anteriormente nos permitió identificar las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas:

F1: Los estilos de decisión son los adecuados para los distintos niveles gerenciales.

F2: Know-How del microcrédito de cobranza diaria o semanal, el cual llega directamente al punto donde el microempresario tiene su negocio.

F3: Las recuperaciones son mayores a los desembolsos.

F4: A los clientes que se les considera buenos se les brinda facilidades de pago como una menor tasa de interés o un préstamo en paralelo.

F5: Indicadores Financieros positivos.

F6: Estructura organizativa horizontal, lo que facilita la toma de decisiones y agilizan los procesos.

F7: Posicionamiento en la macroregión sur con 9 oficinas.

F8: Reciente adquisición de una TI que de soporte al Sistema de Información de la organización.

Debilidades:

D1: Dependencia del Gerente General para sostenibilidad de la organización

D2: Ausencia de un área de marketing que promocióne los servicios de la organización.

D3: Ausencia de un área de Recursos Humanos, tarea que recae sobre los jefes de área.

D4: Alta rotación de personal operativo.

D5: La mentalidad de trabajo del propietario de la organización no permite adquirir más recursos (dinero) mediante créditos de otras instituciones financieras.

D6: Elevada tasa de interés para los créditos que otorga.

D7: Escasos productos financieros comparados con otras instituciones.

6.1.9. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI):

De acuerdo al análisis AMOFHIT desarrollado, se han encontrado una serie de fortalezas y debilidades, las cuales se han consignado en el Cuadro 27,

con las cuales se procederá a la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

La Matriz de Evaluación de Factores Internos tiene como objetivo identificar las principales fortalezas y debilidades de la organización, para la elaboración de una Matriz de Evaluación de Factores Internos se deben seguir los siguientes pasos:

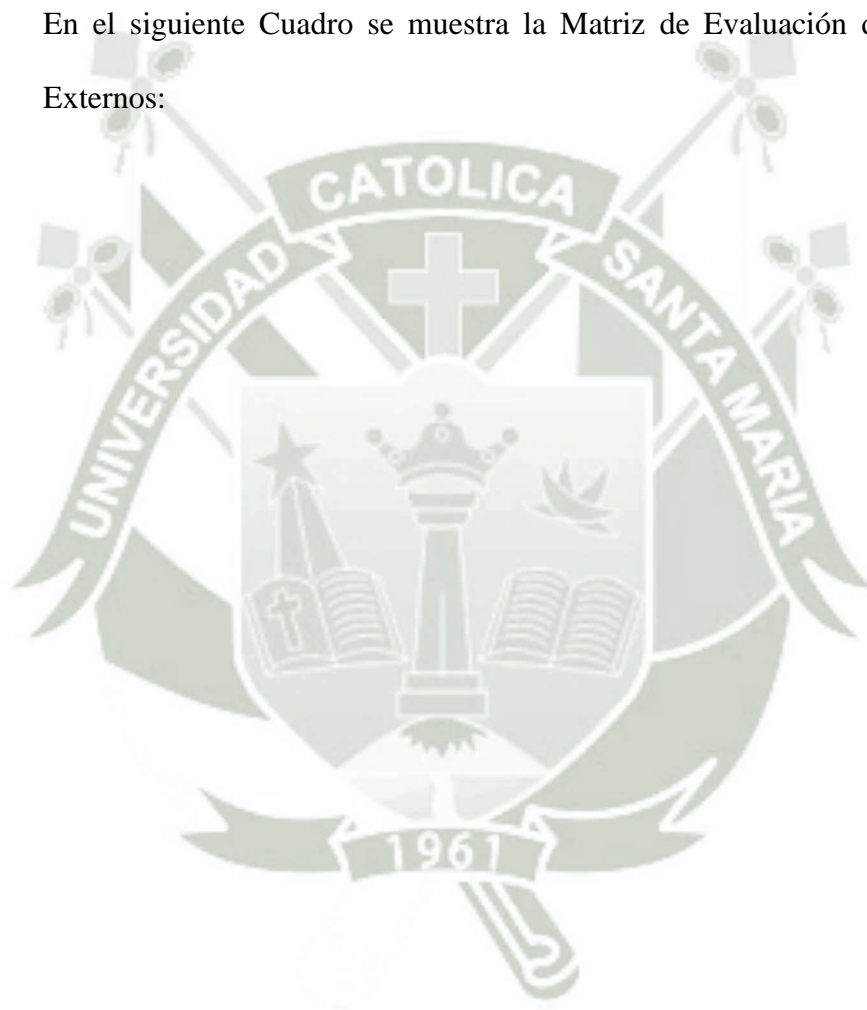
1. Elaborar una lista de factores internos obtenida del análisis AMOFHIT.
2. Asignar a cada factor un valor que varíe entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante, el valor asignado representa la importancia de ese factor en específico para el éxito de la organización).
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor, este valor corresponde a la respuesta actual de la estrategia de la organización respecto al valor. Los valores son 4 que indica fortaleza mayor, 3 que indica fortaleza menor, 2 que indica debilidad menor, y por ultimo 1 que indica debilidad mayor. A diferencia de la MEFE las fortalezas solo reciben valores de 4 o 3, mientras que las debilidades reciben valores de 2 o 1.
4. Multiplicar el valor de cada factor por su peso para determinar un peso ponderado.
5. Finalmente sumar los pesos ponderados de cada factor para determinar el peso ponderado de toda la organización.

El puntaje del valor obtenido varía entre 1.0 y 4.0, siendo el promedio 2.5.

Los puntajes ponderados totales por debajo de 2.5 caracterizan a las

organizaciones que son internamente débiles, mientras que los puntajes significativamente por encima de 2.5 indica una posición interna fuerte. Al tratarse de factores internos (fortalezas y debilidades), son factores que pueden controlarse por los distintos niveles gerenciales de la organización, por lo que debe ponerse mayor atención a las debilidades, desarrollando estrategias internas para superarlas de ser posible.

En el siguiente Cuadro se muestra la Matriz de Evaluación de Factores Externos:

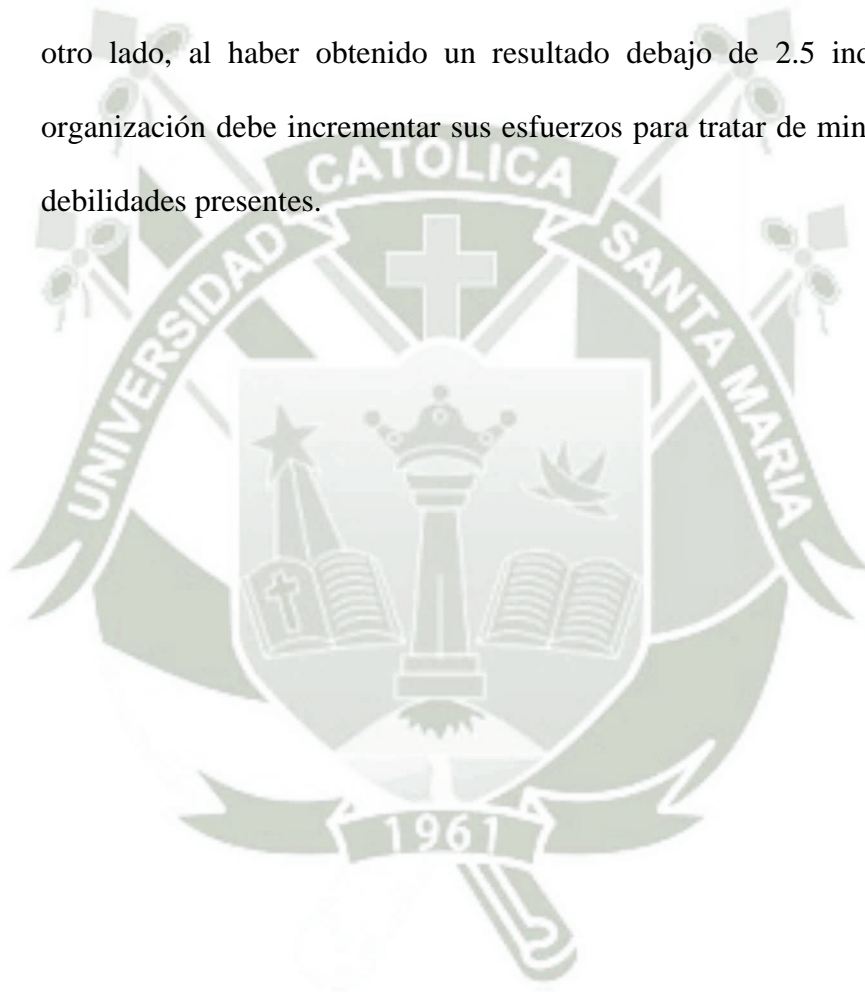


Cuadro 26: Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
F1: Los estilos de decisión son los adecuados para los distintos niveles gerenciales.	0.03	3	0.09
F2: Know-How del microcrédito de cobranza diaria o semanal, el cual llega directamente al punto donde el microempresario tiene su negocio.	0.11	4	0.44
F3: Las recuperaciones son mayores a los desembolsos.	0.08	3	0.24
F4: A los clientes que se les considera buenos se les brinda facilidades de pago como una menor tasa de interés o un préstamo en paralelo.	0.07	3	0.21
F5: Indicadores Financieros positivos.	0.05	3	0.15
F6: Estructura organizativa horizontal, lo que facilita la toma de decisiones y agilizan los procesos.	0.05	3	0.15
F7: Posicionamiento en la macroregión sur con 9 oficinas.	0.08	4	0.32
F8: Reciente adquisición de una TI que de soporte al Sistema de Información de la organización.	0.03	4	0.12
Subtotal	0.50		1.72
Debilidades			
D1: Dependencia del Gerente General para sostenibilidad de la organización	0.08	2	0.16
D2: Ausencia de un área de marketing que promocióne los servicios de la organización.	0.06	2	0.12
D3: Ausencia de un área de Recursos Humanos, tarea que recae sobre los jefes de área.	0.05	2	0.10
D4: Alta rotación de personal operativo.	0.06	1	0.06
D5: La mentalidad de trabajo del propietario de la organización no permite adquirir más recursos (dinero) mediante créditos de otras instituciones financieras.	0.08	1	0.08
D6: Elevada tasa de interés para los créditos que otorga.	0.07	1	0.07
D7: Escasos productos financieros comparados con otras instituciones.	0.10	1	0.10
Subtotal	0.50		0.55
Total	1		2.41

Elaboración: Propia

Considerando el análisis AMOFHIT realizado anteriormente se determinaron 15 factores claves de éxito en la Matriz de Evaluación de Factores Internos de la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L., de las cuales 8 son fortalezas y 7 son debilidades. El resultado de la matriz tuvo un valor de 2.41 lo que nos permite asegurar que la organización apenas tiene las cualidades para obtener un desarrollo más eficiente, lo que le permitiría lograr el posicionamiento deseado en el Sistema Financiero. Por otro lado, al haber obtenido un resultado debajo de 2.5 indica que la organización debe incrementar sus esfuerzos para tratar de minimizar esas debilidades presentes.



Capítulo 7: Objetivos de Largo Plazo

Después de haber realizado el análisis interno de la organización se procederá a plantear los objetivos de largo plazo de la organización, pero primero debemos determinar los Interés de la Organización, es decir los fines supremos que esta intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados donde compite, de estos intereses se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la visión, permite establecer los Objetivos de Largo Plazo (OLP). Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe mencionar que la “sumatoria” de los Objetivos de Largo Plazo (OLP) llevaría a alcanzar la visión, y de la sumatoria de los Objetivos de Corto Plazo (OCP) resultaría el logro de cada Objetivo de Largo Plazo (OLP). (D'Alessio Ipinza, 2013)

En el presente capítulo se desarrollará la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), y se plantearán los Objetivos de Largo Plazo (OLP) para la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L..

7.1. Intereses Organizacionales:

Según (Hartmann, 1957/1983), los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente y que trata de alcanzarlos a cualquier costo. Estos intereses deben ser muy claros, y varían de acuerdo al tipo de organización.

Los intereses organizacionales para la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L. son:

1. Incremento de la participación del mercado de la organización, a través de aplicación de estrategias expansivas, mediante la apertura de nuevas

oficinas en la macroregión sur del Perú, y desarrollando nuevos productos financieros para atraer y satisfacer a más clientes.

2. Desarrollo de los trabajadores de la organización, a través de programas de capacitación y entrenamiento permanente, de programas de desarrollo, de programas de incentivos y bonificaciones, y de programas que les den la oportunidad a los trabajadores de seguir una línea de carrera en la organización.
3. Desarrollo del cliente, a través de una mejor comunicación con los clientes, estrategias de fidelización del cliente, y de un mejor trato a todos los clientes de la organización.
4. Reducción de la tasa de morosidad, a través de una política de crédito clara, un control exhaustivo y constante de la información de los clientes, beneficios otorgados a los clientes por categorizarse como buen pagador.
5. Desarrollo de nuevos productos financieros, a través de un estudio que identifique las necesidades de los clientes, consolidación de los canales electrónicos.

7.2. Principios Cardinales:

Según lo que presento (Hartmann, 1957/1983) los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno. Los principios cardinales son 4 y se describen a continuación:

7.2.1. Influencia de Terceras Partes:

Este principio se basa en la inexistencia de relaciones que sean únicamente bilaterales, siempre existe una tercera parte que interviene en esta relación, ya sea visible o no, actué directamente o no, siempre existen terceros. (Hartmann, 1957/1983)

La empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L. no es una institución financiera regulada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, ya que la misión de la (SBS, 2016) es proteger los intereses del público, cautelando la estabilidad, solvencia y transparencia de los sistemas supervisados, y el modelo de negocio de la organización anteriormente mencionada no permite la captación de dinero del público. El Banco Central de Reserva del Perú tiene varias funciones, una de las cuales es evitar la inflación lo que fortalece la confianza de la moneda nacional a largo plazo.

7.2.2. Lazos Pasados y Presentes:

Este principio destaca que lo que ocurrió en el pasado se proyecta en el presente, y posteriormente al futuro. Ningún lazo pasado desaparece. (Hartmann, 1957/1983)

La empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L. inicio operaciones formalmente en el año 2004. Pero el emprendimiento del dueño se remonta al año 1983 cuando empezó como prestamista utilizando un pequeño capital producto de sus ahorros. El dueño lleva más de 20 años trabajando como prestamista informal, periodo en el cual compitió con otros prestamistas informales, contra instituciones financieras de aquel entonces, las cuales eran muy pocas y exquisitas. La organización que el formo lleva más de 10 años en la industria de las microfinanzas, y se ha logrado diferenciar de los demás competidores por su modalidad de trabajo, la cual se basa en el otorgamiento de un crédito que se paga al diario, donde existe un mayor flujo de dinero, sumado a esto las cobranzas se realizan en el puesto de trabajo del pequeño y microempresarios. La competencia ha venid incrementando con

el pasar del tiempo, pero el posicionamiento y el trato que se le da al cliente ha llevado que la organización siga presente en el sector microfinanciero.

7.2.3. Contrabalance de Intereses:

El principio de Contrabalance de los intereses ayuda a evaluar los intereses de los competidores para decidir si el conflicto de intereses afectara a la organización. (Hartmann, 1957/1983).

El incremento de la participación en los mercados del sector microfinanciero debería ser el mayor interés de todas las instituciones financieras, por lo que se podrían hacer alianzas con otras instituciones financieras de tal manera que ambas instituciones resulten beneficiosas de esta alianza, en otros casos las instituciones que quieren incrementar su participación en el mercado, absorbe a otras instituciones más pequeñas.

7.2.4. Conservación de los Enemigos:

Según (Hartmann, 1957/1983), no es bueno ganar ni perder enemigos, se deben mantener. El hecho de tener al menos a un competidor te motiva a mejorar, a innovar, a ser más productivo, todo para ser mejor que ese competidor. Por el contrario, si es que no se tuviese competidor alguno, sería desmotivante, originaría una despreocupación de la empresa, perjudicando a la razón de ser de todas las organizaciones, a los clientes.

Los competidores del sector microfinanciero están en constante aumento, gracias a la gran rentabilidad que presenta esta industria. Sumado a eso, la gran cantidad de prestamistas informales que existen se mantienen gracias al gran nivel de desconocimiento de las personas sobre los productos que ofrecen las entidades financieras.

7.3. Matriz de Intereses Organizacionales:

Según (D'Alessio Ipinza, 2013), los intereses organizacionales (IO) son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria en la que participa, y en los mercados donde compite. Estos intereses son fines supremos basados en la organización en marcha, teniendo en cuenta que estos intereses varían en cada organización.

Para desarrollar la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) es necesario señalar el nivel de intensidad del interés, los cuales pueden ser; (i) vital, (ii) importante, o (iii) periférico, dependiendo de cuan agresiva es la estrategia. A diferencia de la Matriz de Intereses Nacionales, no se considera el nivel de supervivencia. Asimismo, se debe describir si la relación posee intereses comunes (aliados) u opuestos (competidores).

A continuación, se desarrollará la Matiz de Intereses Organizacionales (MIO) de la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L., de manera análoga a la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) que se desarrolló en el Capítulo 5.

Cuadro 27: Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Interés Organizacional	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
i. Incremento de la participación del mercado	Bancos Financieras CMAC	CRAC Edypyme	
ii. Desarrollo de los trabajadores de la organización		Bancos (Financieras) (CMAC)	
iii. Desarrollo del cliente	Bancos Financieras CMAC	CRAC Edypyme	
iv. Reducción de la tasa de morosidad	Bancos Financieras CMAC CRAC Edypymes		
v. Desarrollo de nuevos productos financieros	Financieras CMAC	Bancos	CRAC Edypyme

Nota: Los intereses comunes sin paréntesis, los intereses opuestos con paréntesis.

Elaboración: Propia

Esta matriz cuenta con 5 intereses organizacionales, los cuales se describieron anteriormente. La mayoría de estos intereses organizacionales por no decir todos, son intereses en común que tienen las instituciones financieras.

No hay duda que el interés organizacional que representa mayor importancia para estas instituciones es el incremento de la participación del mercado, ya que el hecho de ocupar un mayor porcentaje de mercado, significaría un incremento en los ingresos de la organización. Lo que consecuentemente influiría de alguna manera en los demás intereses organizacionales.

El desarrollo de los trabajadores de la organización es un interés organizacional que tiene mayor significancia para las instituciones financieras de gran tamaño. El desarrollo de los clientes es un interés en común para las instituciones financieras,

pero no en el mismo nivel de importancia, mientras que, para los bancos, financieras y CMAC's este es un interés vital, debido al gran volumen de clientes que manejan, para las CRAC's y Edypymes es solo un interés organizacional importante. Otro interés en común es la reducción de la tasa de morosidad, mantener una elevada tasa de morosidad en los pagos afecta directamente a las ganancias de las instituciones, haciéndolas incurrir en gastos para recuperar esas cuentas morosas.

Por último, el desarrollo de nuevos productos financieros, es un interés con mayor nivel de importancia para las financieras y CMAC's ya que están compitiendo para llegar al nivel de los bancos en cuestión de captación de clientes por diferenciación de productos financieros.

7.4. Objetivos de Largo Plazo:

Los objetivos de largo plazo (OLP) representan los resultados que se espera obtener al implementar ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que deben emprenderse para el logro de los objetivos de largo plazo. (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2013)

A continuación, se establecerán los objetivos de largo plazo (OLP) de la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L.:

Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP 1): Reducir los costos operativos de 70% a 50% y mantenerlos estables hasta el año 2025.

Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP 2): Incrementar la participación del mercado de 0.041% a 0.2% al año 2025.

Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP 3): Incrementar el ROE de 5% a 25% para el 2025.

Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP 4): Reducir la tasa de morosidad de 9.75 % al 5% para el año 2025.



Capítulo 8: El Proceso Estratégico

El proceso estratégico consta de 3 etapas: (i) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procura encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (ii) implementación, en la cual se ejecutaran las estrategias establecidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (iii) evaluación y control cuyas actividades se efectuaran de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales. (D'Alessio Ipinza, 2013)

Después de haber establecido la visión, misión, valores corporativos, y código de ética; luego se desarrolló la Matriz de Interés Nacionales (MIN); y se realizó el diagnóstico del Entorno Externo, mediante el Análisis PESTE+C, del cual se obtuvo la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, y la Matriz del Perfil Competitivo (MPC). Posteriormente se realizó el diagnóstico del Entorno Interno, para lo cual se realizó el Análisis AMOFHIT, del cual se obtuvo la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Posteriormente se determinaron los Intereses de la Organización, los que se plasmaron en la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que permitió establecer los Objetivos de Largo Plazo (OLP).

Todas estas matrices presentadas anteriormente representan la etapa de entrada (insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico) del proceso de formulación. A continuación, se procederá a generar las estrategias a través del emparejamiento y combinación (representa la segunda etapa del proceso de formulación) de las fortalezas, debilidades, amenazas, y oportunidades, junto a los resultados previamente analizados.

En el presente Capítulo se utilizarán las siguientes herramientas:

- a) Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA).
- b) Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).
- c) Matriz de Boston Consulting Group (MBCG).
- d) Matriz Interna-Externa (MIE).
- e) Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

8.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

(MFODA):

La Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); es una herramienta muy importante para el proceso de planeación estratégica. La Matriz FODA es elaborada de acuerdo a los resultados de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), de la cual se desprenden las Oportunidades y Amenazas; y de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), de la cual se desprenden las Fortalezas y Debilidades. Estos cuatro elementos sirven para generar estrategias en los cuatro cuadrantes para la Matriz FODA: (a) Fortalezas y Oportunidades (FO), (b) Fortalezas y Amenazas (FA), (c) Debilidades y Oportunidades (DO), y (d) Debilidades y Amenazas (DA). (Cuadro 29)

Cuadro 28: Matriz FODA

	Análisis Interno	Fortalezas: F (Lista de Fortalezas) 1. 2. 3. 4. 5.	Debilidades: D (Lista de Debilidades) 1. 2. 3. 4. 5.
Análisis	Externo		
	Oportunidades: O (Lista de Oportunidades) 1. 2. 3. 4. 5.	Estrategias FO (Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades) Explote Maxi-Maxi	Estrategias DO (Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades) Busque Mini-Max
	Amenazas: A (Lista de Amenazas) 1. 2. 3. 4. 5.	Estrategias FA (Use las fortalezas para neutralizar las amenazas) Explote Maxi-Min	Estrategias DA (Mejore las debilidades y evite las amenazas) Explote Mini-Mini

Fuente: (D'Alessio Ipinza, 2013)

A continuación, en el siguiente Cuadro se muestra la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA) de la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L.:

Cuadro 29: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades (MFODA)

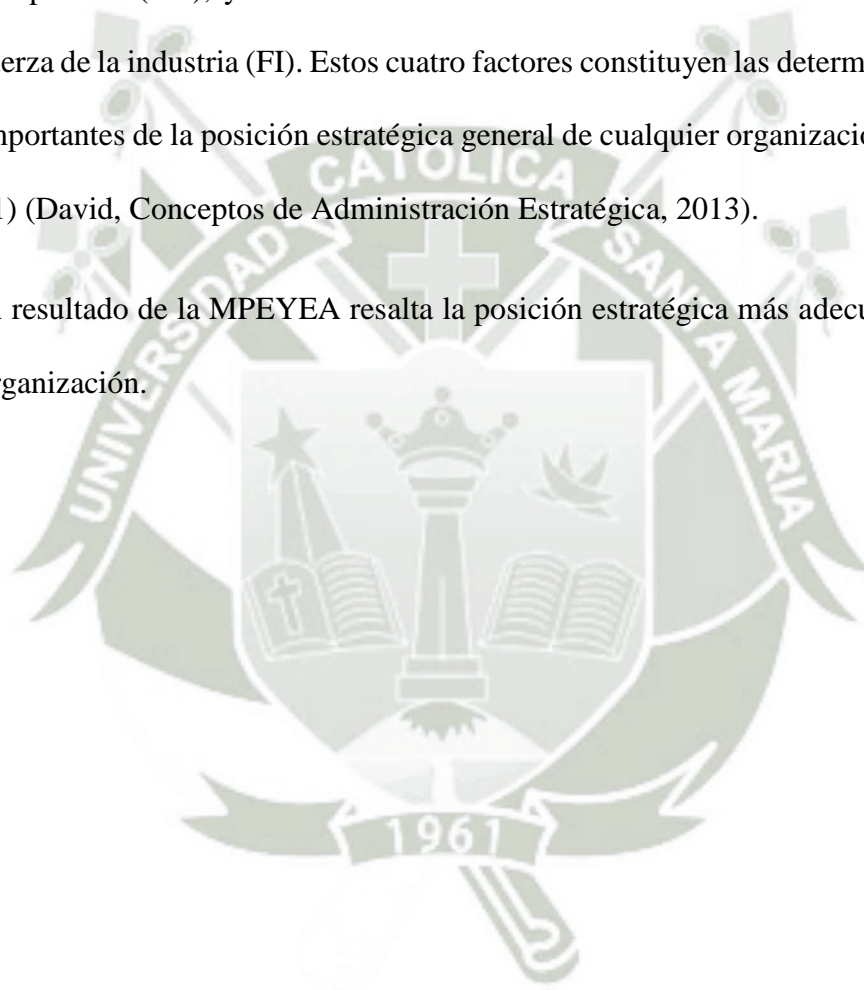
<p>Análisis Interno</p> <p>Análisis Externo</p>	<p>Fortalezas: F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los estilos de decisión son los adecuados para los distintos niveles gerenciales. 2. Know-How del microcrédito de cobranza diaria o semanal, el cual llega directamente al punto donde el microempresario tiene su negocio. 3. Las recuperaciones son mayores a los desembolsos. 4. A los clientes que se les considera buenos se les brinda facilidades de pago como una menor tasa de interés o un préstamo en paralelo. 5. Indicadores Financieros positivos. 6. Estructura organizativa horizontal, lo que facilita la toma de decisiones y agiliza los procesos. 7. Posicionamiento en la Macroregión sur con 9 oficinas. 8. Reciente adquisición de una TI que de soporte al Sistema de Información de la organización. 	<p>Debilidades: D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dependencia del Gerente General para sostenibilidad de la organización. 2. Ausencia de un área de marketing que promueva los servicios de la organización. 3. Ausencia de un área de Recursos Humanos, tarea que recae sobre los jefes de área. 4. Alta rotación de personal operativo. 5. La mentalidad de trabajo del propietario de la organización no permite adquirir más recursos (dinero) mediante créditos de otras instituciones financieras. 6. Elevada tasa de interés para los créditos que otorga. 7. Escasos productos financieros comparados con otras instituciones.
<p>Oportunidades: O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento del porcentaje de la población en edad de adquirir un crédito de las entidades financieras. 2. Crecimiento del sector financiero que va de la mano con el crecimiento de la economía peruana. 3. Sociedad Peruana reconocida mundialmente por sus altos niveles de emprendimiento. 4. Mayor porcentaje de la población peruana está ubicada en la Clase media, tendencia que se mantiene constante. 5. Permanente intervención del Banco Central de Reserva del Perú en el mercado cambiario para disminuir la volatilidad del tipo de cambio. 6. Transacciones por banca móvil e internet son cada vez más atractivas para usuarios. 7. El Perú se consolidó como líder en la Inclusión Financiera a nivel mundial, teniendo el mejor entorno para las microfinanzas. 8. Aumento de los créditos directos y de los depósitos del Sector Financiero. 	<p>FO: Explotar</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar nuevos productos financieros para la mediana y pequeña empresa, aprovechando el desarrollo de sistemas informáticos propios. (F1, F3, F4, F5, F7, F8, O2, O3, O4, O7) 2. Penetrar en nuevos segmentos de mercados, aprovechando el Know-How del microcrédito de cobranza diaria. (F1, F2, F3, F4, F7, O1, O3, O4) 3. Expandirse a ciudades de la Macroregión sur del Perú con menor presencia de Instituciones Financieras. (F2, F3, F4, F5, O1, O2, O8) 	<p>DO: Buscar</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rediseñar, y simplificar el procedimiento de otorgamiento de créditos. (D1, D5, D6, O2, O6, O7) 2. Crear una alianza estratégica con algún socio, o con otra Institución Financiera, con el objetivo de aumentar la participación de mercado. (D1, D2, D3, D5, O3, O4) 3. Desarrollar un programa de capacitación y bonificación para los colaboradores de la organización, en especial para la parte operativa. (D4, O1, O2)
<p>Amenazas: A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Índices elevados de pobreza y pobreza extrema. 2. El Perú es un país que no destaca en temas de preparación tecnológica ni en innovación. 3. Deficiente calidad de las instituciones de investigación científica, asimismo las empresas que inviertan en I+D son muy pocas. 4. El típico comprador peruano ha evolucionado, cada vez está más informado, por ende, es mucho más exigente. 5. Los índices de inflación se encuentran fuera del rango meta. 6. Gran presencia de Instituciones Financieras en la Macroregión Sur del Perú. 7. Mayor índice de morosidad en las Instituciones Financieras. 	<p>FA: Confrontar</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar nuevos procedimientos para la captación de clientes utilizando a la parte operativa de la organización. (F1, F2, F6, A4, A6) 2. Capacitar a la parte operativa de la organización para que este en la capacidad de captar cambios en las necesidades y en el comportamiento del cliente. (F1, F4, A4) 3. Desarrollar un programa de comisiones y bonificaciones para los gestores de cobranza con el motivo de reducir el índice de morosidad de la organización. (F1, F4, F6, A4, A7) 	<p>DA: Evitar</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar el programa de beneficios para los clientes con el objetivo de reducir el índice de morosidad de la organización. (D6, A4, A7)

Elaboración: Propia

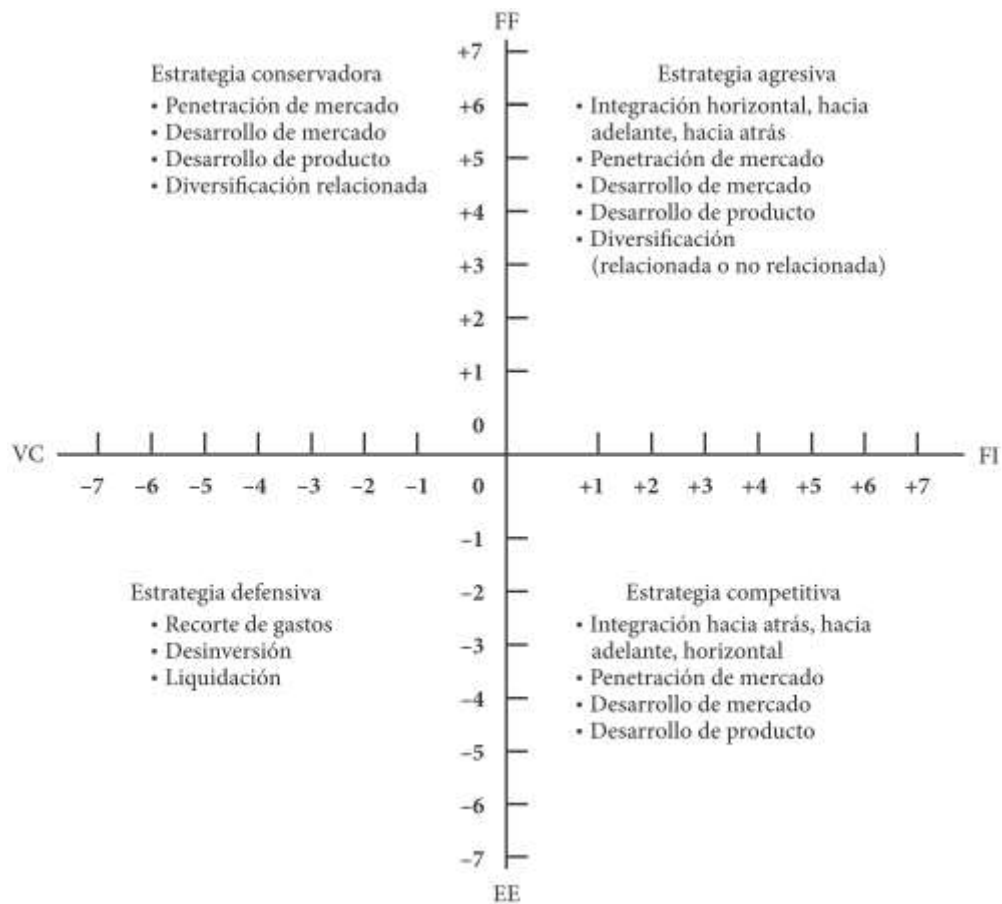
8.2. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA):

La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), consiste de una matriz de cuatro cuadrantes que indica cuales son las estrategias más adecuadas para una organización, estrategias que pueden ser: (i) agresivas, (ii) conservadoras, (iii) defensivas, o (iv) competitivas. Los ejes de la MPEYEA representan dos dimensiones internas: la fuerza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC), y dos fuerzas externas: la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI). Estos cuatro factores constituyen las determinantes más importantes de la posición estratégica general de cualquier organización. (Gráfica 71) (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2013).

El resultado de la MPEYEA resalta la posición estratégica más adecuada para la organización.



Gráfica 71: Matriz PEYEA



Fuente: (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2013)

Según (D'Alessio Ipinza, 2013) el procedimiento a seguir para encontrar la posición estratégica más adecuada para la organización es el siguiente:

1. Seleccionar los factores que definen las variables fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad del entorno (EE), y fortaleza de la industria (FI).
2. Asignar un valor numérico de +1 (la peor) a +6 (la mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI, asignar un valor numérico de -1 (la mejor) a -6 (la peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EE y VC. En los ejes FF y VC, hacer una comparación con los

- competidores, mientras que en los ejes FI y EE, hacer una comparación con otras industrias.
3. Calcular la puntuación promedio para FF, FI, EE, VC. A los promedios de las dimensiones EE y VC, se les deberá restar 6. Se deberá tener mucho cuidado con los ejes negativos y con los aspectos que se indican para cada factor.
 4. Graficar las puntuaciones promedio para FF, Fi, EE, y VC sobre el eje correspondiente de la MPEYEA, construir el polígono y analizarlo.
 5. Sumar las dos puntuaciones del *eje x* y trazar el punto resultante en X. Sumar las dos puntuaciones del *eje y* y trazar el punto resultante en Y. Trazar la intersección del punto *xy*.
 6. Trazar un vector direccional que vaya desde el origen de la MPEYEA hasta el punto de intersección. Este valor indica el tipo de estrategias recomendadas para la organización: (i) agresiva, (ii) competitiva, (iii) defensiva, o (iv) conservadora.
 7. Realizar un diagnóstico para el polígono direccional y el vector resultante.

A continuación, en el Cuadro 31 se aprecian los Factores Determinantes de la Posición estratégica Externa, compuestos por los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE), y los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI), con sus respectivas calificaciones y promedios.

Cuadro 30: Factores determinantes de la Posición Estratégica Externa (MPEYEA)

Posición Estratégica Externa		Calificaciones						
Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)		0	1	2	3	4	5	6
1. Cambios tecnológicos	Muchos					X		
2. Tasa de inflación	Alta						X	
3. Variabilidad de la demanda	Grande					X		
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio						X	
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas			X				
6. Rivalidad / presión competitiva	Alta			X				
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica			X				
8. Presión de los productos sustitutos	Alta					X		
Promedio - 6 = -2.50								
Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)		0	1	2	3	4	5	6
1. Potencial de crecimiento	Bajo						X	
2. Potencial de utilidades	Bajo						X	
3. Estabilidad financiera	Baja					X		
4. Conocimiento tecnológico	Simple						X	
5. Utilización de recursos	Ineficiente					X		
6. Intensidad de capital	Baja				X			
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil					X		
8. Productividad / utilización de la capacidad	Baja					X		
9. Poder de negociación de los productores	Bajo		X					
Promedio = 3.89								

Elaboración: Propia

A continuación, en el Cuadro 32 se aprecian los Factores Determinantes de la Posición estratégica Interna, compuestos por los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF), y los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC), con sus respectivas calificaciones y promedios.

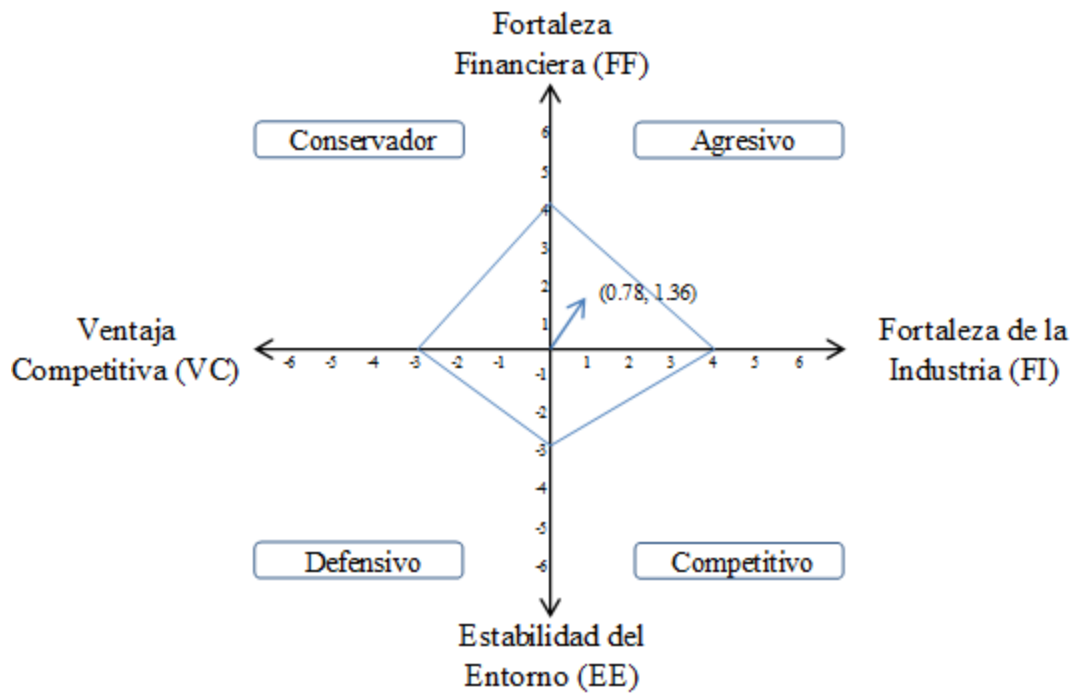
Cuadro 31: Factores determinantes de la Posición Estratégica Interna

Posición Estratégica Interna		Calificaciones							
Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)		0	1	2	3	4	5	6	
1. Retorno de la Inversión	Bajo				X				Alto
2. Liquidez	Desbalanceada						X		Solida
3. Capital requerido versus capital disponible	Alto						X		Bajo
4. Flujo de caja	Bajo						X		Alto
5. Facilidad de salida del mercado	Difícil			X					Fácil
6. Riesgo involucrado en el negocio	Alto				X				Bajo
7. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas					X			Altas
Promedio = 3.86									
Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)		0	1	2	3	4	5	6	
1. Participación de mercado	Pequeña			X					Grande
2. Calidad del producto	Inferior					X			Superior
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado				X				Temprano
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable				X				Fijo
5. Lealtad del consumidor	Bajas				X				Altas
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Bajas					X			Altas
7. Conocimiento tecnológico	Bajo			X					Alto
8. Integración vertical	Bajas		X						Altas
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta					X			Rápida
Promedio - 6 = -3.11									

Elaboración: Propia

Después de haber calificado cada factor determinante tanto de la organización como de su entorno se procede a la elaboración de la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción para la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L., la cual se puede apreciar en la Gráfica 72.

Gráfica 72: Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.



Elaboración: Propia

Tal como se puede apreciar la Gráfica 72, el polígono refleja una muy buena fortaleza de la industria, una muy buena fortaleza financiera, una aceptable estabilidad del entorno, y una ventaja competitiva aceptable. La combinación de estos resultados nos genera un vector direccional que indica que la organización debe tomar una postura estratégica agresiva, la cual se ve reflejada por la alta fortaleza financiera de la organización y la alta fortaleza de la industria.

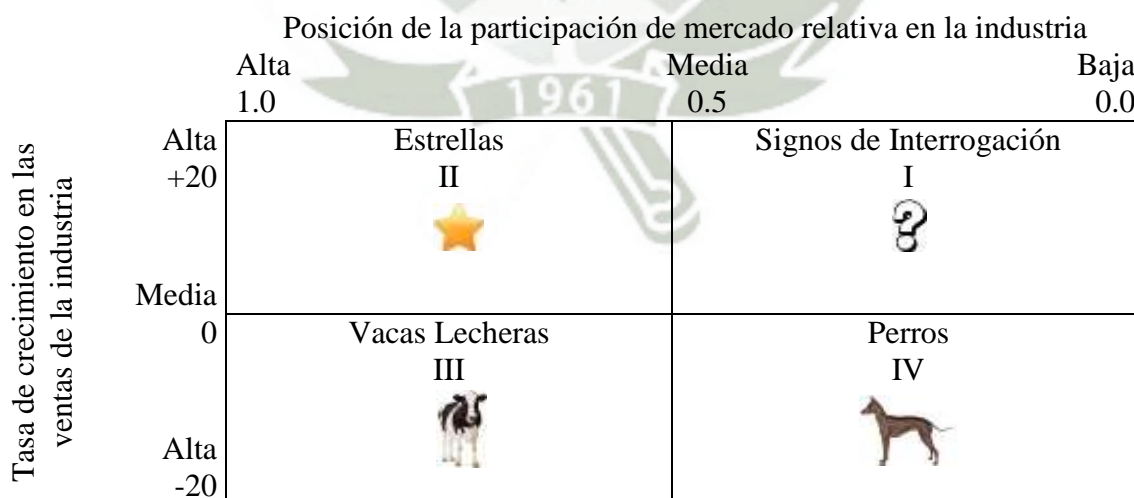
La industria a la cual pertenece la organización es una industria atractiva para los inversionistas, donde no hay tantos percances. La organización goza de una aceptable ventaja competitiva, y le debe sacar provecho a su muy buena fortaleza financiera, aumentando su participación de mercado y concentrando sus recursos en los productos que marquen una clara ventaja competitiva.

8.3. Matriz de Boston Consulting Group (MBCG):

La Matriz del Boston Consulting Group (MBCG) también conocida como la matriz de crecimiento-participación tiene como base: (i) la relación estrecha entre participación del Mercado relativa en la industria y la generación de efectivo con (ii) la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. Sirve para evaluar en forma general a la organización con la competencia, también sirve para evaluar la competencia en la industria o los productos en un sector industrial. (D'Alessio Ipinza, 2013)

La MBCG tiene dos ejes. El *eje x* corresponde a la posición de la participación relativa en la industria. La participación relativa del mercado está definida por la relación de la participación del mercado, con relación a la participación del mercado del rival más grande en esa industria. El *eje y* corresponde a la tasa de crecimiento de las ventas de la industria en porcentajes. Este eje está al igual que el anterior está dividido en dos partes, las que denotan un aumento o disminución en la tasa de crecimiento de las ventas.

Gráfica 73: Matriz BCG



Fuente: (D'Alessio Ipinza, 2013)

Como se puede apreciar en la Gráfica 73 la MBCG está dividida en cuatro cuadrantes, cada uno de ellos representados por un símbolo, el cuadrante I está representado por un signo de interrogación, el cuadrante II por una estrella, el cuadrante III por una vaca lechera, y el cuadrante IV por un perro.

Debido a que la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L. tiene una cartera muy reducida de producto, la cual gira en torno al microcrédito, se tomó la decisión de elaborar la MBCG para comparar a la organización con otras entidades financieras. En el siguiente Cuadro se presenta la información necesaria para elaborar la MBCG:

Cuadro 32: Créditos MYPES por entidad financiera

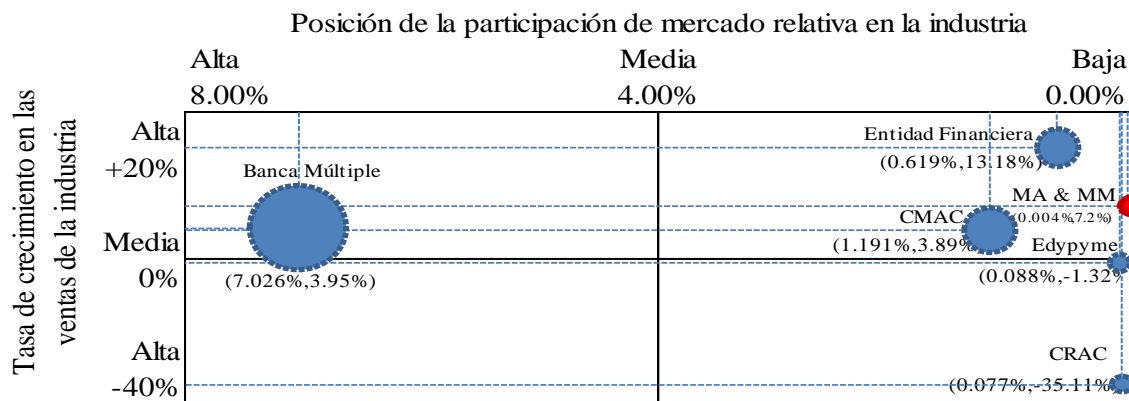
Créditos a MYPES	Ventas al 08/2015 (miles de soles)	Créditos a MYPES	Ventas al 12/2015 (miles de soles)
MA & MM	2,973	MA & MM	3,187
Edypyme (11)	66,352	Edypyme (12)	65,478
CRAC (9)	88,240	CRAC (7)	57,263
CMAC (12)	851,865	CMAC (12)	884,979
Entidad Financiera (12)	406,352	Entidad Financiera (11)	459,907
Banca Múltiple (11)	5,020,530	Banca Múltiple (11)	5,218,936
Total	71,851,445	Total	74,276,785

Fuente: (SBS, Boletines Mensuales SBS, 2016)

Elaboración: Propia

A continuación, se presenta la Matriz del Boston Consulting Group para la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L.:

Gráfica 74: Matriz del Boston Consulting Group



Elaboración: Propia

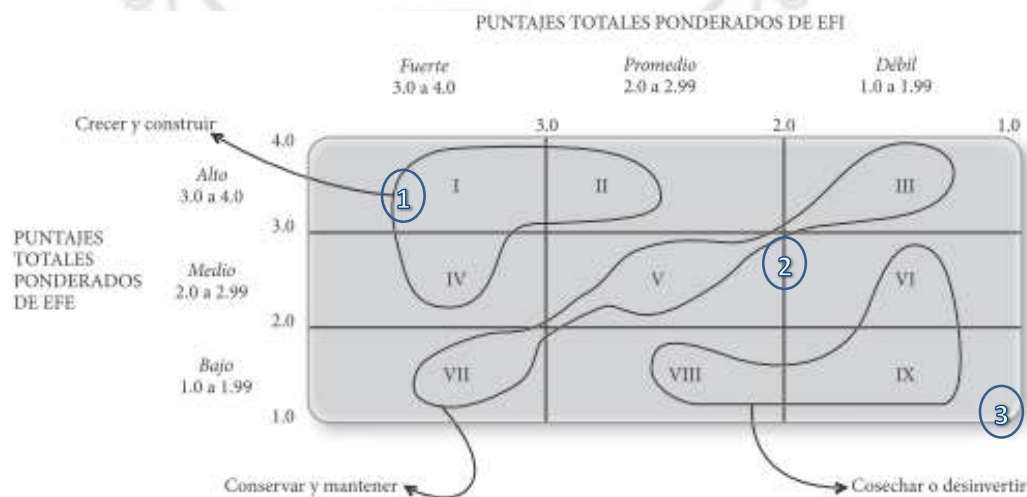
Según la MBCG elaborada, la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L. se encuentra en el cuadrante I junto con el promedio de las CMAC y el promedio de las Entidades Financieras. Este cuadrante indica que la organización tiene una baja participación relativa del mercado, a pesar de competir en una industria de alto crecimiento, por lo que se recomienda aplicar estrategias para penetrar nuevos mercados, desarrollar nuevos mercados y desarrollar nuevos productos.

8.4. Matriz Interna-Externa (MIE):

La Matriz Interna-Externa (MIE) al igual que la MBCG es una matriz de portafolio, en la que se pueden graficar cada una de las divisiones o cada uno de los productos de la organización, ubicándolos en una de las nueve celdas que tiene la matriz. Las celdas de esta matriz están formadas sobre la base de dos dimensiones: los puntajes totales ponderados de la MEFE que se grafica en el *eje y*, y la MEFI que se graficara en el *eje x*. La MIE señala el puntaje ponderado de estas dos matrices. Cada uno de estos *ejes* están divididos por tres sectores, que reflejan la posición estratégica de la división de la organización. El eje *y* que representa al puntaje ponderado de la MEFE que refleja la posición estratégica externa de la organización la cual puede ser: (i) bajo (1.0 a 1.99), (ii) medio (2.0

a 2.99), o (iii) alto (3.0 a 4.0), puntajes que indican la capacidad de la división para capitalizar las oportunidades y evitar las amenazas. Así mismo el eje x que representa al puntaje ponderado de la MEFI que refleja la posición estratégica interna de la organización la cual puede ser: (i) débil (1.0 a 1.99), (ii) promedio (2.0 a 2.99), o (iii) fuerte (3.0 a 4.0), puntajes que indican la capacidad de la división para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. (D'Alessio Ipinza, 2013)

Gráfica 75: Matriz IE



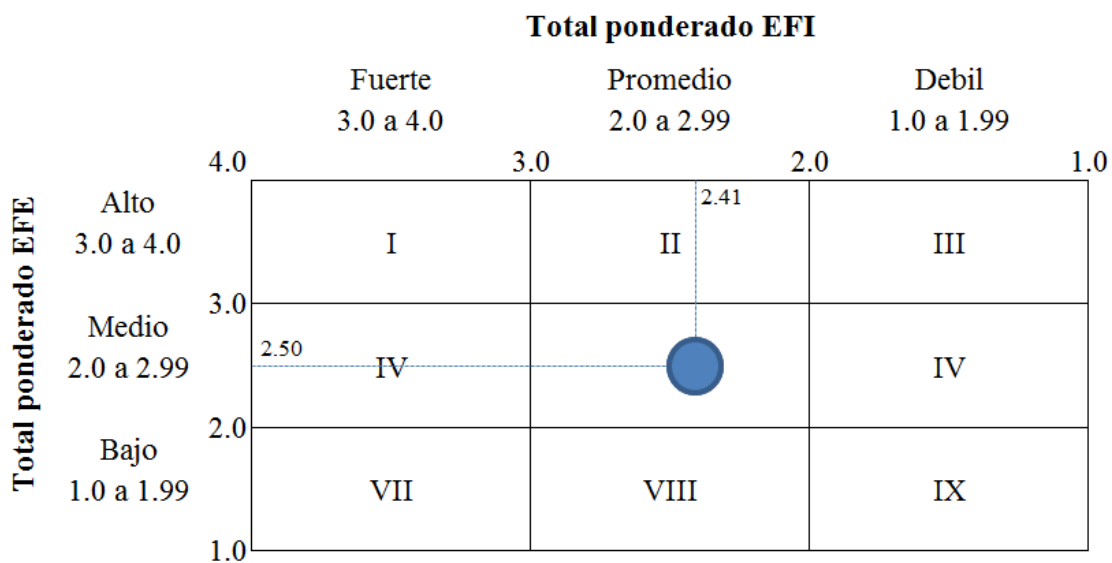
Fuente: (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2013)

Tal como se puede apreciar la Gráfica 75 la MIE está formada por 9 cuadrantes, los cuales se dividen en tres regiones. La región 1 sugiere crecer y construir (integración hacia atrás, adelante, horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto), la región 2 sugiere conservar y mantener (penetración de mercado, desarrollo de producto), y la región 3 sugiere cosechar o desinvertir (recorte de gastos, desinversión). Aquella organización que logre manejar su portafolio en la región 1 es calificada como una organización exitosa. (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003)

La MIE al tener como ejes a los rangos de los puntajes ponderados de la MEFE y MEFI, ofrece una mayor amplitud para reflejar y evaluar las complejidades de los negocios de una organización multidivisional. La MIE es una matriz que permite analizar cada una de las divisiones de la organización, pero se debería realizar las respectiva MEFE y MEFI de cada división, por lo que solamente se analizara a la organización como un todo.

Con los resultados obtenidos de la MEFE y la MEFI realizadas en los capítulos 5 y 6 respectivamente se procederá a elaborar la Matriz Interna-Externa para la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L, la cual se puede apreciar en la siguiente Gráfica:

Gráfica 76: Matriz Interna-Externa (MIE)



Elaboración: Propia

La aplicación de la Matriz Interna-Externa para la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L. dio como resultado una ubicación en el cuadrante V, el cual se ubica en la región 2, esta región sugiere conservar y mantener, para esto la

empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L. debe tomar una postura estratégica de penetración de mercado y desarrollo de productos.

MA & MM Soluciones debe tomar estrategias para penetrar más el mercado donde compite, o incursionar en nuevos mercados, una manera de penetrar más el mercado donde compite sería la reducción de la tasa de interés; para penetrar en nuevos mercados debería ampliar su cartera de productos, con la finalidad de llegar a más clientes y ampliar su participación de mercado.

8.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE):

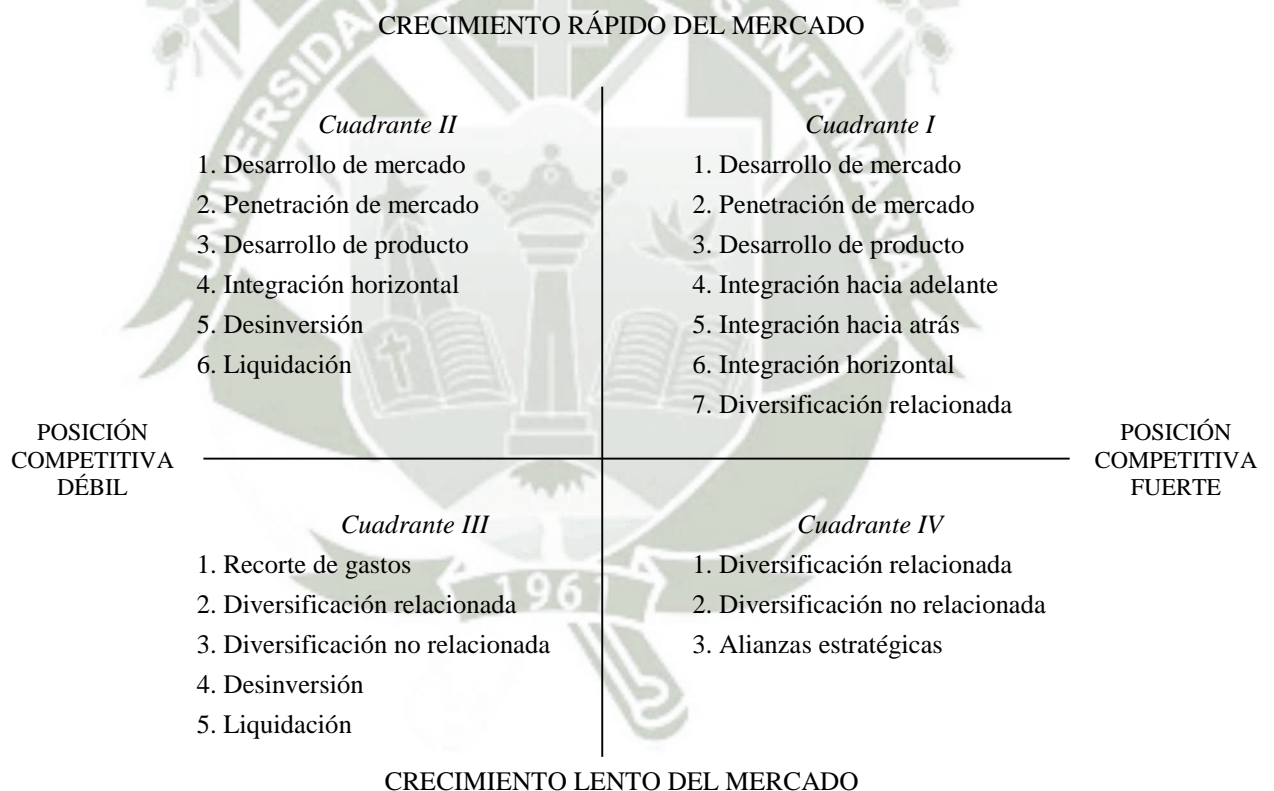
La Matriz de la Gran Estrategia (MGE), se ha convertido en una herramienta popular para formular estrategias alternativas. Esta herramienta ayuda a evaluar y afinar la elección de la estrategia más apropiada para la organización, se basa en que la situación de un negocio está definida en términos de: (i) el crecimiento del mercado, rápido o lento; y (ii) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil.

Todas las organizaciones pueden hallar lugar en alguno de los cuatro cuadrantes de estrategias de esta matriz originado al evaluar simultáneamente las dos variables antes mencionadas. Las empresas ubicadas en el Cuadrante I de la MGE se encuentran en una posición excelente estratégica, una estrategia adecuada para estas empresas es la concentración ininterrumpida en los mercados (penetración de mercado y desarrollo de mercado) y en los productos actuales (desarrollo de productos), las empresas ubicadas en el Cuadrante II deben evaluar seriamente su enfoque actual de acercamiento al mercado, a pesar del crecimiento presente en su industria estas empresas son incapaces de competir con efectividad, las empresas ubicadas en el Cuadrante III compiten en industrias de lento crecimiento

y tienen una posición competitiva débil, estas empresas deben aplicar con rapidez algunos cambios drásticos para evitar un mayor deterioro o la posible liquidación, finalmente las empresas ubicadas en el Cuadrante IV tienen una sólida posición competitiva pero se encuentran en una industria de lento crecimiento, estas empresas tienen la fuerza para lanzar programas diversificados en áreas más prometedoras. (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2013)

Todas las estrategias a aplicar en cada uno de los Cuadrantes de la Matriz de la Gran Estrategia se pueden apreciar en la siguiente Gráfica:

Gráfica 77: Matriz GE y sus estrategias



Fuente: (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2013)

Esta matriz no requiere de cálculos matemáticos para llegar a algunos puntos x, y que definan algún vector, sino que de acuerdo con la situación de la posición competitiva de la organización y del crecimiento del mercado, esta se ubica en

uno de los cuatro cuadrantes y debe seguir las estrategias sugeridas para este cuadrante.

A continuación, en la siguiente Gráfica se puede apreciar la Matriz de la Gran Estrategia para la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L.:

Gráfica 78: Matriz de la Gran Estrategia (MGE)



Elaboración: Propia

Tal como se aprecia la Gráfica 78, la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L. se ubica en el Cuadrante II, a pesar del gran crecimiento del sector financiero que se ha registrado en los últimos años, su posición competitiva no se ve reflejada ante este crecimiento. A pesar del elevado nivel de competencia que existe en el sector microfinanciero, la organización sigue vigente luego de más de 10 años de competir en la industria del microcrédito.

Al ubicarse en el cuadrante II la organización debería adoptar las siguientes estrategias: (i) desarrollo de mercados (apertura de nuevas oficinas en ciudades de la macroregión sur donde la presencia de entidades financieras es reducida), (ii) penetración de mercados (reducción de la tasa de interés de los microcréditos ofrecidos, para lograr una mayor cobertura de mercado), y/o (iii) desarrollo de productos (ampliar la cartera de productos de la organización para incursionar en nuevos mercados).



Capítulo 9: Selección de Estrategias

La selección de estrategias es la tercera fase de la primera etapa del proceso estratégico que es la fase de salida o de la decisión estratégica. Viene dada por la elección de las estrategias. De las matrices elaboradas en el Capítulo 8: MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE, y MGE; resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas, las cuales serán escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), estrategias que son específicas y no alternativas, y cuya actividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR), y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. (D'Alessio Ipinza, 2013)

En el presente Capítulo se utilizarán las siguientes herramientas:

- a) Matriz de Decisión Estratégica (MDE).
- b) Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).
- c) Matriz de Rumelt (MR).
- d) Matriz de Ética (ME).
- e) Estrategias Retenidas y de Contingencia.
- f) Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).
- g) Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores (MEPC).

9.1. Matriz de Decisión Estratégica (MDE):

La Matriz de Decisión Estratégica forma parte de la Fase 3, todas las estrategias generadas en la fase de emparejamiento (Fase 2) por medio de las Matrices: FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE, w son reunidas en una sola matriz. De esta forma la MDE permite agrupar todas las estrategias brindar un mejor panorama de

apreciación de las mismas. El objetivo de esta matriz es encontrar aquellas estrategias con mayor repetición en las matrices de la fase 2, y separarlas de aquellas con pocas repeticiones en dichas matrices.

A continuación, en el siguiente Cuadro se muestra la Matriz de Decisión Estratégica para la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L.:

Cuadro 33: Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias	Matriz					Total
	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	
1. Diseñar nuevos productos financieros para la mediana y pequeña empresa, aprovechando el desarrollo de sistemas informáticos propios.	X	X	X	X	X	5
2. Penetrar en nuevos segmentos de mercados, aprovechando el Know-How del microcrédito de cobranza diaria.	X	X	X	X	X	5
3. Expandirse a ciudades de la macroregión sur del Perú con menor presencia de Instituciones Financieras.	X	X	X	X	X	5
4. Rediseñar, y simplificar el procedimiento de otorgamiento de créditos.	X					1
5. Crear una alianza estratégica con algún socio, o con otra Institución Financiera, con el objetivo de aumentar la participación de mercado.	X	X	X	X		4
6. Desarrollar un programa de capacitación y bonificación para los colaboradores de la organización, en especial para la parte operativa.	X					1
7. Implementar nuevos procedimientos para la captación de clientes utilizando a la parte operativa de la organización.	X	X		X		3
8. Capacitar a la parte operativa de la organización para que este en la capacidad de captar cambios en las necesidades y en el comportamiento del cliente.	X	X				2
9. Desarrollar un programa de comisiones y bonificaciones para los gestores de cobranza con el motivo de reducir el índice de morosidad de la organización.	X					1
10. Mejorar el programa de beneficios para los clientes con el objetivo de reducir el índice de morosidad de la organización.	X	X			X	3

Elaboración: Propia

El criterio de retención de estrategias que se aplicará para la siguiente matriz será el de retener las estrategias con 3 o más repeticiones, dando un total de 6 estrategias retenidas:

- E1: Diseñar nuevos productos financieros para la mediana y pequeña empresa, aprovechando el desarrollo de sistemas informáticos propios.
- E2: Penetrar en nuevos segmentos de mercados, aprovechando el Know-How del microcrédito de cobranza diaria.
- E3: Expandirse a ciudades de la macroregión sur del Perú con menor presencia de Instituciones Financieras.
- E5: Crear una alianza estratégica con algún socio, o con otra Institución Financiera, con el objetivo de aumentar la participación de mercado.
- E7: Implementar nuevos procedimientos para la captación de clientes utilizando a la parte operativa de la organización.
- E10: Mejorar el programa de beneficios para los clientes con el objetivo de reducir el índice de morosidad de la organización.

Las 4 estrategias restantes son consideradas como estrategias de contingencia:

- E4: Rediseñar, y simplificar el procedimiento de otorgamiento de créditos.
- E6: Desarrollar un programa de capacitación y bonificación para los colaboradores de la organización, en especial para la parte operativa.
- E8: Capacitar a la parte operativa de la organización para que este en la capacidad de captar cambios en las necesidades y en el comportamiento del cliente.

- E9: Desarrollar un programa de comisiones y bonificaciones para los gestores de cobranza con el motivo de reducir el índice de morosidad de la organización.

9.2. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE):

A parte de calificar las estrategias para crear una lista jerarquizada, existe solo una técnica analítica para determinar el atractivo relativo de las estrategias alternativas viables. Esta técnica es la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE), la MCPE usa como entradas el resultado del análisis de los insumos de la fase 1 y el resultado del análisis del emparejamiento y combinación de la fase 2. Es una herramienta que permite evaluar y decidir objetivamente sobre las posibles estrategias, tomando en cuenta la identificación previa de los factores determinantes de éxito externos e internos.

La MCPE es una matriz de doble entrada, la columna de la izquierda contiene los factores determinantes de éxito de la MEFE y MEFI con sus respectivos pesos, mientras que la fila superior contiene a las estrategias específicas generadas con las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE; y que han sido filtradas y listadas por la MDE.

El objetivo de la MCPE es determinar el atractivo relativo de las diversas estrategias específicas. El puntaje se asigna en base al grado en que estas estrategias se puedan capitalizar o usar para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización mediante los factores determinantes de éxito.

Los seis pasos para desarrollar la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) son los siguientes:

1. Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas, y de las fortalezas y debilidades internas clave en la columna izquierda de la MCPE.
2. Asignar la misma ponderación a cada uno de los factores internos y externos determinantes establecidos en la MEFI y MEFE.
3. Colocar las estrategias específicas obtenidas en la MDE, cuya implementación podría ser considerada por la organización. Hacer una lista de estas estrategias en la fila superior de la MCPE.
4. Determinar el Puntaje de Atractividad (PA), es decir un valor numérico que indique el atractivo relativo de cada una de las estrategias que conforman un conjunto específico de alternativas. El rango para el Puntaje de Atractividad es el siguiente:
 - i. 1 = No atractivo
 - ii. 2 = Algo atractivo
 - iii. 3 = Razonablemente atractivo
 - iv. 4 = Altamente atractivo
5. Calcular el Total de Puntajes de Atractividad (TPA), este total es el producto de multiplicar los pesos asignados por los puntajes de atractividad en cada fila.
6. Finalmente calcula la suma de Totales de Puntajes de Atractividad, este total es la suma de los TPA de cada columna correspondiente a cada una de las estrategias de la MCPE. Este valor varía entre 8.0 y 2.0, siendo 5.0 el promedio. Generalmente con un valor mayor al del promedio la estrategia es aceptable y se debe retener (estrategia retenida), y por debajo del promedio es menos aceptable o no aceptable. Las estrategias con

valores entre 5.0 y 4.0 quedan a criterio del estratega para ser retenidas o sino mantenerlas como estrategias de contingencia.

A continuación, en el siguiente Cuadro se presenta a la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) para la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L.:



Cuadro 34: Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	E1: Diseñar nuevos productos financieros para la mediana y pequeña empresa, aprovechando el desarrollo de sistemas informáticos propios.		E2: Penetrar en nuevos segmentos de mercados, aprovechando el Know-How del microcrédito de cobranza diaria.		E3: Expandirse a ciudades de la macroregion sur del Perú con menor presencia de Instituciones Financieras.		E5: Crear una alianza estratégica con algún socio, o con otra Institución Financiera, con el objetivo de aumentar la participación de mercado.		E7: Implementar nuevos procedimientos para la captación de clientes utilizando a la parte operativa de la organización.		E10: Mejorar el programa de beneficios para los clientes con el objetivo de reducir el índice de morosidad de la organización.	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Fortalezas													
1. Los estilos de decisión son los adecuados para los distintos niveles gerenciales.	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09	2	0.06	2	0.06	4	0.12
2. Know-How del microcrédito de cobranza diaria o semanal, el cual llega directamente al punto donde el microempresario tiene su negocio.	0.11	2	0.22	4	0.44	3	0.33	1	0.11	1	0.11	1	0.11
3. Las recuperaciones son mayores a los desembolsos.	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	1	0.08	2	0.16
4. A los clientes que se les considera buenos se les brinda facilidades de pago como una menor tasa de interés o un préstamo en paralelo.	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	1	0.07	1	0.07	4	0.28
5. Indicadores Financieros positivos.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	4	0.20
6. Estructura organizativa horizontal, lo que facilita la toma de decisiones y agiliza los procesos.	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10
7. Posicionamiento en la macroregion sur con 9 oficinas.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24
8. Reciente adquisición de una TI que de soporte al Sistema de Información de la organización.	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	1	0.03	3	0.09	3	0.09
Debilidades													
1. Dependencia del Gerente General para sostenibilidad de la	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
2. Ausencia de un área de marketing que promocióne los servicios de la organización.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12
3. Ausencia de un área de Recursos Humanos, tarea que recae sobre los jefes de área.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10
4. Alta rotación de personal operativo.	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12
5. La mentalidad de trabajo del propietario de la organización no permite adquirir más recursos (dinero) mediante créditos de otras instituciones financieras.	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16
6. Elevada tasa de interés para los créditos que otorga.	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07
7. Escasos productos financieros comparados con otras instituciones.	0.1	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	1	0.10	2	0.20
Oportunidades													
1. Aumento del porcentaje de la población en edad de adquirir un crédito de las entidades financieras.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	1	0.12	3	0.36	3	0.36
2. Crecimiento del sector financiero que va de la mano con el crecimiento de la economía peruana.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12
3. Sociedad Peruana reconocida mundialmente por sus altos niveles de emprendimiento.	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	3	0.18
4. Mayor porcentaje de la población peruana está ubicada en la Clase media, tendencia que se mantiene constante.	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27
5. Permanente intervención del Banco Central de Reserva del Perú en el mercado cambiario para disminuir la volatilidad del tipo de cambio.	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12	1	0.04	1	0.04	2	0.08
6. Transacciones por banca móvil e internet son cada vez más atractivas para usuarios.	0.03	3	0.09	2	0.06	2	0.06	1	0.03	3	0.09	3	0.09
7. El Perú se consolida como líder en la Inclusión Financiera a nivel mundial, teniendo el mejor entorno para las microfinanzas.	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12
8. Aumento de los créditos directos y de los depósitos del Sector Financiero.	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12
Amenazas													
1. Índices elevados de pobreza y pobreza extrema.	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
2. El Perú es un país que no destaca en temas de preparación tecnológica ni en innovación.	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06
3. Deficiente calidad de las instituciones de investigación científica, asimismo las empresas que invierten en I+D son muy pocas.	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05
4. El típico comprador peruano ha evolucionado, cada vez está más informado, por ende es mucho más exigente.	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	3	0.27	4	0.36
5. Los índices de inflación se encuentran fuera del rango meta.	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12
6. Gran presencia de Instituciones Financieras en la Macroregion Sur del Perú.	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	4	0.48	2	0.24	2	0.24
7. Mayor índice de morosidad en las Instituciones Financieras.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24
TOTAL	2.00		4.40		4.86		4.51		3.31		3.71		4.70

Elaboración: Propia

El criterio de retención de estrategias que se aplicará para la siguiente matriz será el de retener las estrategias con un TPA mayor a 4.0, dando un total de 4 estrategias retenidas:

- E1: Diseñar nuevos productos financieros para la mediana y pequeña empresa, aprovechando el desarrollo de sistemas informáticos propios.
- E2: Penetrar en nuevos segmentos de mercados, aprovechando el Know-How del microcrédito de cobranza diaria
- E3: Expandirse a ciudades de la macroregión sur del Perú con menor presencia de Instituciones Financieras.
- E10: Mejorar el programa de beneficios para los clientes con el objetivo de reducir el índice de morosidad de la organización.

Las 4 estrategias restantes son consideradas como estrategias de contingencia:

- E5: Crear una alianza estratégica con algún socio, o con otra Institución Financiera, con el objetivo de aumentar la participación de mercado.
- E7: Implementar nuevos procedimientos para la captación de clientes utilizando a la parte operativa de la organización.

9.3. Matriz de Rumelt (MR):

Luego de haber empleado la MCPE para retener las estrategias con mayor atractivo para la organización es necesario aplicar dos filtros más para estas estrategias, uno de ellos es la Matriz de Rumelt (MR).

Es conveniente hacer una evaluación final en la fase de decisión, que es la tercera fase de la primera etapa del planeamiento estratégico. Esta evaluación final se

realiza utilizando los cuatro criterios propuestos por (Rumelt, 1980), en la Grafica 77 se pueden apreciar estos 4 criterios de evaluación de estrategias.

Cuadro 35: Criterios de Evaluación de Estrategias

Criterio de Evaluación	La estrategia:
Consistencia	No debe presentar los objetivos y políticas mutuamente inconsistentes.
Consonancia	Debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran.
Ventaja	Debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad.
Factibilidad	No debe originar un sobrecosto ni sobrecargar los recursos disponibles, ni crear subproblemas sin solución.

Fuente: (The Evaluation of Business Strategy, 1980)

El propósito de la MR es evaluar cada una de las estrategias bajo cada uno de estos cuatro criterios. Este filtro permitirá seleccionar aquellas estrategias que pasen todas las pruebas, para lo cual debemos utilizar la MR. Si se aprobara una de las estrategias que no pasa una de las pruebas se corre el riesgo de afectar, durante la implementación, el desempeño de una o varias áreas clave de la organización. Se podría aprobar una estrategia que si cumple con el criterio de factibilidad, pero que no cumple con alguno de los otros tres criterios, sin embargo, seria de mucho riesgo aprobar una estrategia que no cumple con el criterio de factibilidad, ya que está referida a los recursos necesarios para la implementación de esta estrategia. (D'Alessio Ipinza, 2013).

A continuación, se presenta la Matriz de Rumelt para la empresa Financiera de MA & Mm Soluciones S.R.L.:

Cuadro 36: Matriz de Rumelt (MR)

Estrategia	Pruebas				
	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1: Diseñar nuevos productos financieros para la mediana y pequeña empresa, aprovechando el desarrollo de sistemas informáticos propios.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2: Penetrar en nuevos segmentos de mercados, aprovechando el Know-How del microcrédito de cobranza diaria	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3: Expandirse a ciudades de la macro región sur del Perú con menor presencia de Instituciones Financieras.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10: Mejorar el programa de beneficios para los clientes con el objetivo de reducir el índice de morosidad de la organización.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Elaboración: Propia

El criterio de retención de estrategias que se aplicara para la siguiente matriz será el de retener las estrategias con un que aprueben todos los criterios de evaluación de estrategias, de las 4 estrategias en evaluación, su totalidad fueron retenidas. Las estrategias retenidas son las siguientes:

- E1: Diseñar nuevos productos financieros para la mediana y pequeña empresa, aprovechando el desarrollo de sistemas informáticos propios.
- E2: Penetrar en nuevos segmentos de mercados, aprovechando el Know-How del microcrédito de cobranza diaria.
- E3: Expandirse a ciudades de la macroregión sur del Perú con menor presencia de Instituciones Financieras.

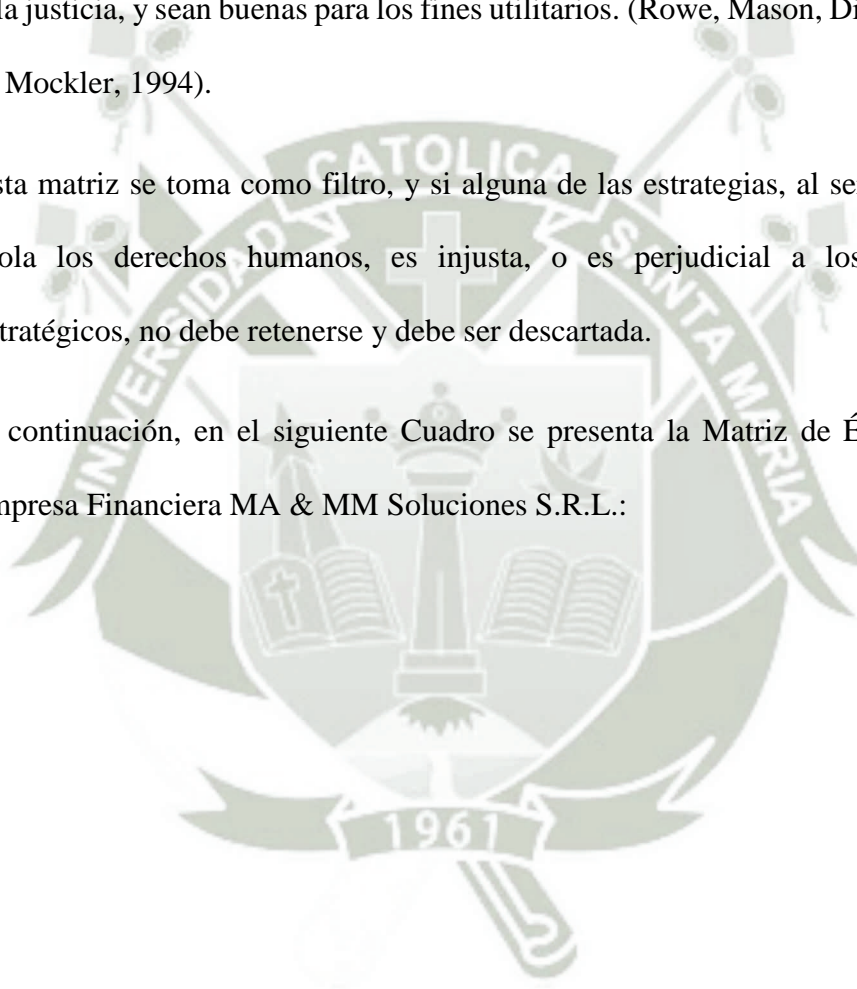
- E10: Mejorar el programa de beneficios para los clientes con el objetivo de reducir el índice de morosidad de la organización.

9.4. Matriz de Ética (ME):

La Matriz de Ética (ME) es el último filtro por el cual deben pasar las estrategias retenidas hasta el momento. La auditoría de ética intenta verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean buenas para los fines utilitarios. (Rowe, Mason, Dickel, Mann, & Mockler, 1994).

Esta matriz se toma como filtro, y si alguna de las estrategias, al ser evaluadas, viola los derechos humanos, es injusta, o es perjudicial a los resultados estratégicos, no debe retenerse y debe ser descartada.

A continuación, en el siguiente Cuadro se presenta la Matriz de Ética para la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L.:



Cuadro 37: Matriz de Ética (ME)

DERECHOS	E1: Diseñar nuevos productos financieros para la mediana y pequeña empresa, aprovechando el desarrollo de sistemas informáticos propios.			E2: Penetrar en nuevos segmentos de mercados, aprovechando el Know-How del microcrédito de cobranza diaria.			E3: Expandirse a ciudades de la macro región sur del Perú con menor presencia de Instituciones Financieras.			E10: Mejorar el programa de beneficios para los clientes con el objetivo de reducir el índice de morosidad de la organización.		
	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve
Impacto en el derecho de la vida.		X			X			X			X	
Impacto en el derecho de la propiedad.			X		X				X		X	
Impacto en el derecho al libre pensamiento.			X			X			X		X	
Impacto en el derecho de la privacidad.	X			X			X			X		
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia.			X		X			X				X
Impacto en el derecho a la libertad de expresión.	X			X			X			X		X
Impacto en el derecho al debido proceso.			X			X		X				X
JUSTICIA	Injusto	Neutro	Justo	Injusto	Neutro	Justo	Injusto	Neutro	Justo	Injusto	Neutro	Justo
Impacto en la distribución.		X			X			X			X	
Equidad en la administración.			X			X			X			X
Normas de compensación.	X			X			X			X		
UTILITARISMO	Perjudicial	Neutros	Excelentes	Perjudicial	Neutros	Excelentes	Perjudicial	Neutros	Excelentes	Perjudicial	Neutros	Excelentes
Fines y resultados estratégicos.			X			X			X			X
Medios estratégicos empleados.			X			X			X			X

Elaboración: Propia

Después de haber evaluado cada estrategia bajo cada criterio de evaluación de estrategias, las estrategias retenidas son las siguientes:

- E1: Diseñar nuevos productos financieros para la mediana y pequeña empresa, aprovechando el desarrollo de sistemas informáticos propios.
- E2: Penetrar en nuevos segmentos de mercados, aprovechando el Know-How del microcrédito de cobranza diaria.
- E3: Expandirse a ciudades de la macroregión sur del Perú con menor presencia de Instituciones Financieras.
- E10: Mejorar el programa de beneficios para los clientes con el objetivo de reducir el índice de morosidad de la organización.

9.5. Estrategias Retenidas y de Contingencia:

Las estrategias retenidas son aquellas estrategias finales que han sido aceptadas después de haber pasado por varias matrices de evaluación, estas estrategias son también conocidas como estrategias primarias; mientras que las estrategias no retenidas o estrategias de contingencia, son las que no pasaron por aquellos filtros de evaluación, estas estrategias también se conocen como estrategias secundarias.

De las 10 estrategias formuladas inicialmente 6 estrategias pasaron el primer filtro de evaluación (MDE), dejando las 4 estrategias restantes para el tercer grupo de estrategias de contingencia, de las 6 estrategias que pasaron la MDE 4 estrategias pasaron el segundo filtro (MCPE), dejando las 2 estrategias restantes para el segundo grupo de estrategias de contingencia, la 4 estrategias que lograron pasar los primeros filtros de evaluación tanto la MDE como la MCPE, también lograron pasar por los dos filtros de evaluación restante (MR y ME), por lo que no se obtuvieron estrategias para el primer grupo de estrategias de contingencia, las 4

estrategias que pasaron todos los filtros conforman el grupo de estrategias retenidas.

A continuación, en el siguiente Cuadro podemos apreciar cada uno de estos grupos de estrategias:

Cuadro 38: Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias Retenidas	
E1: Diseñar nuevos productos financieros para la mediana y pequeña empresa, aprovechando el desarrollo de sistemas informáticos propios.	
E2: Penetrar en nuevos segmentos de mercados, aprovechando el Know-How del microcrédito de cobranza diaria.	
E3: Expandirse a ciudades de la macroregión sur del Perú con menor presencia de Instituciones Financieras.	
E10: Mejorar el programa de beneficios para los clientes con el objetivo de reducir el índice de morosidad de la organización.	
Estrategias de Contingencia	
Segundo Grupo de Estrategias de Contingencia	E5: Crear una alianza estratégica con algún socio, o con otra Institución Financiera, con el objetivo de aumentar la participación de mercado. E7: Implementar nuevos procedimientos para la captación de clientes utilizando a la parte operativa de la organización.
Tercer Grupo de Estrategias de Contingencia	E4: Rediseñar, y simplificar el procedimiento de otorgamiento de créditos. E6: Desarrollar un programa de capacitación y bonificación para los colaboradores de la organización, en especial para la parte operativa. E8: Capacitar a la parte operativa de la organización para que este en la capacidad de captar cambios en las necesidades y en el comportamiento del cliente. E9: Desarrollar un programa de comisiones y bonificaciones para los gestores de cobranza con el motivo de reducir el índice de morosidad de la organización.

Elaboración: Propia

9.6. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP):

Debe verificarse que objetivos a largo plazo se alcanzaran con las estrategias finalmente retenidas, para ello se hará uso de la Matriz de Estrategias versus

Objetivos de Largo Plazo (MEOLP). En el caso de que alguna estrategia no alcance ninguno de los OLP trazados, la estrategia pasara a ser una estrategia de contingencia más. (D'Alessio Ipinza, 2013)

A continuación, se presenta la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo:

Cuadro 39: Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

Objetivos de Largo Plazo (OLP)	OLP 1: Reducir los costos operativos de 70% a 50% y mantenerlos estables hasta el año 2025.	OLP 2: Incrementar la participación del mercado de 0.041% a 0.2% al año 2025.	OLP 3: Incrementar el ROE de 5% a 25% para el 2025.	OLP 4: Reducir la tasa de morosidad de 9.75 % al 5% para el año 2025.
Estrategias E1: Diseñar nuevos productos financieros para la mediana y pequeña empresa, aprovechando el desarrollo de sistemas informáticos propios. E2: Penetrar en nuevos segmentos de mercados, aprovechando el Know-How del microcrédito de cobranza diaria. E3: Expandirse a ciudades de la macroregión sur del Perú con menor presencia de Instituciones Financieras. E10: Mejorar el programa de beneficios para los clientes con el objetivo de reducir el índice de morosidad de la organización.		X	X	
E6: Desarrollar un programa de capacitación y bonificación para los colaboradores de la organización, en especial para la parte operativa.	X		X	X

Elaboración: Propia

En el Cuadro 40 se puede apreciar la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo, como se puede observar ninguna de las cuatro estrategias retenidas pueden ayudar a cumplir el OLP1, por lo que se tomó la decisión de incluir una

estrategia del Tercer Grupo de Estrategias de Contingencia para tratar de satisfacer el cumplimiento del OLP1.

9.7. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores

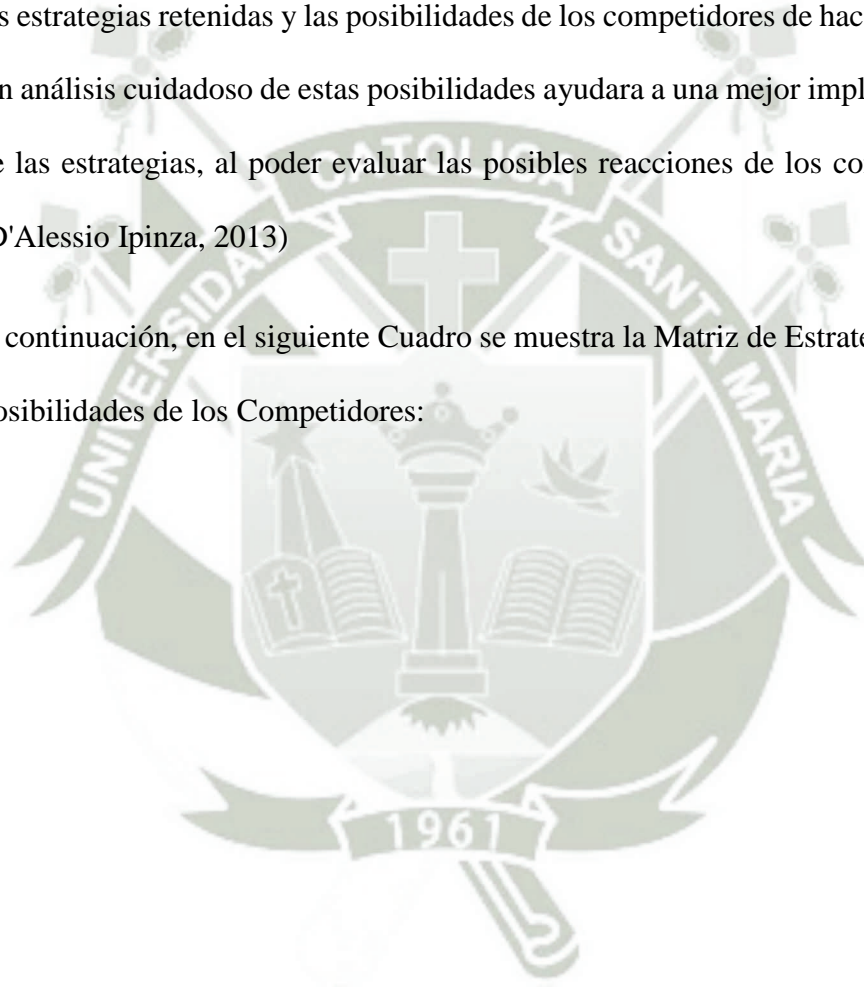
(MEPC):

Finalmente aplicaremos la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores (MEPC), esta herramienta permite realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores de hacerles frente.

Un análisis cuidadoso de estas posibilidades ayudara a una mejor implementación de las estrategias, al poder evaluar las posibles reacciones de los competidores.

(D'Alessio Ipinza, 2013)

A continuación, en el siguiente Cuadro se muestra la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores:



Cuadro 40: Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores (MEPC)

Competidores	Bancos	Financieras	CMAC's	CRAC's	Edypyme
Estrategias					
E1: Diseñar nuevos productos financieros para la mediana y pequeña empresa, aprovechando el desarrollo de sistemas informáticos propios.	No	Si	Si	Si	Si
E2: Penetrar en nuevos segmentos de mercados, aprovechando el Know-How del microcrédito de cobranza diaria.	No	No	No	No	No
E3: Expandirse a ciudades de la macroregión sur del Perú con menor presencia de Instituciones Financieras.	No	Si	Si	No	No
E10: Mejorar el programa de beneficios para los clientes con el objetivo de reducir el índice de morosidad de la organización.	Si	Si	Si	No	No
E6: Desarrollar un programa de capacitación y bonificación para los colaboradores de la organización, en especial para la parte operativa.	Si	Si	Si	No	No

Elaboración: Propia

Es importante evaluar que harán los competidores cuando se inicie el proceso de implementación de cada estrategia, los Bancos, las empresas Financieras y las CMAC's en general pueden hacerle frente las estrategias que se piensan implementar para la organización, motivo por el cual es necesario prever y modificar acciones y objetivos de corto plazo para evitar que las acciones futuras de cualquier competidor afecten el desempeño de las estrategias que se van a implementar.

Capítulo 10: Implementación Estratégica

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La segunda etapa del proceso estratégico es la implementación estratégica o dirección estratégica que consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. (D'Alessio Ipinza, 2013)

Durante esta etapa se definen los Objetivos de Corto Plazo (OCP) y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua. La implementación involucra cambios estructurales y culturales, asimismo todo cambio implica también una alta probabilidad de causar una crisis. Por lo que es necesario planear la gestión del cambio, para minimizar la resistencia del mismo. La Responsabilidad Social (RS) es un factor relevante a considerar, así como la preservación y el cuidado del medio ambiente, los cuales no pueden ser vistos en el corto plazo. Todo esto implica el compromiso de todos los participantes de la organización con respecto a la comunidad vinculada (stakeholders), e incluye un deseo voluntario y verdadero. Finalmente, esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones. (D'Alessio Ipinza, 2013)

En el presente Capítulo se definirán los elementos clave de la implementación estratégica:

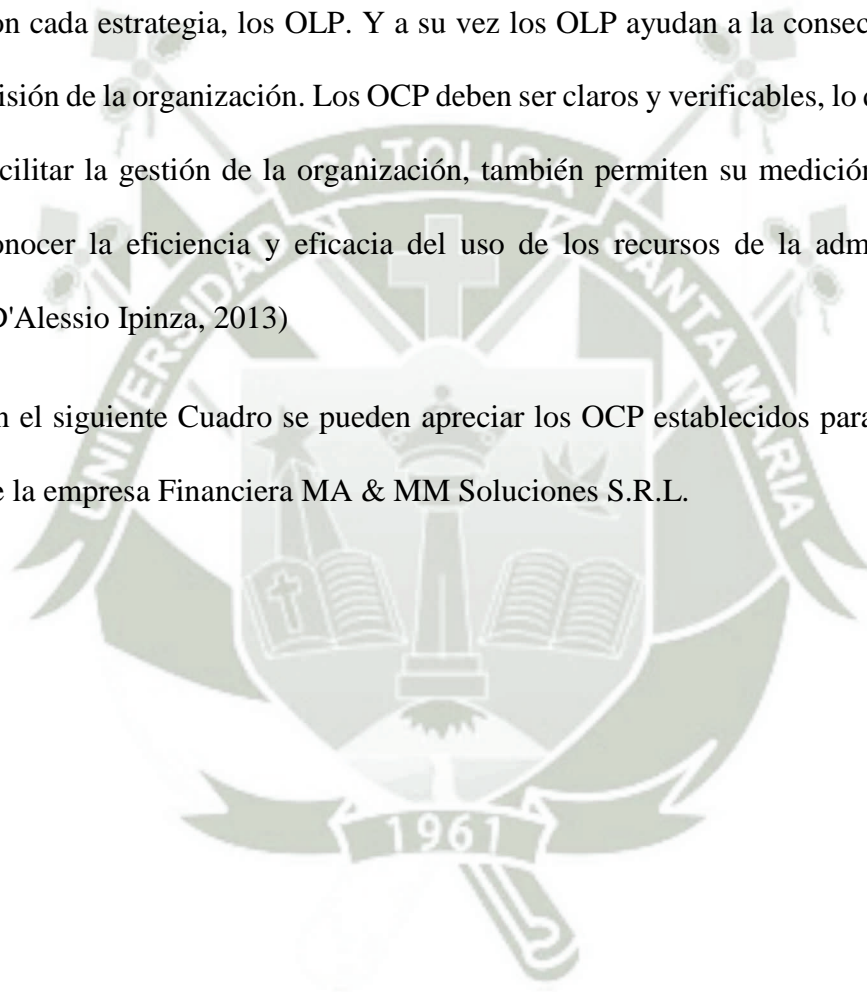
- a) Objetivos de Corto Plazo (OCP).
- b) Políticas.

- c) Recursos.
- d) Estructura Organizacional.
- e) Gestión del Cambio
- f) Responsabilidad Social (RS) y manejo del Medio Ambiente y Ecología.

10.1. Objetivos de Corto Plazo (OCP):

Los Objetivos de Corto Plazo (OCP) son los hitos mediante los cuales se alcanzan, con cada estrategia, los OLP. Y a su vez los OLP ayudan a la consecución de la Visión de la organización. Los OCP deben ser claros y verificables, lo que permite facilitar la gestión de la organización, también permiten su medición, así como conocer la eficiencia y eficacia del uso de los recursos de la administración. (D'Alessio Ipinza, 2013)

En el siguiente Cuadro se pueden apreciar los OCP establecidos para cada OLP de la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L.



Cuadro 41: Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Objetivos a Largo Plazo (OLP)	Objetivos a Corto Plazo (OCP)
<p>OLP 1: Reducir los costos operativos de 70% a 50% y mantenerlos estables hasta el año 2025.</p>	<p>OCP 1.1: Rediseñar y sistematizar el procedimiento de evaluación crediticia para nuevos clientes reduciendo el tiempo en un 10% anual.</p>
	<p>OCP 1.2: Rediseñar y redistribuir la sectorización de los gestores de cobranza para que tengan un mayor alcance de clientes en un menor tiempo.</p>
<p>OLP 2: Incrementar la participación del mercado de 0.041% a 0.2% al año 2025.</p>	<p>OCP 2.1: Realizar un estudio de mercado cada 2 años, para penetrar nuevos mercados.</p>
	<p>OCP 2.2: Implementar una nueva oficina en alguna ciudad de la macroregión sur del Perú cada 2 años.</p>
	<p>OCP 2.3: Reducir la tasa de interés en 0.25% al año hasta llegar al 5% de interés mensual.</p>
	<p>OCP 2.4: Crear un nuevo tipo de producto cada 3 años.</p>
<p>OLP 3: Incrementar el ROE de 5% a 25% para el 2025.</p>	<p>OCP 3.1: Convertirse en una entidad regulada por la SBS en los próximos 2 años.</p>
	<p>OCP 3.2: Incrementar la colocación de créditos en 35% al año.</p>
<p>OLP 4: Reducir la tasa de morosidad de 9.75 % al 5% para el año 2025.</p>	<p>OCP 4.1: Implementar un programa de capacitación de evaluación crediticia para la parte operativa de la organización, tanto gestores, como analistas y supervisores, la duración del programa de capacitación no debe ser menor a 50 horas efectivas al año.</p>
	<p>OCP 4.2: Homologar el sistema de remuneraciones de la organización, diseñando un programa de bonificación e incentivos por desempeño del trabajador y cumplimiento de objetivos de la organización.</p>
	<p>OCP 4.3: Mejorar la calidad de cartera crediticia en 1% anualmente.</p>

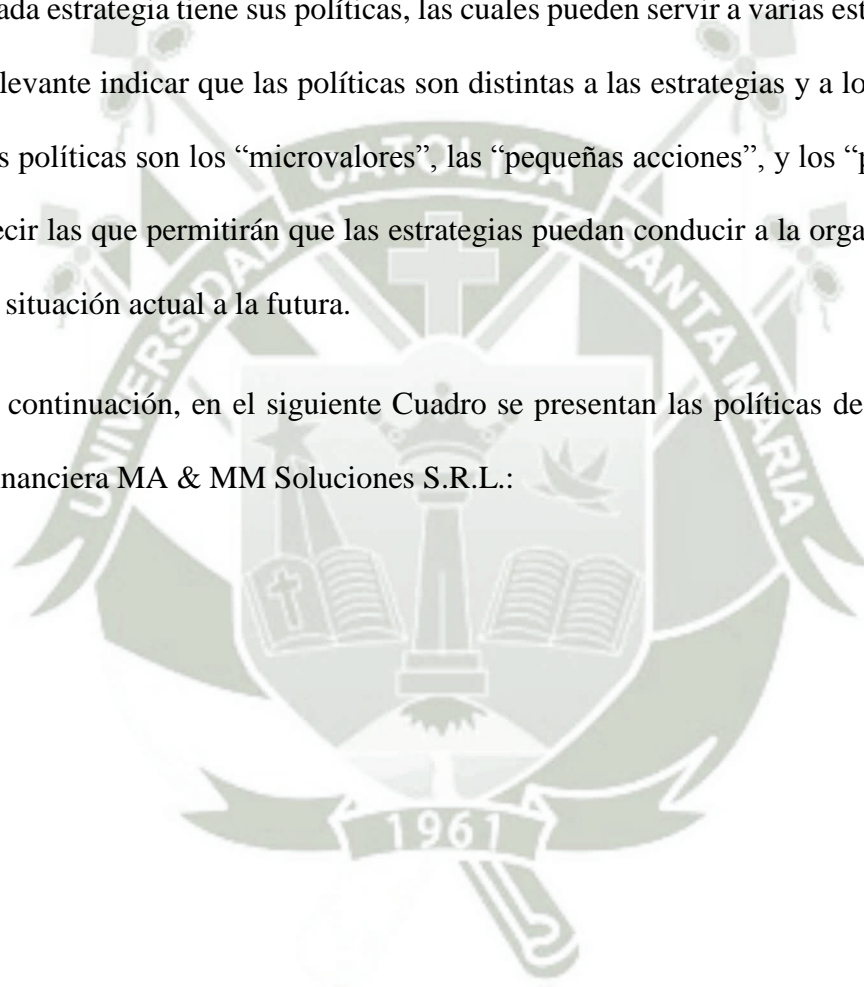
Elaboración: Propia

10.2. Políticas:

Las políticas son los límites que acotan una estrategia. Estas tienen que estar alineadas con los valores de la organización, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral. Por medio de las políticas, se diseña el camino para orientar a las estrategias hacia la posición futura de la organización, es decir, la visión. (D'Alessio Ipinza, 2013)

Cada estrategia tiene sus políticas, las cuales pueden servir a varias estrategias. Es relevante indicar que las políticas son distintas a las estrategias y a los objetivos, las políticas son los “microvalores”, las “pequeñas acciones”, y los “puentes”, es decir las que permitirán que las estrategias puedan conducir a la organización de la situación actual a la futura.

A continuación, en el siguiente Cuadro se presentan las políticas de la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L.:



Cuadro 42: Políticas de la Organización

Estrategia	Política
<p>E1: Diseñar nuevos productos financieros para la mediana y pequeña empresa, aprovechando el desarrollo de sistemas informáticos propios.</p>	<p>Fomentar y promocionar la imagen de la organización.</p> <p>Diseñar productos que se adecuen a las necesidades de los clientes.</p> <p>Innovación en el desarrollo de productos.</p>
<p>E2: Penetrar en nuevos segmentos de mercados, aprovechando el Know-How del microcrédito de cobranza diaria.</p>	<p>Promocionar el microcrédito de cobranza diaria.</p> <p>Atender las necesidades financieras de más personas.</p> <p>Buscar nuevos nichos de mercado.</p>
<p>E3: Expandirse a ciudades de la macroregión sur del Perú con menor presencia de Instituciones Financieras.</p>	<p>Aumentar el alcance de la organización.</p> <p>Contribuir al desarrollo de las ciudades que acojan las nuevas oficinas de la organización.</p> <p>Crear nuevos centros de atención al cliente.</p>
<p>E10: Mejorar el programa de beneficios para los clientes con el objetivo de reducir el índice de morosidad de la organización.</p>	<p>Beneficiar a cada uno de los clientes de la organización, aparte de brindarles un crédito.</p> <p>Concientizar a los clientes de las consecuencias de la mora.</p> <p>Mantener un buen trato hacia el cliente.</p>
<p>E6: Desarrollar un programa de capacitación y bonificación para los colaboradores de la organización, en especial para la parte operativa.</p>	<p>Premiar y alentar el buen desempeño.</p> <p>Capacitación y evaluación constante.</p> <p>Mejorar la gestión del Recurso Humano.</p> <p>Mantener un clima laboral agradable.</p> <p>Cumplir con la normativa de la organización.</p>

Elaboración: Propia

10.3. Recursos:

Los recursos son los insumos que permitirán plasmar las estrategias seleccionadas.

La a correcta asignación de los recursos permite la ejecución de la estrategia, así como la determinación de los planes operacionales a seguirse. Por lo tanto, estos deber ser considerados en función de los OCP. Un proceso de implementación exitoso debe considerar una distribución de recursos (financieros, físicos,

humanos, y tecnológicos) que refuercen las competencias distintivas que llevaran a la organización hacia el futuro esperado. A cada OCP le corresponde ciertos recursos a ser asignados entre las 7M: (i) materiales, (ii) mano de obra, (iii) maquinarias, (iv) métodos, (v) medio ambiente, (vi) mentalidad, y (vii) moneda. (D'Alessio Ipinza, 2013)

A continuación, en el siguiente Cuadro se presentan los recursos asignados a cada uno de los OCP formulados para la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L.:



Cuadro 43: Recursos para cada Objetivo de Corto Plazo

Objetivos a Largo Plazo (OLP)	Objetivos a Corto Plazo (OCP)	Recursos
<p>OLP 1: Reducir los costos operativos de 70% a 50% y mantenerlos estables hasta el año 2025.</p>	<p>OCP 1.1: Rediseñar y sistematizar el procedimiento de evaluación crediticia para nuevos clientes reduciendo el tiempo en un 10% anual.</p>	<p>Fondos propios. Activos de la organización. Recurso Humano calificado en evaluación crediticia. Sistema Informático adecuado.</p>
	<p>OCP 1.2: Rediseñar y redistribuir la sectorización de los gestores de cobranza para que tengan un mayor alcance de clientes en un menor tiempo.</p>	<p>Fondos propios. Activos de la organización. Recurso Humano calificado en recuperación de créditos. Sistema Informático adecuado.</p>
<p>OLP 2: Incrementar la participación del mercado de 0.041% a 0.1% al año 2025.</p>	<p>OCP 2.1: Realizar un estudio de mercado cada 2 años, para penetrar nuevos mercados.</p>	<p>Fondos propios para contratar una consultora de estudio de mercados. Activos de la organización. Sistema Informático adecuado.</p>
	<p>OCP 2.2: Reducir la tasa de interés en 0.25% al año hasta llegar al 5% de interés mensual.</p>	<p>Activos de la organización. Recurso Humano calificado para las diferentes áreas de la organización. Sistema Informático adecuado.</p>
	<p>OCP 2.3: Crear un nuevo tipo de producto cada 3 años.</p>	<p>Fondos propios. Activos de la organización. Recurso Humano creativo e innovador. Sistema Informático adecuado.</p>
<p>OLP 3: Incrementar el ROE de 5% a 20% para el 2025.</p>	<p>OCP 3.1: Convertirse en una entidad regulada por la SBS en los próximos 2 años</p>	<p>Fondos propios. Activos de la organización. Recurso Humano comprometido con la organización. Sistema Informático adecuado.</p>
	<p>OCP 3.2: Incrementar la colocación de créditos en 35% al año</p>	<p>Fondos de terceros. Activos de la organización. Recurso Humano calificado en evaluación crediticia y en marketing. Sistema Informático adecuado.</p>
<p>OLP 4: Reducir la tasa de morosidad de 9.75 % al 5% para el año 2025.</p>	<p>OCP 4.1: Implementar un programa de capacitación de evaluación crediticia para la parte operativa de la organización, tanto gestores, como analistas y supervisores, la duración del programa de capacitación no debe ser menor a 50 horas efectivas al año</p>	<p>Presupuesto para contratar un tercero que brinde el programa de capacitación para los colaboradores de la organización. Activos de la organización. Sistema Informático adecuado.</p>
	<p>OCP 4.2: Homologar el sistema de remuneraciones de la organización, diseñando un programa de bonificación e incentivos por desempeño del trabajador y cumplimiento de objetivos de la organización</p>	<p>Presupuesto para un programa de bonificaciones para los colaboradores de la organización. Activos de la organización. Sistema Informático adecuado.</p>
	<p>OCP 4.3: Mejorar la calidad de cartera crediticia en 1% anualmente</p>	<p>Activos de la organización. Recurso Humano calificado en evaluación crediticia. Sistema Informático adecuado.</p>

Elaboración: Propia

10.4. Estructura Organizacional:

La estructura organizacional es el armazón de la organización, que ayudara a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. La estructura de la organización sigue a la estrategia, esto quiere decir que no se puede implementar una nueva estrategia con una antigua estructura organizacional. (Chandler, 1962)

El peor error es tratar de implementar nuevas estrategias con la misma estructura organizacional de la empresa. Las estructuras organizacionales adecuadas son factor de éxito para una etapa exitosa de implementación estratégica. (D'Alessio Ipinza, 2013)

A continuación, en la siguiente grafica se aprecia la estructura organizacional que debería adoptar la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L.:

Gráfica 79: Nueva Estructura Organizacional de MA & MM Soluciones S.R.L.



Elaboración: Propia

10.5. Gestión del Cambio:

El proceso de implementación de un plan estratégico genera cambios en toda la organización, cambio estructurado y algunas veces cambios culturales, por lo que el cambio debe planearse adecuadamente para aminorar las consecuencias que trae consigo el cambio. Para esto es necesario desarrollar un plan de comunicación asertiva y capacitación intensiva y continua, señalando que el cambio que se está realizando en la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L. es únicamente para volverla una organización mucho más competitiva en la industria. Asumiendo el logro de los objetivos planteados, la resistencia al cambio no sería notoria, y los grupos de interés de la organización se convertirían en los actores principales de la implementación estratégica.

10.6. Responsabilidad Social (RS) y Manejo del Medio Ambiente y

Ecología:

La empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L. se fundó con el compromiso de satisfacer las necesidades financieras de aquellas personas que no podían acceder a las grandes instituciones financieras. Desde el 2004 año en que se fundó la organización, el dueño mostro un apego por aquellas personas necesitadas de dinero para seguir emprendiendo en sus pequeños negocios. La ideología del dueño y gerente general de la organización es de no comprometer los intereses de otras personas para el funcionamiento de su organización, ideología que demuestra el respeto y cuidado por los recursos de la sociedad. MA & MM Soluciones contribuye a la comunidad al contribuir al desarrollo de cada uno de sus clientes satisfaciendo sus necesidades económicas. La organización también se preocupa por sus colaboradores, desarrollando sus capacidades, respetando las leyes laborales, y brindándoles un ambiente de trabajo cómodo para ellos.

MA & MM Soluciones S.R.L. está comprometida con el uso consciente de los recursos disponibles en el medio ambiente, sin comprometer la demanda de las generaciones futuras. En la organización predomina una cultura de reciclaje y el consumo responsable de agua, energía, y papel en cada una de las actividades, de esta manera se contribuye a la protección del entorno de la organización, generando una cultura de eficiencia en la operación de MA & MM Soluciones S.R.L.



Capítulo 11: La Evaluación Estratégica

La Evaluación Estratégica es la tercera etapa del proceso estratégico, es un proceso que se manifiesta permanentemente durante todo el proceso estratégico, la evaluación estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control del Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard [BSC]): (a) financiera, (b) clientes, (c) procesos, y (d) aprendizaje interno; de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. (Kaplan & Norton, 2001)

El presente capítulo se desarrollará la tercera etapa del proceso estratégico de la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L. mediante el uso de dos herramientas:

- a) Mapa Estratégico
- b) Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

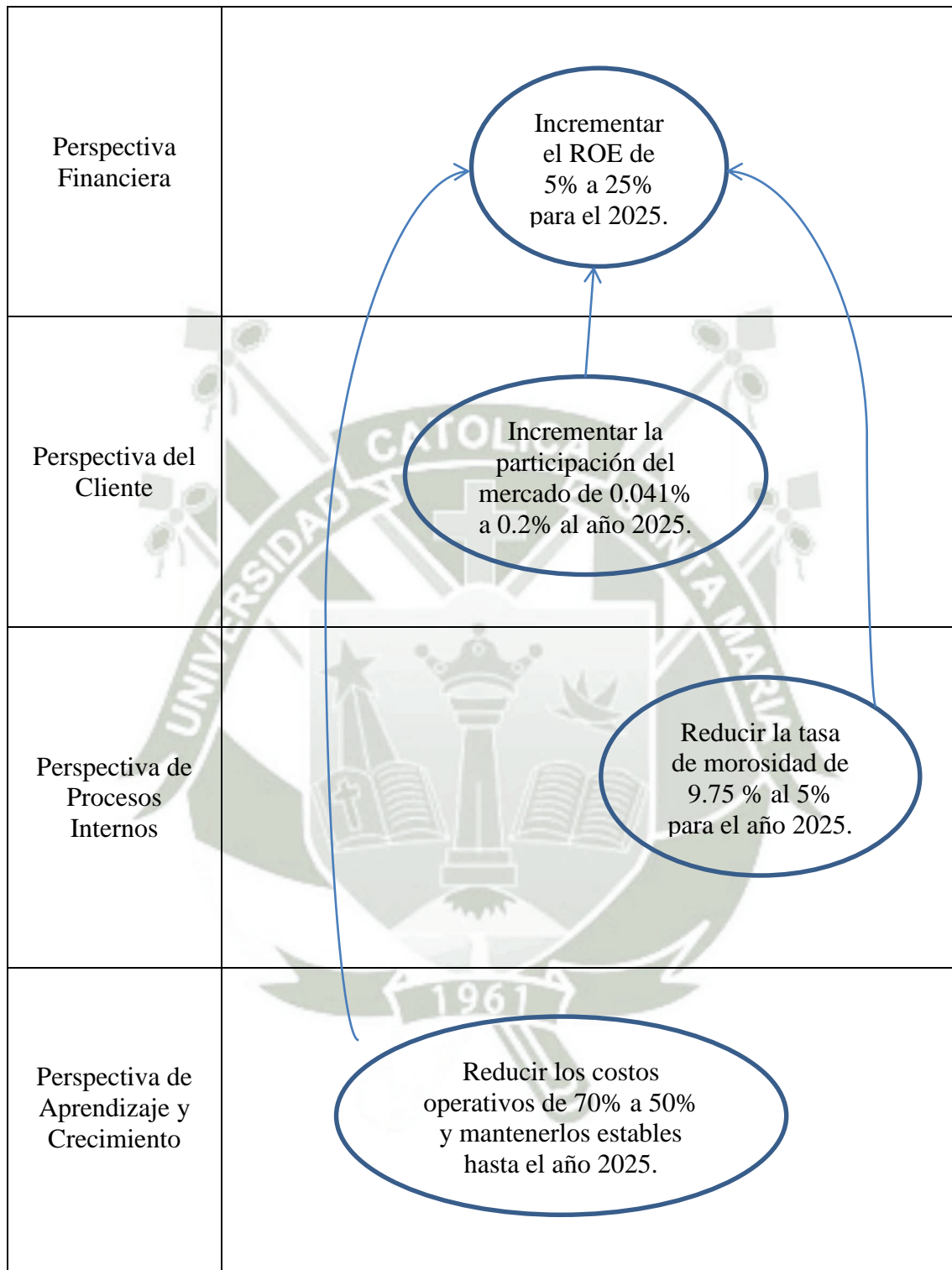
El presente capítulo se desarrollará la tercera etapa del proceso estratégico de la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L. mediante el uso de dos herramientas:

11.1. Mapa Estratégico

El mapa estratégico se encuentra muy relacionado con el Tablero de Control Balanceado, los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño. (Kaplan & Norton, 2001)

A continuación, en la siguiente Gráfica se aprecia el Mapa Estratégico de la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L.:

Gráfica 80: Mapa Estratégico



Elaboración: Propia

11.2. Tablero de Control Balanceado

El tablero de Control Balanceado más conocido como Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta del campo de administración de estrategias, aplicable a cualquier organización.

La elaboración del tablero de control empieza con la evaluación del aprendizaje organizacional, luego a la perspectiva de los procesos internos, le sigue la perspectiva de los clientes, y finalmente a la perspectiva financiera. De modo inverso se va midiendo y comparando: ajustando la perspectiva financiera (accionistas satisfechos), luego la perspectiva del cliente (clientes contentos), la perspectiva de los procesos internos (procesos productivos), y finalmente el aprendizaje y crecimiento organizacional (empleados motivados y preparados). La gran cualidad del BSC está en el manejo de los aspectos cuantitativos. (D'Alessio Ipinza, 2013)

11.2.1. **Perspectiva Financiera**

Esta perspectiva del BSC tiene como objetivo responder a las expectativas de los accionistas, su principal enfoque es crear valor para ellos mediante indicadores de rendimiento que reflejen el comportamiento operativo, crecimiento y sustentabilidad de la organización. Algunos ejemplos de estos indicadores son: los ingresos, utilidad neta, flujo de caja, ROE, ROS, etc.

La importancia de esta perspectiva radica en dar a conocer a los accionistas información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero de la organización.

11.2.2. Perspectiva del Cliente

Esta perspectiva del BSC tiene como objetivo responder a las expectativas de los clientes, su principal enfoque es centrarse en lo que la organización requiere llevar a cabo para garantizar la retención del cliente, y la captación de clientes futuros para generar una mayor rentabilidad a la organización. Algunos ejemplos de estos indicadores son: la participación de mercados, nivel de retención de clientes, nivel de captación de nuevos clientes, rentabilidad por cliente, etc.

Es importante dar el valor necesario a esta categoría como parte esencial de la estrategia organizacional para buscar un enfoque en el cliente que le permitirá a la organización alcanzar de manera satisfactoria sus metas y destacarse de la competencia.

11.2.3. Perspectiva de Procesos Internos

En esta perspectiva del BSC se deben identificar los objetivos estratégicos que están relacionados directamente con los procesos claves de la organización de los cuales depende cubrir las expectativas tanto de los accionistas como de los clientes. Algunos ejemplos de estos indicadores son: eficiencia operacional, servicio posventa, etc.

Esta perspectiva en particular es importante que este adecuado y diseñado según las operaciones de la organización y que se desarrolle tomando como punto de partida la cadena de valor del negocio.

11.2.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Finalmente, la cuarta perspectiva del BSC es la relacionada al aprendizaje y conocimiento, la cual tiene como objetivo poner especial atención a los

colaboradores de la organización, así como en los sistemas e infraestructura.

Algunos ejemplos de estos indicadores son: la satisfacción de los colaboradores, el nivel de rotación de personal, la productividad de la fuerza operacional, la capacidad de los sistemas de información, etc.

A esta perspectiva del BSC se le considera como clave en el éxito de la implementación del BSC ya que en la actualidad el recurso humano es considerado como el activo más importante de toda organización.

A continuación, en el siguiente Cuadro se muestra el Tablero de Control Balanceado para la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L.:



Cuadro 44: Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard [BSC])

Perspectiva	OLP	Indicador	Unidad	Meta		Estrategias	Fecha	
				N° de años	%		Inicio	Fin
Financiera	Incrementar el ROE de 5% a 25% para el 2025.	ROE	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Total}}$	9	20%	E1, E2, E3, E10, E6	01/01/2017	31/12/2025
Cliente	Incrementar la participación del mercado de 0.041% a 0.2% al año 2025.	Participación de mercado	$\frac{\text{Total colocaciones de la organización (S/.)}}{\text{Total colocaciones del mercado (S/.)}}$	9	0.159%	E1, E2, E3	01/01/2017	31/12/2025
Procesos Internos	Reducir la tasa de morosidad de 9.75 % al 5% para el año 2025.	Tasa de morosidad	$\frac{\text{Créditos vencidos}}{\text{Créditos totales}}$	9	-4.75%	E10	01/01/2017	31/12/2025
Aprendizaje y Crecimiento	Reducir los costos operativos de 70% a 50% y mantenerlos estables hasta el año 2025.	Costo Operativo	$\frac{\text{Costos operativos}}{\text{Ingresos Financieros}}$	9	-20%	E6	01/01/2017	31/12/2025

Elaboración: Propia

Capítulo 12: El Plan Estratégico Integral

EL Plan Estratégico Integral (PEI) es una herramienta en la cual se plasma lo más relevante del proceso estratégico, de tal manera que ayuda a visualizar y a tener un control del proceso estratégico. El PEI exhibe las partes principales del proceso estratégico, además integra estas partes de acuerdo con el rol que desempeñan en el plan, con su importancia, y les brinda una localización.

Siguiendo el modelo de planeación estratégica de (D'Alessio Ipinza, 2013), la forma de elaborar un Plan Estratégico Integral es la siguiente:

1. Localizar la Visión en la parte superior, ya que hace referencia a la situación futura que anhela la organización. Esta Visión se logra por medio de la Misión, que indica a que se dedica la organización, la Misión se localiza al lado izquierdo en forma extendida y vertical. Al extremo derecho se colocan los Valores, y debajo de los Valores se coloca el Código de Ética de la organización.
2. Durante el proceso estratégico se definieron los Intereses Organizacionales, los que se localizan en la parte superior izquierda. También ha retenido Estrategias durante el proceso, las cuales se colocan debajo de estos intereses. Estos Intereses Organizacionales y Estrategias se alcanza por medio de Objetivos de Largo Plazo, la relación entre las Estrategias y OLP se muestra en la parte central del PEI, asimismo para cumplir estos OLP es necesario cumplir con determinados Objetivos de Corto Plazo, los cuales se describen en la parte inferior.
3. Finalmente al lado superior derecho, se deben registrar los principios cardinales de la organización como base de la interacción con los principales jugadores de la organización, debajo de los cuales se colocan las políticas, las que serán “las reglas del juego” posibles de ser cumplidas después de haber definido los valores, los

que actúan como un mecanismo impulsor. Cada estrategia debe tener definida sus propias políticas, las cuales podrán ser repetidas para algunas estrategias.

A continuación, en el siguiente cuadro se presenta el Plan Estratégico Integral de la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L.:



Cuadro 45: Plan Estratégico Integral (PEI)

MISIÓN Brindar soluciones financieras confiables, eficientes y oportunas en el microcrédito, para los microempresarios de la Macro región Sur del Perú, contribuyendo al desarrollo económico y social de cada uno de nuestros clientes, utilizando la mejor tecnología y el mejor talento humano de forma eficiente, brindando bienestar para los accionistas y los trabajadores de la organización.		VISIÓN: Para el año 2025, llegar a ser los líderes en soluciones financieras para las Mypes de la macro región sur del Perú, generando valor, desarrollo y bienestar a los microempresarios.				Valores Honestidad, trabajo en equipo, respeto, lealtad, buen trato.
		Intereses Organizacionales 1. Incremento de la participación de mercado. 2. Desarrollo de los trabajadores de la organización. 3. Desarrollo del cliente. 4. Reducción de la tasa de morosidad. 5. Desarrollo de nuevos productos financieros.	Objetivos de Largo Plazo			
Estrategias		OLP 1: Reducir los costos operativos de 70% a 50% y mantenerlos estables hasta el año 2025.	OLP 2: Incrementar la participación del mercado de 0.041% a 0.2% al año 2025.	OLP 3: Incrementar el ROE de 5% a 25% para el 2025.	OLP 4: Reducir la tasa de morosidad de 9.75 % al 5% para el año 2025.	Políticas
E1: Diseñar nuevos productos financieros para la mediana y pequeña empresa, aprovechando el desarrollo de sistemas informáticos propios.			X	X		Fomentar y promocionar la imagen de la organización. Diseñar productos que se adecuen a las necesidades de los clientes. Innovación en el desarrollo de productos.
E2: Penetrar en nuevos segmentos de mercados, aprovechando el Know-How del microcrédito de cobranza diaria.			X	X		Promocionar el microcrédito de cobranza diaria. Atender las necesidades financieras de más personas. Buscar nuevos nichos de mercado.
E3: Expandirse a ciudades de la macroregión sur del Perú con menor presencia de Instituciones Financieras.			X	X		Aumentar el alcance de la organización. Contribuir al desarrollo de las ciudades que acogen las nuevas oficinas de la organización. Crear nuevos centros de atención al cliente.
E10: Mejorar el programa de beneficios para los clientes con el objetivo de reducir el índice de morosidad de la organización.				X	X	Beneficiar a cada uno de los clientes de la organización, aparte de brindarles un crédito. Concientizar a los clientes de las consecuencias de la mora. Mantener un buen trato hacia el cliente.
E6: Desarrollar un programa de capacitación y bonificación para los colaboradores de la organización, en especial para la parte operativa.		X		X		Premiar y alentar el buen desempeño. Capacitación y evaluación constante. Mejorar la gestión del Recurso Humano. Mantener un clima laboral agradable. Cumplir con la normativa de la organización.
Tablero de Control Balanceado		Objetivos de Corto Plazo				Tablero de Control Balanceado
Financiera		OCP 3.2: Incrementar la colocación de créditos en 35% al año.				Financiera
Clientes		OCP 2.2: Implementar una nueva oficina en alguna ciudad de la macroregión sur del Perú cada 2 años. OCP 2.3: Reducir la tasa de interés en 0.25% al año hasta llegar al 5% de interés mensual. OCP 2.4: Crear un nuevo tipo de producto cada 3 años.				Clientes
Procesos		OCP 2.1: Realizar un estudio de mercado cada 2 años, para penetrar nuevos mercados. OCP 3.1: Convertirse en una entidad regulada por la SBS en los próximos 2 años. OCP 4.2: Homologar el sistema de remuneraciones de la organización, diseñando un programa de bonificación e incentivos por desempeño del trabajador y cumplimiento de objetivos de la organización. OCP 4.3: Mejorar la calidad de cartera crediticia en 1% anualmente.				Procesos
Aprendizaje		OCP 1.1: Rediseñar y sistematizar el procedimiento de evaluación crediticia para nuevos clientes reduciendo el tiempo en un 10% anual. OCP 1.2: Rediseñar y redistribuir la sectorización de los gestores de cobranza para que tengan un mayor alcance de clientes en un menor tiempo. OCP 4.1: Implementar un programa de capacitación de evaluación crediticia para la parte operativa de la organización, tanto gestores, como analistas y supervisores, la duración del programa de capacitación no debe ser menor a 50 horas efectivas al año.				Aprendizaje
		Código de Ética				<ul style="list-style-type: none"> Realizar las actividades de la organización en forma íntegra, honesta, transparente y respetando a todos los trabajadores y clientes de la organización. Tratar con justicia y profesionalismo a todos los clientes y usuarios de la organización. Respetar la confidencialidad de la información personal de los clientes de la organización. Informar de actividades ilícitas que perjudiquen el bienestar de la organización. Trabajar en equipo para cumplir los objetivos a largo plazo, en beneficio propio y de la organización. Mantener un ambiente adecuado de trabajo donde predomine el respeto por el trabajo y por los trabajadores de la organización.

Elaboración: Propia

Conclusiones

Conclusión General:

Habiendo concluido el proceso estratégico para la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L. de Arequipa, se da por cumplido el objetivo general del presente trabajo de tesis, el cual era proponer un plan estratégico para la organización. Según la hipótesis planteada al principio del estudio, suponíamos que la formulación de un plan estratégico para la organización incrementaría su competitividad estratégica, tal hipótesis queda confirmada.

El crecimiento desordenado que MA & MM Soluciones tuvo en los últimos años, origino ciertos imprevistos en la organización, agregado a que no se tenía un rumbo definido, es decir la organización no tenía una visión establecida, a pesar de esto se logró elaborar un plan estratégico para la organización, plan estratégico que debería servirle de guía para el futuro. En la elaboración de este plan estratégico se formularon estrategias, luego de un arduo análisis del entorno externo e interno de la organización, estas estrategias servirán a la organización para llevarlos al futuro deseado, logrando cumplir los objetivos planteados tanto de corto como de largo plazo, lo que consecuentemente incrementaría su competitividad estratégica, permitiéndole adquirir ventajas competitivas sobre las demás organizaciones de la industria.

Conclusiones Específicas:

1. Se logró definir un marco de referencia, el cual sirvió de base para la elaboración del presente trabajo de tesis.
2. Se realizó un análisis de la situación actual de la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L., información que nos permite introducirnos a la organización que es materia de estudio.

3. Se definió la Visión para la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L., la cual es la definición del futuro deseado para la organización, también se definió la Misión que es el impulsor de la organización hacia el futuro deseado, además se definieron los valores corporativos y el código de ética. Estos cuatro componentes serán los que guíen y normen el accionar de la organización.
4. Se desarrolló el análisis externo de la organización, elaborándose la MIN y realizándose el análisis PESTE+C, análisis que nos permite conocer los cambios que ocurren en el entorno externo de la organización, con la información de este análisis se elaboró la MEFE, herramienta que nos permite conocer las oportunidades y amenazas presentes en el entorno externo de la organización. También se realizó en análisis de las 5 fuerzas de Porter, de la cual se desprendió la MPC, y la MPR, herramientas que permiten hacer una comparación de la situación de la organización con otras organizaciones de la industria, tanto a nivel regional como internacional. También se desarrolló el análisis interno de la organización, mediante el análisis AMOFHIT, herramienta que nos permite analizar las principales áreas de la organización. Del análisis AMOFHIT se desprende la MEFI, herramienta que permite la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización.
5. Para la formulación de los Objetivos de Largo Plazo, primero se tuvo que identificar los Intereses Organizacionales de la empresa, los cuales se plasmaron en la MIO, herramienta que permitió formular 4 OLP's, además para cada uno de los OLP's se establecieron objetivos de corto plazo para que ayuden al logro de estos OCP's, el logro de estos OLP's situaría a la organización en el futuro deseado.

6. Se formuló 10 estrategias, mediante el uso de herramientas: MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE, y MGE. De estas 10 estrategias formuladas se escogieron 5 estrategias, las cuales fueron escogidas después de haber filtrado nuestras 10 estrategias principales, los filtros que se usaron son: MDE, MCPE, MR, y ME. La utilización de estos filtros dio origen a dos grupos de estrategias: las estrategias retenidas y las estrategias de contingencia.



Recomendaciones

Recomendación General:

La principal recomendación sería adoptar y poner en marcha el plan estratégico elaborado en el presente estudio, el cual ayudara a la empresa Financiera MA & MM Soluciones S.R.L. de Arequipa a incrementar su competitividad estratégica, lo que consecuentemente los situaría en el futuro deseado. Para que el plan estratégico sea puesto en marcha y se desarrolle con altas probabilidades de éxito es necesario: un líder comprometido que conozca bien su organización, y una cultura organizacional adaptable al cambio.

Recomendaciones Específicas:

1. Una vez que se decida poner en marcha el plan estratégico elaborado, la siguiente acción a tomar debería ser la de comunicar el plan a todos los colaboradores de la organización, para que se comprometan con la consecución de los objetivos.
2. Si alguna estrategia del plan estratégico no está funcionando correctamente, implementar otra estrategia, con la finalidad de cumplir los objetivos planteados para la organización.
3. Finalmente se recomienda hacer uso del Tablero de Control Balanceado, para medir y comparar los objetivos planteados durante el transcurso del tiempo, y tomar las medidas que fuesen necesarias para el cumplimiento de los mismos.
4. Se recomienda usar el Plan Estratégico Integral como herramienta principal del planeamiento estratégico.

Bibliografía

- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge.
- D'Alessio Ipinza, F. (2013). *El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia*. Naucalpan de Juarez, México: Pearson.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson.
- Hartmann, F. (1957/1983). *The Relations of Nations*. New York: Macmillan.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica*. Cengage Learning.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston.
- Miles, & Snow. (1978). *Modelos Estratégico de Miles y Snow*.
- Nuechterlein. (1976). *National interest and foreign policy: A coceptual framework for analysis and decision making*. Colorado.
- Porter, M. (n.d.).
- Rowe, A., Mason, R., Dickel, K., Mann, R., & Mockler, R. (1994). *Strategic Management: A Methodological Approach*. Reading: Addison-Wesley.
- Rumelt, R. (1980). *The Evaluation of Business Strategy*. New York.
- Sabino, C. (1996). *El proceso de investigación*. Buenos Aires: Lumen-Humanitas.
- Acuerdos Comerciales del Perú*. (2016). Retrieved from Acuerdos Comerciales del Peru: <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>
- APEIM*. (2016). Retrieved from APEIM: <http://www.apeim.com.pe/>
- ASBANC*. (2016). Retrieved from ASBANC: <http://www.asbanc.com.pe/>
- Banco Central de Reserva del Perú*. (2016). Retrieved from <http://www.bcrp.gob.pe/>
- Banco Mundial*. (2016).
- BBC*. (2014, Enero 28). Retrieved from BBC: http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/01/140127_chile_peru_cij_fallo_hay_a_az

- Bessombes, C. (2016, Julio 16). El sueldo mínimo vital solo cubre la mitad de la canasta familiar en el Perú. *El Comercio*.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (n.d.). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Peru hacia el 2021*. Lima.
- Consensus Forecast Latin America*. (2016). Retrieved from http://www.consensuseconomics.com/download/latin_american_economic_forecasts.htm
- countrymeters*. (2016). Retrieved 08 31, 2016, from countrymeters: <http://countrymeters.info/es/Peru>
- Desarrollo Peruano*. (2016). Retrieved from <http://desarrolloperuano.blogspot.pe/>
- FMI Fiscal Monitor*. (2016). Retrieved from <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fm/2016/01/fmindex.htm>
- GEM*. (2015). Retrieved from Global Entrepreneurship Monitor .
- Gestion*. (2013, Julio 12). Economía peruana pierde US\$ 73 millones cada año por desastres naturales. *Gestion*.
- Guitierrez Jauregui, D., & Merino. (2009).
- INDECI*. (2016). Retrieved from INDECI: <http://www.indeci.gob.pe/>
- INEI*. (2016). Retrieved from Instituto Nacional de Estadística e Informática: <https://www.inei.gob.pe/>
- Lakein, A. (n.d.).
- Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019*. (n.d.). Retrieved from https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019.pdf
- MEF. (2015). *Memoria de la Inversion Publica 2015*.
- MEF. (2016). Retrieved from Ministerio de Economía y Finanzas: <https://www.mef.gob.pe/>
- MINCETUR. (2016). Retrieved from Ministerio de Comercio Exterior y Turismo: <http://ww2.mincetur.gob.pe/>
- MINDEF. (2016). Retrieved from Ministerio de Defensa: <https://www.mindef.gob.pe/principal.php>
- MINEM. (2016). Retrieved from MINEM: <http://www.minem.gob.pe/>
- Mundial, B. (2016).

- New Open World Corporation.* (2016). Retrieved from <http://www.new7wonders.com/>
- Peñaranda, C. (n.d.). *El Comercio*. Retrieved from <http://elcomercio.pe/economia/peru/expansion-pbi-depende-mas-factores-internos-que-externos-noticia-1718665>
- Política Exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú.* (2016). Retrieved from Política Exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú: <http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Home.aspx>
- Porter, M. (2011, Octubre 26). *El Comercio*. Retrieved from <http://elcomercio.pe/economia/peru/michael-porter-peru-tiene-que-mas-competitivo-permitir-crecer-mas-al-sector-privado-noticia-1324133>
- Razon Social Peru.* (2016, Julio 31). Retrieved 07 31, 2016, from <http://www.razonsocialperu.com/empresa/detalle/ma-mm-soluciones-s-r-l-20453860231>
- Rerserva, B. C. (2016).
- Ritchie, D. (n.d.). *ESAN*. Retrieved Septiembre 03, 2016, from ESAN: <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/10/10/situacion-perspectiva-del-desarrollo-tecnologico-peru/>
- SBS. (2016). Retrieved from SBS: <http://www.sbs.gob.pe/>
- SBS. (2016). *Boletines Mensuales SBS*.
- SBS. (2016). *Sistema Financiero Peruano*.
- SUNAT. (2014). *Estimacion de Incumplimiento del IGV 2014*.
- SUNAT. (2016). Retrieved from SUNAT: <http://www.sunat.gob.pe>
- The World Economic Forum.* (2013). Retrieved from The Global Competitiveness Report: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf

Anexos

Anexo 1: Formato para la elaboración de la Visión

Elementos	¿Lo tiene?
Positiva, atractiva, alentadora e inspiradora, debe promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa	
Alineada y ser coherente con los valores, principios y la cultura de la empresa.	
Clara y comprensible para todos, debe ser entendible y fácil de seguir.	
Retadora	
Ambiciosa pero factible	
Realista, debe ser una aspiración posible, teniendo en cuenta el entorno, los recursos de la empresa y sus reales posibilidades	
Compartida	
No debe ser fácil alcanzar, pero tampoco imposible.	

Preguntas	¿Lo tiene?
¿Cuál es la imagen futura que queremos proyectar de nuestra empresa?	
¿Cuáles son nuestros deseos y aspiraciones?	
¿Hacia dónde nos dirigimos?	
¿Hacia dónde queremos llegar?	

Anexo 2: Formato para la elaboración de la Misión

Elementos	¿Lo tiene?
Clara y concisa.	
Contundente para lograr la diferenciación.	
Clara y comprensible para todos, debe ser entendible y fácil de seguir.	
Despierta emociones y sentimientos positivos.	

Preguntas	¿Lo tiene?
¿Qué hacemos?	
¿Por qué los hacemos?	
¿Cómo lo hacemos?	
¿Quiénes son nuestros clientes?	
¿Cuál es nuestro mercado?	

Anexo 3: Cuestionario de Estilos de Decisión

Mi primer objetivo es:	Tener una posición con estatus	Ser el mejor en mi campo	Alcanzar reconocimiento por mi trabajo	Surtirme seguro en mi trabajo
Disfruto los trabajos que:	Son técnicos y bien definidos	Son de considerable variedad	Permiten la acción independiente	Involucran gente
Cuento con que la gente que trabaja para mi sea:	Productiva y rápida	Altamente capaz	Confiada y responsable	Receptiva de las sugerencias
En mi trabajo busco:	Resultados prácticos	Las mejores soluciones	Nuevos enfoques o ideas	Buen ambiente de trabajo
Me comunico lo mejor posible con otros:	En directo, uno a uno	Por escrito	Teniendo una discusión en grupo	En una reunión formal
En mi planteamiento enfatizo:	Los problemas actuales	Alcanzar objetivos	Metas futuras	Desarrollar la línea de carrera de la gente
Cuando me enfrente a un problema, yo:	Confío en enfoques probados	Aplico un análisis cuidadoso	Busco un enfoque creativo	Confío en mi intuición
Al usar la información prefiero:	Hechos específicos	Datos exactos y completos	Amplia cobertura de muchas opciones	Datos limitados que se entiendan fácilmente
Cuando no estoy seguro de que hacer, yo:	Confío en mi intuición	Busco hechos	Busco un compromiso posible	Espero, antes de tomar una decisión
Cuando sea posible, yo evito:	Largas discusiones	Dejar trabajo incompleto	Usar números o formulas	Conflictos con otros
Soy especialmente bueno en:	Recordar fechas y hechos	Solucionar problemas difíciles	Ver muchas posibilidades	Interactuar con otros
Cuando el tiempo es importante, yo:	Decido y actuo rápidamente	Sigo los planes y las prioridades	Me rehuso a ser presionado	Busco guía o respaldo
En reuniones sociales generalmente, yo:	Hablo con otros	Pienso en lo que se dice	Observo lo que está pasando	Escucho la conversación
Soy bueno en recordar:	Nombres de la gente	Lugares visitados	Caras de la gente	Personalidad de la gente
El trabajo que hago me proporciona:	El poder de influenciar en otros	Tareas diferentes	La realización de mis metas personales	La aceptación del grupo
Trabajo bien con los que sean:	Energéticos y ambiciosos	Confiados en sí mismo	De mente abierta	Cortesés y confiables
Cuando estoy bajo tensión yo:	Me pongo ansioso	Me concentro en el problema	Me frustró	Me vuelvo olvidadizo
Otros me consideran:	Agresivo	Disciplinado	Imaginativo	Facilitador (apoyo)
Mis decisiones típicas son:	Realistas y directas	Sistemáticas o abstractas	Amplias y flexibles	Sensibles a las necesidades de los otros
No me gusta:	Perder el control	El trabajo aburrido	Seguir las reglas	Ser rechazado

Fuente: (Rowe, Mason, Dickel, Mann, & Mockler, 1994)

Cada afirmación o pregunta es contestada asignando 8 a la respuesta más apropiada, 4 a la siguiente respuesta más apropiada, después 2, y finalmente, 1 para la menos apropiada. Cada puntaje se puede asignar solamente una vez a cada pregunta. Es decir, cada uno de los cuatro números: 8, 4, 2, y 1, se deben utilizar en cada pregunta. No se puede repetir ninguno de estos números en la misma pregunta, por ejemplo, usar dos veces el número 8 en una pregunta no es correcto.

Anexo 4: Reglamento de Crédito

1. Mercado Objetivo

La misión de MA & MM SOLUCIONES SRL, Establece que el mercado objetivo es el sector micro empresarial y a empresarios de la pequeña empresa, se excluye la atención de sectores de la población que no sea propietaria de negocios como una estrategia de diversificación de riesgo.

2. Tipo de Clientes

- Persona Jurídica, aquellas, micro y pequeñas empresas que desarrollen una actividad económica que genere ingresos de manera lícita, constituidas bajo una razón social o algún tipo de constitución.
- Persona Natural Independiente, conformado por personas que se dedican a actividades empresariales y comerciales o de servicio y que generan ingresos económicos, mediante sus microempresas o pequeñas empresas siendo estas su principal fuente de ingreso.

3. Criterios para la Selección de Clientes de Crédito

Son sujeto de préstamo las personas naturales y jurídicas que cumplan lo establecido:

- Cuenten con identificación legal, realicen actividades empresariales independientes en los ámbitos de atención de MA & MM SOLUCIONES SRL.
- Tengan como mínimo 20 años y como máximo 70 años (personas naturales).
- De preferencia que registren un buen record crediticio, es decir tener calificación alineada y calificación SBS hasta CPP (normal + CPP = 100%) en el sistema financiero durante los últimos 6 meses.
- En el caso de personas naturales que cuenten con calificación crediticia inferior a CPP, y que llegue a PERDIDA, podrán ser atendidas con la presencia de un aval que cuente con calificación 100% Normal.
- Tener como máximo tres (3) entidades acreedoras reportantes en el sistema financiero, sin incluir a MA & MM SOLUCIONES SRL, no siendo un criterio que bloquee cualquier atención para solicitar una excepción siempre y cuando acumule otras que bloqueen la solicitud.
- Por su actividad económica no serán sujetos de financiamiento las actividades de naturaleza ilegal, altamente especulativa u otras que atenten contra el medio ambiente.
- El tiempo mínimo de funcionamiento de la actividad económica a evaluar es de 6 meses.

4. Formalización de Créditos

Se detallan los documentos necesarios para solicitar el crédito, así mismo los formatos internos para poder armar un expediente a cada cliente y las políticas para utilizar y registrar las garantías relacionadas a los préstamos.

A cada cliente se le deberá solicitar los siguientes documentos personales:

- Copia de DNI (titular y cónyuge).
- Copia de Recibo de servicios (luz, agua, teléfono)
- Ficha Registral de domicilio a nombre de cliente o copia de título de Propiedad (ficha actualizada, antigüedad no mayor a 6 meses)
- Copias u originales de documentos que den sustento de ingresos de negocio del cliente (boletas, facturas, licencias, cuaderno de control, otros que permitan verificar antigüedad y existencia de negocio)
- En caso de tener Aval, este deberá presentar una copia de su DNI y copia de Recibo de servicios.
- Otros documentos complementarios que contemple comité de créditos o el ente inmediato de aprobación de créditos.

Casos excepcionales:

- De no poseer domicilio inscrito en Registros Públicos presentar copia de constancia de posesión emitida únicamente por la municipalidad o autoridad de ser el caso en zonas muy remotas, la factibilidad de presentar este tipo de documento solo respaldara operaciones hasta S/. 1000.00.
- De no poseer domicilio propio deberá de manera obligatoria presentar a un Aval que facilite la ficha registral o copia de título de propiedad.
- No existen créditos individuales nuevos que sean firmados por una sola persona, todo cliente solicitante deberá firmar acompañado de su cónyuge, en caso de no tener cónyuge algún familiar cercano o amistad que permita respaldar la operación en caso de incumplimiento de pago.

- Otras que no estén contempladas en el presente documento deberán ser absueltas por Gerencia General.

Documentos de control interno:

- Solicitud de créditos debidamente firmada y con la huella digital de solicitante, cónyuge de cliente, aval y cónyuge de aval (de ser el caso).
- Solicitud de créditos debidamente firmada y con sellos de analista de créditos, gestor de cobranza encargado y supervisor de agencia con la finalidad de asegurar.
- Ficha de verificación domiciliaria y ficha de verificación de negocio debidamente firmada y con huella digital de cliente, y analista de créditos.
- Fotografías de domicilio y negocio de cliente resaltando que debe tener una foto panorámica de domicilio y foto detallada de medidor de luz de domicilio y negocio de cliente, en caso de tener aval debe hacer verificación de domicilio del mismo.
- Croquis detallado de ubicación de domicilio y negocio de cliente, y aval de ser el caso.

Garantías, estas están definidas por el acceso a un activo que el solicitante está dispuesto a transferir en caso de incumplimiento de pago.

Las garantías pueden ser clasificadas sobre el bien o persona sobre el que recae la garantía. Estas pueden ser:

- Garantías personales: cuando las garantías recaen sobre las cualidades de las personas. No se inscriben en los Registros Públicos, estas pueden ser:
 - El Aval
- Garantía propia de los títulos valores. La obligación del aval subsiste, aunque la deuda sea nula por cualquier causa, salvo que el vicio se produzca por la formalidad del título. No goza del beneficio de excusión.

La empresa ha convenido en exigir la participación del aval o garante en los siguientes casos:

- Clientes nuevos y recurrentes que no son propietarios.
- Para clientes nuevos (propietarios sin experiencia en el sistema financiero) que soliciten préstamos individuales mayores a S/. 500.00
- Para clientes nuevos (propietarios con experiencia en el sistema financiero) que soliciten préstamos individuales mayores a S/. 500.00
- Los casos en los que será necesario que el titular cuente con casa propia, esta propiedad debe ser demostrada con el título de propiedad, constancia de propiedad, copia legalizada del testimonio o escritura pública que acredite la propiedad del inmueble; aun cuando el inmueble no se encuentre registrado en el registro predial urbano y registros públicos.

- Los clientes mayores al límite de edad establecido, nuevo o recurrente, necesariamente deberán presentar un aval. Las excepciones se autorizarán según el nivel de autonomía.
- El aval puede garantizar hasta dos operaciones, siempre que el valor de la garantía cubra el 150% del monto del préstamo a garantizar.
- **Garantía Real:** cuando la garantía recae sobre los bienes inmuebles o muebles, estas garantías para ser constitutivo de derechos deben ser inscritas en los Registros Públicos. Las garantías reales se constituirán de forma genérica (sábana) conforme se establece en los contratos de garantía real que utilizara MA & MM SOLUCIONES SRL. Como, por ejemplo:
 - **Hipoteca,** es la afectación de un bien inmueble inscrito en los Registros Públicos, cuyo derecho se constituye en garantía del cumplimiento de una obligación propia o de tercero, en esta garantía no existe desposesión del bien.

5. Aprobación del Crédito

Se determinan procesos a seguir para determinar la aprobación de un crédito pasando por el comité de créditos hasta el desembolso del mismo.

- **Aprobación de Propuesta de Crédito**

Se considera la acción mediante la cual un puesto o una instancia autoriza una propuesta de crédito que cumple satisfactoriamente con:

- Documentación exigida según el tipo de crédito.
- Evaluación de riesgo crediticio y viabilidad financiera razonables que sustenten la operación y la capacidad de pago del cliente.

- Condiciones determinadas de monto, plazo de gracia, plazo total y tasa de interés que correspondan a la operación evaluada.
- Indicaciones del tipo de garantías exigible al desembolso del crédito aprobado.
- Indicaciones específicas de cualquier otro tipo de documentación exigible al desembolso del crédito aprobado.
- Otros aspectos relevantes de la evaluación.

- Aprobación del Desembolso de un Préstamo

Se considera la acción mediante la cual la Gerencia General autoriza que un préstamo sea desembolsado, siempre y cuando cumpla satisfactoriamente con los requerimientos exigidos previamente por la instancia de aprobación del préstamo y adicionalmente con lo siguiente:

- El expediente cuenta con las condiciones de monto, plazo de gracia, plazo total y tasas de interés autorizadas en la aprobación del préstamo.
- Se cuenta con prueba documentaria de la inscripción en registros públicos de la garantía real exigible, en caso se solicite autorización de excepción temporal de este requerimiento, la instancia de aprobación del desembolso requerirá la autorización respectiva.
- Otro tipo de documentación específica que sea exigible al desembolso.

- **Comité de Crédito**

El Comité de crédito es una instancia de decisión colectiva de las solicitudes de crédito, pero también es un espacio de aprendizaje. Sus resoluciones se emiten teniendo en cuenta lo siguiente:

- Revisión documentaria del expediente.
- Evaluación del riesgo de la operación crediticia y viabilidad financiera de la misma.
- Determinación de las condiciones (monto, plazo de gracia, plazo total, tasa de interés).
- Evaluación del tipo de garantía/garantes de la operación.
- Otros aspectos relevantes de la evaluación.

Los Comités de Crédito, tendrán en cuenta los siguientes criterios de riesgo al momento de revisar las solicitudes de crédito:

- Créditos nuevos.
- Incremento del monto solicitado respecto al préstamo anterior mayor al 100%.
- Prestamos con excepciones.
- Préstamos para compra de deuda.

De ser necesario el Gerente General podrá realizar un comité de crédito ampliado con la presencia de analistas, gestores y supervisores, esto con fines de retroalimentación y mejora de la aplicación de la metodología crediticia que replique en una mejora de la calidad de la cartera de la agencia.

El Comité de Crédito puede tomar tres tipos de resoluciones que son:

- Aprobado sin restricciones.
- Observado (se aprueba una vez levantadas las restricciones)
- Rechazado.

Las observaciones planteadas durante la revisión y/o aprobación de créditos que realiza el Comité de Crédito dentro de la autonomía de la Agencia, así como las excepciones de tipo manual que se autorizan o proponen, serán registradas obligatoriamente en el expediente de cliente.

De aprobarse una operación antes observada, deberá señalarse en el expediente de cliente.

6. Aplicación de las Tasas de Interés

La determinación de las tasas de interés tendrá correspondencia con el costo operativo del microcrédito, el riesgo de los clientes, la estructura de costos de la empresa y el mercado. Estos se aplicarán según el tarifario que periódicamente autorice la Gerencia General.

La aplicación de las tasas de interés será diferenciada por monto aprobado y tipo de cliente y su reducción significará un incentivo para los mejores clientes de la empresa, catalogados como tal en función a su historial crediticio.

Se podrán aplicar tasas promocionales con vigencia estacional, vinculadas a fechas y/o periodos particulares (campaña escolar, día de la madre, fiestas patrias, etc.), con la finalidad de aumentar la captación de clientes.

La aprobación de estas tasas corresponde a la Gerencia General.

Anexo 5: Balance General 2014 y 2015

Balance General
Al 31 de diciembre del 2014 y 2015
(En miles de soles)

	2014	2015
Activo		
ACTIVO CORRIENTE	3,138	3,258
Caja	58	60
Caja excedente	87	45
Cartera Vigente	2,880	3,077
Cartera con Reprogramación	209	236
Cartera Vencida y en Cobranza Judicial	69	64
Provisión para incobrables	(197)	(254)
Impuestos pagados por adelantado	32	30
ACTIVO FIJO	79	122
Inmuebles, mobiliario y equipo neto	79	122
TOTAL ACTIVO	3,217	3,380
Pasivo		
PASIVO CORRIENTE	31	27
Impuestos por pagar	31	27
TOTAL PASIVO	31	27
Patrimonio		
PATRIMONIO		
Capital Social	2,116	2,116
Capital Adicional	-	-
Reservas	-	-
Resultados Acumulados	564	1,070
Resultado Neto del Ejercicio	506	167
TOTAL PATRIMONIO	3,186	3,353
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	3,217	3,380

Anexo 6: Estado de Resultados 2014 y 2015

Estado de Ganancias y Pérdidas

Al 31 de diciembre del 2014 y 2015

(En miles de nuevos soles)

	2014	2015
INGRESOS FINANCIEROS	2,160	2,014
Créditos Directos	2,040	1,913
Créditos Vencidos	102	97
Recuperación de incobrables	18	4
Inversiones	-	-
Ganancias por Valorización de Inversiones	-	-
Otros	-	-
Costos Operativos	1,128	1,428
MARGEN OPERACIONAL	1,032	586
GASTOS ADMINISTRATIVOS	282	328
Personal	210	259
Directorio	22	22
Servicios Recibidos de Terceros	50	48
GASTOS DE VENTAS	3	2
MARGEN OPERACIONAL NETO	747	256
DEPRECIACIÓN	26	24
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	721	232
IMPUESTO A LA RENTA	216	65
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	505	167