

Universidad Católica de Santa María  
Facultad de Ciencias Económico y Administrativas  
Escuela Profesional de Administración de Empresas



**“PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA INVERSIONES LA CRUZ,  
AREQUIPA 2018 - 2022”**

Tesis presentada por los bachilleres:

**Corimaya Chuquitarqui, Junior  
Velasco Chillitupa, Dámaso David**

Para optar el Título profesional de  
**Licenciados en Administración de  
Empresas.**

Asesor:

**Dr. Taco Tamo, Héctor**

**Arequipa – Perú**

**2019**



AREQUIPA - PERÚ

*Universidad Católica de Santa María*

(51 54) 382038 Fax:(51 54) 251213 ✉ ucsm@ucsm.edu.pe 🌐 http://www.ucsm.edu.pe Apartado:1350

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**DICTAMEN DE BORRADOR DE TESIS**

**Referencia: Decreto N° 065-EPAE-2019**

Vista la documentación suscrita con visto aprobatorio por los docentes: Dr. Hector Taco Tamo y Mgter. Martin Quintanilla Rodriguez, en relación al Borrador de Tesis Titulado: **“PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA INVERSORES LA CRUZ, AREQUIPA 2018-2022”** Presentado por las señores bachilleres: CORIMAYA CHUQUITARQUI JUNIOR y VELASCO CHILLITUPA DAMASO DAVID.

**SE DECRETA:**

Aprobar el Borrador de Tesis, Presentado por las señores bachilleres: CORIMAYA CHUQUITARQUI JUNIOR y VELASCO CHILLUTIPA DAMASO DAVID; de acuerdo al informe del jurado Pre-dictaminador que forma parte del presente dictamen.

Arequipa, 08 de agosto de 2019

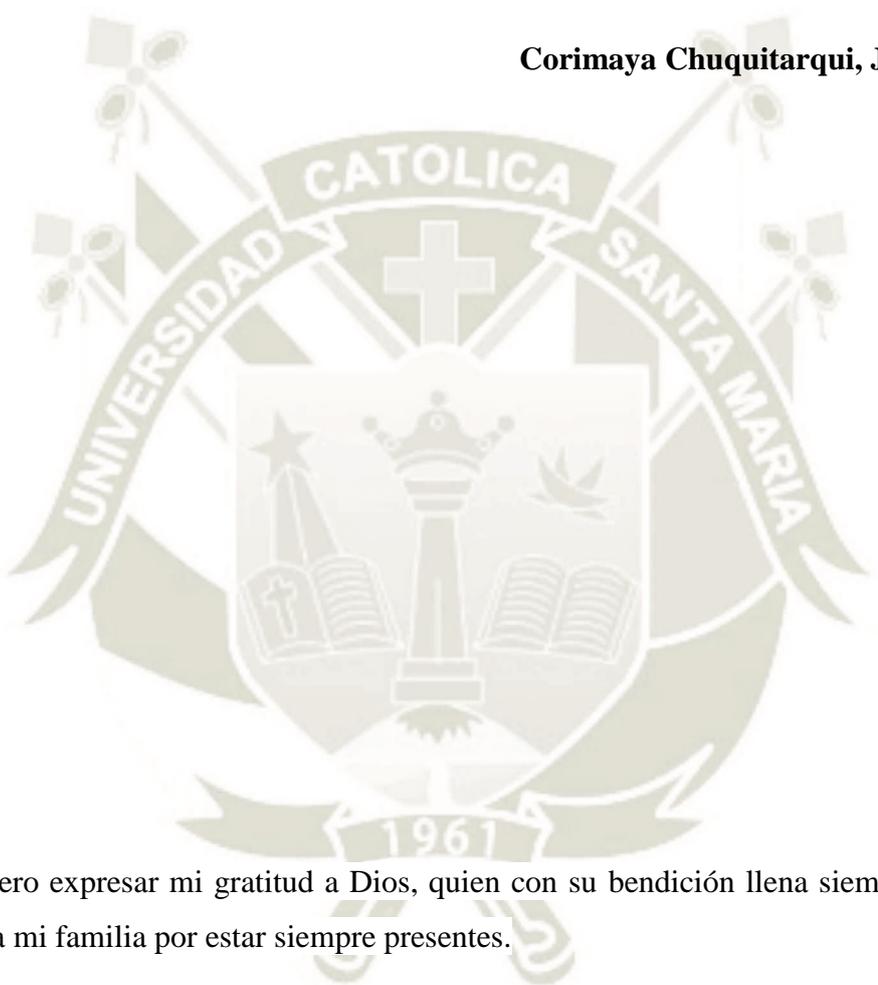
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

.....  
Dr. MARIO OSWALDO SILES NEYRA  
DIRECTOR DE LA ESCUELA PROFESIONAL  
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios, a mis padres, por quienes tanto ahínco dedicamos a la consecución de la tesis, compañeros, amigos, a las futuras generaciones pues en ellos está el porvenir de la creación.

**Corimaya Chuqitarqui, Junior**



Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes.

A mis padres Carlos y Gregoria quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y perseverancia.

A mi hermana Joselym por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento, gracias. A su vez quiero agradecer a mi hija Dannah y a mi esposa Edith que fueron un motor y pilar de mi crecimiento emocional.

**Velasco Chillitupa, Dámaso David**

## AGRADECIMIENTO

Agradecer primeramente a Dios desde el amanecer hasta el anochecer de cada día, a cada persona que nos animó y ayudó en el arduo camino de la licenciatura, a mis padres a mi compañero de tesis quien considero como hermano, al jurado quien siempre se portó de ejemplar manera en toda nuestra formación y agradecer por momento pasado que me apporto grandes conocimientos a futuro.

**Corimaya Chuqitarqui, Junior**

Agradezco a Dios por guiarme en mi camino y por permitirme concluir con mi objetivo.

A mis padres quienes son mi motor y mi mayor inspiración, que a través de su amor, paciencia, buenos valores, ayudan a trazar mi camino.

A mi hija y esposa por ser el apoyo incondicional en mi vida, que con su amor y respaldo, me ayudan alcanzar mis objetivos.

Y por supuesto a mi querida alma mater UCSM y a todas sus autoridades, por permitirme concluir con una etapa de mi vida, gracias por la paciencia, orientación y guiarme en el desarrollo de esta investigación.

**Velasco Chillitupa, Dámaso David**

## RESUMEN

El presente trabajo de tesis tiene como fin formular un Plan Estratégico Para La Empresa Inversiones La Cruz Arequipa 2018- 2022, Empresa del sector financiero dedicada a otorgar créditos pignoraticios.

El trabajo contiene cuatro capítulos.

En el Capítulo 1 tratamos el Planteamiento teórico, aquí abordamos la problemática, las herramientas y conceptos que usamos para poder obtener datos, analizar y justificar la investigación y conocer los objetivos generales y específicos.

El Capítulo 2 muestra el marco teórico para abordar la presente tesis así como la hipótesis.

El Capítulo 3 muestra el planteamiento operacional, es decir las técnicas usadas, el campo y las estrategias para recolectar datos.

El Capítulo 4, en este capítulo se hace el análisis y se formulan las estrategias.

Luego de estos cuatro capítulos se redactan las conclusiones y recomendaciones para que la empresa pueda tomar en cuenta al momento de la evaluación e implementación.

Palabras Clave: Estrategias, análisis, objetivos.

## SUMMARY

The purpose of this thesis is to formulate a Strategic Plan for The Investment Company La Cruz Arequipa 2018-2022, a company in the financial sector dedicated to grant pledged loans.

The work contains four chapters.

In Chapter 1 we discuss the theoretical approach, here we address the problem, the tools and concepts that we use to obtain data, analyze and justify the research and know the general and specific objectives.

Chapter 2 shows the theoretical framework to address this thesis as well as the hypothesis.

Chapter 3 shows the operational approach, that is, the techniques used, the field and the strategies for collecting data.

Chapter 4, in this chapter the analysis is done and the strategic ones are formulated.

After these four chapters, the conclusions and recommendations are written so that the company can take into account at the time of evaluation and implementation.

Keywords: Strategies, analysis, objectives.

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis busca generar estrategias para la empresa Inversiones la Cruz para el periodo 2018-2022, el cual permita mejorar los ingresos de la empresa por medio de la captación de clientes y redituabilidad.

Los motivos por el cual se busca la mejora estratégica es que inversiones la cruz busca tener un crecimiento sostenible, puesto que poco a poco se van encontrando empresas que quieren implementar este método pignoraticio en su cartera de productos; esto nos lleva a analizar qué estrategias la empresa debe aplicar para su permanencia en el mercado. Es por ello que se ha visto necesario el replanteamiento de las estrategias haciendo un análisis integro de nuestro entorno tanto directo como indirecto.

Desde el punto de vista profesional la presente investigación nos permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra carrera de administración de empresas, buscando beneficiar a la organización y a la sociedad, durante la investigación se observó, analizó tanto el entorno como el intorno de inversiones la cruz y su posición en dicho momento en el mercado, ya que la investigación se realizó del método básico de campo puesto que no se adultero en ningún momento las operaciones diarias; durante este proceso se presentaron problemas como la falta de información financiera por políticas internas y estas tuvieron que ser analizadas mediante la información de la web.

## ABREVIATURAS

OLP	Objetivos de largo Plazo
OCDE	Organización para la cooperación y Desarrollo Económico



## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	v
SUMMARY .....	vi
INTRODUCCIÓN.....	vii
ABREVIATURAS .....	viii
TABLA DE CONTENIDO .....	ix
INDICE DE TABLAS.....	xiii
INDICE DE FIGURAS .....	xiv
CAPITULO 1 .....	1
PLANTEAMIENTO TEORICO .....	1
1.1. Enunciado del problema.....	1
1.2. Descripción del problema .....	1
1.2.1. Diseño de la investigación .....	2
1.2.2. Tipo de investigación.....	2
1.2.3. Variables .....	2
1.2.3.1. Análisis de variables .....	2
1.2.3.2. Operacionalización de variables .....	3
1.3. Formulación del Problema .....	3
1.3.1. Sistematización del Problema.....	4
1.4. Justificación de la Investigación .....	4
1.5. Objetivos .....	5
1.5.1. Objetivo General.....	5
1.5.2. Objetivos Específicos .....	5
CAPITULO 2 .....	6
MARCO TEORICO .....	6
2.1. Antecedentes .....	6
2.2. Marco teórico .....	8
2.2.1. Marco Conceptual.....	8
2.2.2. El Proceso Estratégico .....	14
2.2.2.1. Características del proceso estratégico .....	15
2.2.3. Matrices Usadas en el Proceso estratégico .....	16
2.3. Hipótesis.....	16
2.3.1. Hipótesis General.....	16

CAPITULO 3 .....	17
PLANTEAMIENTO OPERACIONAL .....	17
3.1. Técnicas e instrumentos .....	17
3.2. Campo de Verificación .....	18
3.2.1. Ámbito .....	18
3.2.2. Temporalidad .....	18
3.2.3. Unidades de Estudio .....	18
3.3. Estrategia de Recolección de datos .....	19
CAPITULO 4 .....	20
FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA INVERSIONES LA CRUZ.....	20
4.1. Antecedentes .....	20
4.1.1. Visión.....	20
4.1.2. Misión .....	20
4.1.3. Valores .....	20
4.1.4. Código de Ética.....	21
4.2. Evaluación Externa .....	22
4.2.1. Análisis tridimensional de las naciones .....	22
4.2.1.1. Intereses nacionales, Matriz de interés nacional.....	23
4.2.1.2. Potencial Nacional .....	23
4.3. Análisis Competitivo del País .....	27
4.3.1. Condiciones de los factores .....	27
4.3.2. Condiciones de la Demanda .....	29
4.3.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: .....	32
4.3.4. Sectores relacionados y de apoyo .....	32
4.3.5. Influencia del análisis en la organización .....	34
4.4. ANÁLISIS DEL ENTORNO PESTE.....	34
4.4.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales .....	34
4.4.2. Fuerzas económicas y financieras.....	38
4.4.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas .....	45
4.4.4. Fuerzas tecnológicas y científicas.....	47
4.4.5. Fuerzas ecológicas y ambientales .....	49
4.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE).....	50
4.6. La organización y sus competidores .....	50
4.6.1. Poder de negociación de los proveedores .....	52

4.6.2.	Poder de negociación de los compradores .....	53
4.6.3.	Amenaza de sustitutos .....	55
4.6.4.	Amenaza de entrantes .....	56
4.6.5.	Rivalidad de competidores.....	56
4.7.	Matriz perfil competitivo (MPC) y matriz Perfil Referencial (MPR).....	58
4.8.	EVALUACIÓN INTERNA - Análisis interno AMOFHIT .....	60
4.8.1.	Administración y Gerencia .....	60
4.8.2.	Marketing y Ventas.....	62
4.8.3.	Operaciones, logística, infraestructura.....	65
4.8.4.	Finanzas y contabilidad .....	65
4.8.5.	Recursos Humanos .....	68
4.8.6.	Sistemas de información y comunicaciones .....	68
4.8.7.	Tecnología e investigación y desarrollo .....	69
4.9.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	70
4.10.	Intereses de la organización y objetivos de largo plazo .....	71
4.10.1.	Intereses de la organización: .....	71
4.10.2.	Potencial de la organización.....	71
4.10.3.	Principios cardinales de la organización .....	74
4.10.4.	Matriz de intereses de la organización (MIO).....	76
4.10.5.	Objetivos de largo plazo.....	76
4.11.	EL PROCESO ESTRATÉGICO .....	77
4.11.1.	Matriz FODA .....	77
4.11.2.	Matriz posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) .....	78
4.12.	Matriz Boston Consulting Group (BCG) .....	80
4.12.1.	Matriz interna, externa (IE).....	81
4.12.2.	Matriz gran estrategia (GE).....	82
4.12.3.	Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	83
4.12.4.	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	83
4.12.5.	Matriz de Rumelt (MR).....	84
4.12.6.	Matriz de ética (ME) .....	85
4.12.7.	Estrategias retenidas y de contingencia.....	85
4.12.8.	Matriz de estrategias versus Objetivos de largo plazo .....	86
4.13.	Implementación Estratégica .....	86
4.13.1.	Objetivos de corto plazo.....	87

4.13.2. Recursos .....	88
4.14. Evaluación y Control.....	88
4.15. El tablero de control Balanceado.....	88
4.15.1. Perspectivas del tablero de control balanceado.....	89
4.15.2. Mapa Estratégico.....	90
CONCLUSIONES.....	92
RECOMENDACIONES .....	93
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	94



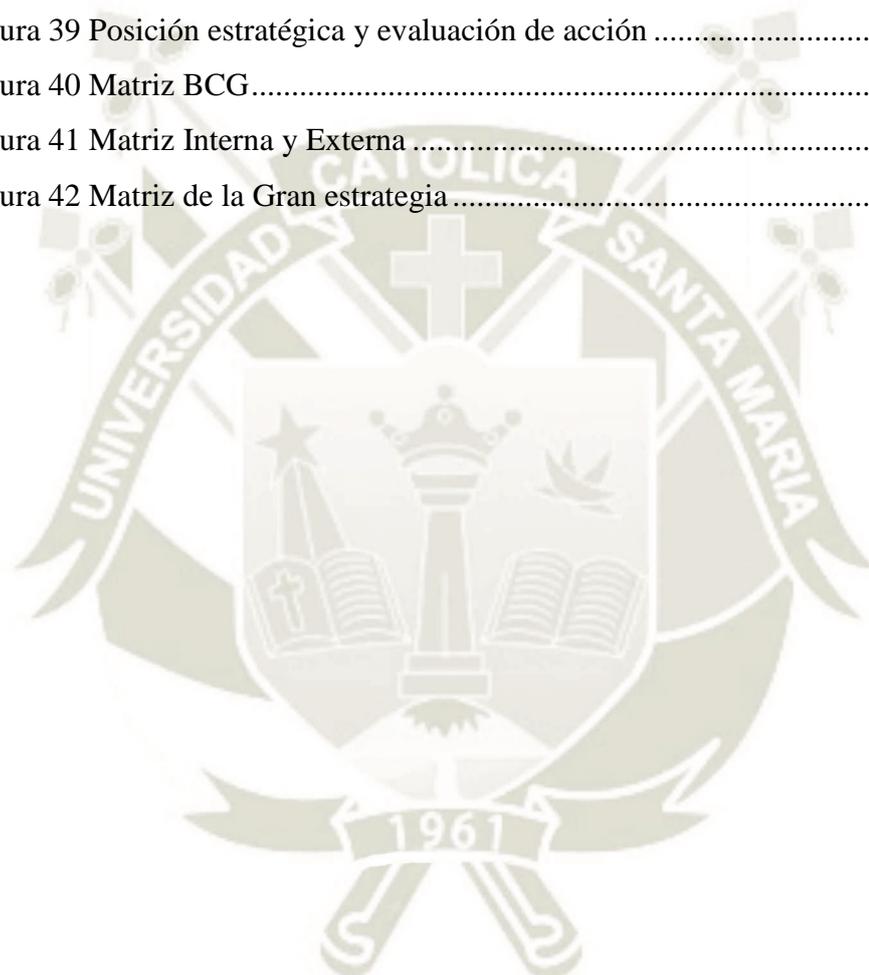
## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de Variables.....	3
Tabla 2 Matriz de Intereses Nacionales.....	23
Tabla 3 Población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento, según años calendarios 2000 - 2025.....	24
Tabla 4 Perú: Producto Bruto Interno Total y por Habitante 2000-2016.....	26
Tabla 5 Posiciones de Competitividad de Perú según Pilares.....	28
Tabla 6 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	50
Tabla 7 Matriz del Perfil Competitivo (MPC) .....	59
Tabla 8 Matriz del Perfil Referencial (MPR).....	59
Tabla 9 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	70
Tabla 10 Matriz de Interés de la Organización (MIO).....	76
Tabla 11 Matriz FODA .....	78
Tabla 12 Matriz de Posición estratégica y evaluación de acción PEYEA .....	79
Tabla 13 Matriz de la Decisión Estratégica (MDE) .....	83
Tabla 14 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MPCE).....	84
Tabla 15 Matriz de Rumelt (MR).....	84
Tabla 16 Matriz de Ética .....	85

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Teoría tridimensional de las Naciones .....	22
Figura 2 Los TOP 10 de economías más innovadoras .....	26
Figura 3 Comparación de la posición competitiva del Perú en relación con América Latina.....	28
Figura 4 Índice de Competitividad .....	29
Figura 5 Perú: Stock y Variación neta de empresas por trimestre, 2016 - 2018 .....	30
Figura 6 Perú: Altas de empresas según trimestre, 2016-18 .....	30
Figura 7 Perú: Altas de empresas, según actividad económica, I trimestre 2018 .....	31
Figura 8 Perú: Altas de Empresas según Organización Jurídica.....	31
Figura 9 Estructura y Características del Sistema Financiero .....	32
Figura 10 Indicadores de Crecimiento Mundial .....	40
Figura 11 PBI por sectores económicos .....	42
Figura 12 Tasa de Interés de referencia Nominal y Real* .....	43
Figura 13 Inflación .....	43
Figura 14 Crédito Total agosto 2014 – agosto 2017 .....	44
Figura 15 Depósitos Totales: Ago'15 – Ago'17 .....	45
Figura 16 Población en edad de trabajar según condición de actividad.....	46
Figura 17 Acceso a Crédito .....	46
Figura 18 Población Bancarizada a julio 2017 en (%).....	47
Figura 19 Compran Internet .....	47
Figura 20 Tienen Redes Sociales .....	48
Figura 21 Fuerzas Competitivas de Porter .....	52
Figura 22 Estructura Porcentual del Pasivo de Inversiones La Cruz .....	53
Figura 23 Composición Cartera por Producto a junio 2017.....	54
Figura 24 Participación del Mercado Pignorativo.....	55
Figura 25 Participación en el Mercado Pignorativo .....	57
Figura 26 Cotización del precio del oro .....	58
Figura 27 Radial de Matriz de Perfil Referencial.....	60
Figura 28 Organigrama General de la EDPYME Inversiones la Cruz.....	62
Figura 29 Participación en el mercado Pignorativo .....	64
Figura 30 Composición de la Cartera por Producto .....	65
Figura 31 Ranking de créditos Pignorativos agosto 2017 (%).....	67

Figura 32 Indicadores Financieros (%) .....	67
Figura 33 Teoría tridimensional en las organizaciones .....	71
Figura 34 Participación del mercado pignorativo .....	72
Figura 35 Estructura de créditos directos .....	72
Figura 36 Tarifario Inversiones la Cruz .....	73
Figura 37 Tarifario de productos Caja Arequipa.....	73
Figura 38 Tarifario CMCP Lima.....	74
Figura 39 Posición estratégica y evaluación de acción .....	79
Figura 40 Matriz BCG.....	81
Figura 41 Matriz Interna y Externa .....	82
Figura 42 Matriz de la Gran estrategia .....	82



## CAPITULO 1

### PLANTEAMIENTO TEORICO

#### 1.1. Enunciado del problema

Planeamiento estratégico para la empresa Inversiones la Cruz, Arequipa – 2018.

#### 1.2. Descripción del problema

Inversiones La Cruz S.A. es una Edpyme que inicio actividades en al año 2010 que comenzó inicialmente como Inversiones la Cruz S.R.L. que fue constituida en el año 1996, y cuya actividad se desarrollaba en el otorgamiento de préstamos fiduciarios es decir con garantías de prendas de oro (joyas) en la ciudad de Lima la misma que fue expandiéndose debido a una serie de estrategias desarrolladas por la empresa logrando llegar a otras ciudades como Pucallpa, Iquitos, Sullana. Piura y Chimbote durante 12 años dedicándose al otorgamiento de préstamos con garantía prendaria como Vehículos y Joyas de Oro.

En el año del 2008 Inversiones la Cruz decide formar una entidad de Desarrollo de la Pequeña Empresa ante la SBS a partir del negocio ya emprendido de Inversiones La Cruz S.R.L. pasando a ser una EDPYME enmarcado dentro de las disposiciones de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la SBS.

Asimismo, Inversiones La Cruz EDPYME logra la autorización de la SBS mediante escritura pública con resolución SBS 1811-2012 de fecha marzo 22 del 2012, autorizándoles su funcionamiento como EDPYME Inversiones La Cruz S.A.

Durante los dos últimos años y en busca de constantes retos, se incursionó en el Mercado Alternativo de Valores, logrando ser la primera empresa del sector financiero y la quinta del segmento de mediana empresa en ingresar a este mercado.

Actualmente Inversiones la Cruz cuenta con dos tipos de instrumentos: El primero es un programa de instrumentos de corto plazo y el segundo de bonos corporativos.

Según con la información que contamos de la empresa podríamos decir que tiene la necesidad de plantear estrategias que permitan tener un crecimiento sostenible en el mercado financiero, ya que la competencia en dicho sector es fuerte debido a que existen en el mercado varias empresas que se encuentran bastante bien posicionados y que cuenta con mejores beneficios para los clientes, además podemos afirmar que la empresa aún no cuenta con una buena participación en el mercado, básicamente en provincias.

Por lo que consideramos necesario realizar un plan estratégico para poder formular e implementar estrategias y lograr alcanzar una mejor participación en el mercado arequipeño y lograr el posicionamiento esperado.

### 1.2.1. Diseño de la investigación

**Campo** : Ciencias Sociales

**Área** : Administración

**Línea** : Gerencia Estratégica

### 1.2.2. Tipo de investigación

- **Tipo de Investigación** : Básica de campo
- **Nivel de Investigación** : Explicativa Transversal
- **Tipo de Problema** : Relacional, No experimental

### 1.2.3. Variables

#### 1.2.3.1. Análisis de variables

##### **Variable Independiente**

- Análisis estructural

##### **Variable Dependiente**

- Proceso Estratégico

### 1.2.3.2. Operacionalización de variables

**Tabla 1 Operacionalización de Variables**

Variable	Sub variable	Indicador	Sub Indicadores	
Variable Independiente <b>(Análisis Estructural)</b>	Análisis Externo	Análisis PESTA	Político	
			Económico	
			Social	
			Tecnológico	
			Ambiental	
	Análisis Interno	Análisis competitivo	Análisis AMOFHIT	Análisis PORTER
				Análisis de la competencia
				Matriz MPC
				Administración
				Marketing Ventas
Variable Dependiente <b>(Formulación de estrategia)</b>	Estrategias	Etapa de decisión de estrategias	Operaciones	
			Finanzas	
			Recursos Humanos	
			Tecnología	
			Misión	
			Visión	
			Valores de la empresa	
			Interés de la empresa	
			Objetivos a largo Plazo	
			Objetivos a corto plazo	
Estrategias a implementar	Estrategias a implementar	Estrategias a implementar	Análisis tridimensional	
			MEFE	
			MEFI	
			MPC	
			MEI	
			FODA	
			PEYEA	
			MGE	
			MD	
			MC	
			Estrategias elegidas	
			Desarrollo de estrategias	

*Nota:*

### 1.3. Formulación del Problema

- ¿Cuáles son las estrategias por formular para la empresa Inversiones la Cruz en Arequipa para el periodo 2018 - 2022?

### 1.3.1. Sistematización del Problema

- ¿Cuáles son los factores del entorno indirecto que afectan la formulación del plan estratégico de la empresa Inversiones la Cruz en Arequipa?
- ¿Cuáles son los factores del entorno directo que tienen algún impacto en la formulación del plan estratégico de la empresa Inversiones la Cruz en Arequipa?
- ¿Cuáles son los factores del interno que se deben de tomar en cuenta para la formulación del plan estratégico de la empresa Inversiones la Cruz en Arequipa?
- ¿Qué estrategias necesita la empresa Inversiones La Cruz en Arequipa?

### 1.4. Justificación de la Investigación

La presente investigación se justifica por tener relevancia económica ya que busca generar estrategias para la empresa Inversiones la Cruz de Arequipa que permitan un incremento en los ingresos de la empresa a través de la captación y redituabilidad de nuevos clientes, el otorgamiento de más créditos con mejores condiciones por medio de la generación de buenas relaciones con calidad y mejores beneficios.

Asimismo, dicha investigación es de interés profesional porque nos permitirá identificar la problemática de la empresa al no contar con estrategias adecuadas, brindando una solución que pueda ser aplicada basada en el entorno local y como se manejan las empresas hoy en día, realizando un aporte valioso para la empresa y su forma de operar. Permitir el crecimiento de la organización por intermedio de la aplicación de las diferentes estrategias que se propongan.

También tiene relevancia académica, porque al realizar la presente investigación nos ha permitido poner en práctica los conocimientos académicos adquiridos en los 10 semestres académicos de estudios cursados en la carrera de administración de Empresas, y por intermedio de ello poder beneficiar a la organización y la sociedad.

Es de interés personal porque a través de esta investigación nos permitirá optar el título de Licenciados en Administración de Empresas.

## 1.5. Objetivos

### 1.5.1. Objetivo General

- Formular las estrategias para la empresa Inversiones la Cruz en Arequipa para el periodo 2018 – 2022

### 1.5.2. Objetivos Específicos

- Examinar los factores del entorno indirecto que afectan la formulación del plan estratégico de la empresa Inversiones la Cruz en Arequipa.
- Analizar los factores del entorno directo que tienen algún impacto en la formulación del plan estratégico de la empresa Inversiones la Cruz en Arequipa
- Identificar los factores del interno que se deben de tomar en cuenta para la formulación del plan estratégico de la empresa Inversiones la Cruz en Arequipa
- Formular estrategias para la empresa Inversiones La Cruz en Arequipa.

## CAPITULO 2

### MARCO TEORICO

#### 2.1. Antecedentes

Podemos mencionar como antecedentes las investigaciones presentadas por:

Yesenia Ludeña Paredes (2012) mediante su investigación Planeamiento Estratégico de la empresa Amauta Editores E.I.R.L. investigación que pretende formular un modelo de Planeamiento estratégico para la empresa sujeto de estudio, la empresa analizada a pesar de que no está bien organizada ha logrado obtener resultados que le permiten contar con una adecuada capacidad instalada en infraestructura y maquinaria además de garantizar los honorarios de los colaboradores en el transcurrir del tiempo gracias al desempeño de su gerente y el apoyo de sus colaboradores.

La elaboración de un planeamiento estratégico para la empresa sirve como una propuesta de soluciones para enfrentar un mercado que cada vez se va tornando inestable además de soluciones ante una inadecuada organización en que opera actualmente la empresa en todos sus departamentos de trabajo, esta situación puede hacer que la empresa genere pérdidas por consiguiente llegue a la insolvencia y se obligue a entrar en quiebra.

La elaboración de este plan estratégico es un reto que se tiene que lograr con la finalidad de superar las expectativas en un mediano a largo plazo estableciendo una visión basada en el mejoramiento y crecimiento de su producción. El plan estratégico tiene como finalidad la mejora de la calidad del producto, la mejora de los procesos en las distintas actividades que implementaran en el negocio (el dé la impresión gráfica) que se relaciona con sus recursos y capacidades, la reorganización en sus departamentos de trabajo (redacción-diseño, producción y ventas) y el diseño de un nuevo plan de ventas. Se plantea un plan estratégico para un período de cinco años, esta propuesta está contenida en cuatro capítulos, el capítulo I consta del análisis interno y el análisis del entorno, es decir,

los aspectos generales de la empresa, además del análisis del mercado: demanda, oferta y precio cuya identificación que se logró a través de una encuesta realizada a los clientes que conforman el mercado de la empresa y por último un análisis económico y financiero (costos, gastos, ingresos, financiamiento, e inversión) del año 2012 para poder hallar la utilidad y realizar las proyecciones financieras y económicas necesarias, el capítulo II contiene un análisis estratégico por medio de una matriz FODA, MPC, PEYEA y MPCE que permitieron encontrar estrategias que enfrentarán los problemas internos y del entorno y por último el capítulo III contiene la propuesta de planificación estratégica partiendo de la visión, valores, objetivos específicos y el tipo de estrategias a seguir con sus respectivos objetivos, metas, plan de acción y así mismo las proyecciones económicas y financieras al momento de la implementación de la estrategia. Finalmente, derivado de la investigación realizada, se plantean conclusiones y recomendaciones que de ejecutarse podrán conducir a la empresa a ser competitiva a través del tiempo (2012, p. 12).

Asimismo, podemos mencionar la tesis intitulada:

“Planeamiento estratégico para Rímac Seguros en la que desarrollan una propuesta de valor en el ámbito del mercado de seguros de vida para ser implementada en Rímac Seguros”, permitiendo asegurar a la empresa la sostenibilidad de su liderazgo a través del incremento de su participación en el mercado y fidelización de sus clientes; las condiciones en que se desarrolla la industria de seguros en el mundo y en el Perú en particular, como la séptima en volumen de primas a nivel de Latinoamérica ofrece un mercado reducido bajo las condiciones tradicionales de comercialización; en estas condiciones la propuesta de valor que se desarrolla se sustenta en la formulación de la estrategia sobre la base de un concepto de negocio diferenciador el cual se desarrolla impulsando y priorizando recursos para las áreas de excelencia que el concepto de negocio requiere (Investigación y desarrollo y fidelización) para atender un mercado de clientes personas bajo una perspectiva innovadora. En complemento se desarrolla la definición del mercado mediante un análisis

de los clientes y una identificación de necesidades que se lograra impulsando estrategias que desarrollen los factores de éxito (Alvites Muñoz, Esquivel Porras, & Slocovic Salcedo, 2005, p. xx).

## 2.2. Marco teórico

### 2.2.1. Marco Conceptual

Para poder iniciar nuestra investigación es necesario tener conocimiento de algunas definiciones básicas como son el de *estrategia* que “es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados diseñado para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007, p. 4), de igual manera Hill y Jones (2009) define a la estrategia como “un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía. Para la mayoría de las empresas, si no es que todas, el reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales. Si las estrategias de una compañía dan como resultado un desempeño superior se dice que tiene una ventaja competitiva” (2009, p. 3).

Podemos seguir mencionando una serie de definiciones de estrategia como la siguiente:

Son acciones potenciales que resultan de las decisiones de la gerencia y requieren la oportuna asignación de los recursos de la organización para el cumplimiento. Las estrategias constituyen los caminos que conducen a la organización hacia la visión esperada en lo que quiere ser; es decir, caminos que le permitan alcanzar los OLP. Pueden ser (a) genéricas; (b) externas alternativas, con sus respectivas modalidades, y específicas; y (c) internas, con sus respectivos facilitadores (D’Alessio Ipinza, 2014a, p. 6).

Es así que podemos definirlo como el proceso que permite diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos, y cuyas funciones son: planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

## **Estrategia**

Las estrategias son un medio para alcanzar objetivos a largo plazo; son pautas o planes de acción que integran los objetivos y las políticas de una organización. Algunos autores definen estrategia.

## **Dirección Estratégica**

La *dirección estratégica* se define como:

El arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.

El término dirección estratégica se utiliza en este texto como sinónimo del término planeación estratégica. Este último término se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico. En ocasiones, el término dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia.

El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales (David, 2003, p. 5).

## **Planeación Estratégica**

El término *planeación estratégica* según se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en los setenta.

Durante esos años, la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas. En ese momento, gran parte de las

empresas estadounidenses estaban “obsesionadas” con la planeación estratégica; sin embargo, después de ese auge, la planeación estratégica fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos.

No obstante, los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios (David, 2003, p. 5).

### **Estrategas**

Fred David (2003) indica que los *estrategas* son los individuos que poseen la mayor responsabilidad en el éxito o el fracaso de una empresa.

Los estrategas tienen diversos puestos laborales, como son director general, presidente, propietario, presidente del consejo, director ejecutivo, canciller, rector o empresario. Jay Conger, profesor de comportamiento organizacional en la London Business School y autor de *Building Leaders*, comenta: “Todos los estrategas tienen que ser directores generales en aprendizaje, pues estamos en un periodo de cambio constante (2003, p. 8).

### **Oportunidades y Amenazas externas**

Fred David indica que: las *oportunidades* y las *amenazas externas* se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. Las oportunidades y las amenazas están más allá del control de una empresa, de ahí el término *externo*. La revolución inalámbrica, la biotecnología, los cambios en la población, los cambios en los valores y actitudes laborales, la exploración espacial, los empaques reciclables y la competencia creciente de empresas extranjeras son ejemplos de oportunidades o amenazas para las empresas (2003, p. 10).

## Fortalezas y Debilidades

Las *fortalezas* y las *debilidades internas* son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y manejo de sistemas de información de una empresa. La identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa es una actividad estratégica básica. Las empresas intentan seguir estrategias que aprovechen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas (David, 2003, p. 11).

## Objetivos a largo Plazo

Los *objetivos* se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. *Largo plazo*, significa más de un año en la mayoría de las empresas. Los objetivos son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar cabo con eficacia las actividades de planificación, organización, motivación y control. Los objetivos deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros (David, 2003, p. 11).

## Visión

Es el primer paso en la administración estratégica y responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser? La visión es la expresión de las aspiraciones de la organización, de lo que desea ser en el futuro. Se alcanza cuando se logran los objetivos de largo plazo, los cuales describen la posición futura que la organización pretende obtener (D'Alessio Ipinza, 2014a, p. 2).

Las visiones bien concebidas son *distintivas* y *específicas* para una organización particular; evitan afirmaciones genéricas como “Seremos un líder global y la primera elección de los consumidores en todos los mercados que servimos”, lo que se aplicaría a cientos de organizaciones.<sup>1</sup>

Y tampoco son producto de un comité encargado de redactar una visión en un solo renglón, inocua pero bien intencionada, que gana aprobación por consenso de diversos grupos interesados. Las declaraciones de visión redactadas de forma elegante, pero sin elementos específicos sobre el enfoque de producto/mercado/cliente/tecnología se quedan muy cortas respecto de lo que se requiere en una visión (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, p. 23).

### **Misión de la empresa**

Drucker afirma que plantear la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?”, es sinónimo de “¿cuál es nuestra misión?” La *declaración de la misión*, una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la “razón de ser” de una empresa. Responde a la pregunta clave “¿cuál es nuestro negocio?” Una declaración de la misión definida es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia. Una declaración de la misión, denominada en ocasiones una *declaración del credo*, una declaración del propósito, una declaración de la filosofía, una declaración de creencias, una declaración de principios de negocios o una declaración que “define nuestro negocio” revela lo que una empresa desea ser y a quién quiere servir. Todas las empresas tienen una razón de ser, aun si los estrategas no han planteado de modo consciente esta razón por escrito, tanto estudiantes como académicos reconocen que las declaraciones de la visión y la misión, preparadas en forma diligente, constituyen el primer paso en la dirección estratégica (David, 2003, p. 59).

Responde a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio y a quiénes nos debemos? Es el paso crucial en la administración estratégica, porque juega el rol de catalizador o impulsor para conducir a la organización de la situación actual a la futura. Debe incluir, en lo posible, nueve componentes fundamentales (D’Alessio Ipinza, 2014a, p. 2).

## Fuerzas externas clave

Las *fuerzas externas* se dividen en cinco categorías principales: 1) fuerzas económicas; 2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; 3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; 4) fuerzas tecnológicas; y 5) fuerzas competitivas. La figura 3-2 ilustra las relaciones entre estas fuerzas y una empresa. Las tendencias y los acontecimientos externos afectan de modo significativo a todos los productos, servicios, mercados y e-empresas del mundo. Los cambios que ocurren en las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda de los consumidores por productos y servicios tanto industriales como de consumo. Las fuerzas externas afectan los tipos de productos que se desarrollan, la naturaleza del posicionamiento y las estrategias de segmentación del mercado, los tipos de servicio que se ofrecen y la elección de las empresas que se adquirirán o venderán. Las fuerzas externas afectan de manera directa tanto a los proveedores como a los distribuidores. La identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas externas permiten a las empresas elaborar una misión definida, diseñar estrategias para lograr objetivos a largo plazo y establecer políticas para lograr objetivos anuales (David, 2003, p. 80).

## Entorno

Se refiere al ambiente (cercano o lejano) que se encuentra fuera del control de la organización. La influencia se puede dar en la organización a nivel global, regional, país, y de sector. El entorno presenta oportunidades y amenazas externas que puedan beneficiar o afectar a la organización y a sus competidores en el sector. Se requiere desarrollar el análisis de las fuerzas políticas, gubernamentales y legales; económicas y financieras; sociales, culturales y demográficas; tecnológicas; y ecológicas (ambientales). Se conoce como análisis PESTEC. En general, las organizaciones deben preocuparse por capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas que les presenta el entorno (D'Alessio Ipinza, 2014a, p. 3).

## Intorno

Se refiere al ambiente interior de la organización, a los aspectos que esta puede controlar. El **intorno** determina las fortalezas y debilidades internas que sirven como medida del desempeño de la organización con relación a sus competidores. Esta identificación de fortalezas y debilidades proviene de un análisis funcional de las actividades realizadas por las diversas áreas que conforman la organización: gerencia, marketing, operaciones productivas y logísticas, finanzas y contabilidad, tecnología, investigación y desarrollo, sistemas de información, recursos humanos y cultura organizacional, entre otras. En general, las organizaciones compiten por lograr estrategias que capitalicen sus fortalezas y reduzcan sus debilidades (D'Alessio Ipinza, 2014a, p. 4).

## Estrategias

Determinación de un propósito de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlos. Son acciones potenciales que resultan de las decisiones de la gerencia y requieren la oportuna asignación de los recursos de la organización para su cumplimiento. Las estrategias constituyen los caminos que conducen a la organización a la visión esperada, son también definidas como cursos de acción para convertir a la organización en lo que quiere ser; es decir, caminos que le permitan alcanzar los objetivos de largo plazo. Pueden ser genéricas, alternativas, o específicas (D'Alessio Ipinza, 2014a, p. 4).

La **estrategia** de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio (Thompson et al., 2012, p. 8).

### 2.2.2. El Proceso Estratégico

El proceso estratégico es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola

a proyectarse al futuro. Para ello utiliza como insumos los análisis Haxy Majluf (1991), externo e interno (situaciones presentes), con el fin de obtener como resultado la formulación de las estrategias deseadas, que son los medios que encaminarán a la organización en la dirección de largo plazo, determinada como objetivos estratégicos (D'Alessio Ipinza, 2014a, p. 8).

### 2.2.2.1. Características del proceso estratégico

El proceso estratégico puede tener las siguientes características según Fernando D'Alessio (2014) indica:

- Por la naturaleza del proceso deberá ser interactivo e iterativo:
  - a. **Interactivo** por ser un proceso colegiado, el cual debe involucrar a las personas clave de la organización.
  - b. **Iterativo** por ser un proceso que se corrige conforme se desarrolla, de acuerdo con las diferencias observadas (real, mentado) por los sistemas de alerta temprana.
- Por los cambios que pudiera presentar el entorno se deberán hacer, cuando sean pertinentes, análisis de:
  - a. Sensibilidad al evaluar el impacto que el cambio de las ponderaciones en los factores pueda tener sobre la organización y sus análisis.
  - b. Contingencia al considerar cambios en los factores o criterios con la probabilidad de ocurrencia de nuevos eventos que afecten al negocio.
  - c. Escenarios al observar alteraciones en el contexto en el que se desenvuelve la organización. Es conveniente plantear diversos escenarios de acuerdo a la situación.
- Por la intensidad del proceso:
  - a. Incremental cuando el desarrollo es paulatino y progresivo.
  - b. Radical cuando el desarrollo se produce de una sola vez.

### 2.2.3. Matrices Usadas en el Proceso estratégico

MATRICES USADAS EN EL PROCESO		
Insumos	MEFE	Matriz de evaluación de los factores externos
	MPC	Matriz del perfil competitivo
	MEFI	Matriz de evaluación factores internos
	MIO	Matriz de intereses organizacionales
Proceso	MFODA	Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
	MPEYEA	Matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción
	MBCG	Matriz del Boston Consulting Group
	MIE	Matriz interna externa
	MGE	Matriz de la gran estrategia
Productos	MDE	Matriz de decisión estratégica
	MCPE	Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico
	MR	Matriz de Rumelt
	ME	Matriz de ética

Nota: Imagen tomada del libro de D`Alessio Ipinza, 2014.

## 2.3. Hipótesis

### 2.3.1. Hipótesis General

Dado que, la empresa Inversiones la Cruz en Arequipa especializada en el rubro micro financiero necesita tener una hoja de ruta, un plan que asegure su crecimiento en el largo plazo,

Es probable que, llevando a cabo el plan estratégico para la empresa Inversiones la Cruz de Arequipa se puedan definir los objetivos estratégicos de crecimiento y las acciones que permitan alcanzarlos.

## CAPITULO 3

### PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

#### 3.1. Técnicas e instrumentos

Según, Arias (2006), “Se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información. Son ejemplos de técnica: la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades (entrevista o cuestionario), el análisis documental, y el análisis de contenido” (p. 7).

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó observación directa, la revisión documental y la entrevista como técnicas de investigación para la recolección de datos. En este orden de ideas, (Hernández, Fernández & Baptista, 2006), expresan que: “la observación directa consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta” (p. 316).

Según (Tamayo & Tamayo, 2006), la entrevista “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida” (p.24). Es importante señalar, que esta técnica se aplicó a los directivos de la empresa Inversiones la Cruz con la finalidad obtener información con respecto a las variables de estudio. En opinión de Arias (2006) “una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser guardada... los datos pueden ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente. A dicho soporte se le denomina instrumento” (p. 69). En este sentido se utilizó como instrumento de recolección de datos el Cuestionario.

#### *Método de la Investigación*

El método que se aplicara a la investigación es el método inductivo o inductivismo, es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación, así

como también el método cuantitativo porque se manejan datos numéricos estadísticos y usa la recolección de datos para probar la hipótesis y para determinar nuestras conclusiones (Hernández, Fernandez y Baptista – 2006, p.5).

### **3.2. Campo de Verificación**

#### **3.2.1. Ámbito**

El presente trabajo de investigación será realizado en la ciudad de Arequipa asumiendo todos los directivos de la Empresa Inversiones La Cruz.

#### **3.2.2. Temporalidad**

Para la presente investigación se realizarán los preparativos y presentación del proyecto ante la oficina de Dirección de Escuela de Administración de Empresas, de la UCSM en el mes de mayo del presente año. Una vez aprobado se desarrollará la investigación en los meses de mayo del 2018 a julio de 2018.

Lo cual indica que esta es una investigación prospectiva de acuerdo al desarrollo del proceso de observación. Se especificarán y señalarán los hechos observados, los cuales serán analizados estadísticamente.

#### **3.2.3. Unidades de Estudio**

##### **Universo**

El universo considerado para el presente trabajo de investigación está conformado por los directivos y trabajadores de la empresa Inversiones la Cruz Como también a los usuarios.

##### **Muestra**

Nuestra muestra ser realizara de manera censal debido a que el tamaño de nuestra población es pequeño.

### 3.3. Estrategia de Recolección de datos

En cuanto al análisis estadístico se recurrió:

- Estadística descriptiva simple, con la que se muestra los resultados en tablas, gráficos (frecuencias y porcentajes) con su respectiva interpretación.
- Estadística inferencial, se utilizará esta estadística para la comprobación de hipótesis y muestras relacionadas, apoyados en el software estadístico SPSS y con el estadígrafo de Pearson.



## CAPITULO 4

### FORMULACIÓN DE ESTRATÉGIAS PARA INVERSIONES LA CRUZ

#### 4.1. Antecedentes

SSP Capital, Inc. es el grupo controlador de la Edpyme, a través de su subsidiaria Inversiones La Cruz S.R.L. Esta empresa, que fue creada en 1989 y opera bajo las leyes del Estado de Florida (EEUU), es un holding cuya actividad principal consiste en invertir como socio en empresas de diversos países dedicados a la actividad de préstamo con garantía de joyas. Entre las más importantes se encuentran: Credifast (Nicaragua), Prendamás (Bolivia), Credimás Créditos (Honduras), EXPECOVE (El Salvador) e Inversiones La Cruz (Perú). El accionariado del holding está compuesto por un trust familiar con el 80% y los esposos Donald-Carmen Cross con el 20% restante (Inversiones la Cruz, 2018a).

##### 4.1.1. Visión

“Ser el mejor proveedor de productos y soluciones financieras que mejoren la calidad de vida de nuestros clientes, satisfaciendo sus necesidades, alcanzando sus sueños” (Inversiones la Cruz, 2018a).

##### 4.1.2. Misión

“Ofrecer servicios financieros y productos accesibles con el mejor equipo humano” (Inversiones la Cruz, 2018a).

##### 4.1.3. Valores

Los valores con los que cuenta según Inversiones la Cruz (2018) en su página Web los podemos mencionar a continuación:

- **CONFIANZA Y SOLIDEZ.** - Nuestros 20 años en el mercado nos respaldan como una empresa confiable y sólida, aparte de estar regulada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's. Esto afianza nuestro compromiso de ofrecerles un excelente servicio con la transparencia esperada de nuestros productos y procesos.

- **SEGURIDAD.** - Garantizamos la seguridad de los artículos desde el momento que son evaluados por nuestros Ejecutivos de Servicio hasta su devolución tal como nos fueron confiados. Tenemos una alianza estratégica con Transportes Blindados Hermes para el transporte seguro de los artículos desde nuestras agencias hacia sus bóvedas, donde son resguardados durante la duración del contrato que nuestros clientes mantienen con nosotros.
- **RAPIDEZ.** - A través de nuestros procesos eficientes, ofrecemos un servicio rápido y confiable, con lo cual aseguramos brindar préstamos inmediatos para nuestros clientes.
- **FORMALIDAD.** - Parte de nuestra garantía de servicio es estar regulados por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's (SBS). Esto garantiza transparencia y confianza en todos los servicios, productos e información que nosotros ofrecemos.
- **COBERTURA.** - Tenemos una red de más de 80 agencias interconectadas a nivel nacional, en las cuales podrás solicitar préstamos y hacer operaciones de pagos sin importar cuál de ellas visites.

#### 4.1.4. Código de Ética

Asimismo, Inversiones la Cruz (2018) en su página Web define el siguiente código de ética:

- Realizar todas las actividades de la Edpyme de forma íntegra, transparente, honesta y respetando las buenas costumbres y a la sociedad.
- Desarrollar las actividades de las Edpyme respetando las normas y leyes vigentes y cumpliendo las exigencias de los organismos y entes reguladores.
- Respetar la confidencialidad irrestricta de la información de sus clientes.
- Informar y denunciar operaciones sospechosas de lavado de activos y actividades ilícitas o que perjudiquen a la sociedad y al medio ambiente;
- Ofrecer a sus colaboradores todo lo necesario para el desarrollo de sus funciones, en un ambiente grato y en igualdad de oportunidades, sin discriminaciones de ningún tipo.

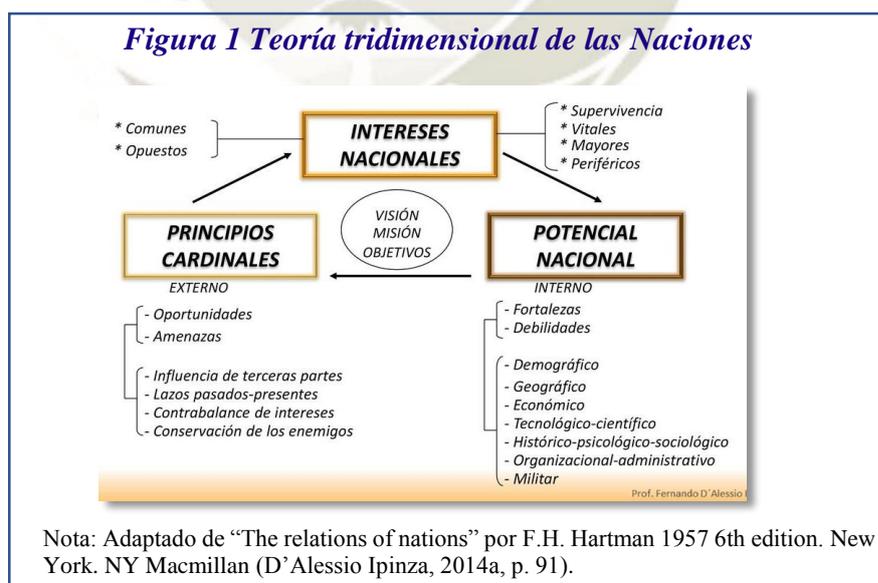
- Ofrecer a sus clientes servicios en un ambiente de igualdad, sin discriminación por su lugar de nacimiento, raza, sexo e ideologías políticas y religiosas;
- Ofrecer productos y servicios de calidad
- Censurar y criticar actos contra las buenas costumbres.
- Tomar decisiones estratégicas con objetivos a largo plazo, en beneficio de la Edpyme y la buena interacción con la sociedad.

## 4.2. Evaluación Externa

### 4.2.1. Análisis tridimensional de las naciones

En este punto del análisis externo de Edpyme Inversiones la Cruz analizaremos las relaciones internacionales y los factores que incidan en el desarrollo y crecimiento del país enfocado al sector micro financiero para establecer medidas que permitan enfrentar futuros competidores.

Según Hartmann en su Teoría Tridimensional de las Naciones indica que, “se debe evaluar tres factores en las relaciones entre naciones que son: los intereses nacionales, los factores del potencial nacional, y los principios cardinales” (D’Alessio Ipinza, 2014a, p. 89).



#### 4.2.1.1. Intereses nacionales, Matriz de interés nacional

Los intereses nacionales son los que busca un país o estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás. Estos intereses se dividen en cuatro categorías: “Supervivencia” si la existencia del país depende de ellos y es de mayor relevancia, “Vital” si el hecho de no alcanzarlos genera daños peligrosos, “Mayores” si afecta adversamente, “Periféricos” si solo tiene consecuencias marginales, pero es importante; La interacción o relación es (+) si son comunes y (-) si son opuestas (D’Alessio Ipinza, 2014a, p. 89).

*Tabla 2 Matriz de Intereses Nacionales*

INTERÉS NACIONAL	INTENSIDAD DE INTERÉS			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Mayores (Serio)	Periféricos (Marginal)
<b>Bienestar económico social</b>	y	EEUU (+)	México (+)	
		China (+)	Singapur (+)	
		Japón (+)		
		Tailandia (+)		
		China (+)		
<b>Acuerdos comerciales</b>		Japón (+)		
		EEUU (+)	Chile (+)	
		China (+)	Brasil (+)	
		Japón (+)	Venezuela (-)	
<b>Inversión Privada extranjera</b>	y	Tailandia (+)		
		Chile (+)		
		Brasil (+)		
<b>Reducción de pobreza</b>	de		China (+)	
			Japón (+)	
			Tailandia (+)	
			China (+)	
<b>Incrementar nivel de bancarización</b>	de		Japón (+)	
			Chile (+)	
			Brasil (+)	
			Venezuela (-)	
			México (+)	
		Singapur (+)		

*Nota:* adaptado de la matriz de interés nacional formulado por D’Alessio (2010)

#### 4.2.1.2. Potencial Nacional

Hemos considerado analizar los factores del potencial nacional planteado por D’Alessio en donde indica que son el análisis interno del país en este caso las fortalezas y debilidades que según Hartman se considerando siete dominios (D’Alessio Ipinza, 2014a, p. 91) que son:

**Demográfico:** Al 2017 la población ascendió a 3,826,018 personas, de las cuales el 50.08% son hombres y el 49.92% son mujeres. El 52,6 % de la población peruana vive en la costa, el 38 % en la sierra y el 9,4 % en la selva. La población económicamente activa equivale al 73,57 % del total de la población, es decir 22 668 626 habitantes y las personas mayores de 65 años representan el 6,4 %. La esperanza de vida para los hombres es de 72 años, mientras que para las mujeres es de 77 años. El país tiene un índice de alfabetización del 87,73 %. Las tasas de pobreza total e indigencia (pobreza extrema) son respectivamente 23,9 % y 4,7 % (INEI, 2009).

**Tabla 3 Población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento, según años calendarios 2000 - 2025**

Años	Población			Tasa de crecimiento media de la población total (%)	
	Total	Hombres	Mujeres	Periodo Quinquenal	Periodo Anual
2000	25,983,588	13,039,529	12,944,059		1.54
2001	26,366,533	13,230,410	13,136,123		1.47
2002	26,739,379	13,416,024	13,323,355	1.37	1.41
2003	27,103,457	13,597,121	13,506,336		1.36
2004	27,460,073	13,774,414	13,685,659		1.32
2005	27,810,540	13,948,639	13,861,901		1.28
2006	28,151,443	14,118,112	14,033,331		1.23
2007	28,481,901	14,282,346	14,199,555	1.16	1.17
2008	28,807,034	14,443,858	14,363,176		1.14
2009	29,132,013	14,605,206	14,526,807		1.13
2010	29,461,933	14,768,901	14,693,032		1.13
2011	29,797,694	14,935,396	14,862,298		1.14
2012	30,135,875	15,103,003	15,032,872	1.12	1.13
2013	30,475,144	15,271,062	15,204,082		1.13
2014	30,814,175	15,438,887	15,375,288		1.11
2015	31,151,643	15,605,814	15,545,829		1.10
2016	31,488,625	15,772,385	15,716,240		1.08
2017	31,826,018	15,939,059	15,886,959	1.05	1.07
2018	32,162,184	16,105,008	16,057,176		1.06
2019	32,495,510	16,269,416	16,226,094		1.04
2020	32,824,358	16,431,465	16,392,893		1.01
2021	33,149,016	16,591,315	16,557,701		0.99
2022	33,470,569	16,749,517	16,721,052	0.95	0.97
2023	33,788,589	16,905,832	16,882,757		0.95
2024	34,102,668	17,060,003	17,042,665		0.93
2025	34,412,393	17,211,808	17,200,585		0.91

*Nota:* Información tomada del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) – Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950 - 2050. Boletín de Análisis Demográfico N° 36

Estos indicadores demográficos de crecimiento y distribución del país, por edad, sexo son importantes considerarlos en el análisis del sector micro financiero ya que

el mercado se debe segmentar de acuerdo a las necesidades del cliente y las empresas deben priorizar sus recursos de acuerdo al potencial de cada segmento.

**Geográfica.** La oficina de información diplomática Perú comenta que

el territorio peruano tiene un área de 1'285,215 km<sup>2</sup> y se divide en sus tres regiones: Costa con su clima cálido, terreno árido y con mayor población del país, Sierra con un terreno accidentado en su geografía y con menor densidad de población, Selva rica en bosques y ríos importantes, combinando montañas con llanura. El Perú está situado en el hemisferio sur y hemisferio occidental, en América del Sur, limitando por el noroeste con Ecuador, por el noreste con Colombia, por el este con Brasil, por el sureste con Bolivia, por el sur con Chile, y por el oeste un privilegiado acceso al océano Pacífico. Este acceso genera diversas oportunidades de intercambio comercial y cultural con países del Asia-Pacífico, que se ve reflejado a la fecha en la diversificación del portafolio de países con las cuales mantiene relación, siendo de esta manera menos sensible a la volatilidad existente con otros países de Europa y Norteamérica. (2017)

**Económico.** Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática indica que, el Producto Bruto Interno (PBI) de Perú habría crecido alrededor de 2% en el segundo trimestre del 2017, frente al 2.1% registrado en el primer trimestre. La inversión pública creció 2.5% en el segundo trimestre en términos reales, su primer registro positivo en cinco meses asimismo Perú viene creciendo más rápido frente a los países de América Latina.

Respecto a la informalidad, sostuvo que en la medida que se fomente un modelo de crecimiento más inclusivo se podrán observar también una reducción de la actividad económica informal, que tradicionalmente ha sido elevada en Perú. “Una reducción de la informalidad puede traducirse en un incremento de la productividad, dado que las economías de escala y un mejor acceso a los servicios financieros benefician a las empresas”, expresó (2017, p. 87).

**Tabla 4 Perú: Producto Bruto Interno Total y por Habitante 2000-2016**

Año	PBI		Población Personas	PBI por habitante		Precios (Var %)
	Millones S/.	TAC		Soles	TAC	
2000	222,207	2.7	25,983,588	8,552	1.1	3.8
2001	223,580	0.6	26,366,533	8,480	-0.8	2.0
2002	235,773	5.5	26,739,379	8,817	4.0	0.2
2003	245,593	4.2	27,103,457	9,061	2.8	2.3
2004	257,770	5.0	27,460,073	9,387	3.6	3.7
2005	273,971	6.3	27,810,540	9,851	4.9	1.6
2006	294,598	7.5	28,151,443	10,465	6.2	2.0
2007	319,693	8.5	28,481,901	11,224	7.3	1.8
2008	348,870	9.1	28,807,034	12,111	7.9	5.8
2009	352,693	1.1	29,132,013	12,107	0.0	2.9
2010	382,081	8.3	29,461,933	12,969	7.1	1.5
2011	406,256	6.3	29,797,694	13,634	5.1	3.4
2012	431,199	6.1	30,135,875	14,308	4.9	3.7
2013P/	456,435	5.9	30,475,144	14,977	4.7	2.8
2014P/	467,181	2.4	30,814,175	15,161	1.2	3.2
2015E/	482,370	3.3	31,151,643	15,485	2.1	3.5
2016E/	501,098	3.9	31,488,625	15,914	2.8	3.6

*Nota:* Los valores son a precios constantes de 2007, TAC= Tasa Anual de crecimiento; PBI= Producto Bruto Interno. Información tomada del documento Panorama de la economía Peruana 1950 – 2016 (INEL, 2017, p. 87).

**Tecnológico/científico:** Hoy en día es importante la innovación y las mejoras en las capacidades tecnológicas y científicas en cualquier economía que proyecta desarrollarse y adaptarse a los cambios que presenta el contexto mundial. En Latinoamérica los países sudamericanos están presentando tasas de crecimiento del Producto positivos como lo explica el Concejo Nacional de Competitividad en la siguiente figura (OCDE, 2017):

**Figura 2 Los TOP 10 de economías más innovadoras**

Top 10				
Economías Latinoamericanas más Innovadoras				
País	Posición mundial	Puntuación 2017	Puntuación 2016	Variación
Chile	46	38.7	38.4	-0.78%
Costa Rica	53	37.1	38.4	3.39%
México	58	35.8	34.6	-3.47%
Panamá	63	35.0	33.5	-4.48%
Colombia	65	34.8	34.2	-1.75%
Uruguay	67	34.5	34.3	-0.58%
Brasil	69	33.1	33.2	0.30%
Perú	70	32.9	32.5	-1.23%
Argentina	76	32.0	30.2	-5.96%
República Dominicana	79	31.2	30.6	-1.96%

*Figura 2* los Top 10 de las mejores economías Latinoamericanas más innovadoras tomado del Índice Global de Innovación 2017 (OCDE, 2017).

**Histórico/Psicológico/Sociológico.** Se ha identificado que algunas debilidades del país en el ámbito social y sociológico son:

- Desigualdad social.
- La incapacidad para interpretar su propia pluriculturalidad y los conflictos fronterizos son sus debilidades

**Organizacional / Administrativo:** Las principales debilidades que se tiene en el Perú son:

- El centralismo de las organizaciones gubernamentales.
- la lentitud del aparato burocrático estatal, los alcances limitados de la legislación.
- El poco respeto a las leyes y la corrupción de las instituciones públicas.

#### **4.3. Análisis Competitivo del País**

Según lo señalado por Porter, “la relevancia de la competitividad de un país y su éxito se deben a las circunstancias que apoyan el desarrollo de la estrategia adecuada de un sector en particular”. Por ello el análisis competitivo del país es el punto de partida para determinar las condiciones dentro de las cuales las empresas van a desarrollar y mantener una ventaja competitiva.

Plantea para ello el análisis de 4 atributos los cuales son: Las condiciones de los factores, condiciones de la demanda, estrategia – estructura y rivalidad de las empresas y por último los sectores afines y de apoyo (Porter, 2015).

##### **4.3.1. Condiciones de los factores**

La competitividad de un país y los factores que la determinan son analizados bajo diferentes clasificaciones, una de ellas, considerada la más antigua y fiable es el Reporte de Competitividad Global, emitido anualmente por el Foro Económico Mundial desde 1979 y que valora datos obtenidos de variables duras, así como variables basadas en la percepción de más de 14 000 ejecutivos de casi 140 países. De este reporte se pueden deducir 12 pilares o factores que determinan la productividad de un país divididas en tres categorías en relación al grado de

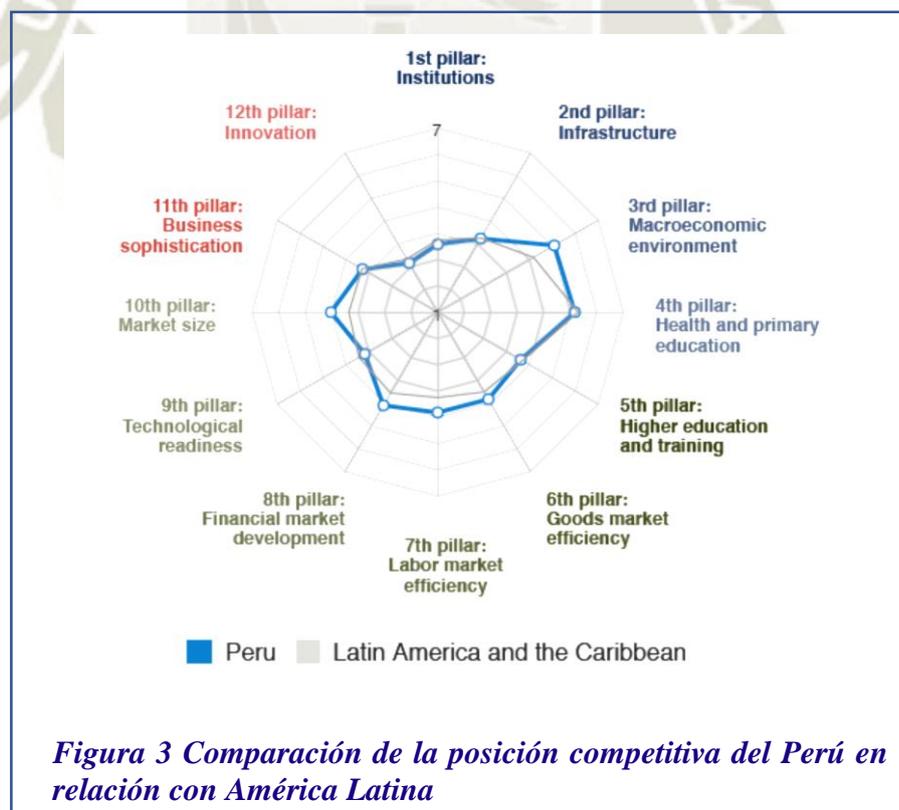
madurez de la economía de una nación; orientada básicamente por factores básicos, potenciadores de eficiencia y factores de sofisticación o innovación (Schwab, 2017).

**Tabla 5 Posiciones de Competitividad de Perú según Pilares**

Pilares	2017-2018		2016-2017	
	Posicion	Valor	Posicion	Valor
1. Instituciones	116	3.2	106	3.4
2. Infraestructura	86	3.8	89	3.6
3. Entorno macroeconómico	37	5.4	33	5.4
4. Salud y Educación primaria	93	5.4	98	5.3
5. Educación superior y capacitación	81	4.1	80	4.1
6. Eficiencia de mercado de bienes	75	4.3	65	4.4
7. Eficiencia del mercado laboral	64	4.3	61	4.3
8. Desarrollo del mercado financiero	35	4.5	26	4.7
9. Preparación tecnológica	86	3.7	88	3.6
10. Tamaño de mercado	48	4.5	48	4.4
11. Sofisticación en materia de negocios	80	3.8	78	3.8
12. Innovación	113	2.8	119	2.8

	1 a 60
	61 a 80
	81 a 137

*Nota:* Este cuadro nos muestra cual es la evolución de la competitividad de acuerdo a los 12 pilares establecido por la OCDE, en los años 2016 al 2018 del Perú.



De acuerdo a la tabla 5 podemos apreciar que nuestro país solo ha tenido una mejora de posición en 4 de los 12 pilares de competitividad. Estos son:

- Infraestructura,
- Salud y educación básica,
- Preparación tecnológica e
- innovación.

Consolidando la posición del país en cada uno de los 12 factores podemos ver el grado de evolución de nuestro índice de competitividad consolidado a lo largo de los últimos años:



El decrecimiento de nuestro índice de competitividad hace que hayamos perdido 5 posiciones en el Ranking Global en relación a nuestra ubicación el año pasado (puesto 72 en el 2017, puesto 67 en el año 2016). Sorprende que sean economías como Chipre, Irán, Jamaica o Marruecos las que nos hayan desplazado en estas posiciones.

#### 4.3.2. Condiciones de la Demanda

Siendo el mercado potencial de las entidades abocadas a las microfinanzas a nivel nacional (entre ellas las EDPYMES) la creciente cantidad de micro y pequeñas empresas es necesario analizar las condiciones de esta demanda en términos de su nivel de crecimiento, grado de formalización (tipo de forma societaria al momento

de su constitución) y la actividad predominante a la que se enfocan las nacientes micro y pequeñas empresas del país.

**Figura 5 Perú: Stock y Variación neta de empresas por trimestre, 2016 - 2018**

Concepto	2016				2017				2018	Var. % I Trim. 2018/17
	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	I Trim	
Stock al inicio del período	2 042 992	2 084 725	2 085 499	2 108 295	2 124 280	2 177 500	2 216 081	2 258 741	2 303 511	8,4
Altas 1/	63 658	63 940	70 390	64 849	68 746	67 976	78 754	68 416	66 067	-3,9
Bajas 2/	-47 097	-47 391	-46 740	-49 588	-26 590	-39 322	-47 506	-34 718	-37 449	40,8
Otros ingresos y salidas 3/	25 172	-15 775	-854	724	11 064	9 927	11 412	11 072	89	-
Variación neta	16 561	16 549	23 650	15 261	42 156	28 654	31 248	33 698	28 618	-
Stock al final del período	2 084 725	2 085 499	2 108 295	2 124 280	2 177 500	2 216 081	2 258 741	2 303 511	2 332 218	7,1
Tasa de altas (%) 4/	3,1	3,1	3,3	3,1	3,2	3,1	3,5	3,0	2,8	-
Tasa de bajas (%) 5/	2,3	2,3	2,2	2,3	1,2	1,8	2,1	1,5	1,6	-
Tasa neta	0,8	0,8	1,1	0,7	1,9	1,3	1,4	1,5	1,2	-

1/ Comprende a las empresas que se crean o se reactivan.  
 2/ Número de empresas que dejan de operar por el cierre o cese definitivo de sus actividades, suspensión temporal, fallecimiento en el caso de personas naturales y fusión o escisión en el caso de personas jurídicas.  
 3/ Otros ingresos y salidas que comprenden cambios de organización jurídica, principalmente de persona natural sin negocio a persona natural con negocio y viceversa. El Directorio Central de Empresas y Establecimientos del Instituto Nacional de Estadística e Informática no considera a las personas naturales sin negocio.  
 4/ Es la relación de altas de empresas con el stock al final del período.  
 5/ Es la relación de bajas de empresas con el stock al final del período.  
 Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

Como se desprende del cuadro anterior, en el primer trimestre del 2018 se han creado y/o reactivado 66,067 microempresas, un 3.9% menos en relación a las empresas dadas de alta en el último trimestre del 2017.(INEI, 2018).

**Figura 6 Perú: Altas de empresas según trimestre, 2016-18**



Figura 6 Podemos apreciar en este cuadro la evolución de las altas de las empresas peruanas desde el primer trimestre del 2016 hasta el 2018 (INEI, 2018, p. 5)

Asimismo, podemos mostrar información de las altas de empresas según la actividad económica se concentran mayormente las empresas creadas en el último trimestre:

**Figura 7 Perú: Altas de empresas, según actividad económica, I trimestre 2018**

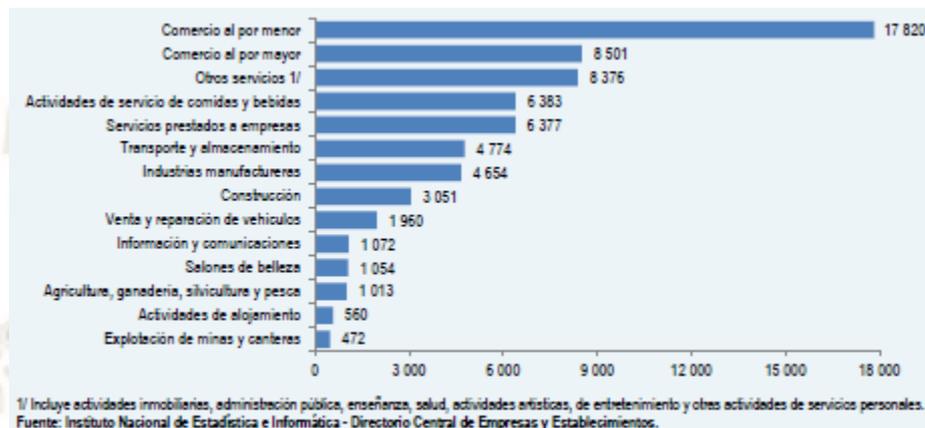


Figura 7 Información obtenida del boletín Demografía Empresarial del Perú (INEI, 2018)

Por último, analizaremos el tipo de organización – forma societaria- de las micro y pequeñas empresas dadas de alta en el último trimestre:

**Figura 8 Perú: Altas de Empresas según Organización Jurídica**

Organización jurídica	2017 I Trim	2018 I Trim	Estructura % I Trim. 2018	Var. % I Trim. 2018/17
Total	68 746	66 067	100,0	-3,9
Persona natural	44 423	41 879	63,3	-5,7
Sociedad anónima	11 398	11 642	17,6	2,1
Sociedad civil	254	307	0,5	20,9
Sociedad comercial de Resp. Ltda.	2 117	1 784	2,7	-15,7
Empresa individual de Resp. Ltda.	8 194	8 108	12,3	-1,0
Asociaciones	1 613	1 437	2,2	-10,9
Otros 1/	747	910	1,4	21,8

1/ Incluye sociedad en comandita simple, sociedad en comandita por acciones, sociedad colectiva, fundaciones, cooperativas y otros.  
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

Se puede apreciar que un 64.3% de las pequeña y microempresas de ha constituido bajo la modalidad de Persona Natural con negocio, lo cual refleja el elevado grado de informalidad de estas empresas, que no optan por constituirse bajo las tradicionales modalidades societarias.

#### 4.3.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:

Características de los competidores: El sistema financiero peruano

**Figura 9 Estructura y Características del Sistema Financiero**

Empresas de Operaciones Múltiples	Número de Empresas	Activos a Abril 2018	
		Monto (S/ Millones)	Participación (%)
Banca Múltiple	16	363 054	89,57
Empresas financieras	11	13 435	3,31
Cajas municipales (CM)	12	24 738	6,10
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	6	1 830	0,45
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpyme)	9	2 254	0,56
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>405 311</b>	<b>100</b>

*Figura 9* El sistema Financiero está compuesto por 54 empresas que realizar operaciones múltiples y poseen activos por S/ 405,3 mil millones

La creciente cantidad de micro y pequeñas empresas exigen por parte de las entidades de banca tradicional y sobre todo de las entidades de banca y finanzas “no convencionales” una mayor atención en cuanto a sus necesidades de financiamiento y oportunidad de acceso al crédito. Por ello, las estrategias de los competidores en el sistema financiero peruano se basan en dos pilares:

**La profundidad financiera**, llamada también intermediación financiera, es un indicador que mide la relación de los productos activos (créditos) y pasivos (ahorros) como porcentaje del PBI. Este indicador es una clara señal de crecimiento económico y de adecuada distribución de los ingresos.

**La Inclusión financiera** como estrategia de los competidores está definida por el acceso a los servicios financieros, el uso de dichos servicios y la adecuada distribución de la infraestructura de los mismos. Las redes de canales de atención (oficinas, cajeros automáticos, cajeros corresponsales, puntos de atención, etc.) son un claro ejemplo de ello (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2018a).

#### 4.3.4. Sectores relacionados y de apoyo

Las Empresas están inmersas a los riesgos inherentes al negocio financiero y específicamente al de los créditos pignoratícios o prendarios, tales como la volatilidad de la cotización del oro y del tipo de cambio, dado que tales riesgos podrían impactar en las colocaciones y en la recuperación de los préstamos.

EDPYME Inversiones La Cruz cuenta con el respaldo y regulación de ciertas instituciones legales, a continuación, algunos enlaces informativos sobre el tema de banca y finanzas.

### **Banco Central de Reserva del Perú (BCRP):**

El Banco de Reserva del Perú fue creado el 09 de marzo de 1922, mediante la Ley N° 45 000, pero, es en setiembre de ese mismo año que se oficializa como BCRP, desde entonces, es considerado un organismo autónomo que tiene como finalidad preservar la estabilidad monetaria. Para ello pone en marcha políticas que controlen la inflación, y en cierta medida, generen confianza en la moneda peruana, además, esto genera un estímulo al ahorro y a la inversión (BCRP, 2018a).

Podemos mencionar algunas de las principales funciones de esta institución:

- Regular la moneda y el crédito.
- Administrar las Reservas Internacionales.
- Emitir billetes y monedas.
- Informar sobre las finanzas nacionales.

### **Superintendencia de Banca, Seguros y AFP**

Creada el 23 de mayo de 1931 como Superintendencia de Bancos, con la finalidad de controlar y supervisar a los bancos; en julio de 2000 se incorpora a su control y supervisión a las AFP, dejando el nombre de SBS, para tomar el actual: Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones. Es por ello, que esta institución está para proteger los intereses de los depositantes y asegurados preservando la solvencia de los sistemas supervisados (Bancos, Compañías de Seguros, AFP'S); por lo cual, la Superintendencia abarca 2 grandes tareas: regular y supervisar. Debemos informarnos antes de hacer algún tipo de movimiento bancario, puesto que no todas las instituciones brindan el mismo servicio, o el mismo goce de intereses; además cuando ésta infringe sobre los derechos del cliente, usted estará

en todo el derecho de acudir a la institución pertinente para hacer los reclamos respectivos (SBS, 2018a).

#### **4.3.5. Influencia del análisis en la organización**

Últimamente se ha incrementado la competencia en el mercado financiero en la cual las pequeñas empresas buscan posicionarse captando clientes en las zonas más alejadas de la metrópoli ya que son mercados atractivos para este sector y en la ciudad en este aspecto se encuentra saturada.

### **4.4. ANÁLISIS DEL ENTORNO PESTE**

#### **4.4.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales**

Dentro de este punto político, gubernamental y legal vemos algunos hechos puntuales, los cuales consideramos marcaron el rumbo del gobierno en estos últimos años.

##### **Las investigaciones y los políticos**

Hoy en día estamos viviendo una ola de acontecimientos relacionados a investigaciones por caso de corrupción, como es el caso Lava Jato en donde Karem Barboza periodista del Diario El Comercio menciona que:

Estuvo dormido buena parte del 2016, pero en las últimas semanas del año pasado despertó mediáticamente, sobre todo luego que la constructora brasileña Odebrecht admitiera el pago de sobornos por US\$ 29 millones a funcionarios peruanos a cambio de obras. Las coimas se dieron entre el 2005 y 2014; es decir, durante los gobiernos de Alejandro Toledo, Alan García y Ollanta Humala (2018).

lo que hace que en nuestro país este mal sea considerado como el principal problema, a pesar de que hay la promesa de nuestro actual presidente de la republica Martin Vizcarra respecto a enfrentar una lucha frontal contra la corrupción siendo este uno de los pilares de su gobierno.

## **La relación entre el oficialismo y el fujimorismo**

Entre otros, uno que llama bastante la atención es el del oficialismo su relación con el fujimorismo, el cual se ha visto desgastado por las últimas censuras a los ministros, videos y audios que han generado que las relaciones en el gobierno y parlamento se deterioren más aun, siendo los únicos perjudicados el pueblo peruano.

### **Acuerdos Basilea**

El Comité de Supervisión de Basilea (de ahora en más, Comité de Basilea) es la organización mundial creada en el año 1975 que tiene como objetivo fortalecer la solidez de los sistemas financieros. Está integrado por representantes de los bancos centrales y las autoridades supervisoras del G-20. Generalmente se reúnen en el Banco Internacional de Pagos (Bank for International Settlements) en Basilea, Suiza, ya que allí se encuentra su secretaría permanente (Reicks, 2006).

Asimismo, podemos Muci Facchin & Martin Ponte menciona que, Sus conclusiones no tienen carácter legal, pero publica estándares y pautas esperando que las autoridades nacionales tomen las medidas necesarias para implementar sus recomendaciones en sus propios sistemas financieros.

Sus trabajos iniciales se orientaron básicamente a establecer principios de cooperación en la supervisión de las actividades internacionales de los bancos de los países miembros o participantes. El primero de ellos se denominó Concordato de Basilea (1976) y en el mismo se establecían los principios y obligaciones de las autoridades nacionales respecto de las actividades internacionales de los bancos. Este trabajo fue luego revisado en el año 1983 con el objeto de incluir el principio de supervisión consolidada, por medio del cual un único órgano debía supervisar todas las operaciones de los bancos, nacionales e internacionales.

Luego, dado el aumento de las actividades internacionales de las instituciones financieras a inicios de los años ochenta y a un notorio deterioro de los niveles de patrimonio de estas a causa de la mayor competencia, el comité comenzó a tener otras preocupaciones.

Muci Facchin & Martin Ponte indica además que:

Esto se orienta a armonizar las regulaciones dentro de cada país tanto para evitar la migración de inversiones a los países menos exigentes como para controlar y prever los potenciales problemas económicos que podrían surgir en el caso de que alguna institución sufriera una crisis de importancia.

Por esos motivos es que iniciaron nuevas negociaciones dirigidas a armonizar los niveles de patrimonio. Fue así que en el año de 1988 se firmó el acuerdo denominado “Convergencia Internacional de medición de capital y estándares de capital”. Este fue uno de los mayores avances en cuanto a la definición de los requerimientos mínimos de capital que deben cumplir los bancos internacionales para hacer frente a pérdidas inesperadas por diferentes riesgos, principalmente el de crédito.

Luego, los cambios en el sector bancario hicieron necesaria la revisión de este acuerdo inicial y es así como además del Acuerdo de Basilea I, también podemos encontrar el Acuerdo de Basilea II y III. A continuación, detallaremos los principales argumentos y medidas de cada uno de ellos (Muci Facchin & Martin Ponte, 2004).

**Basilea I:** De Miguel Domínguez, Miranda Torrado, Pallas González, & Peraza Fandiño en su análisis acerca de Basilea I indican que,

tal como se dijo anteriormente, los principales objetivos de este acuerdo fueron los de asegurar un nivel de capital adecuado en el sistema bancario internacional, en el entendido de que el capital es necesario como colchón ante las pérdidas y proporciona un estímulo para una gestión prudente. Basilea I está basado en el modelo RAR (Risk Asset Ratio) (Ratio de Riesgo de Activos), según el cual las entidades han de mantener un capital mínimo del 8% sobre los activos ponderados por riesgo (2003).

**Basilea II:** Asimismo De Miguel Domínguez et.al., comenta

el fundamento de este acuerdo es que los requerimientos de capital son más sensibles al riesgo, especialmente al riesgo de crédito. El mismo se basa en los siguientes tres pilares:

**Primer pilar:** requerimientos mínimos de capital. Se definen los recursos propios mínimos, manteniéndose el 8% del capital en relación con los riesgos asumidos. La definición de capital tampoco varía. Por el contrario, la revisión se centra en la medición del riesgo, es decir, en el denominador de la ratio del capital: se propone por primera vez una medida para el riesgo operativo y los métodos para la medición del riesgo de crédito propuestos son más desarrollados.

**Segundo pilar:** el proceso de examen supervisor, Los supervisores deben garantizar que los bancos tengan procesos adecuados para calcular la adecuación de su capital a partir de una evaluación profunda de sus riesgos. Los gestores de la entidad deben desarrollar procesos de evaluación interna del capital y fijar objetivos de capital en función del perfil de riesgo particular. Estos procesos, a su vez, serán evaluados por los supervisores; por lo tanto, este pilar no solo busca asegurar que el banco tenga el capital necesario para cubrir los riesgos inherentes a sus actividades, sino también que los mismos desarrollen y utilicen mejores técnicas a gestión de riesgos en el seguimiento y control de los mismos.

A su vez, este pilar está basado en los siguientes cuatro principios:

- Los bancos deben contar con un proceso para evaluar la suficiencia de su capital en función de su perfil de riesgo y con una estrategia para el mantenimiento de sus niveles de capital.
- Las autoridades supervisoras deberían examinar y evaluar las estrategias y evaluaciones internas de la suficiencia de capital de los bancos, así como la capacidad de estos para vigilar y garantizar el cumplimiento de los coeficientes de capital regulador. Las autoridades supervisoras deberán intervenir cuando no queden satisfechas con el resultado de este proceso.

- Los supervisores deberían esperar que los bancos operen por encima de los coeficientes mínimos de capital regulador y deberían ser capaces de exigirles que mantengan capital por encima de este mínimo.
- Los supervisores tratarán de intervenir con prontitud a fin de evitar que el capital descienda por debajo de los niveles mínimos requeridos para cubrir las características de riesgo de un banco dado. Asimismo, deberán exigir la inmediata adopción de medidas correctoras si el capital no se mantiene en el nivel requerido o no se recupera este nivel.

**Tercer pilar:** disciplina de mercado. este pilar establece el deber de los bancos de revelar detalles sobre su nivel y estructura de capital, sobre su perfil de riesgos y sobre sus sistemas de medición y control de dichos riesgos, apuntando de este modo a la transparencia de los bancos(2003).

#### 4.4.2. Fuerzas económicas y financieras

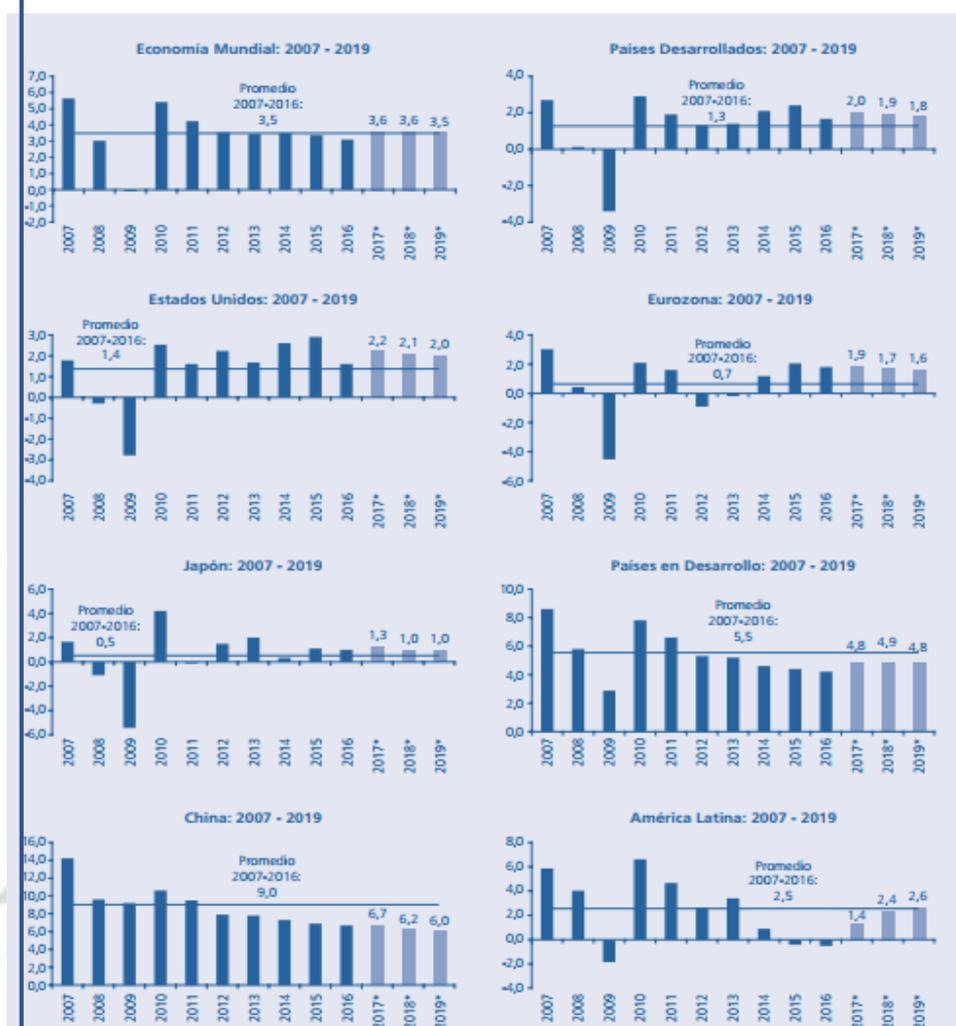
##### Escenario Internacional

En el análisis realizado por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) podemos resaltar lo siguiente:

Entre enero y marzo del presente año se ha venido presentando un menor grado de sincronización en el crecimiento de la actividad de las principales economías. La Eurozona presenta indicadores de desaceleración, que contrasta con el mayor dinamismo de la economía de EUA y con el crecimiento alto y estable de la economía china. La proyección del crecimiento mundial se mantiene en 3,8 por ciento para 2018 y en 3,7 por ciento para 2019. El promedio del crecimiento de las economías desarrolladas pasaría de 2,3 a 2,0 por ciento, reflejando un menor crecimiento de la economía norteamericana (2,8 y 2,2 por ciento), de la Eurozona (2,2 y 2,0 por ciento) y la del Japón (1,3 y 1,0 por ciento). Las economías en desarrollo seguirían teniendo un mayor dinamismo (4,9 por ciento en 2018 y 5,0 por ciento en 2019), entre las que destaca China (6,6 y 6,4 por ciento), India (7,4 y 7,8 por ciento) y América Latina y el Caribe

(2,2 y 2,7 por ciento). Los principales factores de riesgo que podrían afectar el crecimiento global se asocian a potenciales conflictos comerciales entre EUA y sus principales socios (China y Eurozona, principalmente) y en torno a eventos geopolíticos (Medio Oriente y Corea del Norte). Asimismo, existe el riesgo de un ajuste brusco en las condiciones de los mercados financieros asociados a ajustes no previstos en la política monetaria de la Fed y de otros bancos centrales. Este escenario puede impactar de manera particular a las economías emergentes con alteraciones en sus mercados cambiario, bursátil y de renta fija, en particular en el mercado de bonos del sector público. En Estados Unidos, el crecimiento del primer trimestre de 2018 (2,2 por ciento) fue menor al del trimestre previo (2,9 por ciento), pero mayor al del primer trimestre del año anterior (1,2 por ciento), en línea con la mejora de la actividad económica (BCRP, 2018c).

**Figura 10 Indicadores de Crecimiento Mundial**



Información obtenida de Bloomberg, FMI y Consensus Forecast, obtenida del Reporte de Inflación a junio 2018. (BCRP, 2018c)

Asimismo comenta El Banco Central de Reserva del Perú comenta que,

en este contexto, la FED decidió mantener su rango de tasas de interés en 1.00 - 1.25% en su reunión del 25 y 26 de julio. Las proyecciones de los miembros del comité, publicadas en junio, mostraron una ligera corrección al alza en el crecimiento mientras se revisaron a la baja la inflación y el desempleo, que continuó en línea con los últimos datos publicados. Los datos indicadores de julio y agosto refuerzan esta percepción de recuperación económica con bajas presiones inflacionarias. En línea con ello, la probabilidad de un alza adicional de tasas por parte de la FED en lo que resta del año se ha reducido (BCRP, 2018c).

### **Actividad Económica Nacional**

La actividad económica se ha venido desacelerando por la moderación de la demanda interna, básicamente por la contracción de inversión privada y pública. Esta evolución se acentuó durante el cuarto trimestre de 2016 y el primer trimestre de 2017, tras el impacto de las medidas de consolidación fiscal, de los casos de corrupción asociados a empresas constructoras brasileñas y del fenómeno El Niño Costero. En este contexto, el PBI no primario, el más afectado por la evolución de la demanda doméstica, registró una moderación significativa, donde los sectores más afectados fueron construcción y manufactura no primaria. Esta evolución ha comenzado a revertirse desde el segundo trimestre de 2017 (desde mayo en particular). Durante dicho período, el PBI creció 2.4%, luego de haber crecido 2.1% en el primer trimestre. Este mayor dinamismo del PBI se explica principalmente por la mayor producción agrícola y pesquera. El menor crecimiento de los sectores no primarios se debe a una mayor caída de la manufactura, atenuada por la recuperación de los sectores comercio y servicios, que revirtieron los efectos del fenómeno El Niño Costero, y el sector construcción moderó su ritmo de caída, en línea con la mejor evolución de la inversión pública y privada. La recuperación del PBI durante el primer trimestre de 2018 (3.2%) respecto a similar periodo del año previo se debe a la recuperación de los sectores no primarios (3.6%), cuya contribución al crecimiento del trimestre se elevó de 1.3% en 2017 a 2.8% en este año. Este resultado lo podemos explicar básicamente por el crecimiento de los sectores Construcción y de Servicios os que tuvieron un crecimiento de 5.1% y 4.2% respectivamente; en tanto que los sectores primarios presentaron una contracción o menor crecimiento por ejemplo en el sector minero e hidrocarburos, esto se dio porque se está explotando menos oro debido a las leyes de este mineral; Por otra parte el sector agropecuario presenta una recuperación llegando a 5.7% a pesar de los problemas climáticos sufridos(BCRP, 2018c, p. 50).

**Figura 11 PBI por sectores económicos**

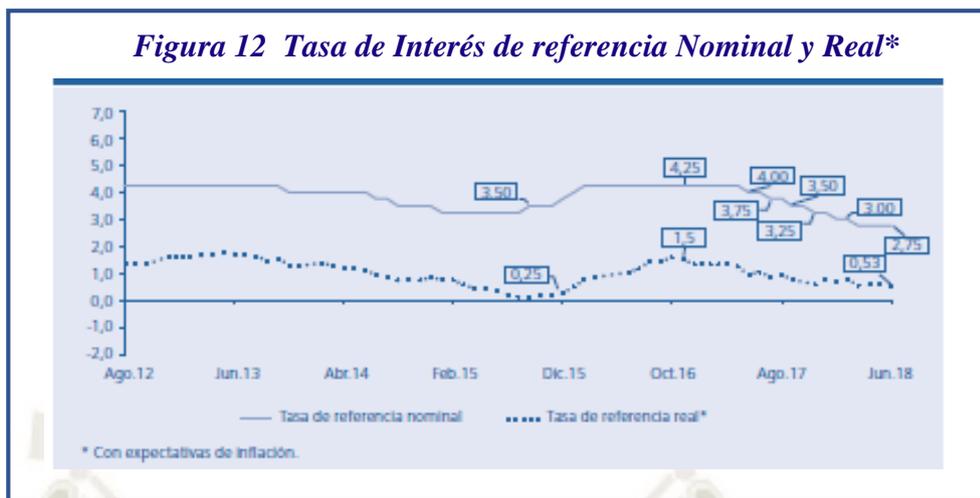
	2016		2017		2018*			2019*	
	Año	I Trim.	Año	I Trim.	RI Mar.18	RI Jun.18	RI Mar.18	RI Jun.18	
<b>Agropecuario</b>	2,7	-0,2	2,8	5,7	4,0	4,8	4,0	4,0	
Agrícola	1,8	-3,7	3,0	7,8	4,3	5,1	4,1	4,1	
Pecuario	3,7	4,4	2,7	3,0	3,4	4,4	3,8	3,8	
<b>Pesca</b>	-10,1	37,9	4,7	6,1	23,5	30,0	0,5	-4,2	
<b>Minería e hidrocarburos</b>	16,3	4,1	3,2	0,6	2,0	0,1	3,5	4,0	
Minería metálica	21,2	3,9	4,2	1,7	2,4	0,5	3,0	3,5	
Hidrocarburos	-5,1	5,3	-2,4	-5,9	-0,8	-2,0	7,6	7,6	
<b>Manufactura</b>	-1,4	2,3	-0,2	1,0	4,8	5,1	3,5	3,8	
Recursos primarios	-0,6	11,7	1,9	0,1	9,9	9,9	4,1	4,1	
Manufactura no primaria	-1,6	-0,5	-0,9	1,4	3,0	3,5	3,4	3,8	
<b>Electricidad y agua</b>	7,3	1,1	1,1	1,4	2,5	3,3	3,5	4,0	
<b>Construcción</b>	-3,1	-5,2	2,3	5,1	8,5	7,5	8,0	8,0	
<b>Comercio</b>	1,8	0,1	1,0	2,7	3,5	3,7	3,8	3,8	
<b>Servicios</b>	4,0	3,1	3,3	4,2	3,7	4,1	4,0	4,2	
<b>PRODUCTO BRUTO INTERNO</b>	4,0	2,3	2,5	3,2	4,0	4,0	4,0	4,2	
Nota:									
PBI primario	10,0	4,6	3,0	1,8	3,8	2,9	3,6	3,8	
PBI no primario	2,4	1,6	2,3	3,6	4,0	4,3	4,2	4,3	

Figura: Información obtenida del reporte de Inflación junio 2018. Fuente: BCRP

## Política Monetaria e Inflación

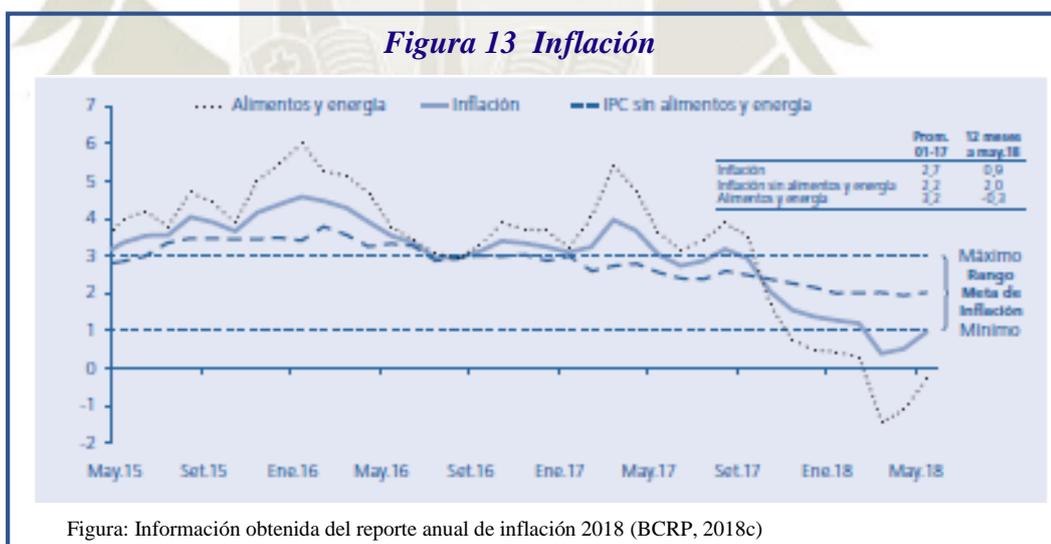
### Tasa de referencia

El Directorio del BCRP acordó mantener la tasa de interés de referencia de política monetaria en 2.75%, esta tasa de referencia es compatible con una proyección de inflación dentro del rango meta y se sustenta en los siguientes factores: **La inflación interanual**, en donde la inflación de los alimentos y energía se mantiene alrededor del 1.5 del rango meta, en 1.97 en febrero de 2018 y llegando al 2.0 en mayo de 2018. **Las expectativas de inflación a 12 meses** continúan bajando, situándose en 2.2% hasta mayo de 2018. El crecimiento de la **actividad económica** mantiene indicadores favorables a pesar de que existe incertidumbre en los mercados financieros internacionales. Y la **actividad economía mundial** mantiene indicadores favorables a pesar de que existe incertidumbre en los mercados financieros internacionales (BCRP, 2018c, p. 77).



### Tasa de inflación

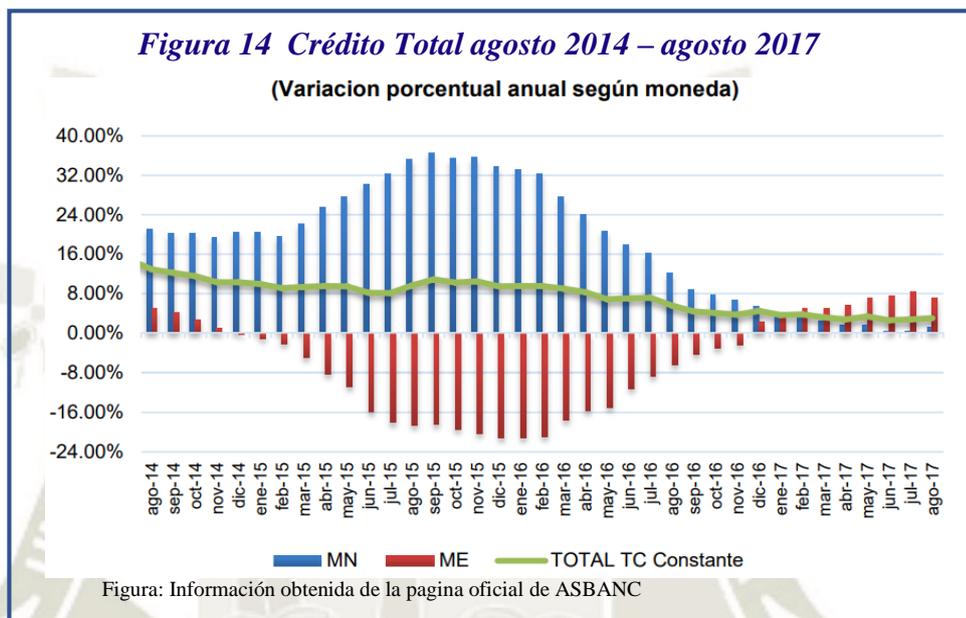
“La inflación a doce meses ha pasado de 1.4% en diciembre de 2017 a 0.9% en mayo de 2018, descomponiéndose una tasa negativa de -0.3% en el caso de los alimentos y energía y un 2.0% en el grupo que no corresponde a los alimentos y energía” (BCRP, 2018c, p. 99).



### CREDITOS

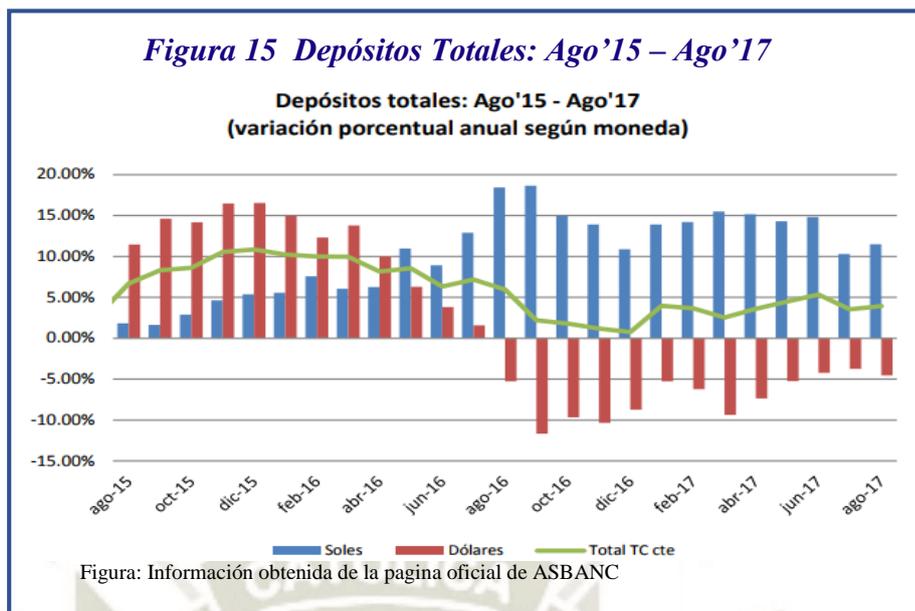
Al cierre de agosto de 2017, los créditos otorgados por las entidades bancarias sumaron S/. 236,351 millones. De esta manera, se registró un crecimiento de 3.0% respecto al mismo mes de 2016, considerando un tipo de cambio constante para dicho cálculo.

Por tipo de moneda, se observa que los créditos en soles ascendieron a S/. 159,475 millones al cierre de agosto de 2017, cifra superior en S/. 1,792 millones (1.14%) en comparación al mismo mes de 2016. En tanto, el saldo de créditos en dólares fue de US\$ 23,720 millones en agosto, avanzando en US\$ 1,570 millones (7.09%) frente agosto 2016(ASBANC, 2017a).



## DEPOSITOS

De otro lado, las captaciones de la banca comercial sumaron un total de S/. 216,779 millones en agosto 2017, registrando un crecimiento de 3.94% respecto a similar mes de 2016, considerando un tipo de cambio constante para dicho cálculo. Este incremento es el resultado del incremento de los depósitos a plazo y vista en moneda nacional, las que contrarrestaron la caída en los depósitos en dólares (ASBANC, 2017a).



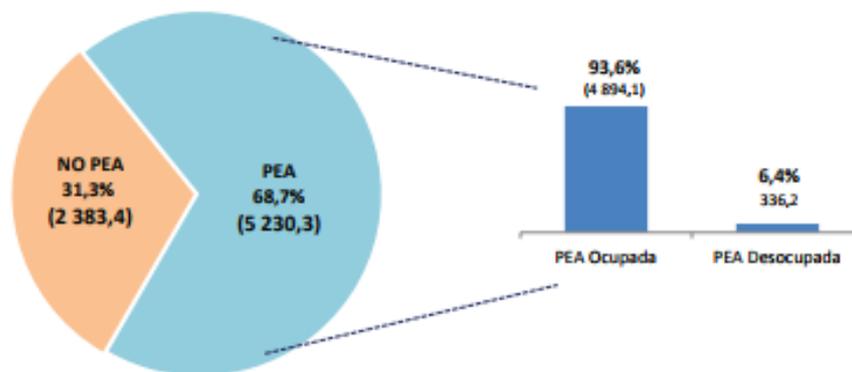
#### 4.4.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas

Según la Encuesta Permanente de Empleo (EPE), que tiene la finalidad de obtener información base para estimar indicadores del mercado laboral de la Capital en el corto plazo, señala lo siguiente:

##### **Población en edad de trabajar según condición de actividad**

En el tercer trimestre móvil del 2017, se registró en Lima Metropolitana 7 millones 613 mil 700 personas con edad para desempeñar actividad económica (PET), que constituyen la población potencialmente demandante de empleo. La PET está compuesta por la Población Económicamente Activa (PEA), que representa el 68.7% (5 millones 230 mil 300 personas) del total de la PET y por la Población Económicamente No Activa (No PEA) que representa el 31.3% (2 millones 383 mil 400 personas). La No PEA agrupa a las personas que no participan en la actividad económica como ocupada ni desocupados(BCRP, 2017).

**Figura 16 Población en edad de trabajar según condición de actividad**



PET= Población en Edad de Trabajar  
 PEA= Población Económicamente Activa  
 NO PEA= Población Económicamente No Activa  
 Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Permanente de Empleo.

Figura: Información de la población expresada en miles de personas obtenida del informe técnico de la situación del mercado laboral (BCRP, 2017)

Por otro lado, el Acceso al crédito, ratio calculado en función del número de deudores entre el total de habitantes adultos, señala un gran espacio por cubrir por parte de las Microfinanzas en el mercado actual. El indicador calculado a diciembre 2016, indica que en nuestro país solo el 33.1% de los habitantes mayores de edad tienen un crédito.

**Figura 17 Acceso a Crédito**

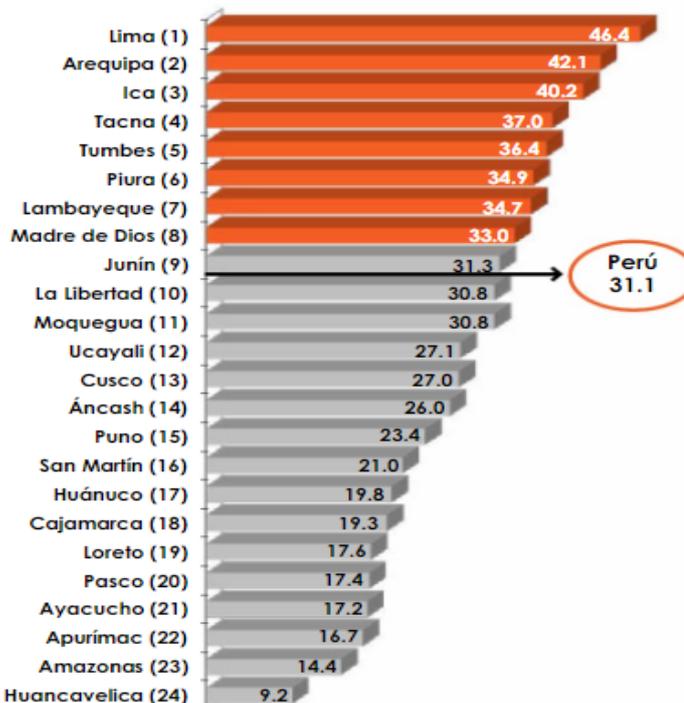
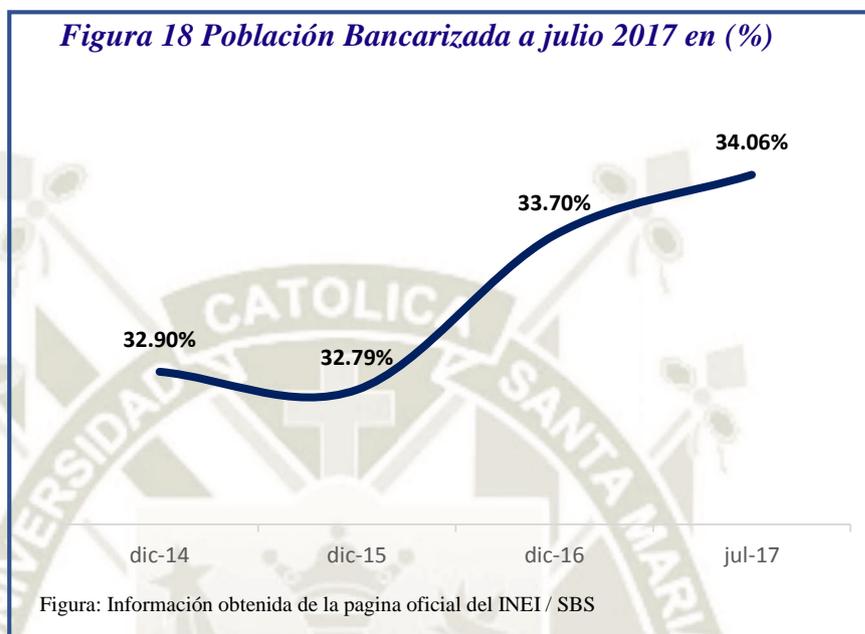


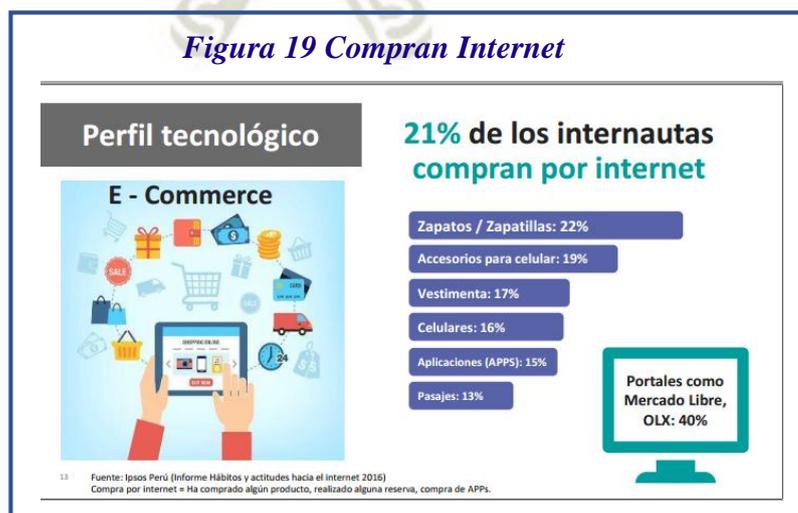
Figura: Información obtenida del Instituto Peruano de Economía

Tomando como guía lo elaborado por el Instituto Peruano de Economía, se realizó el cálculo de la bancarización del país, mostrando un gran potencial de crecimiento en el sector, y reafirmando la idea de poder encontrar todavía un mercado desatendido por el sistema financiero.

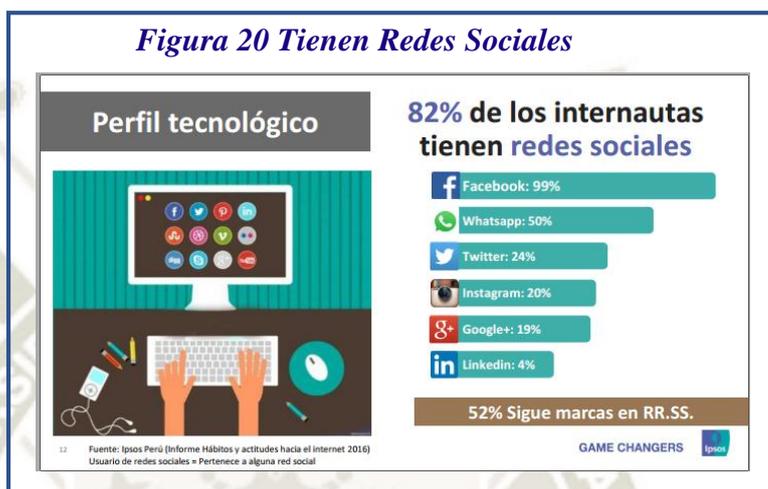


#### 4.4.4. Fuerzas tecnológicas y científicas

Según estudios realizados por Fin Tech para el año 2020 mas del 60 % de los clientes financieros accederán a servicios via aplicativos, esto hara que se tenga un gran impacto en la industria financiera ya que todo tipo de servicio y como se actualmente ya se realizan por medio de bancas móviles.



Esto ayuda a que las empresas del sector financiero tenga una mayor acogida en el mercado ya que más del 60% de la población tienen acceso a un teléfono móvil con internet. El reto es enorme ya que más de 250 millones de personas y más de 200 millones de pequeñas empresas no pueden acceder a beneficios financieros básicos.



La evolución del sector financiero depende en gran parte del desarrollo tecnológico en cuanto a inteligencia del negocio, información del cliente potencial, información del entorno financiero, y, en los últimos años, en la seguridad de la información. Este último apartado se ha vuelto de vital importancia ya que la banca está migrando a una plataforma virtual, con fuerte aumento de las operaciones realizadas desde celulares u ordenadores personales, y la necesidad de proteger la información del cliente y la integridad de sus bienes. En el Perú, las operaciones electrónicas crecieron un 89% entre el 2012 y el 2014 (Peru 21, 2015).

La inversión por parte del Perú en actividades de Investigación y Desarrollo como porcentaje de los recursos económicos es mínimo en comparación con otros países, solo el 0.15% del PBI, mientras que Chile destina el 0.50%.

Debido a los indicadores exigidos por la SBS es necesario que las entidades financieras cumplan requerimientos tecnológicos elevados por consiguiente es importante la contratación de personal capacitado en temas de finanzas, pues la evaluación crediticia es un punto crítico para muchas entidades financieras.

**Tendencias tecnológicas.** - son el uso del internet en las operaciones como medio de comunicación, promoción y comercio, la banca telefónica y las aplicaciones (app).

**Banca móvil.** – se sabe que hoy en día el sector bancario están tratando de reforzar la seguridad en este tipo de actividades por medio de mensajes de texto usando: USSD (Servicio Suplementario de Datos no Estructurados). Se sabe también que pronto las doce cajas municipales que operan en nuestro país estarán contando con este tipo de tecnología y que el sector micro-financiero la estarán implementado posteriormente.



#### 4.4.5. Fuerzas ecológicas y ambientales

Edpyme Inversiones La Cruz tiene un nivel de desempeño Aceptable (Categoría RSE4, donde RSE1 es la categoría máxima y RSE6 es la mínima), respecto a sus prácticas de Responsabilidad Social Empresarial. La Edpyme ha identificado a sus grupos de interés de forma parcial. Producto de este proceso, se han llevado a cabo algunas acciones de participación con sus grupos de interés, sin embargo, estas no forman parte de un programa formal.

Asimismo, realiza algunas acciones orientadas a promover la eficiencia energética, el consumo racional del agua y el reciclaje, tales como realizar el proceso de Mailing sobre campañas de concientización y el desarrollo de un proyecto de reciclaje para una gestión adecuada de residuos.

Por otro lado, la Compañía se encuentra regulada en materia ambiental por la Superintendencia de Banca y Seguros.

#### 4.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Luego de evaluar los factores externos en el análisis PESTE, se elaboró la matriz de factores externos (MEFE), cuya finalidad es designar una ponderación de los factores y otorgar una puntuación a los mismos, del cual se obtuvo la puntuación de 3.05.

Este valor indica un entorno favorable para el desarrollo de la industria y a la vez permite tomar medidas para mitigar riesgos por parte de las amenazas.

*Tabla 6 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Factores Externos	Peso	Ponderación	Peso ponderado
<b>Oportunidades</b>			<b>1.95</b>
Entorno favorable para las Microfinanzas	10.00%	4	0.40
Aumento creciente del PBI	12.00%	3	0.36
Crecimiento del Sector Comercio	13.00%	3	0.39
Bancarización del País	10.00%	4	0.40
Variedad de fuentes de fondeo	10.00%	4	0.40
<b>Amenazas y retos</b>			<b>1.10</b>
Incertidumbre política entre el Ejecutivo y el Legislativo	5.00%	2	0.10
Volatilidad de la tasa de interés	10.00%	1	0.10
Incremento de IMFs en el mercado	15.00%	2	0.30
Inestabilidad de la moneda extranjera	5.00%	2	0.10
Volatilidad en el precio del oro	10.00%	2	0.20
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>		<b>2.75</b>

1 = La respuesta es pobre.

2 = La respuesta es promedio.

3 = La respuesta está por encima del promedio.

4 = La respuesta es superior.

\*Es importante notar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir una calificación de 1, 2, 3, ó 4.

#### 4.6. La organización y sus competidores

El conocido modelo de las cinco fuerzas de Porter permite hacer un análisis competitivo, determinar la estructura y atractividad de la industria donde la organización compete, y desarrolla una estrategia de negocio.

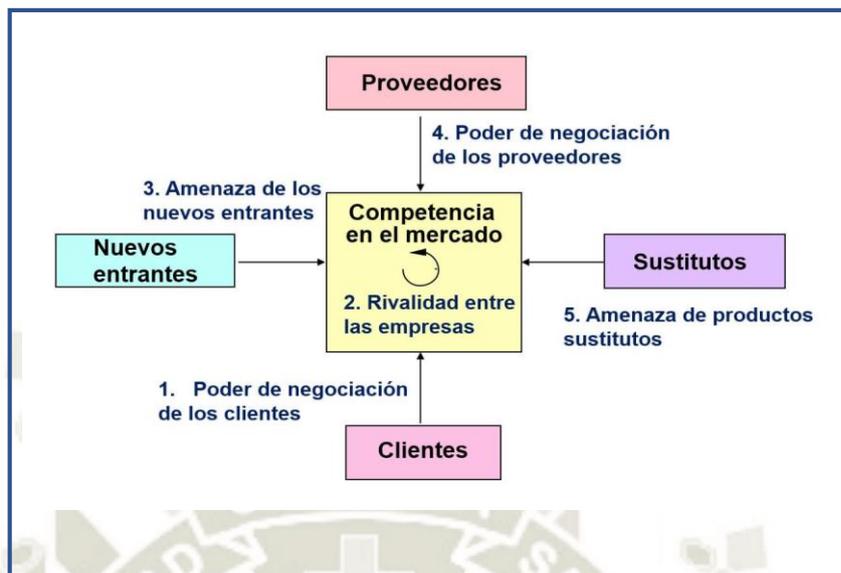
Este modelo determina las características de las amenazas de los nuevos entrantes y sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y de los compradores, y la intensidad de la rivalidad entre las empresas que compiten.

Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y, por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Porter se refería a estas fuerzas como del microentorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen 3 fuerzas de competencia vertical: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia horizontal: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.

*Figura 21 Fuerzas Competitivas de Porter*



#### 4.6.1. Poder de negociación de los proveedores

Desde hace mucho tiempo la Edpyme Inversiones La Cruz financia una parte importante de sus operaciones con recursos propios. Los mismos que son distribuidos de la siguiente manera, a fines del primer semestre del 2017, el patrimonio representó el 56.8% de los activos (60.4% a diciembre 2016), lo que reduce en cierta medida la dependencia en los pasivos. Acorde a lo anterior, se registró un saldo de adeudados por S/ 47.8 millones (S/ 35.3 MM al cierre del 2016). Los principales proveedores de dichas líneas fueron CMAC Huancayo con un acumulado de S/ 24.8 millones, seguido de CMAC Trujillo con S/ 14.8 millones y CMAC Maynas con S/ 3.8 millones. La totalidad de los adeudados, con excepción de los leasings, cuentan con cartera en garantía. Cabe mencionar que, a junio 2017, el 66.7% de los adeudos son de corto plazo y el 33.3%, de largo plazo. Asimismo, el 99.9% de éstos se encuentra en moneda nacional, y solo el 0.1% en moneda extranjera. De otro lado, con la finalidad de diversificar sus fuentes de fondeo y poder reducir el costo de los mismos, a partir del segundo semestre del 2014 la Institución emitió papeles comerciales, los cuales a la fecha ya vencieron, y en diciembre 2015 colocó bonos corporativos. A junio 2017, el saldo de valores en circulación ascendió a S/ 9.0 millones (S/ 12.0 MM al cierre del año anterior). (Inversiones la Cruz, 2018b)

Asimismo, Inversiones La Cruz tiene en mente y ya lo está trabajando para desarrollar el proceso de diversificación del financiamiento con terceros y con la mejora de la tasa pasiva promedio en cuanto al encontrad en el mercado.

**Figura 22 Estructura Porcentual del Pasivo de Inversiones La Cruz**

De la Estructura Porcentual del Pasivo de Edpyme Inversiones La Cruz S.A el rubro de Adeudos y Obligaciones Financieras representa el 89.72%.



FUENTE: Unidad de Contabilidad

Figura: Información obtenida de la pagina oficial de Inversiones La Cruz

Ya hace un par de años que Edpyme Inversiones La Cruz esta ingresando satisfactoriamente en el Mercado Alternativo de Valores, primero en diciembre del 2014 a través de Instrumentos de Corto Plazo (Primer Programa de Instrumentos de Corto Plazo por hasta S/25 millones) y posteriormente en 2015 a través de la colocación de bonos corporativos (Primer Programa de Bonos Corporativos por hasta S/50 millones), las cuales ya han sido vencidos y se cumplieron cabalmente, actualmente se cuenta sólo con lo que corresponde a Bonos Corporativos por un monto de S/12 millones.(Inversiones la Cruz, 2018b).

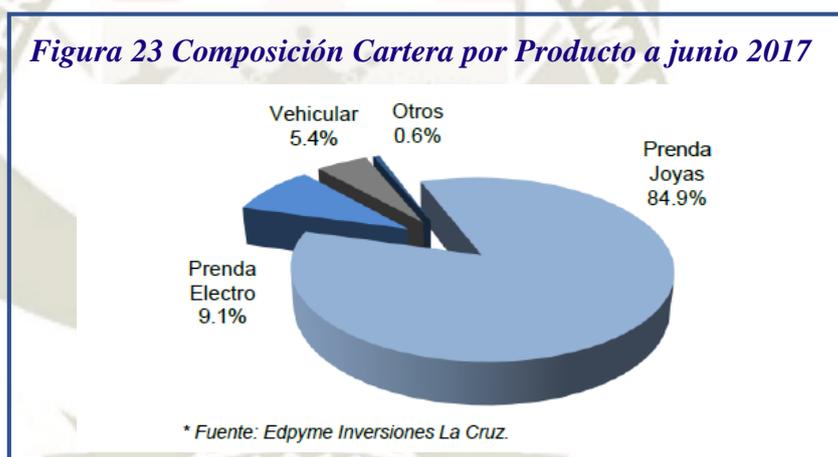
#### 4.6.2. Poder de negociación de los compradores

Es fácil segmentar o diferenciar a los tipos de clientes del servicio micro financiero básicamente tenemos: los bancarizados y los no bancarizados; el grupo de los bancarizados se caracteriza porque son sensibles al precio, además disponen de muchos servicios sustitutos y un bajo costo de cambio de proveedor, lo cual les da un alto poder de negociación. Sin embargo, para los clientes del segmento no bancarizado, la intensidad del poder de negociación es baja, lo cual se evidencia en

que estos clientes están dispuestos a pagar altas tasas de interés por el solo hecho de recibir el servicio.

Es por ello que podemos identificar que en el sector de las microfinanzas identifiquemos muchos clientes con un alto poder de negociación como también podemos encontrar clientes con bajo índice de negociación tanto de manera bancarizada como no bancarizada.

La mayor cantidad de colocaciones de Inversiones La Cruz se concentraron en créditos pignoraticios, los cuales, a junio 2017, representaban el 84.9% del total de la cartera directa (84.5% a fines del 2016). (Inversiones la Cruz, 2018b)



No obstante, dado que el sector pignoraticio tiene un crecimiento limitado, se viene impulsando la colocación de créditos prenda electro (principalmente con garantía en artículos eléctricos) y de créditos con garantía vehicular, los cuales mostraron una participación de 9.1 y 5.4%, respectivamente (9.0 y 6.0%, respectivamente, al cierre del 2016) (Inversiones la Cruz, 2018b).

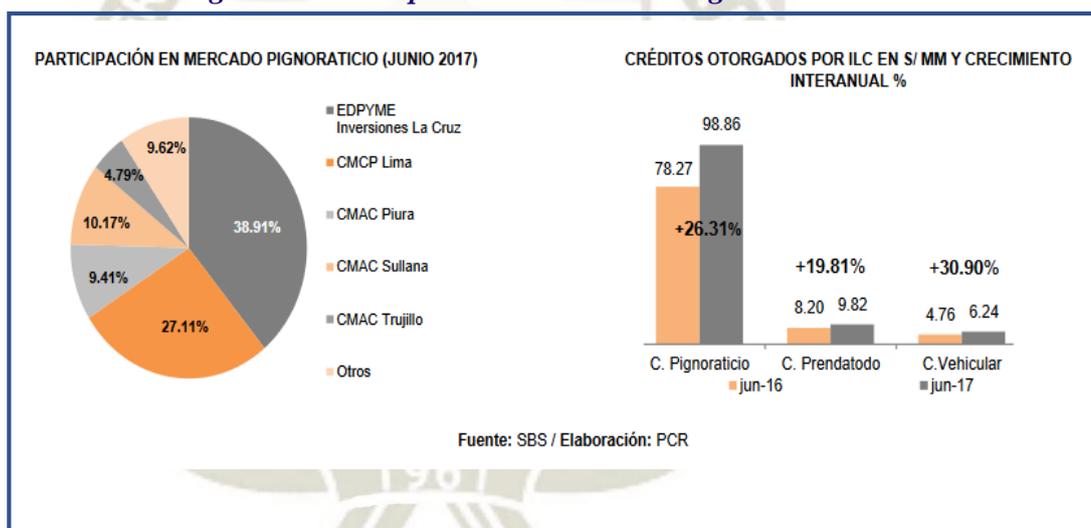
Respecto a las garantías, que son de fácil disposición, se debe señalar que los créditos pignoraticios registran una ratio préstamo / valor de la garantía, el cual se incrementó hasta 110% para clientes nuevos y se mantuvo hasta 130% para clientes recurrentes. Para el caso de los créditos con garantía vehicular y prenda electro, el índice es alrededor de 50%.

Por su parte, es importante mencionar que el grueso de las colocaciones (aproximadamente 83%), ha sido colocado a un plazo de un mes. Asimismo, la cartera es atomizada, contando con 66,880 clientes deudores y un crédito promedio aproximado de S/ 1,700.

Dada la revolvencia en el nivel de las colocaciones, la Institución mantiene un monto de desembolso mensual considerable. De esta manera, durante el primer semestre del 2017, el promedio mensual de desembolso ascendió aproximadamente a S/ 30 millones (aprox. S/ 25 MM en el 2016).

En cuanto a la distribución geográfica, las colocaciones directas de la Edpyme se concentraron en Lima, con una participación del 54.9%; seguido de Piura y Loreto con el 12.5 y 5.6%, respectivamente.

**Figura 24 Participación del Mercado Pignorativo**



#### 4.6.3. Amenaza de sustitutos

Como productos sustitutos podemos identificar a las fuentes de microcrédito informales (entidades no reguladas por la SBS). Están conformadas por los agiotistas, (lo que comúnmente nosotros lo conocemos como los prestamistas) proveedores y parientes, quienes han sido desde hace mucho tiempo prácticamente las únicas fuentes para la MYPE. Otro producto sustituto son las colocaciones realizadas por las organizaciones no gubernamentales (ONG); de igual forma los microcréditos informales tienen su oportunidad y vienen ganando participación.

Es por ello que consideramos que si existe una amenaza considerable ya que los microempresarios en muchas ocasiones prefieren recurrir a estas fuentes informales por las facilidades que se les otorga a pesar de que son exponencialmente caros en comparación, por lo que se podría considerar productos y servicios sustitutos.

#### **4.6.4. Amenaza de entrantes**

Existe una barrera de entrada relacionada con el monto de capital mínimo que establece la Ley de Banca N° 26702, esta barrera es real para los potenciales competidores como el caso de pequeños inversionistas regionales; sin embargo, no es una barrera para grandes inversionistas, como el caso de los bancos, que optan por integrarse horizontalmente con competidores del sector de microfinanzas.

Es cierto que los competidores muchas veces observan el rendimiento sobre la inversión o capital y que esta tiende a ser un poco desfavorable en este sector denominado las microfinanzas, para los inversionistas de grandes capitales como bancos o la banca múltiple no representa una desventaja ya que ellos por economía de escala pueden generar un mayor rendimiento de su retorno sobre las inversiones, sin dificultad. Por lo que se podría considerar una amenaza considerable de entrada de nuevos competidores al sector.

#### **4.6.5. Rivalidad de competidores**

Respecto al sistema de Edpymes, éste se encuentra conformado por nueve instituciones, con la característica, a diferencia de los sistemas de Cajas Municipales y Rurales, de que un número importante de las entidades son de nicho, enfocadas en el financiamiento de vehículos (BBVA Consumer y Santander), hipotecarios (Micasita) y la compra de electrodomésticos en casas comerciales.(SBS, 2018b)

### Mercado Prendario:

El mercado de créditos prendarios con garantía de joyas de oro (pignoraticios), está conformado principalmente por las Cajas Municipales de Ahorros y Créditos, la Caja Metropolitana de Lima, Financiera QAPAQ (antes Financiera Universal) y Edpyme Inversiones La Cruz, así como las agencias de préstamos prendarios (casas de empeño), las cuales no son supervisadas, por otro lado, a junio 2017, considerando solo las entidades reguladas por la SBS, los créditos pignoraticios registraron un saldo de cartera de aproximadamente S/ 257 millones. (Inversiones la Cruz, 2018b)

**Figura 25 Participación en el Mercado Pignorativo**

**Participación en el Mercado Pignoratico (S/ MM)**

Institución	2015		2016		Jun-17	
	Monto	Part.	Monto	Part.	Monto	Part.
Inv. La Cruz	73	36.4%	88	35.7%	99	38.4%
CMCP Lima	46	22.9%	75	30.4%	69	26.8%
CMAC Piura	18	8.9%	20	8.1%	26	10.0%
CMAC Sullana	15	7.3%	19	7.8%	24	9.3%
CMAC Trujillo	11	5.6%	12	5.1%	12	4.7%
CMAC Maynas	7	3.7%	7	2.9%	7	2.6%
CMAC Arequipa	6	3.2%	7	2.7%	6	2.5%
Fin. Qapaq	5	2.4%	6	2.2%	3	1.1%
Otas CMACs	7	3.5%	12	5.0%	12	4.5%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>	<b>255</b>	<b>100%</b>	<b>257</b>	<b>100%</b>

\* Fuente: Edpyme Inversiones la Cruz

Cabe señalar que Edpyme Inversiones La Cruz se ubica como la principal entidad financiera en el otorgamiento de estos créditos, con una participación de 38.4% (35.7% a fines del 2016). (Inversiones la Cruz, 2018b), teniendo como riesgo la volatilidad en el precio en este caso de oro en el mercado internacional, lo que

Respecto a la evolución de la cotización del oro, se debe mencionar que desde setiembre 2011, mes en que se llegó a un pico de US\$1,899 por onza, el precio registró una tendencia decreciente, llegando a un valor de US\$1,062 por onza a fines del 2015. Desde inicios del 2016, se mostró una recuperación en el precio,

cerrando el primer semestre del 2017 en aprox. US\$1,242 por onza. Dicho incremento se debió al debilitamiento del dólar y el menor apetito por el riesgo entre los inversores.(BCRP, 2018b)



En el caso específico del tipo de cambio, éste ha mostrado una tendencia al alza desde agosto 2014 hasta diciembre 2015, periodo en el que el dólar norteamericano pasó de S/ 2.80 a S/ 3.41, lo que significó un incremento de 22%. A partir del 2016, se registró un retroceso, cerrando junio 2017 en S/ 3.24.

A pesar de las volatilidades mencionadas, principalmente la del oro, la Edpyme ha mantenido una evolución favorable en sus colocaciones y un aumento sostenido en sus utilidades.

#### 4.7. Matriz perfil competitivo (MPC) y matriz Perfil Referencial (MPR)

Como podemos apreciar en la siguiente tabla que el más competitivo en el sector es el de las CMAC's. debido a la gran capacidad de cobertura de canales y agencias que le permite generar una ventaja competitiva frente a los demás competidores, así como su diversificación de fondeo y productos genera menores costos y mayores fuentes de ingresos, respectivamente, seguidos por Inversiones La Cruz y por último la CMCP Lima.

**Tabla 7 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)**

Factores Claves de Éxito	Peso	ILC		CMCP Lima		CMAC's	
		Pond.	Peso Pond.	Pond.	Peso Pond.	Pond.	Peso Pond.
Cobertura de agencias	15.00%	2	0.30	1	0.15	4	0.60
Crédito inmediato	25.00%	4	1.00	3	0.75	3	0.75
Diversificación del fondeo	15.00%	2	0.30	3	0.45	4	0.60
Diversificación de productos	15.00%	2	0.30	2	0.30	4	0.60
Indicé de morosidad	30.00%	4	1.20	2	0.60	3	0.90
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>		<b>3.10</b>		<b>2.25</b>		<b>3.45</b>

Nota: Elaboración propia

Para esta matriz, se ha tomado entidades extranjeras del mismo sector buscando nuevas referencias, conociendo nuevos mercados y considerando casos exitosos como guía.

El siguiente gráfico nos permite observar que factores claves de éxito resaltamos por encima de nuestros competidores.

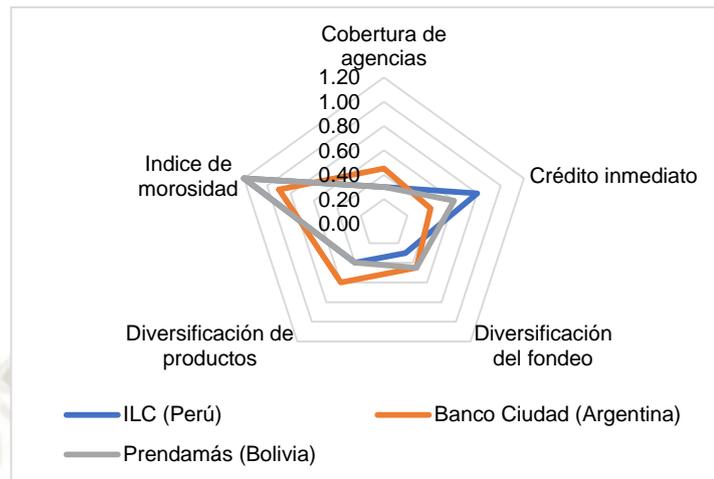
**Tabla 8 Matriz del Perfil Referencial (MPR)**

Factores Claves de Éxito	Peso	ILC (Perú)		Banco (Argentina)		Ciudad Prendamás (Bolivia)	
		Pond.	Peso Pond.	Pond.	Peso Pond.	Pond.	Peso Pond.
Cobertura de agencias	15.00%	2	0.30	3	0.45	2	0.30
Crédito inmediato	20.00%	4	0.80	2	0.40	3	0.60
Diversificación del fondeo	15.00%	2	0.30	3	0.45	3	0.45
Diversificación de productos	20.00%	2	0.40	3	0.60	2	0.40
Indice de morosidad	30.00%	4	1.20	3	0.90	4	1.20
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>		<b>3.00</b>		<b>2.80</b>		<b>2.95</b>

Nota: Elaboración propia

ILC resalta por encima de sus competidores extranjeros en baja mora que presenta y en la rapidez de su servicio reflejado en los créditos inmediatos que otorga.

**Figura 27 Radial de Matriz de Perfil Referencial**



Elaboración propia

#### 4.8. EVALUACIÓN INTERNA - Análisis interno AMOFHIT

##### 4.8.1. Administración y Gerencia

La EDPYME Inversiones la Cruz opta por un modelo de Gobierno Corporativo que permite el flujo de información para la toma de decisiones de manera oportuna y efectiva. Gracias al monitoreo del directorio se puede cumplir con el plan estratégico institucional. En su directorio cuenta con 5 directores representativos:

- Cesar Lee Chea (Presidente de Directorio)
- Guillermo Palomino Bonilla (Vicepresidente)
- José Alberto Haito Moarri (Director)
- Mario Luiggi Portocarrero Carpio (Director)
- Michael Cross Polo (Director)

En el ámbito de la gerencias, inversiones la cruz fue formada por un grupo de profesionales al mando de un gerente general, gerentes de línea y gerentes de rango medio. Los cuales se nombran a continuación:

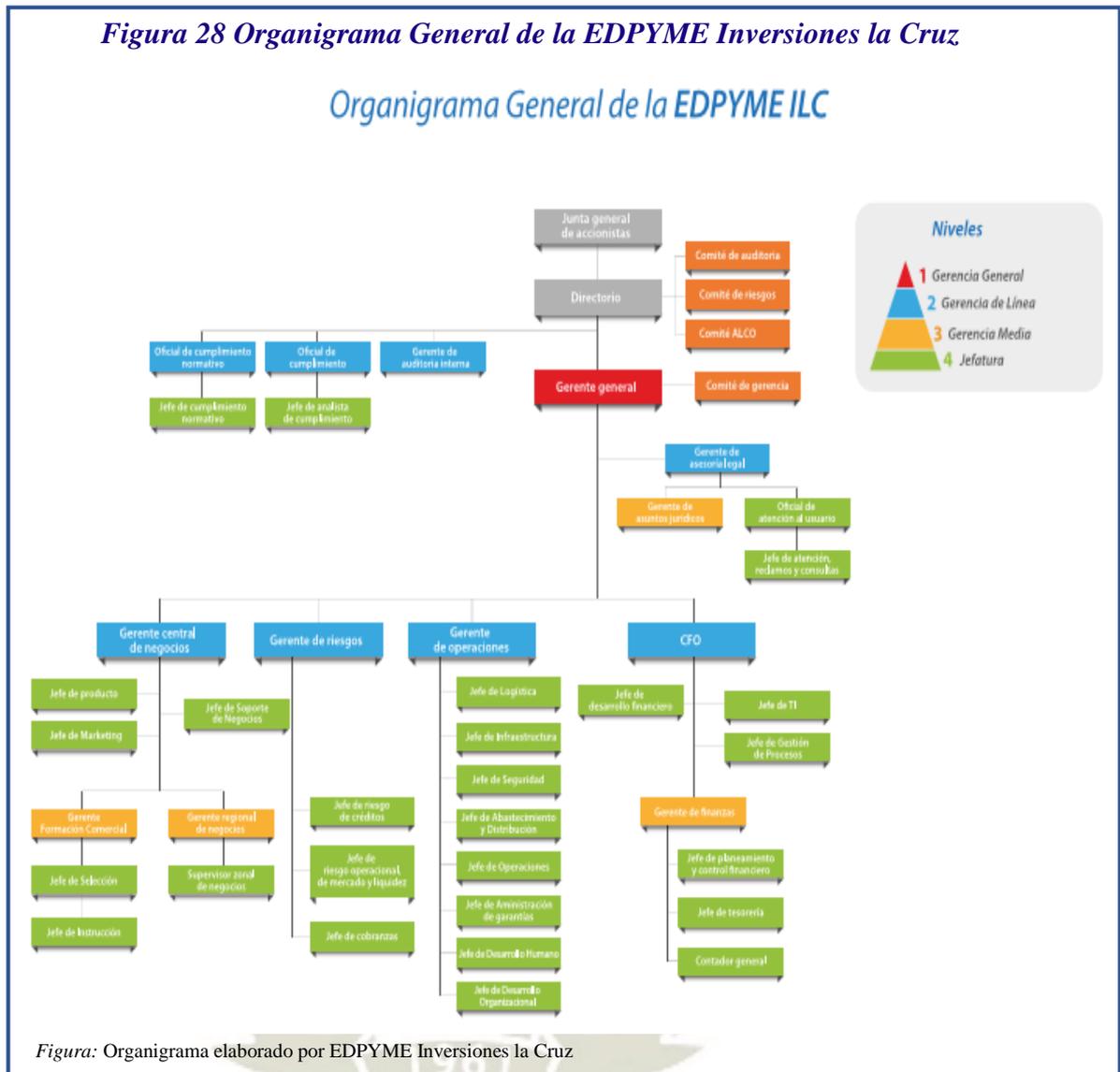
- Eduardo Polo Parada (Gerente General)
- José Hernando Sáenz Gutiérrez (Gerente Central de Negocios)
- Luis Percy Ramírez Rafael (Chief Financial Officer)
- Rodolfo Falcone Vigna (Gerente Legal)
- Karla Evelyn Luna Marcelo (Gerente de Administración y Operaciones)

- Raúl García Salazar (Gerente de Riesgos)
- Cesar Cifuentes Miguel (Gerente de Auditoría)

El cumplimiento de las políticas tanto internas como externas sirven para el esquema de gobierno corporativo y deben ser aprobadas por la gerencia general y el directorio. Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la empresa cuenta con distintos comités que se encargan de hacer cumplir los objetivos, estos son:

- Comité de Auditoría.
- Comité de Riesgos.
- Comité de gestión, subdividido en:
  - ✓ Comité de Gerencia
  - ✓ Comité de Tecnología
  - ✓ Comité de Activos y pasivos.
  - ✓ Comité de seguridad y salud en el trabajo.

Presentamos finalmente el organigrama de Inversiones La Cruz:



#### 4.8.2. Marketing y Ventas

Se define al Marketing como la orientación empresarial que busca identificar y satisfacer las necesidades de los consumidores a través del diseño de bienes y servicios de la empresa. Es el marketing el que busca definir las estrategias de la empresa en relación a las decisiones tomadas respecto al Precio, Promoción, Plaza y Comunicación. Así mismo se utilizan herramientas relacionadas a investigación, desarrollo de mercados y posicionamiento.

Las estrategias de Marketing utilizadas por inversiones La Cruz durante el último ejercicio económico (2016) tuvieron como objetivo la captación de clientes nuevos

y fidelización de los clientes ya recurrentes. Se logró captar 54798 clientes nuevos (51% más en relación al año 2015). De ellos los principales canales mediante los que se captaron fueron:

Como parte de su estrategia de comunicación, Inversiones la Cruz ha diseñado campañas estacionales y comerciales que permitan generar una ventaja de valor más atractiva, tanto para clientes nuevos como recurrentes. Las campañas realizadas son:

- ✓ Campaña Escolar (enero y febrero)
- ✓ Campaña Día de la Madre (abril y mayo)
- ✓ Campaña fiestas patrias (julio y agosto)
- ✓ Campaña Navidad (diciembre)

Las campañas comerciales, diseñadas para las fechas en las que no se cuenta con una campaña estacional son:

- ✓ Campaña Gran aliado
- ✓ Campaña Chapa tu yapa.

Inversiones la Cruz ha fortalecido una estrategia de comunicación más transaccional, donde el objetivo fue comunicar a los clientes una idea más amigable y directa. Canales como el implementado de venta Puerta a Puerta han dado resultados satisfactorios en los indicadores de retención de clientes en mercados ya posicionados, así también la publicidad on-line y offline (está abocada primordialmente a provincias) han contribuido con este objetivo.

Respecto a la participación de Edpyme Inversiones La Cruz en su producto más representativo, tenemos:

**Figura 29 Participación en el mercado Pignorativo**

**Participación en el Mercado Pignoraticio (S/ MM)**

Institución	2014		2015		2016	
	Monto	Part.	Monto	Part.	Monto	Part.
<b>Inv. La Cruz</b>	<b>66</b>	<b>35.4%</b>	<b>73</b>	<b>36.4%</b>	<b>88</b>	<b>35.7%</b>
CMCP Lima	45	24.0%	46	22.9%	75	30.4%
CMAC Piura	17	9.0%	18	8.9%	20	8.1%
CMAC Sullana	13	6.9%	15	7.3%	19	7.8%
CMAC Trujillo	11	5.9%	11	5.6%	12	5.1%
CMAC Maynas	8	4.4%	7	3.7%	7	2.9%
CMAC Arequipa	7	3.5%	6	3.2%	7	2.7%
Fin. Qapaq	7	4.0%	5	2.4%	6	2.2%
Otas CMACs	13	3.9%	15	7.5%	12	5.0%
<b>Total</b>	<b>187</b>	<b>100%</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>	<b>246</b>	<b>102%</b>

\* Fuente: Edpyme ILC

Respecto al portafolio de productos ofrecidos por Inversiones La Cruz, tenemos lo siguiente:

- Prendas Joyas
  - ✓ Joyas Clásico
  - ✓ Prenda Cuota
- Prendas autos
  - ✓ Con Custodia
  - ✓ Sin Custodia
- Prenda Electro
  - ✓ Préstamos con garantía de artículos que quedan en custodia

En relación al precio (costo de los productos financieros) ofrecidos por Inversiones La Cruz, las tasas de interés, según reporte de la S.B.S, oscilan desde 227.26% para créditos pignoraticios, 74.27% y 101.16% para sus productos no revolventes a plazos de 360 días y mayores a este respectivamente, y 397.58% para sus productos revolventes.

Puede apreciarse que el segmento (plaza) en la que se encuentran concentrados los productos de Inversiones la Cruz es el de créditos de consumo revolvente y no revolvente. La distribución de estos créditos en relación a los sectores económicos de la población puede verse en el siguiente gráfico:

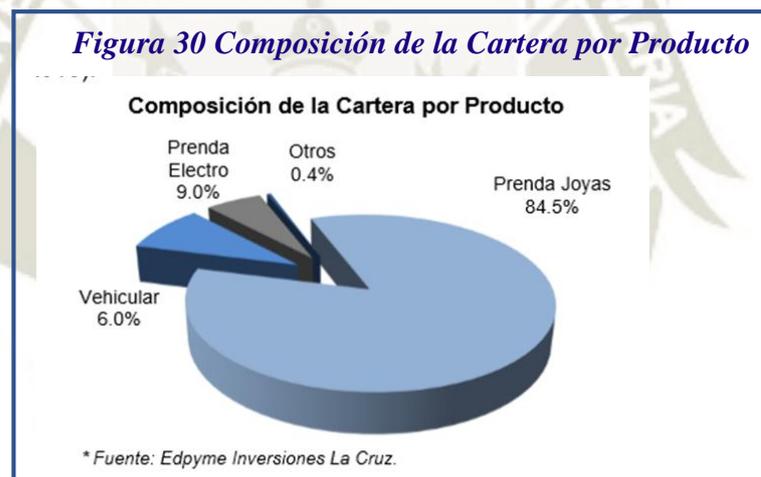
De lo anteriormente señalado podemos inferir que el Mix de Marketing actual de inversiones la Cruz, sobre todo en el producto más representativo de su portafolio,

se encuentra concentrado en el sector o quintil socioeconómico 4 y 5, sectores en los que el precio de los productos (tasas de interés) no son tan significativas en relación a la ventaja competitiva que puede significar la rapidez en el servicio y la seguridad en el mismo.

#### 4.8.3. Operaciones, logística, infraestructura

Los procesos que tienen que ver con la producción de bienes y servicios se encuentran en esta área, de igual manera lo que concierne a la estructura necesaria. La empresa viene ofreciendo una amplia oferta de intangibles por ello buscamos dar mayor intensidad a la naturaleza de sus productos que integran toda la cartera de clientes y conforman la estructura actual de la empresa.

La participación de sus productos como parte del total de su cartera podemos determinarla mediante el siguiente gráfico:



Inversiones la Cruz cuenta con una red de 84 agencias a nivel nacional, distribuidas en 13 departamentos. Entre los años 2014 y 2015 se abrieron 24 agencias y durante el año 2016 se abrieron 3 agencias más, completando las 84 agencias a nivel nacional.

#### 4.8.4. Finanzas y contabilidad

Durante el mes de agosto del 2017, la gestión económica y financiera de Inversiones la Cruz muestra destacables indicadores de rentabilidad, solvencia, eficiencia, liquidez y gestión que se comparan positivamente con la media del Sistema de EDPYME's. Asimismo, una adecuada gestión de riesgos que se refleja

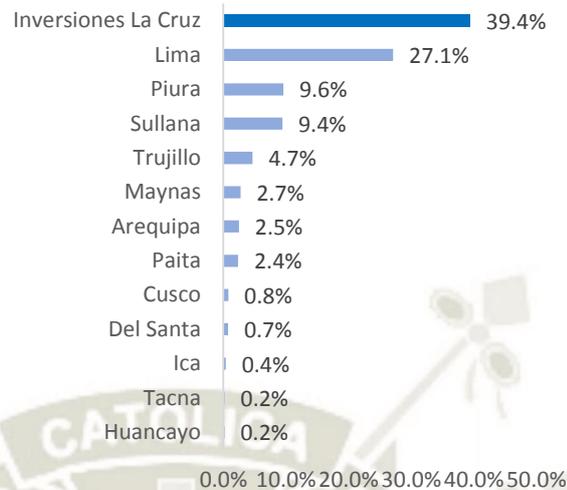
en la calidad de cartera y un manejo responsable de los recursos. Lo anterior permite mantener altos niveles de rentabilidad y un nivel de solvencia suficiente ante nuestros acreedores de fondos locales y accionistas.

Al 31 de agosto del 2017, la cartera bruta de créditos de ILC alcanzó un nivel de S/. 117 millones lo que significó un incremento de 27.1% con respecto a agosto 2016 (S/. 92 millones), producto de la recuperación del crecimiento y control del nivel de mora. La evolución de la cartera es consistente con la estrategia de ILC de enfocarse en el segmento de Pignoraticio, dado el potencial de crecimiento y los mayores márgenes en relación a otros segmentos de negocio.

En términos del riesgo crediticio, al cierre de agosto 2017, ILC ha disminuido sus indicadores de Calidad de Cartera, es importante señalar que la SBS modificó la categoría de las colocaciones pignoraticias que maneja ILC, de créditos no revolventes a créditos revolventes, por lo cual la ponderación de esta cartera aumentó de 100% a 250% para el cálculo del requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo de crédito, con lo que el indicador de Cartera Atrasada fue 5.3% del total de la cartera de créditos (2.8% en agosto 2016) y un indicador de Cartera de Alto Riesgo de 5.3% (2.75% en agosto de 2016). El riesgo de crédito se encuentra debidamente cubierto por el nivel de provisiones de cartera, que a agosto 2017 fue 181.4% sobre cartera atrasada (332.5% en agosto de 2016) y 181.3% sobre cartera de alto riesgo (332.8% en agosto de 2016).

La utilidad neta anualizada a agosto 2017 fue de S/. 7.1 millones, lo que representó un ROE de 13.4% (15.0% en agosto 2016) y un ROA de 7.9% (9.1% en agosto 2016). Cabe destacar que estos resultados han sido obtenidos incrementando los niveles de provisiones respecto al año anterior por el cambio regulatorio.

**Figura 31 Ranking de créditos Pignorativos agosto 2017 (%)**



Fuente: SBS

Asimismo, podemos preciar los indicadores financieros desde diciembre del 2013 a agosto del 2017.

**Figura 32 Indicadores Financieros (%)**

Solvencia	Dic-13	Dic-14	Dic-15	Dic-16	Ago-17
Ratio de Capital Global *	31.47	33.75	42.60	37.94	18.36
Activo (Millones de S/.)	99.01	116.88	120.83	133.10	149.66
Pasivo (Millones de S/.)	51.73	57.28	51.76	52.73	62.15
Patrimonio (Millones de S/.)	47.27	59.60	69.06	80.38	87.51
<b>Calidad de Cartera</b>					
Créditos Atrasados / Créditos Directos (%)	4.47	3.41	2.41	2.75	5.33
Provisiones / Créditos Atrasados (%)	189.08	236.62	386.90	332.53	181.44
Cartera de Alto Riesgo / Créditos Directos (%)	5.48	3.89	2.51	2.75	5.33
<b>Eficiencia Y Gestión</b>					
G. Administración/ Cartera (%)	65.86	68.19	81.35	84.46	77.99
G. Operación/ Margen F.(%)	67.52	70.57	76.25	79.58	77.55
<b>Rentabilidad</b>					
ROE	26.79	22.95	14.49	15.04	13.49
ROA	12.69	11.47	8.24	9.05	7.91
<b>Liquidez</b>					
Adeudos / Pasivo Total (%)	91.40	81.40	42.13	66.63	73.06
Disponibile / Activo Total (%)	11.26	9.64	11.69	5.61	8.01

Fuente: SBS

### Análisis de Punto de Equilibrio

El análisis de punto de equilibrio tiene como finalidad, mostrar el desenvolvimiento de una empresa en función a sus cuentas del estado de resultados, es una herramienta financiera que permite determinar los ingresos generados que cubren los gastos, expresado en porcentajes, además muestran la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando los ingresos exceden en los gastos o viceversa.

#### **4.8.5. Recursos Humanos**

Inversiones La Cruz implementa un Programa de gestión del desarrollo humano orientado a generar una propuesta de valor en sus trabajadores, considerándolos su principal activo. Esta propuesta desarrolla programas en temas de Motivación, Bienestar y salud organizacional.

Algunas de los beneficios de sus colaboradores incluyen participación en actividades como vacaciones, navidad, cumpleaños, celebraciones institucionales. Promueven la capacitación de sus colaboradores mediante convenios con diferentes universidades, priorizan el bienestar de sus colaboradores y familiares mediante convenios con aseguradoras y clínicas particulares. El tiempo también es valorado por lo que se otorgan licencias con goce de haber a las que pueden acceder sus trabajadores en momentos importantes.

Cuentan también con un programa de reclutamiento y formación de su talento humano, fortaleciendo bolsas de trabajo con aliados estratégicos como universidades, institutos académicos, municipalidades entre otros. Se ha promovido la marca EMPLEADOR ILC, así también se ha renovado su convenio con la consultora Multitest, encargada de las evaluaciones y programas de formación de su capital humano.

#### **4.8.6. Sistemas de información y comunicaciones**

Los sistemas de información en las empresas financieras son vitales para la operatividad ya que estos brindan datos tanto de los movimientos de los locales y los movimientos de los usuarios; esto permite tomar decisiones internas y externas.

Hay una gran cantidad de sistemas las cuales deben ser seleccionadas de acuerdo a los requerimientos de las empresas y la superintendencia de banca, seguro y AFP, para un mejor manejo de riesgos y proporcionar información fidedigna y oportuna para la operatividad del negocio.

Asimismo, la Edpyme Inversiones la Cruz cuenta dos Data Centers ubicados en zonas estratégicas. A su vez, cuenta con tres sistemas principales: (i) Sistema Core del Negocio llamado SIFIC, (ii) EXACTUS y (iii) Adryan. El primer sistema, está personalizado acorde a las características del negocio y se encuentra en constante actualización según se dan los requerimientos de las áreas. El segundo sistema, adquirido a la empresa BCTS, registra toda la información relacionada con la gestión de las Áreas de Contabilidad, Logística, Tesorería y Presupuestos, únicas usuarias del sistema. Con relación al sistema Adryan, fue adquirido a la empresa COSAPI y es empleado para la gestión de las unidades de compensaciones. Finalmente, Firewalls y un IPS (Prevención de intrusos) brindan protección a la red de la Edpyme contra ataques tanto externos como internos (Pacific Credit Rating, 2017).

#### **4.8.7. Tecnología e investigación y desarrollo**

Se debe revisar la tecnología, la investigación y el desarrollo que efectúa la organización para el desarrollo de nuevos productos y procesos, mejorar la calidad y optimizar los procesos (D'Alessio Ipinza, 2014a, p. 181).

Dentro del sistema de empresas financieras no se da el desarrollo de tecnología e incluso la innovación en productos y servicios; no se ha reflejado de manera frecuente en su mercado. Es por ello que las empresas financieras usualmente adquieren tecnología importada a través de representantes locales de marcas reconocidas a nivel mundial. Esto les permite operar con eficacia y eficiencia.

Se considera una debilidad que no hay desarrollo tecnológico ni innovación, pero se balancea con la fortaleza de tener capacidad para adquirir tecnología importada y adoptarla.

#### 4.9. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En base al análisis realizado en el AMOFHIT, se obtiene la Matriz de Factores Internos, esta tiene por finalidad agrupar las fortalezas y las debilidades que posee ILC.

Los resultados obtenidos nos indican que la empresa tiene mayores fortalezas que debilidades, con un resultado superior al promedio.

**Tabla 9 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

Factores Internos	Peso	Ponderación	Peso ponderado
<b>Fortalezas</b>			<b>1.87</b>
Líder del sector	10.00%	4	0.40
Garantías fácilmente realizables	12.00%	4	0.48
Crédito inmediato	13.00%	3	0.39
Desarrollo de sistema de riesgo crediticio	10.00%	3	0.30
Indicadores financieros positivos	10.00%	3	0.30
<b>Debilidades</b>			<b>1.10</b>
Elevado costo de fondeo	5.00%	2	0.10
Poca diversificación de productos	10.00%	2	0.20
Baja participación en provincias	15.00%	2	0.30
Elevadas tasas de interés	10.00%	2	0.20
Perdida en el remate de joyas	5.00%	2	0.10
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>		<b>2.77</b>

1 = La respuesta es pobre.

2 = La respuesta es promedio.

3 = La respuesta está por encima del promedio.

4 = La respuesta es superior.

#### 4.10. Intereses de la organización y objetivos de largo plazo

Según la teoría tridimensional aplicada a las organizaciones se aplica también a la relación entre las organizaciones.

**Figura 33 Teoría tridimensional en las organizaciones**

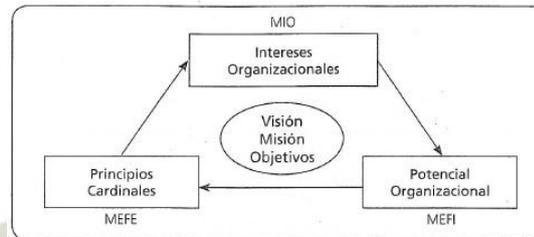


Figura: tomado de Fernando D'Alessio (D'Alessio Ipinza, 2014a)

##### 4.10.1. Intereses de la organización:

Los intereses de la organización son los que busca Edpyme Inversiones la Cruz para conseguir algo o protegerse frente a las demás organizaciones.

##### 4.10.2. Potencial de la organización

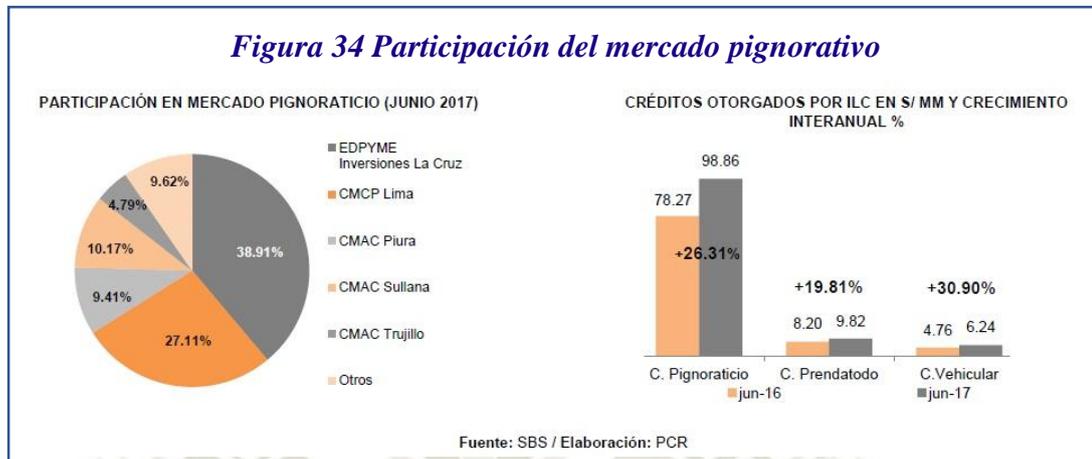
Resaltar las fortalezas y debilidades. Organización Administración, Económico, tecnológico y social:

Algunas de estas fortalezas como ya se ha analizado en la matriz MEFI tenemos:

#### FORTALEZAS

**Buen gobierno corporativo:** según PCR (Pacific Credit Rating) considera que Edpyme Inversiones La Cruz tiene un nivel de desempeño Bueno (Categoría GC3, donde GC1 es la categoría máxima y GC6 es la mínima), respecto a sus prácticas de Gobierno Corporativo. El plan estratégico institucional 2017-2021 muestra que la principal estrategia de la Edpyme es “Fortalecer la gestión comercial a través del desarrollo y penetración de nuevos mercados, productos y canales”,

**Líder del sector:** Inversiones la Cruz tiene una participación del 38.91% en el mercado de créditos pignoraticio. Además, su cartera está compuesta 84.84% de estos créditos pignoraticio según el reporte de la Superintendencia de Banca Seguros y AFP.



**Figura 35 Estructura de créditos directos**

**Estructura de los créditos directos según tipo y modalidad de las Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa\* 31/08/2017 (En porcentaje)**

Concepto	EDPYME Alternativa	EDPYME Acceso Crediticio	EDPYME Credificación	EDPYME Mezasa	EDPYME Meromex	EDPYME Inversiones La Cruz	EDPYME BBVA Consumer Finance	EDPYME G/G	EDPYME Santander	TOTAL EDPYMEs
Créditos de consumo	25.17	8.60	5.47	-	99.60	99.76	94.74	100.00	90.61	63.13
Tarjetas de crédito	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos	25.17	8.60	5.47	-	99.60	14.92	94.74	100.00	90.61	57.75
Préstamos	-	-	-	-	-	9.46	-	99.46	-	7.29
Préstamos	25.17	8.60	5.47	-	99.60	5.47	94.74	0.54	90.61	50.46
Préstamos	-	0.03	-	-	6.09	-	91.53	-	90.40	43.29
Arrendamiento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pignoraticios	-	-	-	-	-	84.84	-	-	-	5.37
Otros 1/	-	0.01	-	-	-	-	-	-	-	0.00
Total Créditos Directos (En Miles S/)	121,481	397,368	23,039	138,903	47,906	116,764	424,147	124,015	449,942	1,843,563

Fuente: Estadísticas Superintendencia de Banca Seguros Y AFP

**Garantías fácilmente realizables:** los prestatarios para acceder a crédito dan en garantía joyas(oro), vehículos o artefactos que al incumplimiento del pago capital más el interés pactada Edpyme Inversiones la Cruz lanza la subastas para recuperar el crédito.

**Crédito inmediato:** Por el tipo de garantía el crédito no requiere de trámites con requisitos adicionales de documentación o verificaciones de domicilio.

**Indicadores financieros positivos,** alto nivel de rentabilidad al junio del 2017 ROE de 17 % y ROA de 7.2%, alto nivel de liquides 35.3% cierre del primer semestre del 2017.

## DEBILIDADES

**Poca diversificación de productos:** en el mercado actual tan competitivo tener un catálogo de productos limitado significa una desventaja ante otras entidades del sector, los productos actuales son el Prenda Joyas, Prenda Autos y Prenda Electro.

**Baja participación en provincias:** nuestra red de agencias está concentrado en Lima y con poca participación en provincias.

**Elevada tasa de interés,** La Tasa Efectiva Anual para sus productos es muy elevada a comparación de otras entidades, por ejemplo, la TEA para el crédito prendario de Caja Arequipa es de 79.38%

*Figura 36 Tarifario Inversiones la Cruz*

1.1) CRÉDITOS CON GARANTÍA MOBILIARIA		
<b>a) Sobre joyas de Oro</b>		
<b>a1) PINOCLASICO</b>		
De S/ 70 Hasta S/ 3,000.00	332.53%	
De S/ 3,000.01 a S/ 4,000.00	289.23% - 332.53%	
De S/ 4,000.01 a S/ 5,000.00	249.85% - 332.53%	
De S/ 5,000.01 a S/ 6,000.00	213.84% - 332.53%	Sujeto a evaluación
De S/ 6,000.01 a S/ 7,000.00	181.27% - 332.53%	
De S/ 7,000.01 a S/ 8,000.00	151.82% - 332.53%	
De S/ 8,000.01 a S/ 9,000.00	125.22% - 332.53%	
De S/ 9,000.01 a más	112.91% - 332.53%	
Operaciones de compra de deuda		
De S/ 500.00 a S/ 50,000.00	18.00% - 249.89%	Sujeto a evaluación
<b>a2) PRENDACUOTA</b>		
De S/ 300 Hasta S/ 3,000.00	220.76%	
De S/ 3,000.01 a S/ 6,000.00	166.17%	Sujeto a evaluación
De S/ 6,000.01 a más	90.12%	
<b>a3) REFINANCIAMIENTO</b>		
De S/ 300.00 a S/ 25,000.00	90.12% - 220.76%	Sujeto a evaluación
<b>b) Sobre vehículos</b>		
<b>b1) CON CUSTODIA</b>		
De S/ 4,500.00 a S/ 10,000.00	213.84%	
De S/ 10,000.01 a S/ 15,000.00	181.27%	
De S/ 15,000.01 a S/ 20,000.00	151.82%	Sujeto a evaluación
De S/ 20,000.01 a S/ 25,000.00	125.22%	
De S/ 25,000.01 a más	112.91%	
<b>b2) SIN CUSTODIA</b>		
De S/ 5,000.00 a S/ 10,000.00	125.22%	Sujeto a evaluación
De S/ 10,000.01 a S/ 15,000.00	90.12% - 112.91%	Sujeto a evaluación y restricción (Aplicación -TEA rango mínimo: Zona de Arequipa, Cusco, Huancayo y Puno)
De S/ 15,000.01 a S/ 20,000.00	90.12% - 101.22%	
De S/ 20,000.01 a S/ 40,000.00	90.12%	Sujeto a evaluación

*Figura 37 Tarifario de productos Caja Arequipa*

MONEDA NACIONAL					
MONTO	TEA	COMISIONES	GASTOS	TRIBUTOS	OPORTUNIDAD DE COBRO
Interés Vencido	79.380%	Verificar montos en tarifarios de comisiones por servicios varios		No aplica	Al momento que se solicite o al recoger la joya

**Figura 38 Tarifario CMCP Lima**

 Manual de Tasas y Tarifas Código: 003 - DP - ABR - 2012 Fecha de Vigencia: 03/05/2012		<b>6.2. CRÉDITO PIGNORATICIO</b> Actualizado con Memo Circular N° <b>033-2016</b> Vigente desde: (*) <b>05/04/2016</b>   Versión: <b>014</b> (*) El último cambio realizado, está resaltado con el estilo: "Negrita"	
CONCEPTO	TARIFA	OBSERVACIONES	
<b>1.- TASAS DE INTERÉS <sup>(1)</sup></b>	<b>M.N.</b>		
<b>1.1 COMPENSATORIO</b>	<b>TEA</b>		
- Prendamás Clásico - Lima y Provincias	<b>Min - Máx</b>	<b>Para créditos nuevos a partir de la fecha</b>	
* > a S/.0 y < ó = a S/. 1000.00	198.78%		
* > a S/. 1000.00 y < ó = a S/. 3,000.00	151.82% - <b>198.78%</b>		
* > a S/. 3,000.00 y < ó = a S/. 6,000.00	118.99% - <b>198.78%</b>		
* > a S/. 6,000.00 y < ó = a S/. 10,000.00	90.12% - <b>198.78%</b>		
* > a S/. 10,000.00	74.52% - <b>198.78%</b>		

#### 4.10.3. Principios cardinales de la organización

Pasamos a realizar el análisis de los principios cardinales en donde podemos identificar las oportunidades y amenazas para la institución Inversiones La Cruz en función a:

##### a. Influencia de terceras partes

Podemos apreciar que el informe de PCR al 30 de junio del 2017, la Caja Metropolitana de Lima tiene el 27.11% de participación en el mercado pignoraticio, después de Inversiones La Cruz que lidera el mercado con el 38.91%. Este informe refleja que el mercado `pignoraticio está dividido en mayor parte entre ILC y la Caja Metropolitana de Lima (Asociación de Bancos del Perú, 2017b).

Si bien es cierto, ambas están en el mismo mercado, cabe resaltar que no tienen la misma estructura financiera, principalmente por la fuente de fondeo, o la imposibilidad de poder captar recursos, el caso de ILC.

Por ello es que con el fin de captar recursos del público es que se genera la idea de convertirse en una financiera.

### **b. Lazos pasados y presentes**

Como se ha mencionado, La Caja Metropolitana de Lima fue y sigue siendo la principal competencia de ILC.

La Caja Metropolitana de Lima fue el primero que dio inicio a los préstamos pignorativos, iniciando sus operaciones el 8 de setiembre de 1949, son setenta (70) años en el mercado en comparación a los 20 años que tiene ILC, esta diferencia de tiempo no impactó ni influyó para lograr el posicionamiento que hoy ILC tiene.

### **c. Contra balance de Intereses**

Respecto a los intereses de nuestro principal competidor, vemos que es fomentar el ahorro, desarrollar el crédito de consumo en las modalidades de préstamos pignorativos y personales, concediendo adicionalmente créditos a la micro y pequeña empresa e hipotecarios para financiación de vivienda (Caja Municipal de Crédito Popular-Lima S.A., 2018).

Y el de Inversiones La Cruz es realizar intermediación financiera, otorgando préstamos pignorativos de consumo y de mediana, pequeña y microempresa. Como podemos ver, compartimos el mismo interés por el mercado pignorativo, por lo que Inversiones La Cruz tendrá que evaluar si estos intereses podrán afectar a los planes de la organización.

### **d. Conservación de los enemigos**

Las empresas a diferencia de los países no prefieren mantener a sus enemigos, sino por lo contrario preferirían reducirlos.

Bajo este contexto, para hacer frente a nuestro principal competidor ILC tiene como principal estrategia: *“fortalecer la gestión comercial a través del desarrollo y penetración de nuevos mercados, productos y canales”*

Por otro lado, para reforzar su liderazgo y para asegurar, el capital humano, ha generado alianzas con diversas bolsas de trabajo de universidades, municipalidades, instituciones académicas, participación activa en ferias laborales, dando a conocer la Marca Empleador de ILC.

#### 4.10.4. Matriz de intereses de la organización (MIO)

“Supervivencia” si la existencia de la organización depende de ellos y es de mayor relevancia, “Vital” si el hecho de no alcanzarlos genera daños peligrosos, “Mayores” si afecta adversamente, “Periféricos” si solo tiene consecuencias marginales, pero es importante; La interacción o relación es (+) si son comunes y (-) si son opuestas.

*Tabla 10 Matriz de Interés de la Organización (MIO)*

INTERESES DE ORGANIZACION	LA	INTENSIDAD DE INTERÉS			
		Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Mayores (Serio)	Periféricos (Marginal)
Mejorar la calidad de vida de los clientes			CMCP Lima (+)	CMAC Piura (+) CMAC Sullana (+) CMAC Trujillo (+)	EDPYME Santander (+) EDPYME BBVA Consumer (+) EDPYME GMG (+)
Desarrollo de la organización			CMCP Lima (+) CMAC Piura (+) CMAC Sullana (+) CMAC Trujillo (+) CMCP Lima(+)	EDPYME Santander (+) EDPYME BBVA Consumer (+) EDPYME GMG (+)	
Generar rentabilidad			CMCP Lima (+) CMAC Piura (+) CMAC Sullana (+) CMAC Trujillo (+) CMCP Lima(+)	EDPYME Santander (+) EDPYME BBVA Consumer (+) EDPYME GMG (+)	
Mejorar la calidad de cartera.				CMCP Lima (+) CMAC Piura (+) CMAC Sullana (+) CMAC Trujillo (+) CMCP Lima(+)	EDPYME Santander (+) EDPYME BBVA Consumer (+) EDPYME GMG (+)
Incrementar las colocaciones de crédito.	CMCP Lima (+)		CMCP Lima (+) CMAC Piura (+) CMAC Sullana (+) CMAC Trujillo (+) CMCP Lima(+)	EDPYME Santander (+) EDPYME BBVA Consumer (+) EDPYME GMG (+)	
Bienestar de los colaboradores					CMCP Lima (+) CMCP Lima (+) CMAC Piura (+) CMAC Sullana (+) CMAC Trujillo (+) CMCP Lima(+)

#### 4.10.5. Objetivos de largo plazo

Es importante plantear objetivos para poder mejorar la calidad y alcanzar la visión planteada en bien de la satisfacción de los clientes, es que se plantean los siguientes objetivos:

- OLP1. Incrementar nuestra **cartera de clientes** en 15% anual y las **colocaciones** en un 25% anual en los próximos 5 años.
- OLP2. Desarrollar y diversificar **nuevos productos** financieros en los próximos 5 años.

- OLP3. Incrementar y diversificar geográficamente el número de oficinas a 110 agencias para el 2022, alineando así el crecimiento esperado a nivel nacional.
- OLP4. Mejorar la **calidad de cartera** con un índice de morosidad no mayor al 6% en los próximos 5 años.
- OLP5. Mantener un alto margen de **rentabilidad** y lograr obtener un ROE de 15% y ROA 9% mayor eficiencia de sus recursos en los próximos 5 años.
- OLP6. Promover **línea de carrera** y bienestar de sus colaboradores con un agradable **clima laboral**.
- OLP7. Obtener la aprobación y permisos de la SBS para **ser financiera** en el año 2022.

#### 4.11. EL PROCESO ESTRATÉGICO

Aquí procederemos a enfocar las estrategias al cumplimiento de la visión planteada. Para ello, se requerirá las siguientes matrices:

Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA); matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción, matriz Boston Consulting Group (BCG), matriz interna, externa (IE), matriz gran estrategia (GE), matriz de Decisión Estratégica (MDE), Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), matriz de Rumelt (MR) y matriz de ética (ME).

##### 4.11.1. Matriz FODA

Es una de la más conocidas y empleadas en el análisis situacional de una organización.

**Tabla 11 Matriz FODA**

	Fortalezas	Debilidades
FODA CRUZADO	F1: Líder del sector F2: Garantías fácilmente realizables F3: Crédito inmediato F4: Desarrollo de sistema de riesgo crediticio F5: Indicadores financieros positivos	D1: Elevado costo de fondeo D2: Poca diversificación de productos D3: Baja participación en provincias D4: Elevadas tasas de interés D5: Pérdida en el remate de joyas
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias FA
O1: Entorno favorable para las Microfinanzas O2: Aumento creciente del PBI O3: Crecimiento del Sector Comercio O4: Bancarización del País O5: Variedad de fuentes de fondeo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar nuevos productos y servicios. (F1:O2:O3)</li> <li>• Ofrecer créditos rápidos sin mucho papeleo y mantener la seguridad de tu prenda. (F3:O4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de productos enfocados en los segmentos B, C, D. (D2:O2:O3)</li> <li>• Implementar red de agentes corresponsales y convenios con otras entidades (D3:O4)</li> <li>• Re categorizarse a financiera para optimizar su costo de fondeo (D1:D4:O5)</li> </ul>
Amenazas y retos	Estrategias DO	Estrategias DA
A1: Incertidumbre política entre el Ejecutivo y el Legislativo A2: Volatilidad de la tasa de interés A3: Incremento de IMFs en el mercado A4: Inestabilidad de la moneda extranjera A5: Volatilidad en el precio del oro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plazo máximo de adeudos 90 días. (F5:A2)</li> <li>• Crédito hasta el 90% del valor de tasación por cobertura de riesgo de cambio. (F2:A4)</li> <li>• Crédito hasta el 90% del valor de tasación por cobertura de riesgo del precio del oro. (F2:A5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar depósitos que calcen con la cartera actual entre 30 a 60 días. (D1:D4:A2)</li> <li>• Sensibilizar el valor de realización inmediata de la prenda a un 10%. (D5:A4:A5)</li> </ul>

Nota: Elaboración propia

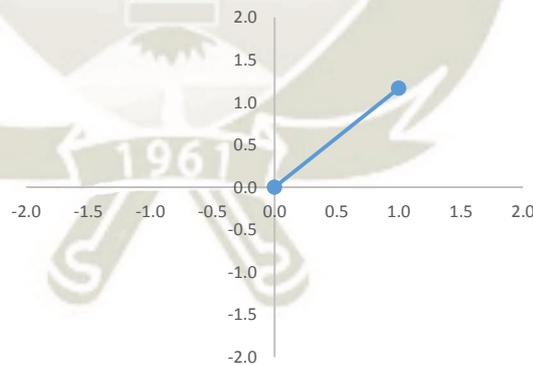
#### 4.11.2. Matriz posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz PEYEA es una herramienta que indica la postura actual del distrito. Con esta matriz, se verá la combinación de factores financieros, competitivos, estabilidad del entorno y fuerza del sector.

**Tabla 12 Matriz de Posición estratégica y evaluación de acción PEYEA**

POSICIÓN ESTRATEGICA INTERNA	
Fuerza Financiera (FF)	
Riesgos (Mantener el ratio de mora por debajo del 5%)	4
Rentabilidad (Tener un ROE de 15%)	4
Eficiencia (Mantener un ratio de gastos operacionales menor al 70%)	3
<b>Promedio (FF)</b>	<b>3.7</b>
Ventaja Competitiva (VC)	
Participación del mercado	-1
Desarrollo tecnológico	-3
Rapidez del Servicio	-1
Diversidad de Productos	-3
<b>Promedio (VC)</b>	<b>-2.0</b>
POSICIÓN ESTRATEGICA EXTERNA	
Estabilidad del Entorno (EE)	
Tasas de interés competitivas	-2
Crecimiento del PBI	-2
Volatilidad del precio del oro	-3
Volatilidad del tipo de cambio	-3
<b>Promedio (EA)</b>	<b>-2.5</b>
Fuerza del Sector (FS)	
Expansión de agencias	3
Solvencia y continuidad	2
Crecimiento de utilidades	4
Known How en el sector	4
Fortalecimiento patrimonial	2
<b>Promedio (FS)</b>	<b>3.0</b>
Promedio Fuerza Financiera (FF)	3.7
Promedio Ventaja Competitiva (VC)	-2.0
Promedio Estabilidad del Entorno (EE)	-2.5
Promedio Fuerza del Sector (FS)	3.0
EJE X = + FS + VC	1.0
EJE Y = + EE + FF	1.2

**Figura 39 Posición estratégica y evaluación de acción**



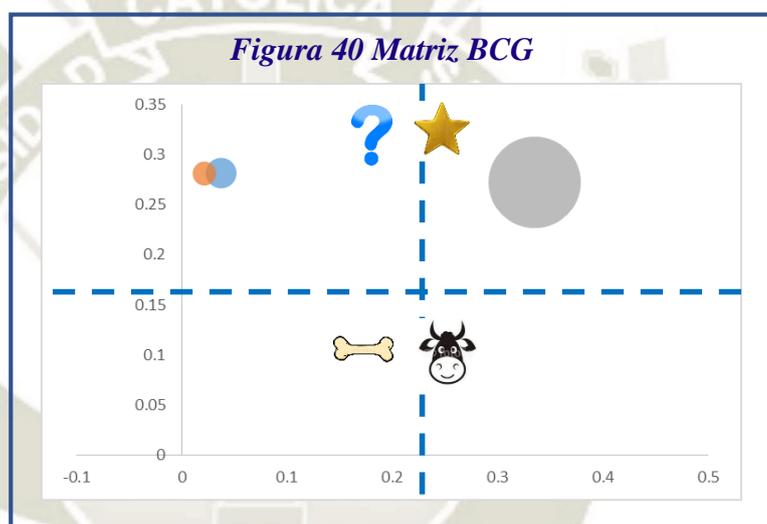
#### 4.12. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La matriz BCG muestra las diferencias entre los productos que ofrece una organización, buscando clasificar los productos por el desenvolvimiento que ha tenido en el mercado. Asimismo, permite conocer la posición competitiva, utilizando como datos de referencia la participación del mercado y el crecimiento de las ventas de la industria.

Colocaciones (Miles de soles)	ago-16	ago-17	Var % Ago17- Ago16
Mediana Empresa	27	30	12%
Pequeña Empresa	315	208	-34%
Micro Empresa	58	41	-28%
Consumo	91,454	116,485	27%
Préstamos revolventes	8,617	11,041	28%
Préstamos no revolventes	4,981	6,381	28%
Pignoraticios	77,856	99,062	27%
Total	91,853	116,764	27%

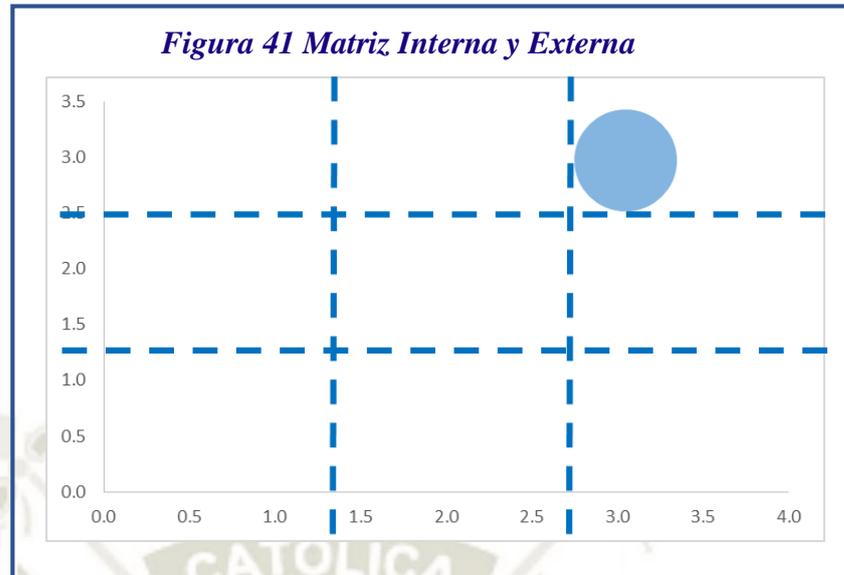
Ingresos (Miles de soles)	ago-16	ago-17	Var % Ago17- Ago16
Mediana Empresa	30	30	3%
Pequeña Empresa	348	211	-39%
Micro Empresa	64	42	-34%
Consumo	101,060	118,503	17%
Préstamos revolventes	9,523	11,233	18%
Préstamos no revolventes	5,504	6,492	18%
Pignoraticios	86,034	100,779	17%
Total	101,502	118,787	17%

Utilidades (Miles de soles)	ago-16	ago-17	Var % Ago17- Ago16
Mediana Empresa	3	3	5%
Pequeña Empresa	32	20	-38%
Micro Empresa	6	4	-33%
Consumo	9,329	11,116	19%
Préstamos revolventes	879	1,054	20%
Préstamos no revolventes	508	609	20%
Pignoraticios	7,942	9,453	19%
Total	9,370	11,143	19%



#### 4.12.1. Matriz interna, externa (IE)

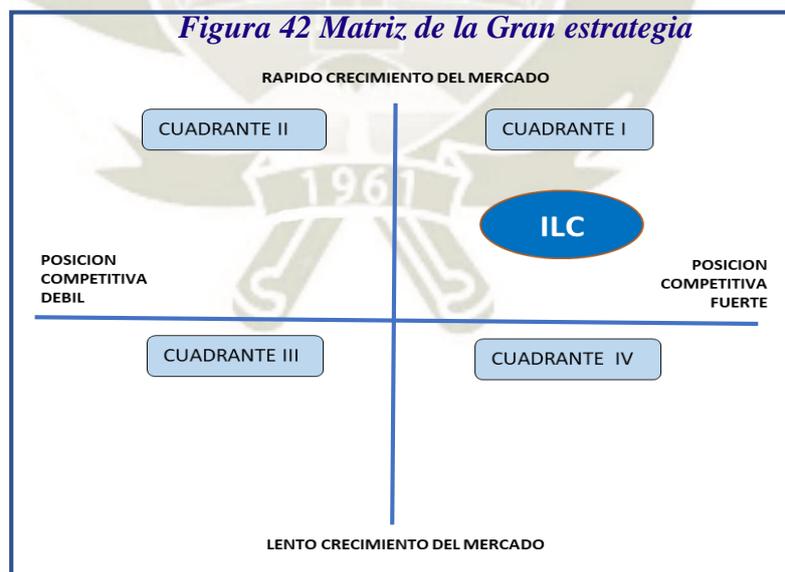
La matriz Interna Externa muestra que ILC se ubica en el cuadrante I, esto indica que debemos tomar estrategias Intensivas y de Integración en base a una percepción de crecimiento y construcción.



#### 4.12.2. Matriz gran estrategia (GE)

La matriz gran estrategia nos ubica en el cuadrante I, resaltando una posición competitiva fuerte y rápido crecimiento del mercado.

El sector presenta tasas de crecimiento por encima del 25% y la participación de mercado de ILC es por encima del 24%.



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

Utilizando los resultados de la matriz FODA, la Matriz PEYEA, la Matriz BCG, la Matriz Interna Externa y la Matriz de Gran Estrategia se ha elaborado la Matriz de Decisión Estratégica.

*Tabla 13 Matriz de la Decisión Estratégica (MDE)*

Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
1. Desarrollo de nuevos productos y servicios.	X	X	X	X	X	5
2. Desarrollo de productos enfocados en los segmentos B, C, D.	X	X	X	X	X	5
3. Ofrecer créditos rápidos sin mucho papeleo y mantener la seguridad de tu prenda.	X	X			X	3
4. Implementar red de agentes corresponsales y convenios con otras entidades.	X				X	2
5. Reecategorizarse a financiera para optimizar su costo de fondeo.	X			X		2
6. Tomar depósitos que calzen con la cartera actual entre 30 a 60 días.	X					1
7. Sensibilizar el valor de realización inmediata de la prenda a un 10%.	X					1
8. Definir Plazos máximos de adeudos 90 días.	X					1
9. Crédito hasta el 90% del valor de tasación por coberturar de riesgo de cambio.	X	X				2
10. Crédito hasta el 90% del valor de tasación por coberturar de riesgo del precio del oro.	X	X				2

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

Esta Matriz busca de una manera cuantitativa analizar la forma en que las estrategias contribuyen a que ILC aproveche las oportunidades del entorno, protegiéndose de las amenazas. Así mismo, se comprueba cómo las estrategias permiten al sistema incrementar sus fortalezas y mitigar o eliminar sus debilidades. En función de los resultados obtenidos se irán aplicando las estrategias generales, siendo la primera a aplicar, la estrategia que tenga mayor puntaje.

**Tabla 14 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MPCE)**

Factores críticos para éxito	Peso	Desarrollo del Producto		Penetración del Mercado		Integración Horizontal	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
<b>Oportunidades</b>							
Entorno favorable para las Microfinanzas	10.00%	3	30.00%	3	30.00%	2	20.00%
Aumento creciente del PBI	12.00%	1	12.00%	2	24.00%	1	12.00%
Crecimiento del Sector Comercio	13.00%	3	39.00%	3	39.00%	2	26.00%
Bancarización del País	10.00%	3	30.00%	3	30.00%	2	20.00%
Variedad de fuentes de fondeo	10.00%	2	20.00%	2	20.00%	4	40.00%
<b>Amenazas y retos</b>							
Incertidumbre política entre el Ejecutivo y el Legislativo	5.00%	1	5.00%	1	5.00%	3	15.00%
Volatilidad de la tasa de interés	10.00%	3	30.00%	3	30.00%	3	30.00%
Incremento de IMFs en el mercado	15.00%	4	60.00%	4	60.00%	3	45.00%
Inestabilidad de la moneda extranjera	5.00%	2	10.00%	3	15.00%	1	5.00%
Volatilidad en el precio del oro	10.00%	1	10.00%	1	10.00%	1	10.00%
<b>Fortalezas</b>							
Líder del sector	10.00%	4	40.00%	4	40.00%	4	40.00%
Garantías fácilmente realizables	12.00%	2	24.00%	2	24.00%	2	24.00%
Crédito inmediato	13.00%	2	26.00%	2	26.00%	1	13.00%
Desarrollo de sistema de riesgo crediticio	10.00%	3	30.00%	3	30.00%	4	40.00%
Indicadores financieros positivos	10.00%	3	30.00%	3	30.00%	4	40.00%
<b>Debilidades</b>							
Elevado costo de fondeo	5.00%	3	15.00%	3	15.00%	4	20.00%
Poca diversificación de productos	10.00%	4	40.00%	3	30.00%	1	10.00%
Baja participación en provincias	15.00%	3	45.00%	2	30.00%	4	60.00%
Elevadas tasas de interés activas	10.00%	3	30.00%	3	30.00%	3	30.00%
Pérdida en el remate de joyas	5.00%	1	5.00%	1	5.00%	2	10.00%
<b>Totales</b>			5.31		5.23		5.1

#### 4.12.5. Matriz de Rumelt (MR)

Esta matriz nos muestra que todas las estrategias evaluadas cumplen con los criterios de consistencia, consonancia y factibilidad, verificando además que si otorgan ventajas a ILC.

**Tabla 15 Matriz de Rumelt (MR)**

<b>Estrategias</b>	Consist	Conson	Ventaja	Factibi	Se acepta
<b>1. Desarrollo de nuevos productos y servicios.</b>	SI	SI	SI	SI	SI
<b>2. Desarrollo de productos enfocados en los segmentos B, C, D.</b>	SI	SI	SI	NO	NO
<b>3. Ofrecer créditos rápidos sin mucho papeleo y mantener la seguridad de tu prenda.</b>	SI	SI	SI	SI	SI
<b>4. Implementar red de agentes corresponsales y convenios con otras entidades.</b>	SI	SI	SI	SI	SI
<b>5. Re categorizarse a financiera para optimizar su costo de fondeo.</b>	SI	SI	SI	SI	SI

#### 4.12.6. Matriz de ética (ME)

Una vez que se ha confirmado que las estrategias retenidas sí cumplen con los criterios anteriores mencionados en la Matriz de Rumelt, se procede a elaborar la Matriz de Ética, Los resultados permiten conocer que todas las estrategias son justas y promueven los derechos, siendo excelentes para desarrollar ventaja competitiva.

Es necesario aclarar que los criterios para calificar la matriz de ética son los siguientes: Derechos tiene tres categorías (P = promueve, N = neutral, V = viola) en justicia de igual modo también se tiene tres criterios (J = justo, N = neutro, I = injusto) y para el Utilitarismo también se tiene los criterios siguientes (E = excelentes, N = neutro, P = perjudicial) (D'Alessio Ipinza, 2014b, p. 421).

**Tabla 16 Matriz de Ética**

Columna1	E. 1	E. 2	E. 3	E. 4	E. 5
<b>DERECHOS</b>					
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N
<b>JUSTICIA</b>					
Impacto en la distribución	N	N	N	N	N
Impacto en la administración	N	N	N	N	N
Normas de compensación	N	N	N	N	N
<b>UTILITARISIMO</b>					
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E

*Nota: N = Neutral, E = Excelente*

#### 4.12.7. Estrategias retenidas y de contingencia

Las estrategias retenidas son aquellas estrategias finales que han sido aceptadas después de haber pasado por varias matrices, conocidas también como matrices primarias, y las no retenidas se llaman estrategias de contingencia (D'Alessio Ipinza, 2014b, p. 427).

Las estrategias que se retienen son las siguientes:

- Desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Desarrollo de productos enfocados en los segmentos B, C y D.
- Ofrecer créditos rápidos sin mucho papeleo y mantener la seguridad de tu prenda.
- Implementar red de agentes corresponsales y convenios con otras entidades.
- Re categorizarse a financiera para optimizar su fuente de fondeo.

#### **4.12.8. Matriz de estrategias versus Objetivos de largo plazo**

Habiendo desarrollado el análisis de las estrategias retenidas, es necesario identificar si estas permiten alcanzar los objetivos de largo plazo.

Podemos mencionar que son estas estrategias que nos permitirán conducir al logro de los objetivos de largo plazo de la siguiente manera:

- Desarrollo de nuevos productos y servicios. Esta estrategia servirá bastante para impulsar los ingresos financieros, teniendo como mejora nuestros indicadores de rentabilidad ROE y ROA.
- Desarrollo de productos enfocados en los segmentos B, C y D.
- Enfocando en el futuro crecimiento de las colocaciones y de los clientes, se busca otorgar una oferta diferenciada y lograr crecer lo estipulado en los objetivos de largo plazo.

#### **4.13. Implementación Estratégica**

La implementación estratégica permite convertir los planes estratégicos en acciones y posteriormente en resultados, asimismo podemos decir que estas serán exitosas en la medida que la institución vale decir Inversiones La Cruz logre sus objetivos estratégicos; indica que es necesaria acotar que este proceso constituye un proceso exigente y bastantes actividades gerenciales, en los cuales un buen proceso de aplicación de estrategias demanda 4 insumos esenciales:

- Un liderazgo comprometido de la alta dirección que conduzca al logro del desempeño y éxito de esta etapa.

- Una cultura organizacional que soporte a las estrategias, y que beneficie y apoye su implementación.
- Una tecnología facilitadora que permita implementar las estrategias con la modernidad requerida por esta economía global. Y la innovación y creatividad (D'Alessio Ipinza, 2014b, p. 447).

#### 4.13.1. Objetivos de corto plazo

OLP1. Incrementar nuestra **cartera de clientes** en 15% anual y las **colocaciones** en un 25% anual en los próximos 5 años.

OCP1. Para el 2019 la participación de mercado en las colocaciones será el 30%.

OCP2. Para el 2020 la cartera de clientes debe superar los 100 mil deudores

OLP2. Desarrollar y diversificar **nuevos productos** financieros en los próximos 5 años.

OCP1. Para el 2019 se implementará 3 productos financieros nuevos.

OCP2. Para el 2021 la participación de mercado de los 3 productos agregados llegará a ser el 20%

OLP3. Incrementar y diversificar geográficamente el número de oficinas a 110 agencias para el 2022, alineando así el crecimiento esperado a nivel nacional.

OCP1. Para el 2019 llegar a más de 90 agencias en todo el país.

OCP2. Para el 2020 tener presencia en más de 20 departamentos del país.

OLP4. Mejorar la **calidad de cartera** con un índice de morosidad no mayor al 6% en los próximos 5 años.

OCP1. Implementar el sistema de scoring y fortalecimiento del sistema de cosechas para el 2018

OLP5. Mantener un alto margen de **rentabilidad** y lograr obtener un ROE de 15% y ROA 9% mayor eficiencia de sus recursos en los próximos 5 años.

OCP1. Para el 2018 se espera un ROE de 14%.

OCP2. Implementar agencias compartidas para optimizar costos.

OCP3. Mantener el gasto de provisiones por debajo del 3% del total de colocaciones

OLP6. Promover **línea de carrera** y bienestar de sus colaboradores con un agradable **clima laboral**.

OCP1. Implementación del plan de sucesión gerencial para el 2021.

OLP7. Obtener la aprobación y permisos de la SBS para **ser financiera** en el año 2022.

OCP1. Tomando las consideraciones del mercado, se espera para el 2021 tener un accionista con el "known how" necesario, o la fusión de la misma con otra financiera como crecimiento inorgánico

#### 4.13.2. Recursos

Los recursos son los insumos que permitirán que se puedan ejecutar las estrategias seleccionadas para poder realizar una correcta asignación de los recursos y poder desarrollar correctamente las estrategias y poder cumplir con el plan y los objetivos de corto plazo (D'Alessio Ipinza, 2014b, p. 483).

#### 4.14. Evaluación y Control

La evaluación y control es un proceso que se manifiesta permanentemente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios del entorno, así como la competencia y la demanda, que generan la necesidad de desarrollar un planeamiento estratégico dinámico, es por ello la necesidad de desarrollar una evaluación y control permanente, por lo que es mejor tener algo de ajuste a no tener nada y gerencias sin rumbo (D'Alessio Ipinza, 2014b, p. 507).

#### 4.15. El tablero de control Balanceado

Kaplan y Norton (2003) fue quienes plantearon el tablero de control balanceado así como también las iniciativas estratégicas, con las cuales podemos lograr resultados estratégicos para los accionistas al lograr incrementar su patrimonio, asimismo mantener clientes contentos al satisfacer sus necesidades, por otro lado generar

procesos productivos adecuados al vender los productos con calidad a un costo adecuado y por ultimo mantener empleados motivados y altamente preparados que muevan la organización (D'Alessio Ipinza, 2014b, p. 518).

#### 4.15.1. Perspectivas del tablero de control balanceado

##### ➤ **Perspectiva Financiera**

En la perspectiva financiera, se persigue medir si la rentabilidad que están alcanzando los inversionistas es lo suficientemente atractiva. Es por ello que el indicador creado es el ROE, que en la medida en que sea elevado permitirá incrementar el capital social de las empresas y con ello del sistema como un todo.

##### ➤ **Perspectiva Clientes**

Para evaluar esta perspectiva es necesario ponerse en el lugar de los clientes, analizando únicamente aquello que genera valor para ellos. Se utilizan criterios tanto cualitativos como cuantitativos, que permitan compararse con la competencia y adelantarse a las necesidades del mercado. Se responden preguntas como las siguientes: (a) ¿Cuáles son las ventas por cada tipo de servicio?, (b) ¿Qué sector demanda más los servicios de consultoría ambiental?, (c) ¿Se logró satisfacer las expectativas del cliente? y (d) ¿Qué más se puede hacer por el cliente?

##### ➤ **Perspectiva Procesos Internos**

Los controles para esta etapa deben de considerar el monitoreo completo del área organizacional, enfocándose en procesos de servicios, manejo administrativo, estructura |, ubicación geográfica, y comunicación entre las diversas áreas y equipos de trabajo. Las preguntas que deben responderse dentro de esta perspectiva incluyen: (a) ¿Se ha adaptado el personal a los cambios en las metodologías de trabajos?, (b) ¿la tecnología que se posee contribuye al logro de los objetivos?, (c) ¿los procesos desarrollados disminuyen el tiempo de trabajo y los errores?

##### ➤ **Perspectiva Aprendizaje**

La revisión estratégica interna es considerada crítica, dado que en las organizaciones los ambientes internos son dinámicos, haciendo que las estrategias planteadas o implementadas se vuelvan obsoletas y

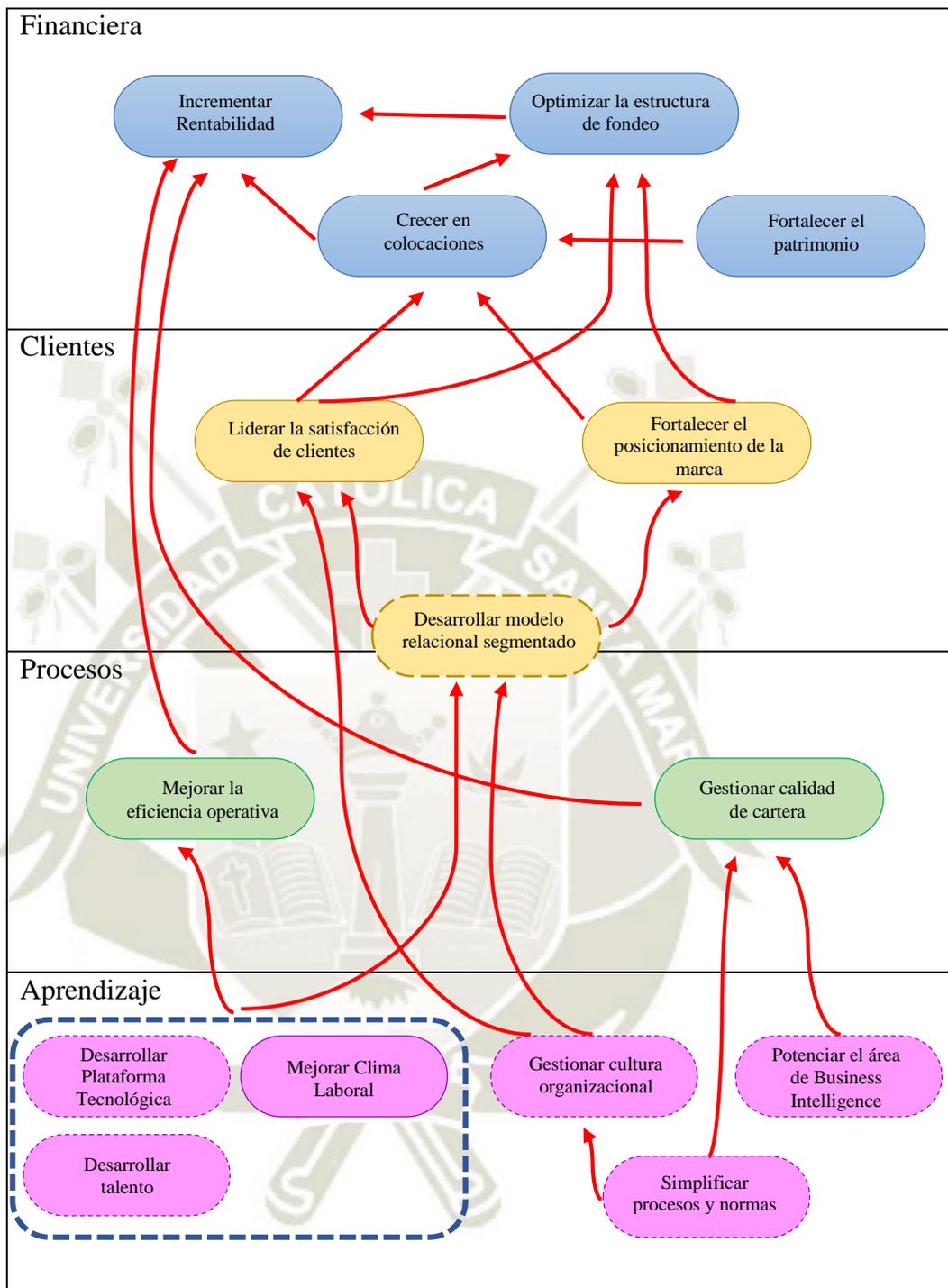
desactualizadas. La clave es la retroalimentación, la cual debe ser adecuada y oportuna, considerando tanto el corto como el largo plazo. Esta revisión tendrá como objeto enfocar en el apoyo a las familias que no tienen acceso al sistema financiero para ayudarlos a ser bancarizados (D'Alessio Ipinza, 2014b, p. 521).

#### 4.15.2. Mapa Estratégico

Un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral: financiera, del cliente, de los procesos, y por último, de aprendizaje y crecimiento. Usando un mapa estratégico, cada empleado puede conocer la estrategia organizacional y cuál es su lugar dentro de ella. Adicionalmente, el mapa estratégico ayuda a mantener a todos en la misma página y permite a las personas ver cómo sus trabajos impactan los objetivos estratégicos de la empresa, estos son algunos de los beneficios de tener un mapa estratégico dentro de su compañía:

- Al crear un mapa estratégico con sus objetivos estratégicos, en donde se incluyan y se relacionen las cuatro perspectivas que mencionamos anteriormente, usted tiene la posibilidad de involucrar al equipo ejecutivo dentro de toda la estrategia, a la vez que les da mayor claridad y compromiso con toda la ejecución.
- Podrá usarla como una herramienta de comunicación poderosa para que sus empleados conozcan toda la estrategia y puedan traducirla en acciones concretas que aporten al éxito de la organización.
- Un mapa estratégico puede darle una estructura clara para todas las reuniones de análisis estratégico; los cargos gerenciales podrán identificar rápidamente cuáles aspectos de la estrategia están siendo desarrollados con éxito y cuáles deben ser optimizados.

Gracias a que puede conocer relaciones concretas de causa y efecto, con un mapa estratégico podrá comprobar la validez de las hipótesis en las que está basando toda su planeación estratégica (Roncancio, 2018).



## CONCLUSIONES

- Realizando el análisis del entorno externo se ha podido determinar los factores tanto positivos u oportunidades, como negativos o amenazas que influyen en la determinación de las decisiones a tomar; las oportunidades identificadas tenemos que existe un entorno favorable para las microfinanzas, hay un aumento creciente del PBI, asimismo tenemos un crecimiento del sector comercio, la bancarización del país, así como la variedad de fuentes de fondeo; en cuanto a las amenazas identificadas tenemos que existe incertidumbre política entre el ejecutivo y el legislativo, hay una volatilidad de la tasa de interés, incremento de las IMFs en el mercado así como la inestabilidad de la moderna extranjera y la volatilidad en el precio del oro.
- En cuanto a los factores del entorno interno identificadas para la empresa Inversiones La Cruz tenemos como Fortalezas siguientes, ILC es el líder del Sector, cuenta con garantías fácilmente realizables, genera los créditos de inmediato, desarrollo de riesgo crediticio y cuenta con indicadores financieros positivos pero asimismo cuenta con algunas debilidades como que tiene un elevado costo de fondeo, poca diversificación de los productos, tiene una baja participación en provincias, asimismo tiene unas tasa de interés elevadas y perdidas en el remate de joyas.
- Finalmente, el plan elaborado permitirá a la institución buscar la optimización de sus ingresos en el corto plazo, mediante una diferenciación en sus productos y servicios financieros, y la consolidación como una institución basada en el buen gobierno corporativo y responsabilidad social, las mismas que han sido evaluadas tomando en cuenta una serie de matrices con el único fin de determinar las mejores estrategias que permitan lograr ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo.

## RECOMENDACIONES

Recomendamos como primer punto:

- Para que la empresa Inversiones la Cruz se vuelva una financiera, ejecutar en el menor plazo el plan estratégico poniendo a disposición todos los recursos necesarios y así esta pueda cumplir con los objetivos planteados.
- Mediante el cuadro de mando integral controlar permanentemente las estrategias usadas para el cumplimiento de los objetivos



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alvites Muñoz, J. C., Esquivel Porras, C. A., & Slocovic Salcedo, E. R. (2005). *PLaneamiento Estrategico para Rimac Seguros* (Tesis de Maestria). Pontificia Universidad Catolica del Perú, Lima - Perú.
- ASBANC. (2017a). *Boletin Mensual ASBANC*. Lima - Perú: ASBANC.
- ASBANC. (2017b). *Boletin Mensual ASBANC*. Lima - Perú: ASBANC.
- Barboza, K. (2018). Odebrecht pagó presuntas coimas que no se conocían por ocho obras. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/odebrecht-pago-presuntas-coimas-conocian-ocho-obras-noticia-554426>
- BCRP. (2017). *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana* (Informe Técnico N.º N.º 10). Lima - Perú: Banco Central de Reserva del Perú.
- BCRP. (2018a). Banco Central de Reserva del Perú [Institucional]. Recuperado 11 de julio de 2018, de <http://www.bcrp.gob.pe/>
- BCRP. (2018b). Banco Central de Reserva del Perú [Institucional]. Recuperado 11 de julio de 2018, de <http://www.bcrp.gob.pe/>
- BCRP. (2018c). *Reporte de inflación junio 2018: Panorama actual y proyecciones macroeconomicas 2018 - 2019* (p. 107) [Reporte]. Recuperado de Banco Central de Reserva del Perú website: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/junio/reporte-de-inflacion-junio-2018.pdf>
- CMCP-Lima S.A. (2018). Caja Metropolitana de Lima. Recuperado 2 de julio de 2019, de - Portal Caja Metropolitana website: <https://www.cajametropolitana.com.pe/principal>
- D'Alessio Ipinza, F. A. (2014a). *El Proceso Estratégico* (2a Ed). Lima - Perú: Pearson Education.

- D'Alessio Ipinza, F. A. (2014b). *El Proceso Estratégico* (2a Ed). Lima - Perú: Pearson Education.
- David, F. R. (2003). *Administración Estratégica* (9na. Edición). Mexico: Pearson Education.
- De Miguel Dominguez, J. C., Miranda Torrado, F., Pallas Gonzalez, J., & Peraza Fandiño, C. (2003). *La medición del riesgo de credito y el nuevo acuerdo de capital del comite de basilea*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/26443127\\_La\\_medicion\\_del\\_riesgo\\_d\\_e\\_credito\\_y\\_el\\_nuevo\\_acuerdo\\_de\\_capital\\_del\\_Comite\\_de\\_Basilea](https://www.researchgate.net/publication/26443127_La_medicion_del_riesgo_d_e_credito_y_el_nuevo_acuerdo_de_capital_del_Comite_de_Basilea)
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2009). *Administracion Estratégica* (8va Ed). Mexico: Mc Graw Hill.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). *Administración Estratégica: Competitividad y globalización* (7ma ed). Mason, OH México: Thomson/South-Western.
- INEI. (2009). *PERU: Estimaciones y Proyecciones de Población por Departamento, Sexo y Grupos Quinquenales de Edad 1995 - 2025* (Boletín N.º Boletín Análisis Demografico 37; p. 262). Lima - Perú: INEI.
- INEI. (2017). *Panorama de la Economía Peruana 1950 - 2016*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf)
- INEI. (2018). *Demografía Empresarial en el Perú I trimestre 2018* (Técnico N.º 02; p. 55). Lima - Perú: Instituto Nacional de Estadística e Informatica.
- Inversiones la Cruz. (2018a). Inversiones la Cruz [[Http://www.inversioneslacruz.com](http://www.inversioneslacruz.com)]. Recuperado de <http://www.inversioneslacruz.com>

- Inversiones la Cruz. (2018b). Inversiones la Cruz [[Http://www.inversioneslacruz.com](http://www.inversioneslacruz.com)]. Recuperado de Pagina Web Inversiones La Cruz website: <http://www.inversioneslacruz.com>
- Ludeña Paredes, Y. M. (2012). *Elaboración de un planeamiento estrategico a la empresa Amauta Editores EIRL. para lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo: 2011 - 2015* (Tesis para optar el titulo profesional). Universidad Católica de Santa María, Arequipa - Peru.
- Muci Facchin, G., & Martin Ponte, R. (2004). *Regulación Bancaria*. Recuperado de <https://www.marcialpons.es/libros/regulacion-bancaria/9789802443659/>
- OCDE. (2017). *Indice-Global-de-innovacion-2017*. Recuperado de Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico website: <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2017/06/Indice-Global-de-innovacion-2017-c.pdf>
- Oficina de Información Diplomática Perú. (2017). *PERU: Ficha País* [Boletín]. Lima - Perú.
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Reicks, T. (2006). *El Banco en la Gestión de riesgo*. Recuperado de <https://www.grin.com/document/63868>
- Roncancio, G. (2018). ¿Qué es un mapa estratégico en el Balanced Scorecard y como se hace? Recuperado 4 de julio de 2019, de Pensemos website: <https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace>

- SBS. (2018a). Sistema Financiero Peruano 2018 [Institucional]. Recuperado de Superintendencia de Banca y Seguros y AFP website: <http://www.sbs.gob.pe/estadisticas/sistema-financiero>
- SBS. (2018b). Sistema Financiero Peruano 2018 [Institucional]. Recuperado de Superintendencia de Banca y Seguros y AFP website: <http://www.sbs.gob.pe/estadisticas/sistema-financiero>
- Schwab, K. (2017). *The Global Competitiveness Report* (p. 393) [World Economic Forum]. Genova: Universidad de Columbia.
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland, A. J. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y Casos* (18ava edición). Mexico: Mc Graw Hill Educación.

