



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CAJA MUNICIPAL DE
AHORRO Y CRÉDITOS DE MAYNAS, PERIODO 2015-2019”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración de Negocios**

Presentado por

**Sr. Jorge Luis Hidalgo Zamalloa
Sr. Rodolfo Muñoz Herrera
Sr. Ganimedes Trimegistro Rosales Reyes**

Asesor: Profesor Roberto Paiva Zarzar

2015

Agradecemos a nuestros compañeros y
compañeras de toda la vida, a nuestros padres y
hermanos, por su amor, comprensión y apoyo.
A todos nuestros profesores de la Universidad del
Pacífico, por el aporte valioso en nuestra
formación profesional a través de los
conocimientos transmitidos.
A nuestros amigos y compañeros de estudio, por su
amistad y colaboración a lo largo de la maestría.

Resumen ejecutivo

Para fines del segundo semestre del año 2015, la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Maynas (en adelante Caja Maynas) cerraba un periodo guiada por su último plan estratégico formulado a inicios del 2010. El rendimiento organizacional se encontraba muy por debajo de las expectativas de sus directivos y con una clara tendencia a continuar disminuyendo (la rentabilidad y participación de mercado obtenidos al cierre de dicho periodo eran de 7%, mientras que la rentabilidad promedio del sector es del 12%), y en las zonas de mayor presencia –Iquitos y Loreto– la participación de mercado fue de 9,70% y 7,31%, mientras que al cierre del 2011 se obtuvieron 12,8% y 11,6%, respectivamente.

Dada esta situación, el presente plan estratégico plantea la formulación de estrategias que lleven a la Caja Maynas a desarrollar ventajas competitivas que le permitan generar valor de manera sostenible; para el desarrollo de estas, el presente plan está basado principalmente en las escuelas de diseño y posicionamiento¹ mencionadas por Mintzberg (2012), poniéndose énfasis tanto en el proceso de formación de las estrategias (escuela de diseño) como en su contenido (escuela de posicionamiento).

En cuanto al propósito principal del presente plan, es decir la generación de estrategias, se realizó un diagnóstico donde se evidenció la necesidad de realizar cambios importantes dada la situación de la Caja, para luego validar la visión, misión y valores vigentes a la luz del contexto actual y de las expectativas actuales y futuras de los principales interesados, teniendo como conclusión su replanteamiento. Posteriormente se formularon los objetivos estratégicos y financieros, luego de lo cual se realizó el análisis externo e interno de tal forma que a través de un proceso de conjugación y validación se generen las estrategias más adecuadas para la Caja Maynas.

Finalmente, de los resultados obtenidos se puede afirmar que las estrategias seleccionadas para Caja Maynas son de naturaleza transformacional, ya que plantean cambios profundos en la organización, como dejar de atender segmentos que actualmente viene atendiendo y enfocarse en

¹ La escuela de diseño propone un modelo de creación de estrategia que procura lograr una concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externas. De otro lado, la escuela de posicionamiento pone énfasis en el contenido de la estrategia; a diferencia de la escuela de diseño esta escuela establece que solo unas pocas estrategias clave –como la posición en el mercado económico– son deseables en una industria determinada, aquellas que pueden ser defendidas contra los competidores existentes y los futuros. Para el desarrollo del plan estratégico de la Caja Maynas, se eligieron estos enfoques por las siguientes razones: aún siguen siendo las escuelas de mayor influencia actual en el proceso de formación de estrategias en las organizaciones, se complementan entre ellas, ya que una se enfoca en el proceso de creación y la otra en la rigurosidad del resultado, su naturaleza prescriptiva facilita la transferencia de sus resultados a la organización.

las micro y pequeñas empresas, además de darle un mayor sentido social a los negocios que realiza, desarrollando negocios de sus clientes, pero preocupándose del entorno social donde operan, lo cual implica que la Caja Maynas, basada en el conocimiento profundo que posee del cliente, construya nuevas capacidades orientadas a cumplir con esta nueva propuesta de valor. Asimismo, este plan contiene el modelo de ejecución de la estrategia que la integra con la operación de una manera sistemática, lo que resulta de suma importancia.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos.....	ix
Índice de anexos.....	x
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Situación general de la Caja Maynas	3
1. Perfil estratégico actual.....	3
2. Clientes, productos, servicios y proveedores	3
3. Identificación del problema	4
4. Conclusiones iniciales.....	5
Capítulo III. Formulación de la visión, misión y valores.....	7
1. Visión, misión y valores propuestos	7
Capítulo IV. Análisis externo	8
1. Análisis del macroentorno	8
1.1 Análisis PESTEL	9
1.2 Análisis de la capacidad de respuesta a las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno (MEFE).....	9
2. Análisis de la industria - sector	11
2.1 Modelo de las 5 fuerzas de Porter	11
2.1.1 Rivalidad entre empresas competidoras.....	11
2.1.2 Poder de negociación de los compradores	11
2.1.3 Poder de negociación de los proveedores	11
2.1.4 Amenaza de ingreso de productos o servicios sustitutos	12
2.1.5 Amenaza de entrada de nuevos competidores	12
2.2 Modelo de los ciclos de competencia.....	13
3. Análisis de los competidores y mercados	14
3.1 Análisis de los factores críticos de éxito	14
3.2 Análisis de los grupos estratégicos	14
3.3 Análisis de las expectativas de los consumidores	15
3.3.1 Análisis de los segmentos de mercado.....	15

4. Conclusiones del capítulo	16
Capítulo V. Análisis interno	17
1. Identificación de recursos y capacidades	17
1.1 Recursos identificados	17
1.2 Identificación de capacidades	17
2. Organización y clasificación de los recursos y capacidades	18
2.1 Análisis AMOFHIT	18
2.2 Análisis de la cadena de valor	19
3. Valoración estratégica de los recursos y capacidades	20
3.1 Análisis VRIO	20
3.2 Evaluación de los factores internos	20
4. Conclusiones del capítulo	21
Capítulo VI. Formulación de objetivos estratégicos	24
1. Objetivos estratégicos	24
2. Objetivos financieros	24
Capítulo VII. Formulación y selección de estrategias	25
1. Generación de estrategias	25
1.1 Matriz FODA cruzado	25
1.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	27
1.3 Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	28
1.4 Matriz interna-externa	29
1.5 Matriz de la gran estrategia	30
2. Decisión estratégica	31
2.1 Matriz de decisión estratégica (MDE)	31
2.2 Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE)	31
2.3 Matriz de Rumelt	32
2.4 Matriz de estrategias vs. objetivos (MEvs.O)	33
2.5 Descripción de la estrategia seleccionada	34
2.6 Estructuración de las estrategias seleccionadas para su implementación	34
3. Conclusiones del capítulo	40

Capítulo VIII. Implementación de la estrategia	42
1 Planificar la implementación de la estrategia	43
1.1 Traducción de la estrategia.....	44
1.2 Gestión de iniciativas	44
2. Alinear la organización	49
2.1 Alinear las unidades de negocio.....	50
2.2 Alinear las unidades de soporte.....	50
2.3 Alinear a los empleados	50
3. Planificar las operaciones.	52
3.1 Mejorar los procesos claves	52
3.2 Desarrollar el plan de capacidad de recursos	55
3.3 Planes para las principales funciones administrativas.....	57
Capítulo IX. Control y adaptación de la estrategia.....	59
1. Controlar y aprender	59
2. Probar-adaptar.....	59
Conclusiones y recomendaciones	61
Conclusiones.....	61
Recomendaciones.....	61
Bibliografía.....	62
Anexos.....	64
Notas biográficas.....	84

Índice de tablas

Tabla 1.	Proveedores, productos y servicios de la Caja Maynas.....	4
Tabla 2.	Colocaciones 2011-2014 para las CMAC (miles de soles)	4
Tabla 3.	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	10
Tabla 4.	Análisis VRIO	21
Tabla 5.	Matriz de evaluación de factores internos	22
Tabla 6.	Matriz FODA cruzado	26
Tabla 7.	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	27
Tabla 8.	Matriz de decisión estratégica	32
Tabla 9.	Matriz de Rumelt para la Caja Maynas	33
Tabla 10.	Matriz de estrategia vs. objetivos	34
Tabla 11.	Declaración de la visión superior para la Caja Maynas.....	36
Tabla 12.	Relación existente entre estrategias seleccionadas y temas estratégicos	38
Tabla 13.	Lista de puntos estratégicos para la Caja Maynas	38
Tabla 14.	Matriz estrategias seleccionadas vs. puntos estratégicos.....	39
Tabla 15.	Tablero de control balanceado para la Caja Maynas	47
Tabla 16.	Iniciativas valoradas y priorizadas – STRATEX (miles de soles).....	48
Tabla 17.	Responsables y equipo asignado por temas estratégicos para la Caja Maynas.....	49
Tabla 18.	Objetivos personales para los puestos estratégicos de la Caja Maynas.....	51
Tabla 19.	Lista de procesos claves a mejorar	52
Tabla 20.	Estado de ganancias y pérdidas proyectado – Escenario normal (miles de soles)	55
Tabla 21.	Análisis de fuentes de financiamiento de la estrategia (miles de soles)	56
Tabla 22.	Análisis del Valor actual neto (miles de soles).....	56
Tabla 23.	Esquema de las reuniones de control y adaptación de la estrategia para la Caja Maynas	60

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Evolución de los indicadores de rentabilidad de la Caja Maynas.....	5
Gráfico 2.	Metodología para la formulación de la estrategia en la Caja Maynas	6
Gráfico 3.	Modelo metodológico para el análisis externo	8
Gráfico 4.	Matriz de perfil competitivo para la Caja Maynas	15
Gráfico 5.	Cadena de valor identificada para la Caja Maynas.....	23
Gráfico 6.	Polígono resultante de la Matriz PEYEA	28
Gráfico 7.	Matriz Boston Consulting Group para el portafolio de productos de la Caja Maynas.....	29
Gráfico 8.	Matriz interna-externa (IE).....	30
Gráfico 9.	Matriz de la gran estrategia (GE)	30
Gráfico 10.	Estructuración de la estrategia seleccionada para su implementación en la Caja Maynas	35
Gráfico 11.	Agenda de cambio estratégico para la Caja Maynas	35
Gráfico 12.	Declaraciones de rumbo estratégico por cada tema definido para la Caja Maynas	41
Gráfico 13.	Despliegue de la etapa de implementación de la estrategia para la Caja Maynas	43
Gráfico 14.	Despliegue de la etapa de “Planificar la estrategia” del modelo del gráfico 2 .	45
Gráfico 15.	Despliegue de la etapa de “Alinear la organización” del modelo del gráfico 2.....	45
Gráfico 16.	Despliegue de la etapa de “Planificar operaciones” del modelo del gráfico 2 .	45
Gráfico 17.	Mapa estratégico para la Caja Maynas basado en cuatro temas estratégicos ...	46
Gráfico 18.	Estructura orgánica propuesta para la Caja Maynas.....	54
Gráfico 19.	Despliegue de la etapa de retroalimentación y aprendizaje de la metodología	59

Índice de anexos

Anexo 1.	Ámbito geográfico de la Caja Maynas	65
Anexo 2.	Resultados de la evaluación de la visión, misión y valores actuales de la Caja Maynas	65
	Tabla anexo 2.1 Resultados: evaluación de la visión actual.....	65
	Tabla anexo 2.2 Resultados: evaluación de la misión actual-Esquema David.	65
	Tabla anexo 2.3 Resultados: evaluación de la misión actual-Esquema McGinnis	66
	Tabla anexo 2.4 Resultados de la evaluación de los valores actuales	66
Anexo 3.	Fuerzas para el análisis PESTEL.....	67
Anexo 4.	Principales capacidades en relación con sus productos	68
Anexo 5.	Especificaciones técnicas del estudio de segmentos realizado para la Caja Maynas	69
Anexo 6.	Procedimiento utilizado para el análisis interno de Caja Maynas	70
Anexo 7.	Factores críticos de éxito identificados para la industria microfinanciera.....	71
Anexo 8.	Resultado de la encuesta por tipo de cliente / atributos valorados	71
Anexo 9.	Inventario de recursos tangibles e intangibles	72
Anexo 10.	Análisis AMOFHIT	73
Anexo 11.	Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico para la Caja Maynas (MCPE)....	77
Anexo 12.	Criterios de priorización de las iniciativas estratégicas.	78
Anexo 13.	Estructura organizacional actual de la Caja Maynas	78
Anexo 14.	Despliegue del mapa estratégico y acuerdos de niveles de servicios para las unidades de soporte de la Caja Maynas.....	79
Anexo 15.	Plan de comunicación de la estrategia para la Caja Maynas	80
Anexo 16.	Política de recompensa para la Caja Maynas	80
Anexo 17.	Estados financieros proyectados para la Caja Maynas	81
	Estado de ganancias y pérdidas proyectado - Caja Maynas (Escenario Pesimista)	81
	Estado de ganancias y pérdidas proyectado - Caja Maynas (Escenario Optimista)	81
	Balance General proyectado para la Caja Maynas (miles de soles)	82
Anexo 18.	Indicadores financieros proyectados	83
Anexo 19.	Crecimiento y participación de la cartera de productos de la Caja Maynas	83

Capítulo I. Introducción

Mediante el Decreto Ley N° 2039 del 14 de mayo de 1980 se autoriza la creación del sistema de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) en los concejos provinciales del Perú, con el objetivo de impulsar la descentralización financiera y de ese modo atender a la población sin acceso a la banca tradicional. En sus inicios, las CMAC eran dirigidas exclusivamente por los municipios, sin embargo, en el año 1986 se impulsó el modelo de las cajas alemanas, con lo cual se restringió la participación de estas incluyendo en el directorio a la sociedad civil, actualmente las CMAC se rigen por la Ley N° 26702 de diciembre de 1996². La industria microfinanciera del país actualmente está conformada por las CMAC, Banca Múltiple, Empresas de Desarrollo de Pequeña y Microempresas (Edpymes), Financieras Especializadas, Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC), Organizaciones no gubernamentales (ONG) y Cooperativas de Crédito³. En los últimos años se ha experimentado en la industria una clara desaceleración, pasando de un crecimiento promedio anual de 16% a un 3% para el periodo 2009-2014, así como en los saldos de créditos pasando de S/. 3.800 a S/. 1.400 millones en el periodo 2012-2014⁴. El sector históricamente ha sido liderado por las CMAC, en el año 2005 ostentaban alrededor del 60% del total de las colocaciones, mientras que las CRAC, Edpymes y Mibanco tenían el 13% en promedio cada una. Al cierre de 2014, las CMAC siguen liderando el mercado con un 43,7%, pero han cedido terreno en favor de las financieras especializadas y Crediscotia que entraron en escena en 2006 y 2009, respectivamente; en cuanto a la rentabilidad del sector, las CMAC han pasado de tener un ROE de 28% en promedio en el año 2005 a un 12,92% en el 2014, por otro lado, la concentración de las cajas sigue siendo moderada, los tres principales competidores a diciembre de 2014 concentran el 51% del total de colocaciones, sin embargo, se evidencian incentivos y presiones hacia la consolidación del sector⁵. Los principales clientes de la industria son la pequeña y microempresa.

En suma, en el sector microfinanciero la competencia se ha intensificado y el crecimiento se ha desacelerado, siendo, entre otras, las causas de la disminución sostenida que ha experimentado la Caja Maynas en cuanto a rentabilidad y participación de mercado.

² Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros.

³ Las ONG y las cooperativas se encuentran en el grupo de Instituciones Micro Financieras (IMF) no supervisadas.

⁴ Tomado del portal de microfinanzas: <<http://www.microfinancegateway.org/es/library/tendencias-y-perspectivas-de-las-microfinanzas-en-per%C3%BA>>

⁵ A lo largo del 2013 y 2014 la industria microfinanciera continuaba con la dinámica de compras, adquisiciones y reconversiones; así, el 03 de octubre del 2013, la SBS autorizó la conversión de Nueva Visión de Edpyme a Entidad Financiera; en el mes de febrero de 2014 Credicorp, a través de financiera Edyficar, adquirió el 60,7% de las acciones de Mibanco.

El presente plan tiene como objetivos formular estrategias para los próximos 5 años de la Caja Maynas, así como definir un modelo ad-hoc de implementación y control de estas. En tal sentido, en este documento se recogen las estrategias formuladas para la Caja Maynas, haciéndose énfasis tanto en el proceso de generación de estrategias como en las estrategias mismas. El énfasis en el proceso se evidencia en el hecho de que las estrategias seleccionadas para Caja Maynas (capítulo VII) son el resultado de un proceso de concepción deliberado con pasos ordenados pues se utilizaron modelos y procedimientos (capítulo II), diseñados para evaluar el entorno externo (capítulo IV) y las capacidades internas (capítulo V) buscando una concordancia entre ellas con el fin de que las estrategias así generadas lleven a la Caja Maynas a lograr sus objetivos estratégicos (capítulo VI), que fueron desarrollados a partir de la visión y misión propuestas (capítulo III); mientras que el énfasis en el contenido de las estrategias se evidencia en que para su formulación se tomaron en cuenta la estructura del sector y su dinámica competitiva (capítulo IV), además de utilizar métodos cuantitativos y cualitativos para seleccionarlas (capítulo VII). En cuanto a la implementación y control de las estrategias, teniendo en cuenta que existe una alta correlación entre un buen desempeño organizacional y la ejecución sistémica de la estrategia⁶, este plan también define un modelo para implementar y ejecutar las estrategias seleccionadas (capítulo VIII), así como para controlar su ejecución (capítulo IX), basándonos en un enfoque integral, dejando en segundo plano⁷ el tradicional enfoque funcional. Finalmente se plantean conclusiones y recomendaciones enfocadas a una correcta implementación.

⁶ De acuerdo con una encuesta realizada a 143 profesionales de la gestión del desempeño, el 70% de los que tienen un proceso de ejecución formal de la estrategia consideran tener un mejor desempeño que sus pares, mientras que de aquellos que afirmaron no tener un proceso de ejecución formal de estrategia el 73% afirmó no tener un desempeño sustentable. Fuente: BSCol Research, marzo de 2006. Tomado de Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2008). *The Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*.

⁷ Durante el análisis interno realizado en el capítulo V, se utilizaron tanto el enfoque de procesos (visión integral basada en el análisis de la cadena de valor) como el enfoque tradicional funcional (análisis AMOFHIT), debido a que se facilitaba la comprensión y comparación entre ambos enfoques por parte de los principales funcionarios de la Caja Maynas.

Capítulo II. Situación general de la Caja Maynas

1. Perfil estratégico actual

La Caja Maynas se creó mediante ordenanza municipal N° 002-86-OM-MPM, de setiembre de 1986, e inició sus operaciones un año después. En 1990 se le autorizó a captar depósitos del público y en 1994 a otorgar créditos con garantías distintas a joyas de oro. Asimismo, en diciembre de 1997 se convierte en Sociedad Anónima, teniendo como único accionista a la Municipalidad Provincial de Maynas. Su centro de operaciones se ubica en Loreto. La Caja Maynas se encuentra bajo el control y supervisión de la Superintendencia, la Contraloría General de la República, la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC) y a la regulación monetaria y crediticia del Banco Central de Reserva del Perú. Debido a los buenos resultados que obtuvo en la década de 1990, con rentabilidades que superaban en promedio el 30% y a que en el 2002 se le autorizó a operar fuera de su región, la Caja Maynas adoptó una estrategia de expansión geográfica, inaugurando oficinas en departamentos como Cajamarca, Cerro de Pasco e inclusive Lima. Sin embargo, dada la desaceleración del sector y la entrada de nuevos competidores, viene experimentando una erosión en su rentabilidad y participación de mercado, incluso en su región de origen, donde su posición fue muy sólida, al cierre del 2014 su rentabilidad ascendió a 7%, y tuvo una participación en colocaciones del 3% que la ubican en la posición 9 de 11 Cajas Municipales. Ante esta situación, la Caja Maynas, desde 2013 ha implementado acciones, como por ejemplo la mejora en la gestión de su cartera, con el fin de disminuir las provisiones con lo que se esperaba mejorar la rentabilidad. Sin embargo y debido al sobreendeudamiento de las pequeñas y microempresas en las zonas de influencia de estas oficinas, ha colocado créditos en la mediana empresa, con una tendencia a seguir incrementando el monto de sus préstamos, con lo cual parece desenfocarse de la razón de ser para la que fue creada, y estaría poniendo en riesgo aún más los resultados de largo plazo, ya que otorgar créditos a clientes de mayor tamaño requiere de una tecnología y experiencia con la que Caja Maynas no cuenta actualmente.

2. Clientes, productos, servicios y proveedores

La Caja Maynas ofrece todos los productos y servicios autorizados por la SBS como Caja Municipal de Ahorro y Crédito, con especial orientación hacia créditos a microempresas, pequeñas empresas y de consumo no revolviente. En este contexto, Caja Maynas actualmente viene operando con los siguientes proveedores, productos y servicios financieros (el ámbito geográfico donde opera la Caja Maynas se muestra en el anexo 1):

Tabla 1. Proveedores, productos y servicios de la Caja Maynas

Proveedores	Productos y Servicios		Clientes	
1) Adeudos Moneda Nacional COFIDE BID Moneda Extranjera AECID SYMBIOTICS RESPONSABILITY	Esenciales	Depósitos (Plazo, CTS y ahorro)	Estratégicos	Micro y pequeños empresarios
		Prestamos (Micro empresa, pequeña empresa, mediana empresa, hipotecario, pignoraticio)	Del Estado	Trabajadores activos y pensionistas del sector publico
	Comerciales	Servicio de cobro, pago y giro Cartas Fianza Comercialización de micro seguros	Finales	Personas naturales
2) Captaciones Personas Jurídicas Personas Naturales				

Fuente: Elaboración propia 2014.

3. Identificación del problema

El propósito del plan estratégico que se desarrollará es crear valor mediante la formulación e implementación de estrategias que permitan generar una ventaja competitiva sostenible y de esta manera cambiar la situación actual de Caja Maynas, que viene perdiendo rentabilidad y participación de mercado de manera sostenida (ver tabla 2). El mercado micro-financiero en el Perú, se ha caracterizado por poseer uno de los mejores entornos para su desarrollo en los últimos 7 años⁸, esto a atraído a nuevos y mas grandes competidores que se han consolidado a través de fusiones y adquisiciones, dando por resultado competidores mas fuertes y con mayor presencia a nivel nacional, ocasionando que las Cajas, con el afán de no perder colocaciones se desenfocan de su cliente natural (MYPES) atendiendo al sector de medianas empresas, hecho que ha ido erosionando sus rentabilidades debido al desajuste con sus competencias centrales.

Tabla 2. Colocaciones 2011-2014 para las CMAC (miles de soles)

Entidad	Diciembre 2012	Diciembre 2013	Diciembre 2014	Participación % Diciembre 2012	Participación % Diciembre 2013	Participación % Diciembre 2014	Var. % Crec / 1	Var. % Crec / 2
CMAC Arequipa	2.503.186	2.848.950	2.854.405	24%	24%	22%	14%	0%
CMAC Piura	1.579.272	1.866.236	1.997.226	15%	16%	15%	18%	7%
CMAC Sullana	1.196.418	1.238.676	1.611.895	11%	10%	12%	4%	30%
CMAC Huancayo	1.067.851	1.301.890	1.591.491	10%	11%	12%	22%	22%
CMAC Cusco	1.053.347	1.243.589	1.487.646	10%	10%	11%	18%	20%
CMAC Trujillo	1.204.466	1.288.986	1.396.786	11%	11%	11%	7%	8%
CMAC Ica	617.454	673.522	674.682	6%	6%	5%	9%	0%
CMAC Tacna	615.437	709.868	668.111	6%	6%	5%	15%	-6%
CMAC Maynas	307.445	317.522	320.186	3%	3%	2%	3%	1%
CMAC Paita	219.338	202.855	192.201	2%	2%	1%	-8%	-5%
CMAC Del Santa	165.371	162.237	162.519	2%	1%	1%	-2%	0%
CMAC Pisco	48.628	45.698		0%	0%	0%	-6%	-100%
TOTAL CMAC	10.578.213	11.900.029	12.957.150	100%	100%	100%	12%	9%

Fuente: SBS. Elaboración propia 2014.

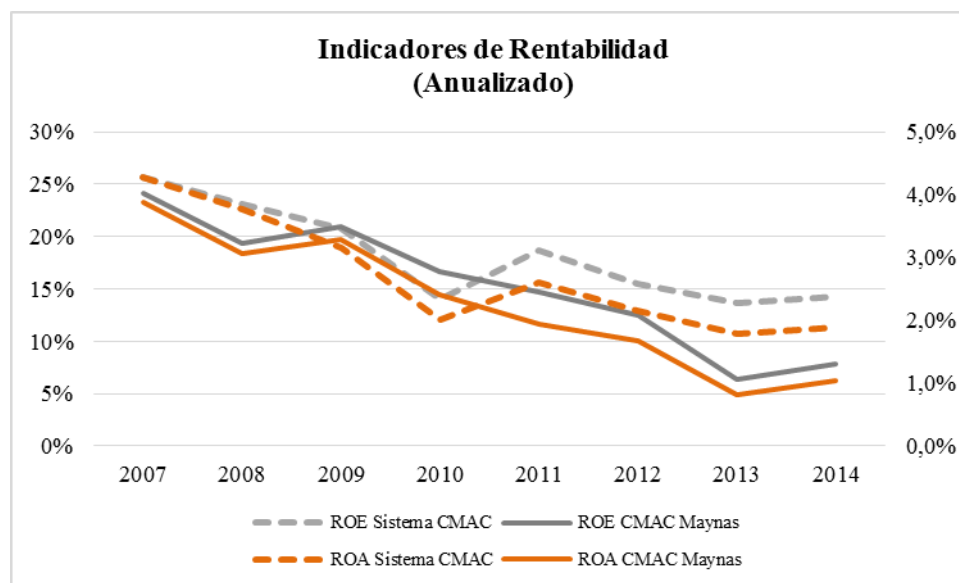
⁸ Fuente: "Microscopio Global 2014: Análisis del entorno para la inclusión financiera". *Economist Intelligence Unit*. 28 de noviembre de 2014. <www.eiu.com/microscope2014>.

Por tanto, el problema de participación y rentabilidad causado por el desenfoco de la Caja Maynas respecto de su razón de ser, debe ser resuelto con un plan estratégico que responda de manera las siguientes preguntas: ¿Qué desea lograr la Caja Maynas en el largo plazo?, a fin de validar o replantear su razón de ser actual y formular sus objetivos de largo plazo, ¿Qué factores externos debe aprovechar y mitigar?, ¿Que competencias centrales necesita reforzar o adquirir para lograr cumplir con su razón de ser?, y finalmente, ¿Qué elementos debe considerar cambiar en su organización, cultura, etc. para lograr dar coherencia a toda la organización en pro del logro de sus objetivos?. En suma, el plan estratégico debe ayudar a la caja a re-enfocarse hacia sus objetivos y además debe ser lo suficientemente específico y practico para ejecutarlo.

4. Conclusiones iniciales

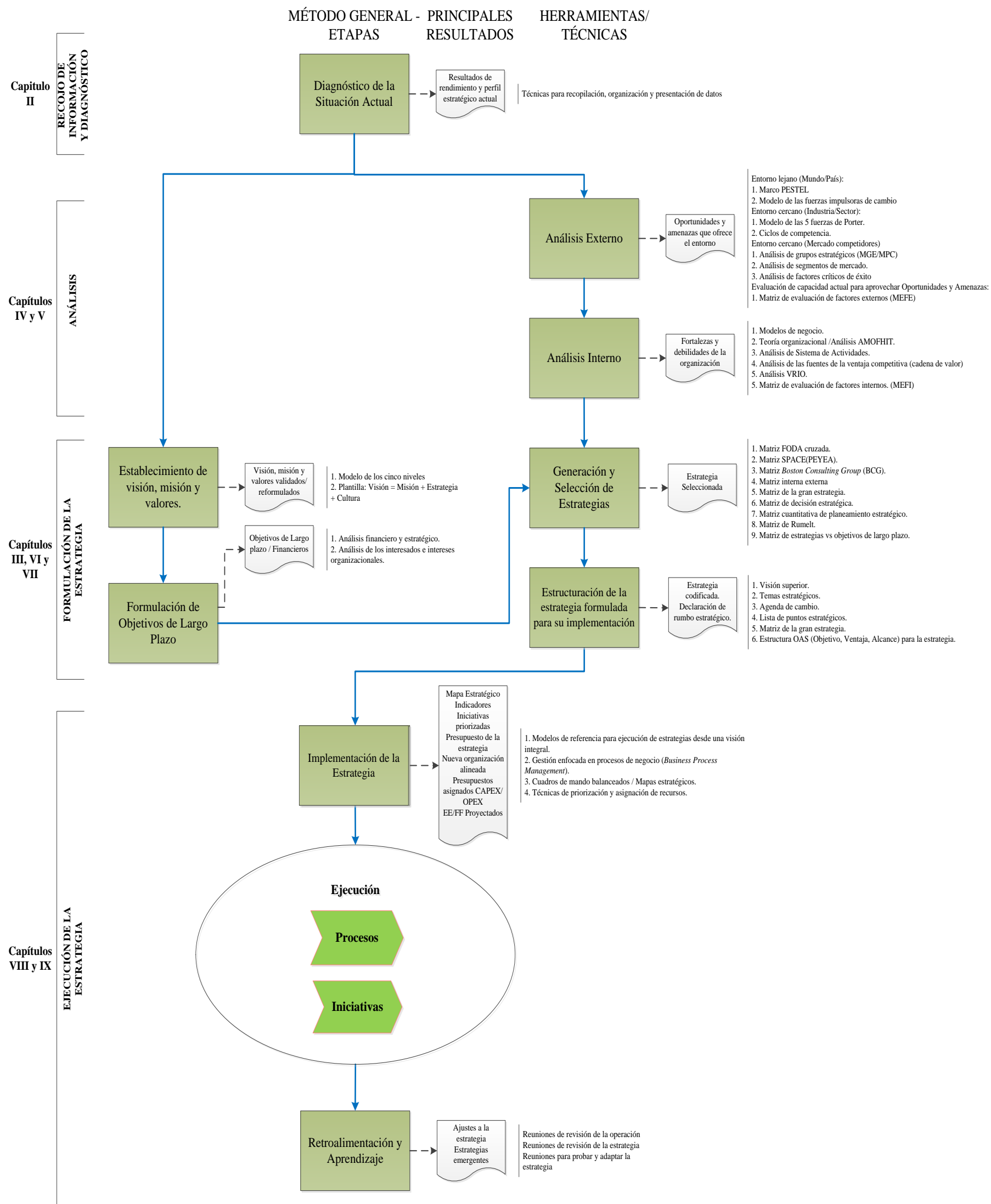
La Caja Maynas es una organización con 28 años de experiencia en el sector de las microfinanzas, en los últimos años su rentabilidad ha venido decreciendo sostenidamente y en mayor grado respecto al promedio del sector (ver gráfico 1), esta tendencia se debe principalmente a un incremento en el número de competidores, atraídos por las altas rentabilidades de años anteriores. Esta reconfiguración en el entorno lo hace menos atractivo, por ello Caja Maynas debe replantear su actual estrategia de modo que encuentre un mejor ajuste entre las oportunidades y amenazas que ofrece este entorno, y sus fortalezas y debilidades. En tal sentido, en capítulos posteriores formularemos las estrategias siguiendo la metodología basada en el enfoque de emparejamiento (alineación entre factores interno y externos de una organización) (ver el gráfico 2).

Gráfico 1. Evolución de los indicadores de rentabilidad de la Caja Maynas



Fuente: SBS. Elaboración propia 2014.

Gráfico 2. Metodología para la formulación de la estrategia en la Caja Maynas



Fuente: Adaptado de D'Alessio (2014), Jauch, & Glueck (1988) y Kaplan & Norton (2008).

Capítulo III. Formulación de la visión, misión y valores

De acuerdo con la metodología planteada (ver el gráfico 2), luego de haber realizado el diagnóstico de la situación actual de la organización se debe establecer la visión, misión y valores, ya que estos actuarán como brújula durante el desarrollo del plan estratégico.

1. Visión, misión y valores propuestos

De acuerdo con Lawrence & Jauch (1988), la intención del cambio de la misión se justifica considerando que la declaración debería ser revisada en cada etapa del proceso de gestión estratégica, es decir, qué cambios en las condiciones del entorno o en las expectativas deberían motivar cambios en las prioridades de la compañía. De otro lado, Kaplan y Norton (2008) manifiestan que antes de formular una nueva estrategia los gerentes necesitan acordar el propósito (misión) de la compañía, la brújula que guiará sus acciones (valores) y sus aspiraciones de resultados futuros (visión). Por tanto, antes de comenzar con el proceso de formulación de la estrategia en la Caja Maynas someteremos a evaluación su actual visión, misión y valores. De acuerdo con los resultados obtenidos (ver el anexo 2) es necesario replantearlos, para ello se llevaron a cabo reuniones con los principales directivos y funcionarios de la organización, quienes finalmente acordaron plantear lo siguiente:

Visión propuesta: Ser el mejor aliado de negocios para que los pequeños y microemprendedores del país conviertan sus expectativas en realidad.

Misión propuesta: Brindamos acceso a soluciones financieras, acercándonos y conociendo a nuestros clientes, preferentemente las micro y pequeñas empresas, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de quienes las integran, y promoviendo el desarrollo responsable de las zonas donde operamos.

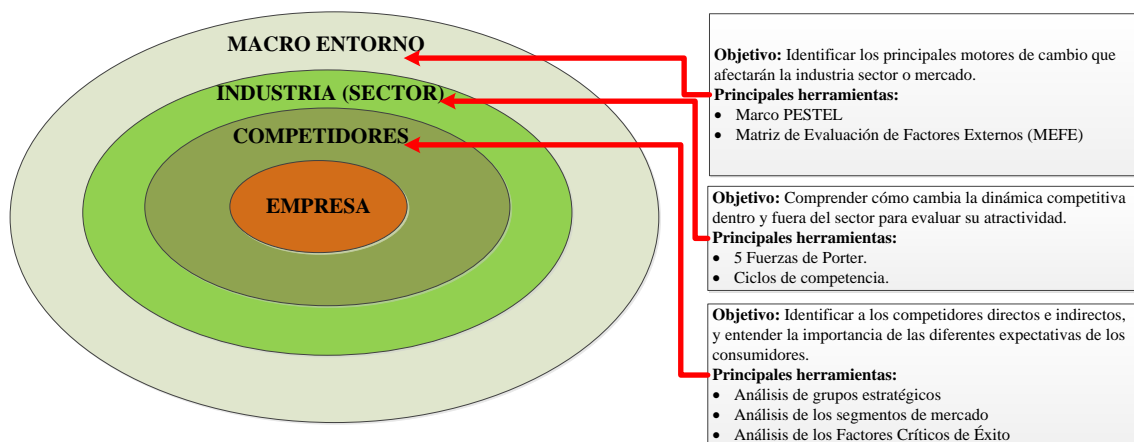
Valores propuestos: En la Caja Maynas creemos y actuamos, con **Honestidad** porque anteponemos la verdad en nuestras relaciones de negocios, así esta no nos favorezca, con **Responsabilidad** a la hora de asumir compromisos y los resultados de nuestras acciones, aunque ellas impliquen situaciones desfavorables, asimismo, actuamos y tomamos decisiones con **Profesionalismo**, nos basamos en criterios objetivos y técnicos, anteponiéndolos a cualquier otro tipo de influencia que vaya en contra de la efectividad de nuestros resultados. Finalmente, guiamos la búsqueda de negocios con una elevada **Sensibilidad Social**, porque valoramos el esfuerzo y los sueños de los clientes menos favorecidos y creemos en su capacidad de hacerlos realidad.

Capítulo IV. Análisis externo

El objetivo de este análisis para la Caja Maynas es responder las siguientes preguntas para el sector de las microfinanzas: ¿cuáles son los principales factores que pueden afectar la estructura de la industria?, ¿qué tan atractivo es el sector?, ¿cuáles son las principales fuentes de rentabilidad en el sector?, ¿quiénes son mis competidores directos e indirectos?, ¿cuáles son las expectativas de los clientes del sector y de ellas cuáles son las más importantes?

Con el fin de analizar el entorno de manera sistemática, consideraremos al entorno externo conformado por un entorno lejano (o macroentorno) y otro más cercano conformado por los competidores, mercado y en general el sector donde opera la Caja Maynas. El entorno en general está caracterizado por ser diverso (muchas influencias distintas), complejo (muchos de los factores individuales están relacionados) y tener una velocidad de cambio gobernado por distintas fuerzas que hacen difícil su comprensión, en tal sentido, para abordar esta complejidad y cambios utilizaremos el modelo mostrado en el gráfico 3.

Gráfico 3. Modelo metodológico para el análisis externo



Fuente: Elaboración propia, adaptada de D'Alessio (2014).

1. Análisis del macroentorno

Las preguntas a responder en esta sección son: ¿cuáles son los principales factores del entorno que afectan al sector de las microfinanzas?, y ¿qué tan bien la estrategia actual de la Caja Maynas ha aprovechado las oportunidades y se ha cubierto de las amenazas de su entorno? Para el presente caso, por la naturaleza e influencia geográfica de sus operaciones, el análisis del entorno más lejano se simplificará utilizando una fuente de información secundaria que se incorporará al análisis PESTEL y la capacidad de respuesta a factores externos.

1.1 Análisis PESTEL

El objetivo de este análisis es identificar y clasificar los principales factores (fuerzas) del entorno que afectan a la Caja Maynas, teniendo en cuenta que las distintas variables pueden actuar de manera individual o en forma combinada, esto es, una variable individualmente puede tener un efecto bajo o nulo pero en combinación con otras se puede convertir en un motor principal de cambio⁹. Las variables identificadas y su impacto se muestran en el anexo 3.

Podemos concluir de este análisis, que las fuerzas P (Políticas, Gubernamentales y Legales) más importantes para la Caja Maynas son una combinación de la calidad de las normas regulatorias dadas por el supervisor, el grado de injerencia política en las decisiones técnicas que existen en los gobiernos regionales y locales, y la convicción del Gobierno por depender menos de los sectores económicos no tradicionales, a través de promover los sectores productivos no tradicionales incluidos la pequeña y microempresa. Entre las fuerzas E (Económicas) más importantes se encuentran: la tasa de desempleo, que por un lado puede motivar menos depósitos pero a la vez más emprendedores, las tasas de interés referenciales y el nivel de riesgo país, que determinan indirectamente el costo del dinero. Entre las fuerzas S (Sociales, Culturales y Demográficas) de mayor trascendencia para la Caja Maynas se encuentra la tendencia a acceder a mayores niveles de educación, lo cual favorece la capacidad de generar ingresos, ahorro y emprendimiento con una mayor tasa de éxito, también existe la tendencia a migrar o convertir zonas rurales en zonas urbanas, lo cual ocasiona que cada vez sea más difícil acceder a zonas rurales con potencial para desarrollarlas, observándose una marcada preocupación de la población por la naturaleza y ecología. De otro lado, las fuerzas T (Tecnológicas y Científicas), que impactan en mayor medida a la Caja Maynas son la tendencia actual a acceder con mayor facilidad a las telecomunicaciones en todos los estratos sociales, esto potencialmente puede dejar atrás el regionalismo y sus límites físicos aún existentes. Finalmente, las fuerzas E (Ecológicas, Ambientales) de mayor impacto son el cambio climático que a nivel mundial está causando mayores desórdenes en los ciclos naturales de producción de las tierras y desastres que afectan la productividad de aquellos que viven de la agricultura e industrias relacionadas.

1.2 Análisis de la capacidad de respuesta a las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno (MEFE)

Del análisis PESTEL se identificaron aspectos relevantes del entorno, los cuales generan oportunidades y amenazas para la Caja Maynas que son resumidos en la siguiente matriz EFE

⁹ Motores clave del cambio: Fuerzas que probablemente afectarán a la estructura de la industria, el sector o el mercado. Tomado de Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; y Whittington, Richard. (2006). *Dirección Estratégica*. 7ª. ed. Madrid: Pearson Educación.

(ver la tabla 3).

Tabla 3. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Factores externos claves		Peso	Valor	Impacto
	Oportunidades			
1	Rápido desarrollo de las tecnologías de la información y comunicaciones para el mejoramiento de los servicios financieros, así como el incremento en su acceso y uso por parte de la población.	0,08	1	0,08
2	Posibilidad de buscar financiamiento a menores costos (a través de alianzas, mayores ofertas internacionales).	0,07	2	0,14
3	Posibilidad de ingresar al mercado de capitales (emisión de bonos).	0,06	1	0,06
4	Mejor posicionamiento de marca en el sector no bancarizado de las CMAC en comparación con la banca.	0,06	2	0,12
5	Políticas de Gobierno favorables para la generación de microempresas.	0,05	1	0,05
6	Políticas del Gobierno que promueven la inclusión financiera.	0,05	2	0,1
7	Gran cantidad de clientes potenciales (80% de la PEA está vinculada a la MYPE).	0,08	1	0,08
8	Ambiente y marco normativo favorable para el desarrollo de las microfinanzas (Ley de mejora de la competitividad de las CMAC - Ley N° 29523. Perú calificado como el mejor país con entorno para las microfinanzas).	0,06	2	0,12
9	Cambio climático que genera nuevas necesidades y nuevos mercados.	0,05	1	0,05
10	Posibilidad de hacer uso de plataformas de interconexión entre CMAC.	0,07	3	0,21
11	Ambiente favorable para lograr acuerdos y alianzas.	0,07	2	0,14
Subtotal		0,70		1,15
	Amenazas			
1	Posibilidad de que la desaceleración de la economía se agudice.	0,06	1	0,06
2	Posibilidad de que el sobreendeudamiento de los sectores B, C y D se haga crítico.	0,05	1	0,05
3	Posibilidad de que se incremente la demanda de personal clave con experiencia en el sistema microfinanciero.	0,04	1	0,04
4	Cambio climático que afecte a los sectores productivos donde se desarrollan las MYPES.	0,03	2	0,06
5	Posibilidad de incremento de la informalidad en los mercados potenciales.	0,04	1	0,04
6	Posibilidad de que la banca tradicional aproveche en mayor grado sus economías de escala y alcance.	0,04	1	0,04
7	Incremento de competencia agresiva y poderosa por incursión de la banca tradicional y otros grupos empresariales en el sector microfinanciero.	0,04	1	0,04
Subtotal		0,30		0,33
Total		1,00		1,48

Fuente: Elaboración propia 2014.

De los resultados obtenidos en la MEFE mostrada, se concluye que la estrategia actual de la Caja Maynas tiene una capacidad de respuesta débil (1,48¹⁰, frente al valor promedio de 2,5), a las oportunidades y amenazas del sector donde opera.

¹⁰ Para la ponderación se ha utilizado una escala del 1 al 4; 1: la respuesta es pobre, 2: la respuesta está en el promedio, 3: la respuesta está por encima del promedio, 4: la respuesta es superior.

2. Análisis de la industria - sector

De acuerdo con el modelo propuesto (ver gráfico 3), en este análisis se busca comprender cómo cambia la dinámica competitiva dentro y fuera del sector, y además evaluar su *atractividad*. Para ello utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas de Porter y el análisis de ciclos de competencia.

2.1 Modelo de las 5 fuerzas de Porter

2.1.1 Rivalidad entre empresas competidoras

Durante los últimos años se ha incrementado la cantidad de instituciones microfinancieras que luchan por una mayor participación en el sector que compite Caja Maynas, principalmente porque los competidores buscan captar clientes de la pequeña y microempresa en las zonas rurales de provincias, ya que en las zonas urbanas como en la costa existe una sobreoferta de estos servicios, y también por el ingreso de la banca comercial, atraída por los márgenes de la intermediación microfinanciera. Por otro lado, en el sector se observa que el crecimiento es lento (pasó de un crecimiento promedio anual del 30% en el 2007 a un 3% a finales del 2014), y los productos y servicios tienden a ser menos diferenciados. Estas características hacen que la rivalidad entre competidores en este sector sea intensa, soliendo hacer que las rentabilidades decaigan, lo cual la hace poco atractiva.

2.1.2 Poder de negociación de los compradores

Con relación a la demanda de crédito por la microempresa, y de acuerdo a las entrevistas realizadas a expertos, existe consenso entre los entrevistados al decir que la demanda de créditos por parte de las medianas y pequeñas empresas es para cubrir sus necesidades de capital de trabajo. Por otro lado, de manera general se puede segmentar a los clientes de los servicios microfinancieros en dos grupos: los bancarizados y los no bancarizados; el primer grupo 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. En conclusión, el sector microfinanciero cuenta con clientes con alto y bajo poder de negociación, dependiendo de si han sido bancarizados o aún no.

2.1.3 Poder de negociación de los proveedores

Para las entidades de intermediación financiera se puede considerar dos tipos de proveedores, los que proveen fondos y aquellos que proveen bienes y servicios. Para el caso de la Caja Maynas,

entre los principales proveedores de fondos se tiene a los siguientes: Ahorristas, líneas de crédito externos (AECI, SYMBIOTICS, RESPONSABILITY), y fondos del Estado (COFIDE). Se puede afirmar que estos proveedores tienen un intenso poder de negociación ya que son de gran tamaño, son pocos y existe un gran costo de cambiar por otro tipo de fondeo; en promedio, el costo de fondeo por ahorristas es de 4%, mientras que el fondearse por líneas de crédito es de 10%, lo cual incide un poco en la *atractividad* del sector. De otro lado, respecto a los principales proveedores de bienes y servicios complementarios, se puede decir que en algunos casos presentan un fuerte poder de negociación, como por ejemplo los proveedores de servicios de telecomunicaciones, gracias a la cobertura que mantienen en la zona de influencia de la Caja Maynas, mientras que los proveedores de servicios de tecnología, servicios de seguridad y servicios de limpieza, entre otros, presentan un débil poder para negociar dada la oferta actual.

2.1.4 Amenaza de ingreso de productos o servicios sustitutos

Como productos sustitutos podemos identificar a las fuentes de microcrédito informales (entidades no reguladas por la SBS). Están conformadas por los agiotistas, 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. Por tanto, al existir estos productos y servicios sustitutos, con un buen desempeño y un bajo costo de cambio para el cliente, se puede afirmar que existe una amenaza considerable de productos y servicios sustitutos.

2.1.5 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Si bien es cierto 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 (Caso Banco de Crédito–Edyficar y Banco Continental–Caja Nuestra Gente). Si bien es cierto los competidores potenciales observan la tendencia desfavorable del ROE para el sector de las microfinanzas, este indicador no es preponderante para la Banca Múltiple que por economías de escala (operativa y financiera) puede provocar que el ROE se eleve, y al mismo tiempo el acceso a este mercado les permite mayor número de clientes que acceden a los servicios complementarios que ofrecen; además, estas instituciones captan ahorros a tasas bajas y canalizan créditos a través de las financieras ampliando su margen o *spread*. Por tanto, existe una amenaza considerable de entrada de nuevos

competidores al sector.

Del análisis de las fuerzas de Porter se ha podido identificar que el sector es atractivo para nuevos actores, y que la rentabilidad por la intermediación es mayor en el segmento microfinanciero que en la banca tradicional, asimismo se ha identificado que la rivalidad entre empresas competidoras, la capacidad de negociación con los proveedores y el ingreso de productos sustitutos son las fuerzas de mayor influencia e impacto en el rubro de microfinanzas, principalmente enfocado en el nivel de competencia, costos de fondeo e incursión de la banca tradicional en este segmento.

2.2 Modelo de los ciclos de competencia

De acuerdo con Whittington *et al.* (2006), el análisis de las cinco fuerzas de Porter no analiza el proceso de la competencia a lo largo del tiempo, e indica que es posible que la ventaja competitiva de una organización se erosione debido a un cambio en las fuerzas y/o a que los competidores logren superar las fuerzas adversas, por tanto, la ventaja competitiva es temporal. Asimismo indica que la evolución de las fuerzas puede dar origen a los ciclos de competencia, ya que las organizaciones pueden reaccionar a la erosión que sufren. De otro lado, Robert Grant (2014: 131) indica que «el modelo de la cinco fuerzas de Porter se basa en la premisa de que la estructura sectorial determina el comportamiento competitivo, que a su vez determina la rentabilidad del sector. Pero puede suceder que las relaciones se establezcan en la dirección opuesta: así la búsqueda de beneficios puede desencadenar las fuerzas competitivas de la innovación y el emprendimiento que transforman la estructura del sector», e indica además que «Un elemento central de la crítica a las cinco fuerzas de Porter es que se trata de un modelo estático que no tiene en cuenta las interacciones competitivas entre las empresas (...) la esencia de la competencia estratégica es la interacción entre jugadores, de modo que las decisiones de cada uno de ellos dependen de las decisiones actuales y previstas de los demás». En este sentido, en la presente sección haremos un análisis basado en el modelo de ciclos de competencia (ver gráfico 3) para identificar si el sector microfinanciero, dado los comportamientos de sus competidores, es un sector híper competitivo; esto nos ayudará a prever si las ventajas competitivas que pueda lograr la Caja Maynas serán temporales o no. Según Whittington *et al.* (2006), en la mayoría de mercados estas interacciones son relativamente lentas.

A lo largo de los años 2013 y 2014, el mercado microfinanciero continuaba con la dinámica de compras, adquisiciones y reconversiones observadas desde ejercicios anteriores (Equilibrium, clasificadora de riesgo, 2014), cuyo objetivo principal era la búsqueda de una mayor competitividad en el mercado para lograr mejorar los niveles de rentabilidad. Esto indica que la tendencia competitiva en el sector es que los más fuertes compiten adquiriendo a los más débiles (mucho

menos competidores pero con mayores capacidades). Otro aspecto a tener en cuenta es que las instituciones microfinancieras (IMF) –dada la desaceleración en las colocaciones, por la elevada competencia (especialmente en Lima y la costa), el sobreendeudamiento de los clientes (lo cual ha incrementado la tasa de morosidad), y la desaceleración de la economía en general– vienen incursionando en segmentos distintos al microfinanciero, como por ejemplo la mediana empresa y créditos hipotecarios, segmentos para los cuales muchas de ellas no cuentan con la tecnología ni experiencia necesaria. En conclusión, se puede decir que la dinámica actual de la competencia en el sector está llevándolo a contraerse en el número de competidores, pero estos cada vez con mayor poder y presencia geográfica, además de facilitar que el sector se dedique a otros segmentos distintos al microfinanciero, lo cual finalmente hará que el sector sea menos dinámico y con barreras de ingreso mayores a las actuales.

3. Análisis de los competidores y mercados

Para completar el análisis externo es indispensable conocer a mayor detalle quiénes son los competidores directos e indirectos, además de conocer cuáles son las expectativas de los clientes y de ellas cuáles son las más importantes. De acuerdo con el modelo planteado (gráfico 3), para tal fin utilizaremos el análisis de los factores críticos de éxito, el análisis de los grupos estratégicos y el análisis de las expectativas de los consumidores.

3.1 Análisis de los factores críticos de éxito

El objetivo de este análisis es identificar qué factores de la industria en la que Caja Maynas compite influyen sobre su capacidad para superar a sus competidores –los factores claves de éxito (FCE) del sector–, es decir «aquellas variables sobre las que pueden influir los directivos a través de sus decisiones y que pueden afectar de manera significativa a la posición competitiva global» (Hofer y Schendel 1977: 77). Del anexo 7 observamos que para el sector microfinanciero se han identificado 6 factores críticos de éxito, lo cual nos da una idea de las competencias que debe lograr la Caja Maynas si es que quiere ser exitosa en este sector.

3.2 Análisis de los grupos estratégicos¹¹

Mediante este análisis se busca responder dos preguntas: en primer lugar, quiénes son los competidores que forman parte del grupo estratégico¹², y en segunda instancia, qué posiciones de los grupos estratégicos son las más atractivas¹³, para ello se ha tomado dos características

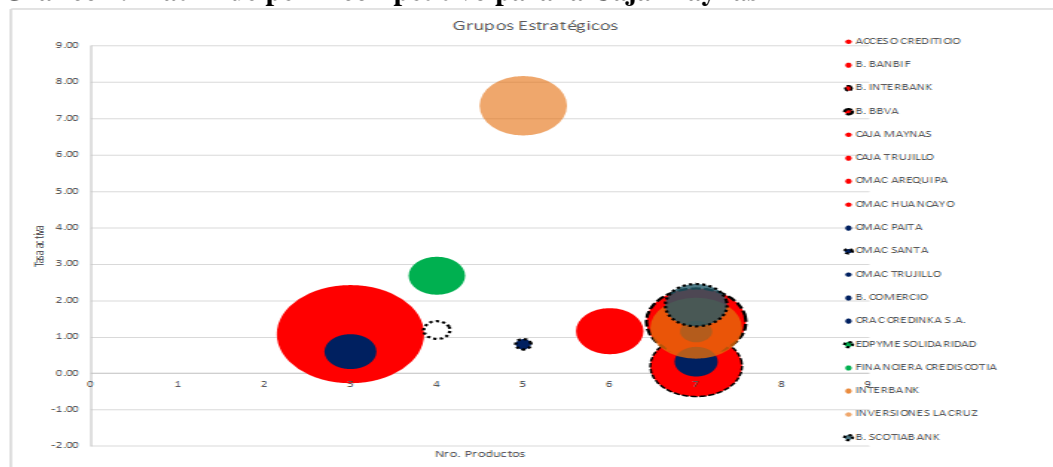
¹¹ Conjunto de empresas de un sector industrial que siguen el mismo o similar conjunto de estrategias (Porter).

¹² De acuerdo con Thompson y Strickland (2012), un grupo estratégico es un conjunto de rivales de una industria con planteamientos competitivos y posiciones en el mercado semejantes.

¹³ Según Thompson y Strickland (2012), no todas las posiciones en un grupo estratégico son igual de atractivas, y estas diferencias se explican por dos razones, las presiones competitivas y las fuerzas que favorecen a algunas y perjudican

competitivas de la industria: la tasa activa y el número de productos ofertados. Los resultados se muestran en el gráfico 4. De acuerdo con estos resultados, el grupo estratégico al que pertenece la Caja Maynas está conformado por BBVA, Caja Arequipa, Caja Trujillo, Scotiabank, Banco Financiero (líneas punteadas en el gráfico 4)¹⁴. La posición más rentable se encuentra hacia la derecha de esta zona, la tendencia en el sector podría darse en que los competidores migren hacia ella, es decir, la tendencia podría ser reducir el número de productos con tasas más altas (mayor valor añadido).

Gráfico 4. Matriz de perfil competitivo para la Caja Maynas



Fuente: Elaboración propia 2014.

3.3 Análisis de las expectativas de los consumidores

3.3.1 Análisis de los segmentos de mercado

Según Malhotra (2008), el objetivo de acudir a la investigación de mercado es obtener información respecto a las características o comportamientos de la población, dentro de los cuales se comparten características comunes. Dado que las técnicas de muestreo no probabilísticas no permiten analizar objetivamente la precisión de los resultados de la muestra y solo es aplicable a investigaciones exploratorias, elegimos la técnica probabilística donde cada elemento de la población tiene la oportunidad de ser elegido al azar, además de tratarse de una población heterogénea y sobre todo porque buscamos estimaciones más precisas y a costo razonable. Para obtener la muestra de personas calificadas¹⁵ usamos el método aleatorio dentro de los locales de la Caja: el tamaño de la muestra fue de 379, la encuesta se llevó a cabo entre el 28 de enero al 5 de febrero de 2015, el nivel

¹⁴ a otras, y las ganancias potenciales varían de acuerdo a las fortalezas y debilidades en cada grupo en el mercado. En este análisis se ha incluido como potenciales competidores a la banca debido a que actualmente las presiones competitivas existentes han hecho que el crédito financiero se convierta en un producto estandarizado y que la banca tradicional se interese por aquellos clientes que no tenían acceso a estos servicios; además, la banca tradicional compite con las CMAC de dos maneras, a través de empresas microfinancieras que adquieren y esperando que los clientes desarrollen historial crediticio en las Cajas para luego captarlos.

¹⁵ Clientes de la Caja Maynas distribuidos de manera proporcional a la participación de cada producto de créditos.

de confianza elegido fue del 95% y el tamaño de la población de 34.222 (ver el anexo 5).

Como podemos observar (anexo 8), las tasas bajas, los pocos requisitos, el rápido desembolso, la facilidad para acceder al crédito y la calidad de atención, en promedio son los atributos que más aprecian nuestros clientes, los cuales a su vez refuerzan la identificación y establecimiento de los factores críticos de éxito tales como: la competitividad de precios y tasas, personal capacitado (que brinde atención de calidad), rapidez y eficiencia en el servicio (rápido desembolso y facilidad para acceder al crédito).

4. Conclusiones del capítulo

Del análisis externo se han identificado factores que pueden afectar el comportamiento de la industria; entre ellos, el marco regulatorio con una tendencia actual positiva y se espera que continúe así; el nivel de educación y acceso a las tecnologías por parte de la población, lo cual ha ido en aumento y conlleva a que las personas consigan empleos en mejores condiciones y los emprendedores tengan una mayor tasa de éxito, lo que influye en las captaciones y colocaciones. Otro de los aspectos importantes es la informalidad, cuya tendencia ha sido negativa e impacta en los niveles de riesgos crediticios, además de la tendencia a que cada vez las zonas más alejadas del país sean las que representan las actuales oportunidades para crecer en el mercado, por la saturación existente en las zonas urbanas, hecho que influye en los costos operativos. En cuanto a los competidores y clientes, ya no se puede hacer distinciones entre si se trata de una CMAC, CRAC, Financiera o Banco, etc., ya que la necesidad fundamental sigue siendo el financiamiento y las empresas dedicadas a ello cada vez más tienden a abarcar todo el espectro de clientes; hoy ya no se cumple la regla de que la banca tradicional no está interesada en prestarle dinero al pequeño emprendedor, que está principalmente interesado en el costo. Finalmente, la Caja Maynas no ha respondido adecuadamente ante las amenazas y oportunidades del sector, siendo uno de los puntos a resolver con la nueva estrategia que se formule.

Capítulo V. Análisis interno

El objetivo del presente capítulo es responder la pregunta: ¿Qué puede hacer la Caja Maynas considerando sus recursos y capacidades organizativas? y ¿cuáles de sus recursos y capacidades tienen potencial para convertirse en ventajas competitivas sostenibles, que le permita aprovechar las oportunidades que existen en el entorno? Para ello, en primer lugar identificaremos los recursos y capacidades con los que cuenta la organización, luego los organizaremos, clasificaremos y analizaremos cuál es la relación existente entre estos recursos y las capacidades para finalmente valorar su potencial estratégico en la generación de ventajas competitivas sostenibles para la Caja Maynas (ver el anexo 6).

1. Identificación de recursos y capacidades

En esta sección identificamos los recursos y capacidades de la organización a partir de los documentos de gestión revisados y de entrevistas realizadas a sus principales funcionarios.

1.1 Recursos identificados

En primer lugar clasificaremos los recursos en tangibles e intangibles, ello nos permitirá poner mayor atención a los recursos intangibles, los cuales frecuentemente no son tomados en cuenta por las organizaciones, y que al mismo tiempo son los recursos que tienen mayor potencial de convertirse en ventajas competitivas. En el anexo 9 se presenta la lista identificada.

1.2 Identificación de capacidades

Según Grant (2010) los recursos por sí solos no generan una capacidad organizativa y menos aún una ventaja competitiva, es necesario que estas trabajen en conjunto. Nuestro interés en la presente sección es identificar aquellas capacidades que puedan proporcionar una base para la ventaja competitiva o competencias distintivas. De acuerdo con Hamel y Prahalad (1990) estas capacidades son aquellas que hacen una contribución desproporcionada al valor final del cliente o a la eficiencia con la que se entrega dicho valor, o aquellas que proporcionan una base para entrar a nuevos mercados.

Por lo tanto, para identificar dichas capacidades partiremos de la relación que existe entre ellas y los productos y servicios que brinda la Caja Maynas, para luego preguntarnos cuáles de todas ellas son indispensables para que los servicios sean exitosos; esta relación se representa en el anexo 4, donde observamos ocho (8) competencias que se han identificado como necesarias para que las CMAC puedan competir de manera exitosa en el sector (resaltadas en amarillo). Sin embargo, de ellas hay

unas más importantes que otras, y estas serán las candidatas a convertirse en competencias distintivas o centrales para la Caja Maynas, estas son: la capacidad de captar depósitos de los clientes (fondos a menores costos que las líneas de crédito tradicionales), asimismo, cuando la necesidad de fondeo es mayor a lo captado es necesario contar con líneas de financiamiento con costos adecuados, para ello es importante tener una capacidad de fondearse a través de estas líneas de fuentes cooperantes, así también es necesario contar con la capacidad de entender las necesidades de financiamiento de las personas, ya que de esta manera se asegurará poder satisfacerlas mejor que la competencia; finalmente, dos capacidades de igual importancia son la capacidad de desarrollar y lanzar nuevos productos, así como la capacidad de evaluar de manera rápida y acertada el riesgo de cumplimiento crediticio de los clientes.

2. Organización y clasificación de los recursos y capacidades

Antes de decidir qué capacidades organizativas son distintivas o esenciales para Caja Maynas, se requiere tener una imagen general de todas sus capacidades organizativas. Y para identificarlas, hay que tener alguna base para clasificar, ordenar y desglosar las actividades de la empresa; para ello hay dos enfoques comúnmente utilizados según Grant (2010): el análisis funcional, que identifica las capacidades organizativas en cada una de las áreas funcionales de la empresa, y el análisis de los procesos de la organización, a través del análisis de la cadena de valor y el análisis del mapa de procesos de negocio.

En esta sección abordaremos los dos enfoques, para el enfoque funcional utilizaremos el análisis AMOFHIT y para el enfoque de procesos utilizaremos la cadena de valor de Porter.

2.1 Análisis AMOFHIT

El presente análisis busca realizar un diagnóstico auditando las principales variables de cada una de las siguientes áreas funcionales (enfoque funcional); Administración y Gerencia (A), *Marketing* (M), Operaciones (O), Finanzas y Contabilidad (F), Recursos Humanos (H), Sistemas de Información y Comunicaciones (I) y Tecnologías e Investigación y Desarrollo (T). De los resultados de este análisis (ver el anexo 10), podemos concluir que la Caja Maynas actualmente cuenta con fortalezas que le están ayudando a mejorar su rentabilidad, como el hecho de fondearse en mayor porcentaje de las captaciones del público, en lugar de los adeudos, lo cual le genera menos gastos financieros, pero también cuenta con serias debilidades como por ejemplo la incapacidad de gestionar mejor su cartera pesada, lo que está muy vinculado a la fuerte motivación que tiene de cumplir con objetivos de corto plazo, que a su vez es causada por una gestión influenciada políticamente.

2.2 Análisis de la cadena de valor

Utilizando el concepto de cadena de valor de Porter, haremos un diagnóstico de las ventajas competitivas de la Caja Maynas y trataremos de identificar los medios de cómo mejorarla¹⁶. En el gráfico 6 se presenta la cadena de valor identificada para la Caja Maynas, es necesario resaltar que en la cadena de valor mostrada se han colocado con mayor nivel de desagregación aquellas actividades que tienen una mayor influencia en los costos y diferenciación¹⁷.

Para realizar el análisis de nexos, primero debemos identificarlos, y para ello nos preguntaremos entre qué actividades existen relaciones en que una influya en los costos o desempeño de la otra. El primer nexo importante que se da es entre las actividades relacionadas a captar y obtener fondos, con las actividades de colocaciones, pues dependerá de qué tan buenas tasas de financiamiento se obtengan o se coloquen, para tener un buen *spread*¹⁸ financiero. Otro nexo importante que se observa es entre la actividad de evaluar riesgos crediticio y de cartera (actividad secundaria correspondiente a la clasificación Desarrollo y Tecnología) con las actividades de obtener financiamiento, ya que si se hace una buena gestión de riesgos y cartera permitirá que la Caja Maynas tenga una mejor clasificación de riesgos y por lo tanto las líneas de créditos que se obtengan serán más baratas. Otro nexo se observa entre las actividades de estudio de mercado y desarrollo de productos (actividad secundaria, del eslabón Desarrollo Tecnológico), promoción y publicidad (del eslabón *Marketing* y ventas) y las actividades de captar depósitos (Logística de entrada) y otorgamiento de créditos (Operaciones), pues si se obtiene información relevante y precisa del mercado, se desarrollará o modificará mejor los productos, además, con información adecuada del mercado se podrá promocionar mejor los productos y servicios, y esto generará mayores colocaciones y captaciones del público. Finalmente, un nexo de mucha importancia para la Caja Maynas es el que existe entre las actividades de retención del personal de negocios, la capacitación y las actividades de otorgamiento de créditos y gestión de cartera, esto resulta crítico ya que en el actual contexto del sector un problema principal es la alta rotación del personal de negocios, con lo cual el conocimiento del cliente y la visión de corto plazo en las evaluaciones de crédito resultan perjudiciales para la calidad de la cartera. Finalmente, del análisis de la cadena de valor podemos decir que existen nexos importantes en la Caja Maynas que no están siendo aprovechados y que por lo tanto existe una oportunidad de convertirlos en ventajas competitivas.

¹⁶ De acuerdo con Porter (2009), la herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y descubrir los medios de mejorarla es la cadena de valor.

¹⁷ Siguiendo a Porter (2009), el grado idóneo de separación o desagregación de las actividades se basa en la economía de las actividades y el propósito con que se analiza la cadena de valor, y según los siguientes principios: 1) presenten una economía distinta, 2) puedan afectar a la diferenciación, o 3) representen una proporción significativa o creciente de los costos.

¹⁸ Diferencia entre tasas activas y pasivas de una entidad financiera.

3. Valoración estratégica de los recursos y capacidades

Luego de haber identificado los recursos y capacidades, y de haberlos organizado mediante el análisis AMOFHIT y de la cadena de valor, es necesario ahora valorarlos para evaluar su potencial de convertirse en fuentes de ventajas competitivas sustentables, y a la vez evaluar si la organización es internamente débil o fuerte, esto lo realizaremos a través del análisis VRIO y de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

3.1 Análisis VRIO

Para valorar estratégicamente los recursos¹⁹ identificados, utilizaremos el modelo originalmente desarrollado por Barney (1991) en su artículo “Recursos Empresariales y Ventaja Competitiva Sostenible”, donde el autor identifica cuatro atributos que deben poseer los recursos de una organización para llegar a ser una fuente de ventaja competitiva sostenible. De acuerdo con esta propuesta, los recursos deben ser valiosos, raros, inimitables y la empresa debe estar organizada para capturar valor de estos recursos.

De los resultados de la matriz VRIO (ver la tabla 4) se observa que la Caja Maynas tiene dos capacidades que son fuente de su ventaja competitiva sostenible actual (filas verdes), además tiene tres capacidades que no vienen siendo aprovechadas por la organización y que sin embargo podrían convertirse en nuevas fuentes de ventaja competitiva (filas rojas), por lo tanto, la Caja Maynas debe optar por estrategias que protejan sus competencias centrales²⁰ actuales y que le permitan sumar aquellas capacidades que potencialmente también pueden serlo.

3.2 Evaluación de los factores internos

Sobre la base del análisis AMOFHIT y el análisis de la cadena de valor, se identificaron las principales fortalezas y debilidades que a continuación se valoran para evaluar la actual posición interna de la Caja Maynas. El resultado obtenido en la tabla 7 (1,98), nos indica que la Caja Maynas tiene un rendimiento de su gestión interna muy por debajo del promedio esperado (2,5), es decir, se encuentra en una posición interna débil, sus fortalezas no están siendo aprovechadas para consolidarse en su zona de influencia y expandirse a otras zonas, y sus debilidades la hacen más vulnerables a la nueva competencia en el sector.

¹⁹ De acuerdo con Barney (1991), los recursos organizacionales incluyen todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, información, conocimiento, etc.

²⁰ Hamel y Prahalad (1990) manifiestan que las competencias centrales tienen que ver con la armonización de los flujos entre tecnología, organización del trabajo y la entrega de valor.

Tabla 4. Análisis VRIO²¹

Recurso	¿Valioso?	¿Raro?	¿Imitable?	¿Organizado?	Implicancia competitiva
Recursos Humanos					
Analistas de créditos y promotores	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Personal directivo y gerencial	Sí	No	No	No	Paridad en la competencia
Recursos Financieros					
Liquidez para financiar expansión	Sí	No	No	No	Paridad en la competencia
Fortaleza patrimonial	Sí	No	No	Sí	Paridad en la competencia
Recursos Tecnológicos					
Tecnología propia que incorpora conocimiento del cliente en la zona de influencia.	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Capacidades					
Conocimiento del cliente en la zona de influencia	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Posicionamiento de marca en zona de influencia.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Para evaluar adecuadamente los riesgos de cumplimiento crediticio	Sí	No	No	No	Paridad en la competencia
Para financiarse a través de captaciones	Sí	No	No	Sí	Paridad en la competencia
Para entender necesidades y desarrollar productos que las atiendan a tasas competitivas.	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja competitiva temporal
Para obtener financiamiento a bajo costo.	Sí	No	No	No	Paridad en la competencia
Para retener talento clave.	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja competitiva temporal
Para comunicar el valor de los productos y servicios de la empresa.	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja competitiva temporal

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Barney (1991).

4. Conclusiones del capítulo

Se identificó que una de las capacidades organizacionales más valiosas de la Caja Maynas está relacionada al conocimiento de los clientes y al posicionamiento de la marca en las zonas de mayor influencia (Iquitos, Loreto), lo cual se traduce en evaluaciones de riesgos más precisas aun en condiciones de poca información formal, en productos y servicios con mayor valor para el cliente, y en menores costos de promoción. Sin embargo, estas capacidades están expuestas a largo plazo, ya que se basan en las personas y existe una alta competencia por los profesionales clave, además, la tecnología hace cada vez menor el sentimiento de regionalismo de los clientes.

²¹ Según Kotler (2012), el posicionamiento consiste en diseñar la oferta de la empresa de modo que ocupe un lugar claro y apreciado en la mente de los consumidores. El tipo de posicionamiento de marca de la Caja Maynas es de tipo Categoría de Producto, esta estrategia se centra en posicionarse como líder en ciertas categorías de productos. Coca Cola es un ejemplo de marca líder en la categoría de refrescos, Caja Maynas es líder en Loreto en productos activos en la categoría créditos MYPE.

Por otro lado, las debilidades más marcadas se dan en la ausencia de integración en la gestión, tanto a nivel operativo y entre la estrategia y la operación, hecho evidenciado por ejemplo en que el nivel de colocaciones y captaciones muchas veces genera desbalances en los costos financieros por falta de coordinación; además, la gestión de la Caja Maynas está fuertemente influenciada políticamente, incluso en decisiones operativas, lo cual genera ineficiencias y sobrecostos. Por tanto, las estrategias a plantearse deberán estar dirigidas a proteger el conocimiento que se tiene del cliente y replicarlo a otras zonas geográficas, además de eliminar o minimizar la influencia política y a integrar la gestión de la Caja Maynas.

Tabla 5. Matriz de evaluación de factores internos

Factores internos claves		Peso	Valor	Impacto
Fortalezas				
1	Alto nivel de conocimiento de las necesidades de los clientes de la zona de influencia.	0,07	3	0,21
2	Posicionamiento de marca en la zona de influencia	0,06	3	0,18
3	Desarrollo de tecnología crediticia propia	0,05	3	0,15
4	Estructura de financiamiento adecuada	0,05	3	0,15
5	Alto conocimiento acumulado de las plazas antes de la apertura de nuevas agencias.	0,07	3	0,21
6	Índice de colocaciones de créditos directos por agencia (por encima del promedio)	0,06	3	0,18
7	Personal de mando medio competente y motivado por expectativas de desarrollo profesional y laboral.	0,06	3	0,18
Sub Total		0,42		1,26
Debilidades				
1	Poca capacidad para retener personal de negocios.	0,07	1	0,07
2	Limitados canales de atención de servicio al cliente.	0,07	1	0,07
3	Procesos de negocio y tecnologías poco flexibles y ágiles que limitan el crecimiento y la capacidad de respuesta a las nuevas necesidades de los clientes.	0,06	1	0,06
4	Cultura organizacional débil y disfuncional.	0,05	2	0,1
5	Deficientes procesos de entendimiento y monitoreo de necesidades, desarrollo de productos y mercadeo.	0,07	1	0,07
6	Alto grado de injerencia política en la toma de decisiones	0,05	1	0,05
7	Costosas líneas de financiamiento	0,04	2	0,08
8	Patrimonio reducido	0,05	2	0,1
9	Poca integración y tamaño para reducir gastos comunes y desarrollar economías de escala	0,06	1	0,06
10	Cartera crediticia deteriorada:	0,06	1	0,06
Sub Total		0,58		0,72
Total		1		1,98

Fuente: Elaboración propia 2015.

Gráfico 5. Cadena de valor identificada para la Caja Maynas

Infraestructura Planificación estratégica y operativa, gestión contable, cumplimiento de normas internas y externas, defensa y representación legal.				
Administración de recursos humanos • Selección y capacitación	• Selección, capacitación y retención		• Selección, capacitación y retención	
Desarrollo tecnológico • Métodos y herramientas para análisis y valoración financiera. • Tecnología crediticia. • Métodos y técnicas de rentabilización de activos. • Métodos de estimación de necesidad de fondos	• Sistema de información (SICMAC), especializado en manejo de operaciones en agencia y créditos. • Métodos y técnicas de evaluación de créditos. • Técnicas y procedimiento de recuperación, y manejo de cartera pesada • Administración de riesgos	• Manuales y procedimientos	• Desarrollo y modificación de productos. • Software para administración de canales y medios electrónicos. • Métodos para fijación de precios. • Desarrollar estudios de mercado	• Manuales y procedimientos. • Métodos y técnicas de medición de satisfacción.
Adquisiciones	• Servicios de red de cajeros electrónicos (ATMs) • Servicios de mantenimiento de (ATMs) • Insumos. • Servicios de cobranza judicial.	• Servicio de transporte y manejo de valores	• Medios y publicidad • Alquiler y compra de locales para agencias nuevas y existentes	
Logística de Entrada: • Captación de depósitos: • Depósitos de ahorros. • Depósitos a plazo fijo • Obtención de financiamiento: Negociación de tasas • A través de adeudados (Entidades de financiamiento nacionales e internacionales). • Subastas publicas de fondos (Tesoro público). • Depósitos a plazo de otras instituciones de intermediación financiera (IFIs) • Capitalización de utilidades.	Operaciones: • Otorgamiento de créditos: Evaluar, aprobar, formalizar la garantía, desembolsar el crédito • Créditos Prendarios • Créditos no prendarios: Créditos corporativos, Créditos pequeñas empresas, Créditos microempresas, Créditos personales • Procesamiento y mantenimiento de cuentas: Transacciones, extornos, cancelaciones y cierres de cuentas de captaciones y colocaciones. • Atención de Servicios: • En agencias: • Compra y venta de moneda extranjera, Cobranzas por recaudo, Emisión de extracto de cuenta, Emisión de clave web para consultas de saldos y movimientos en portal web, Emisión de pagos y giros. • Conciliar y compensar operaciones de los canales electrónicos.	Logística de Salida: • Aprovisionamiento de efectivo a agencias: Habilitar y devolver efectivo de las agencias. • Inicio y cierre de operaciones en agencia. • Producción y distribución de tarjetas electrónicas a las agencias.	Mercadotecnia y Ventas: • Ventas y promoción de productos y servicios: • A través de Call Center: • Brindar información sobre productos y servicios solicitados por los clientes. • Ofertar y vender productos y servicios • A través de medios publicitarios: • Ejecución de campañas y sorteos. • Publicidad. • A través de fuerza de ventas: • Visitas a clientes y potenciales clientes. • Promoción y ventas en agencias propias, compartidas y agencias informativas. • A través de internet: solo consultas • Fijación de tasas activas y pasivas. • Evaluación de nuevas plazas para apertura de agencias.	Servicio: • Atención de quejas, reclamos denuncias y sugerencias del usuario. • Atención de incidentes, consultas y reclamos por operaciones con canales electrónicos. • Custodia y administración de valores: • Pagarés. • Joyas. • Billetes y monedas. • Atención de solicitudes de clientes con tarjetas electrónicas: • Afiliación, vinculación, cambios de clave, bloqueo, anulación. • Refinanciamiento

MARGEN

MARGEN

Fuente: Elaboración propia 2015.

Capítulo VI. Formulación de objetivos estratégicos

De acuerdo con Thompson *et al.* (2012: 28), «el propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos y estos deben ser específicos, cuantificables o medibles y contienen una fecha límite para su consecución (...) Lo ideal es que se formulen objetivos desafiantes pero factibles, que procuren que la organización se estire para alcanzar todo su potencial». De otro lado, Grant (2011: 62), menciona que «la rentabilidad es el indicador más útil para evaluar los resultados de la empresa, sin embargo, es preciso reconocer que las empresas están motivadas por objetivos diferentes a los beneficios. De hecho las empresas que han tenido más éxito a largo plazo en la generación de beneficios son aquellas que tienen generalmente otros objetivos». Por tanto, es necesario establecer dos tipos de objetivos, los objetivos financieros y los objetivos estratégicos, ya que los primeros comunican las metas en el aspecto financiero mientras que los objetivos estratégicos están vinculados a la posición en el mercado y la vitalidad competitiva de la compañía a largo plazo.

1. Objetivos estratégicos

Basado en la visión propuesta (ver el Capítulo III), se establecen los siguientes objetivos estratégicos para la Caja Maynas:

- **Objetivo Estratégico 1:** Incrementar sostenidamente las colocaciones en el segmento de clientes sin acceso a la banca tradicional.
- **Objetivo Estratégico 2:** Mejorar nuestro nivel de conocimiento de las necesidades, expectativas y comportamiento de los clientes en los mercados actuales y potenciales.
- **Objetivo Estratégico 3:** Incrementar el nivel de confianza de los clientes en nuestras soluciones financieras.
- **Objetivo Estratégico 4:** Mejorar nuestra capacidad para respaldar el crecimiento a largo plazo de los negocios de nuestros clientes.
- **Objetivo Estratégico 5:** Incrementar la eficiencia operativa a niveles competitivos.

2. Objetivos financieros

Los objetivos financieros de largo plazo propuestos son:

- Lograr una rentabilidad (ROE) del 18%.
- Lograr un índice de morosidad de 4%.
- Incrementar el ratio Créditos Directos / Empleados en 40%.
- Incrementar el ratio Créditos Directos / Número de oficinas en 8%.

Capítulo VII. Formulación y selección de estrategias

De acuerdo con David (2008: 216) «el análisis y la elección de las estrategias implican en gran parte tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva». En el presente capítulo a partir del análisis del entorno y el análisis interno se generarán estrategias para llevar a la empresa desde su situación actual hacia la situación deseada, luego se evaluarán las ventajas y desventajas de cada una de ellas para finalmente seleccionar las más adecuadas para la Caja Maynas. Para tal fin, este capítulo se ha dividido en dos secciones, la primera tiene como objetivo generar estrategias a través del emparejamiento o combinación²² y la segunda seleccionar las estrategias con las cuales se quedará la Caja Maynas y que le servirán para llevarla al futuro deseado.

1. Generación de estrategias

En esta etapa (fase de combinación o emparejamiento) se usará la matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) para la generación de estrategias sobre la base de cada uno de los factores internos y externos, la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), la matriz de *Boston Consulting Group* (BCG), la matriz interna y externa (IE) y finalmente la matriz de la gran estrategia (GE).

1.1 Matriz FODA cruzado

Como resultado del análisis externo e interno expuesto en los capítulos IV y V, y tomando en consideración los aportes de los principales funcionarios de la Caja Maynas (entrevistas y encuestas realizadas), en la tabla 6 se muestran las estrategias generadas a partir del cruce (o emparejamiento) de los factores internos y externos, como resultado de este ajuste se generaron 4 tipos de estrategias, la mayoría del tipo confrontacional (FA), y de explotación (FO), lo cual indica que la Caja Maynas debe basar su desarrollo en las fortalezas con las que cuenta.

²² De acuerdo con D'Alessio (2014) la fase del emparejamiento o proceso estratégico propiamente dicho se caracteriza por la generación de estrategias por medio del emparejamiento, la combinación de los recursos y habilidades internas con las oportunidades y amenazas generadas por los factores externos.

Tabla 6. Matriz FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1. Alto nivel de conocimiento de las necesidades de los clientes de la zona de influencia.</p> <p>F2. Fuerte posicionamiento de marca en la zona de influencia.</p> <p>F3. Desarrollo de tecnología crediticia propia.</p> <p>F4. Estructura de financiamiento adecuada.</p> <p>F5. Alto conocimiento acumulado de las plazas antes de la apertura de nuevas agencias.</p> <p>F6. Alto índice de colocaciones de créditos directos por agencia (por encima del promedio).</p> <p>F7. Personal de mando medio competente y motivado por expectativas de desarrollo profesional y laboral.</p>	<p>D1. Poca capacidad para retener personal de negocios.</p> <p>D2. Limitados canales de atención de servicio al cliente.</p> <p>D3. Procesos de negocio y tecnologías poco flexibles y ágiles que limitan el crecimiento y la capacidad de respuesta a las nuevas necesidades de los clientes.</p> <p>D4. Cultura organizacional débil y disfuncional.</p> <p>D5. Deficientes procesos de entendimiento y monitoreo de necesidades, desarrollo de productos y mercadeo.</p> <p>D6. Alto grado de injerencia política en la toma de decisiones.</p> <p>D7. Costosas líneas de financiamiento.</p> <p>D8. Patrimonio reducido.</p> <p>D9. Poca integración y tamaño para reducir gastos comunes y desarrollar economías de escala.</p> <p>D10. Cartera crediticia deteriorada.</p>
Oportunidades	Estrategias FO (Fortalezas / Oportunidades)	Estrategias DO (Debilidades / Oportunidades)
<p>O1. Rápido desarrollo de las tecnologías de la información y comunicaciones para el mejoramiento de los servicios financieros, así como el incremento en su acceso y uso por parte de la población.</p> <p>O2. Posibilidad de buscar financiamiento a menores costos.</p> <p>O3. Posibilidad de ingresar al mercado de capitales.</p> <p>O4. Mejor posicionamiento de marca en el sector no bancarizado de las CMAC en comparación con la banca.</p> <p>O5. Políticas de Gobierno favorables para la generación de microempresas.</p> <p>O6. Políticas del Gobierno que promueven la inclusión financiera.</p> <p>O7. Gran cantidad de clientes potenciales, dados los bajos indicadores de bancarización.</p> <p>O8. Ambiente y marco normativo favorable para el desarrollo de las microfinanzas.</p> <p>O9. Cambio climático que genera nuevas necesidades y nuevos mercados.</p> <p>O10. Posibilidad de hacer uso de plataformas de interconexión entre CMAC.</p> <p>O11. Ambiente favorable para lograr acuerdos y alianzas.</p>	<p>FO1: Desarrollar productos innovadores e integrales, responsables socialmente y a tasas competitivas, como por ejemplo créditos verdes aprovechando las sinergias a través de alianzas y/o convenios. (F1, F2, F3, F5, F7, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O11).</p> <p>FO2: Fortalecer el patrimonio y diversificar las líneas de financiamiento incluyendo emisión de deuda en los mercados de capitales, buscando una estructura de deuda que promueva un menor costo de estas. (F4, O2, O3, O8).</p> <p>FO3: Explotar en mayor grado las plataformas tecnológicas y alianzas estratégicas para mejorar la eficiencia y cobertura en los canales de distribución y la atención al cliente. (F3, O1, O5, O10).</p> <p>FO4: Construir capacidades para evaluar riesgos de manera certera en condiciones de poca información formal e historial crediticio. (F1, F3, F5, O1, O6, O7).</p>	<p>DO1: Integrar la estrategia con la operación de manera sistemática. (D1, D3, D4, D5, D6, D9, D10, O1, O5, O8, O10, O11).</p> <p>DO2: Generar y explotar la información que genere conocimiento relevante de los clientes actuales y potenciales. (D3, D5, O1, O10, O11).</p> <p>DO3: Promover alianzas estratégicas entre las CMAC que tengan como objetivo lograr economías de escala y alcance. (D2, D7, D9, O2, O10, O11).</p>
Amenazas	Estrategias FA (Fortalezas / Amenazas)	Estrategias DA (Debilidades / Amenazas)
<p>A1. Posibilidad de que la desaceleración de la economía se agudice.</p> <p>A2. Posibilidad de que el sobreendeudamiento de los sectores B, C y D se haga crítico.</p> <p>A3. Posibilidad de que se incremente la demanda de personal clave con experiencia en el sistema microfinanciero.</p> <p>A4. Cambio climático que afecte a los sectores productivos donde se desarrollan las MYPES.</p> <p>A5. Posibilidad de incremento de la informalidad en los mercados potenciales.</p> <p>A6. Posibilidad de que la banca tradicional aproveche en mayor grado sus economías de escala y alcance.</p> <p>A7. Incremento de competencia agresiva y poderosa por incursión de la banca tradicional y otros grupos empresariales en el sector microfinanciero.</p>	<p>FA1: Promover el crecimiento ordenado de nuestros clientes y sus negocios a través de una asesoría y orientación profesional. (F1, F4, F5, A1, A2, A4, A5, A7).</p> <p>FA2: Desarrollar y mejorar la identidad del colaborador de la Caja Maynas, a través de un fortalecimiento de la cultura organizacional. (F2, F7, A3, A7).</p> <p>FA3: Fortalecer el posicionamiento de la Caja Maynas en sus zonas de influencia. (F2, F6, A7).</p>	<p>DA1: Acercarnos a los clientes a través de una mejor segmentación, considerando sus necesidades y comportamientos específicos, con el fin de atenderlos con soluciones a medida. (D2, D5, A6).</p> <p>DA2: Iniciar un proceso de concientización en las municipalidades sobre el riesgo económico que genera la injerencia política. (D6, D8, D10, A3, A7).</p>

Fuente: Elaboración propia 2015.

1.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

A continuación se elabora la matriz PEYEA (ver la tabla 7), la cual nos ayuda a identificar la postura estratégica más apropiada dados los factores internos (ventajas competitivas y fortaleza financiera) y los factores externos (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno). De acuerdo con Miles *et al.* (1978) existen cuatro posturas estratégicas: la agresiva, la competitiva, la conservadora y por último la defensiva, y de acuerdo con D'Alessio (2014) estas posturas pueden ser traducidas a estrategias genéricas competitivas, lo que finalmente ayuda a definir el impulsor estratégico apropiado para el negocio: liderazgo en costos, diferenciación, enfoque o defensa.

Tabla 7. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

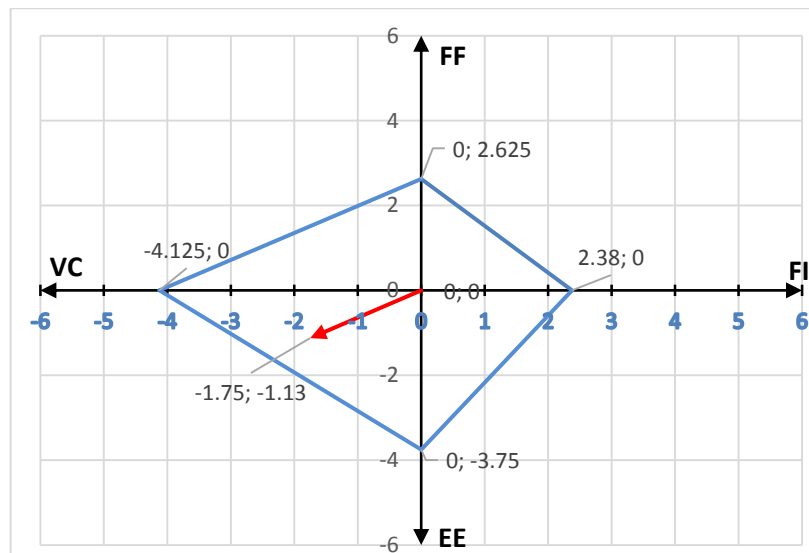
Factores Determinantes de la estabilidad del Entorno (EE)			Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)		
1	Cambios tecnológicos	4	1	Nivel de endeudamiento	3
2	Tasa de inflación	5	2	Retorno sobre la inversión	2
3	Variabilidad de la demanda	3	3	Flujo de caja	3
4	Rango de precios de los productos competitivos	2	4	Liquidez	3
5	Barreras de entrada al mercado	1	5	Capital requerido versus capital disponible	3
6	Rivalidad / Presión competitiva	1	6	Uso de economías de escala y de experiencia	1
7	Elasticidad de precios de la demanda	1	7	Riesgo involucrado en el negocio	2
8	Presión de los productos sustitutos	1	8	Facilidad de salida del mercado	4
Promedio - 6 =		-3,75	Promedio =		2,625
Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)			Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)		
1	Potencial de crecimiento	4	1	Participación del mercado	1
2	Potencial de utilidades	2	2	Calidad del servicio	3
3	Estabilidad financiera	1	3	Ciclo de vida del servicio	2
4	Conocimiento tecnológico	4	4	Lealtad de los clientes	1
5	Utilización de los recursos	2	5	Conocimiento tecnológico	3
6	Facilidad para entrar al mercado	2	6	Velocidad de introducción de nuevos productos	1
7	Productividad/utilización de la capacidad	2	7	Capacidad para retener el talento	1
8	Intensidad de capital	2	8	Capacidad para conseguir fondos a bajo costo	3
Promedio =		2,38	Promedio - 6 =		-4,13

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Rowe *et al.* (1989).

D'Alessio (2012) menciona que los dos análisis importantes a efectuarse en la matriz PEYEA son el diagnóstico del polígono direccional y del vector resultante, los cuales indicarán las estrategias a seguir. En este sentido, el gráfico 6 del polígono y vector para la Caja Maynas muestra que la

posición cae en el tercer cuadrante (sentido anti horario), lo cual nos da una postura defensiva; además, el vector es relativamente pequeño lo que nos indica que la postura estratégica no está claramente definida. Por otro lado, la lectura del polígono nos dice que la Caja Maynas tiene una fortaleza financiera muy cerca del promedio, sus ventajas competitivas son deficitarias, el sector tiene una fortaleza por debajo del promedio, lo cual indica que es un sector con poco crecimiento y atractivo, además de tener una turbulencia considerable; por tanto, de los resultados obtenidos de acuerdo con Rowe *et al.* (1989) las organizaciones con una postura defensiva deben buscar la supervivencia y salir de esta situación crítica, para lo cual las estrategias defensivas recomendadas serían: reducir costos, atrincheramiento, desposeimiento, liquidación, fusión y cosechar productos.

Gráfico 6. Polígono resultante de la Matriz PEYEA



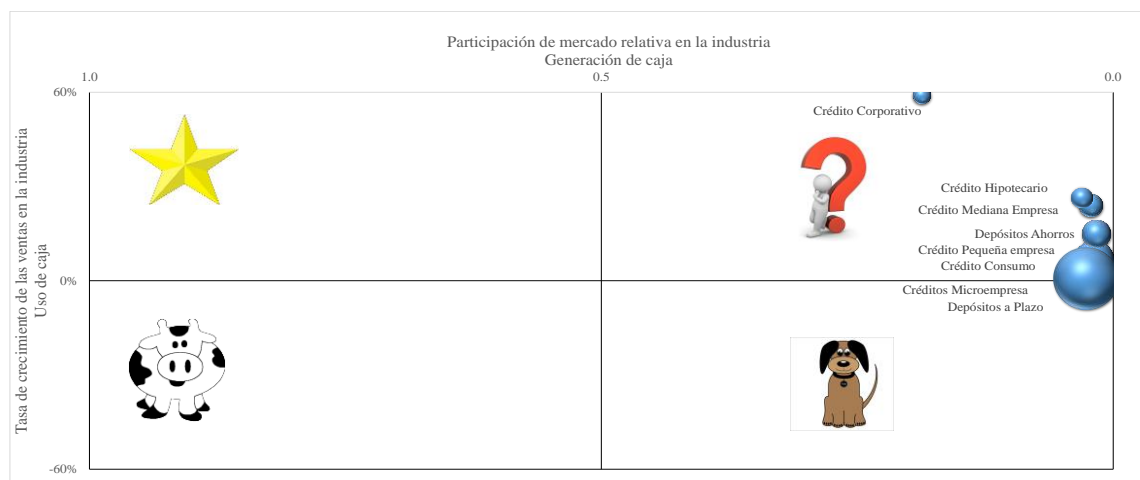
Fuente: Elaboración propia, adaptada de Rowe *et al.* (1989).

1.3 Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

De acuerdo con David (2008) la matriz BCG y la matriz interna-externa están específicamente diseñadas para mejorar los esfuerzos de una empresa multidivisional en la formulación de estrategias. De otro lado, Wheelen y Hunger (2013) indican que es la forma más sencilla de representar el portafolio de inversiones de una empresa, es decir, se pueden ubicar en esta matriz unidades de negocio o línea de productos o servicios. Para el caso de la Caja Maynas, se utiliza esta herramienta para evaluar su portafolio de productos (ver el anexo 19), teniendo como resultado que la mayoría de los productos se encuentran en el cuadrante “Signo de interrogación”, y sus productos de mayor participación en los ingresos: crédito a microempresa y depósitos a plazo están en el límite de cuadrante de los perros, de lo que podemos concluir que se tiene

necesidad de invertir en el desarrollo de estos y convertirlos en estrellas o vacas lecheras. Es de notar que se cuenta con un producto de alta tasa de crecimiento y participación relativa considerable, sin embargo, este representa un margen de utilidad muy bajo para la Caja Maynas, además de no estar alineado a la razón de ser de la organización (sector MYPE). De otro lado, el hecho de que los productos maduros y de mayor participación en los ingresos de Caja Maynas estén en el límite del cuadrante de los perros quiere decir que su crecimiento es bajo y la participación relativa bastante modesta, por lo que difícilmente podrán generar caja y en consecuencia no están aptos para financiar el crecimiento de ninguno de los otros productos.

Gráfico 7. Matriz Boston Consulting Group para el portafolio de productos de la Caja Maynas



Fuente: Elaboración propia 2015.

En conclusión, de este análisis la Caja Maynas tiene un alto porcentaje de sus productos con futuro incierto; para tentar el éxito a través de estos productos deberá decidir si invierte en su crecimiento o hace una desinversión en alguno de ellos (los menos ventajosos). La primera opción se hace menos viable si se tiene en cuenta que no existe ningún producto en el cuadrante vaca lechera o estrella que pueda proveer de este flujo, por tanto, la Caja Maynas debe plantearse estrategias que hagan que sus productos importantes migren hacia el cuadrante vaca lechera o estrella para poder apalancar el desarrollo de sus productos signo de interrogación.

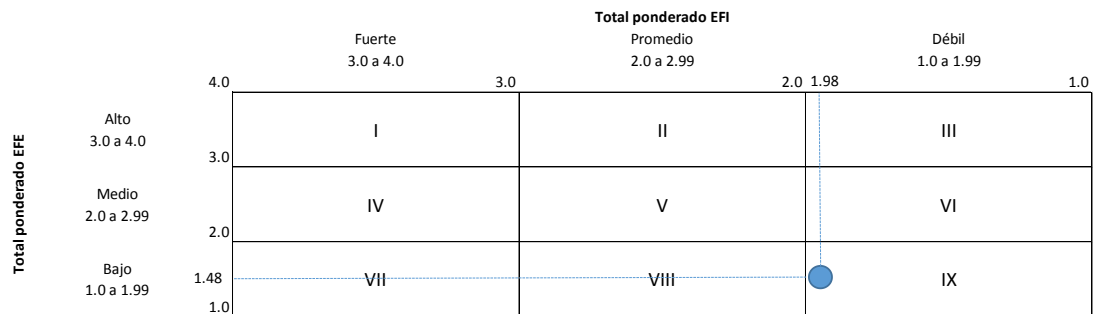
1.4 Matriz interna-externa

En el gráfico 8 se presenta la matriz interna-externa para la Caja Maynas con los datos ponderados obtenidos en el análisis interno (EFI) y externo (EFE). De acuerdo con David (2008), la matriz IE se puede dividir en tres regiones importantes que tienen diversas implicaciones en la estrategia²³.

²³ Región 1: celdas I, II y IV. Estrategia a seguir: Crecer y edificar. Región 2: celdas III, V y VII. Estrategia a seguir: Mantener y conservar. Región 3: celdas VI, VIII y IX. Estrategia a seguir: Cosechar y desechar.

Para la Caja Maynas sus factores internos y externos (considerándola como una sola división) la ubican en la región 3, específicamente en la celda IX muy cerca de la VIII, y de acuerdo con F. D'Alessio (2012) la celda IX específicamente es una estrategia de desinvertir y la celda VIII de cosechar, por tanto, de este análisis la Caja Maynas debería moverse entre estrategias de desinversión y cosecha (punto medio entre mantener el statu quo y salir lo más rápidamente posible).

Gráfico 8- Matriz interna-externa (IE)

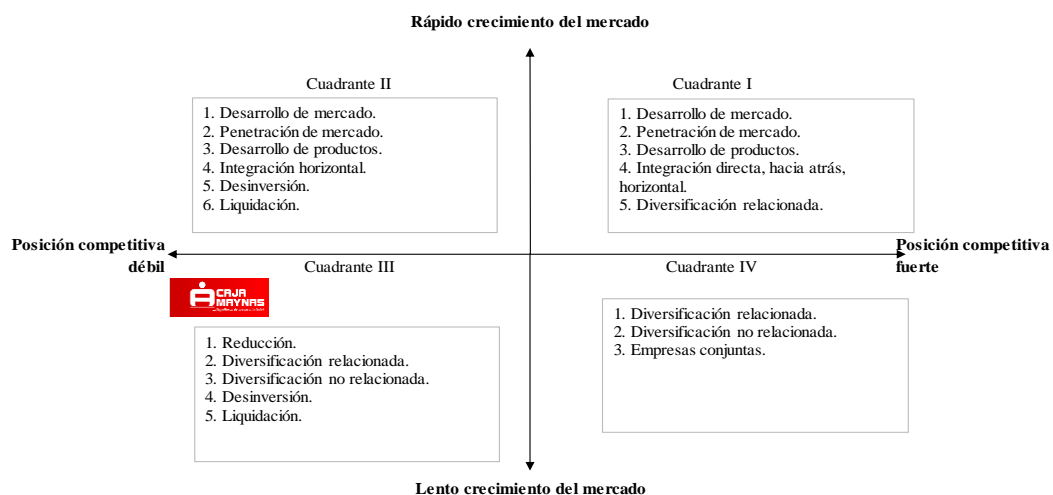


Fuente: Elaboración propia, 2015

1.5 Matriz de la gran estrategia

La última matriz que utilizamos en esta etapa de emparejamiento o generación de estrategias es la matriz de la gran estrategia (GE), la cual, según David (2008), se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Dados los resultados obtenidos anteriormente para la Caja Maynas, se deduce una posición débil (dado el análisis resumido en la MEFI) y un crecimiento lento del mercado (dado el análisis en la matriz BCG para su portafolio de productos), por tanto, la matriz GE para Caja Maynas se muestra en el gráfico 9.

Gráfico 9. Matriz de la gran estrategia (GE)



Fuente: Elaboración propia 2015.

Los resultados muestran que la Caja Maynas se ubica en el cuadrante III, lo que sugiere, de acuerdo con David (2008), estrategias orientadas a la reducción, diversificación relacionada, diversificación no relacionada, la desinversión o liquidación. Por tanto, la Caja Maynas, de acuerdo con este análisis, debería plantear estrategias orientadas a ello.

2. Decisión estratégica

En esta sección se seleccionarán las mejores estrategias para la Caja Maynas que la llevarán a la situación futura deseada, para ello utilizaremos cuatro matrices de manera secuencial, que tomarán como entrada las estrategias generadas en la fase de emparejamiento y de acuerdo a ciertos criterios se irán filtrando aquellas estrategias que mejor respondan a ellos. Las matrices a utilizar son: la Matriz de decisión estratégica (MDE), la Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE), la Matriz de Rumelt (MR) y finalmente la Matriz estrategias vs. objetivos (MEvsO), finalmente luego de este proceso se obtendrá el conjunto de estrategias priorizadas para la Caja Maynas.

2.1 Matriz de decisión estratégica (MDE)

En la tabla 8 se presenta la matriz de decisión estratégica, que contiene las estrategias que más veces se repiten en las distintas matrices de generación de estrategias elaboradas en la fase anterior. Se seleccionarán aquellas estrategias cuya repetición se dé en tres o más de las matrices anteriormente utilizadas (FODA, PEYEA, IE, BCG, GE). De los resultados obtenidos, se seleccionan siete estrategias de las trece inicialmente propuestas (E2, E5, E6, E7, E8, E12, E13).

2.2 Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE)

Esta matriz diseñada por Fred David en 1986, sirve para determinar el atractivo relativo de las estrategias alternativas viables, ponderando²⁴ cada una de ellas respecto a los factores claves (extraídas de la MEFE y la MEFI). En el anexo 11 se muestran los resultados de la MCPE, pudiendo concluir que las estrategias alternativas retenidas son E5, E6, E8, E12 y E13, es decir quedan cinco estrategias de las siete que resultaron de la MDE. Es necesario tener en cuenta que esta matriz presenta limitaciones²⁵ que para el caso de Caja Maynas se han minimizado realizando discusiones extensas y análisis con el equipo directivo de la organización.

²⁴ De acuerdo con David (2008), la ponderación se hace en una escala del 1 al 4, y haciendo la siguiente pregunta: ¿Afecta este factor la elección de las estrategias que habrán de implementarse? 1: no atractiva, 2: poco atractiva, 3: razonablemente atractiva, 4: muy atractiva. Existe la posibilidad de que la respuesta a la pregunta para ponderar sea no, lo que indica que el factor clave no tiene ningún efecto sobre la opción específica.

²⁵ La MPEC de acuerdo con su autor, David (2008), presenta dos limitaciones: primero, como toda matriz requiere de juicios intuitivos y conjeturas meditadas, los cuales podrían caer en muchas subjetividades, y segundo, esta matriz será tan buena como lo sean la información previa y los análisis sobre los cuales se base.

Tabla 8. Matriz de decisión estratégica

Origen	Código	Estrategia específica	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
Ofensivas FO	E1	Desarrollar productos innovadores e integrales, responsables socialmente y a tasas competitivas, Ej.: créditos verdes aprovechando las sinergias a través de alianzas y/o convenios.	X		X			2
	E2	Fortalecer el patrimonio y diversificar las líneas de financiamiento incluyendo emisión de deuda en los mercados de capitales, buscando una estructura de deuda que promueva su menor costo.	X	X				2
	E3	Explotar en mayor grado las plataformas tecnológicas y alianzas estratégicas para mejorar la eficiencia y cobertura en los canales de distribución y la atención al cliente.	X				X	2
	E4	Construir capacidades para evaluar riesgos de manera certera en condiciones de poca información formal e historial crediticio.	X	X	X		X	4
Reactivas DO	E5	Integrar la estrategia con la operación de manera sistemática.	X	X	X		X	4
	E6	Generar y explotar información que genere conocimiento relevante de los clientes actuales y potenciales.	X	X	X		X	4
	E7	Promover alianzas estratégicas entre CMAC que tengan como objetivo lograr economías de escala y alcance.	X	X				2
Adaptativas FA	E8	Promover el crecimiento ordenado de nuestros clientes y sus negocios a través de una asesoría y orientación profesional.	X		X		X	3
	E9	Desarrollar y mejorar la identidad del colaborador de la Caja, a través del fortalecimiento de la cultura organizacional.	X					1
	E10	Fortalecer el posicionamiento de CMAC en sus zonas de influencia.	X		X			2
Defensivas DA	E11	Acercarnos a los clientes a través de una mejor segmentación, considerando sus necesidades y comportamientos específicos, con el fin de atenderlos con soluciones a medida.	X		X		X	3
	E12	Iniciar un proceso de concientización en la organización sobre el riesgo económico que genera la injerencia política.	X	X				2

Fuente: Elaboración propia 2015.

2.3 Matriz de Rumelt

Otra de las evaluaciones a las que someteremos el conjunto de estrategias retenidas²⁶ que hasta el momento se han obtenido, será la prueba de Rumelt, planteada originalmente por este autor en su tesis doctoral de 1980, que propone cuatro criterios que deben cumplir las estrategias a implementarse: Consistencia, Consonancia, Ventaja y Factibilidad²⁷. De acuerdo con esta propuesta se aprueban aquellas estrategias que cumplen con cada uno de dichos criterios, sin embargo, se podría aprobar una estrategia que cumpla con el criterio de factibilidad así no cumpla

²⁶ Son aquellas estrategias finales que han sido aceptadas después de haber pasado por varios filtros, son conocidas también como estrategias primarias.

²⁷ Los criterios que deben cumplir las estrategias son: Consistencia (C1), no deben presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes; Consonancia (C2), debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurren; Ventaja (V), debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad; Factibilidad (F), no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear subprocesos sin solución.

con alguno de los otros tres criterios, asumiendo un riesgo alto durante su implementación. En la tabla 9 se muestran los resultados obtenidos para Caja Maynas, de ellos podemos concluir que todas las estrategias seleccionadas se aceptan mediante esta prueba.

Tabla 9. Matriz de Rumelt para la Caja Maynas

Código	Estrategia específica	C1	C2	F	V	Acepta
E4	Construir capacidades para evaluar riesgos de manera certera en condiciones de poca información formal e historial crediticio.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E5	Integrar la estrategia con la operación de manera sistemática.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E6	Generar y explotar información que genere conocimiento relevante de los clientes actuales y potenciales.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E8	Promover el crecimiento ordenado de nuestros clientes y sus negocios a través de una asesoría y orientación profesional.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E11	Acercarnos a los clientes a través de una mejor segmentación, considerando sus necesidades y comportamientos específicos, con el fin de atenderlos con soluciones a medida.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ

Fuente: Elaboración propia 2015.

2.4 Matriz de estrategias vs. objetivos (MEvsO)

Finalmente verificamos qué objetivos de largo plazo serán alcanzados con las estrategias seleccionadas (retenidas), para ello se muestra la matriz de estrategias vs. objetivos en la tabla 10; es preciso indicar que de las cinco estrategias seleccionadas, todas se vinculan a más de uno de los objetivos estratégicos, por lo tanto se mantienen.

Tabla 10. Matriz de estrategia vs. objetivos

	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5
E4	X	X			X
E5			X	X	X
E6		X		X	
E8			X	X	
E11		X	X		X

Fuente: Elaboración propia, adaptada de F. D'Alessio (2012).

2.5 Descripción de la estrategia seleccionada

Para la posterior estructuración y codificación de las estrategias seleccionadas, es recomendable describirlas de una manera simple, en ese sentido, a continuación integramos y describimos las 5 estrategias seleccionadas (E4, E5, E6, E8, E11) de la siguiente manera: “Acercarnos a los clientes enfocándonos en el segmento seleccionado a través de productos y servicios hechos a medida que

satisfagan sus necesidades esenciales y que procuren su desarrollo²⁸, basado en un mejor conocimiento de sus necesidades y expectativas, una mejor valoración de los riesgos, principal fijador de costos de los servicios financieros y relaciones a largo plazo, y una gestión operativa eficiente”. Esta estrategia implica que la Caja Maynas debe dejar de atender a segmentos que actualmente atiende (clientes medianos y corporativos), y que le han significado una forma de seguir “vendiendo” dada la alta saturación del mercado, por ello podemos indicar que la estrategia es del tipo transformacional²⁹.

2.6 Estructuración de las estrategias seleccionadas para su implementación

Para implementar el conjunto de estrategias seleccionadas es necesario expresarlas de una forma que permita detallarlas luego en planes de acción concretos y coherentes, además, dado que para ejecutar la estrategia esta debe ser entendida por toda la organización es necesario codificarla de alguna manera que sea fácil de comunicar. Para lograr esto se ha previsto una etapa de transición (ver gráfico 2 del capítulo II) denominada “Estructuración de la Estrategia Formulada para su Implementación”, cuya salida principal es la estrategia codificada y la declaración de los rumbos estratégicos, en esta sección se desarrolla dicha etapa (gráfico 10). A continuación desarrollamos cada uno de los entregables de esta etapa (resaltados en color verde en el gráfico 10).

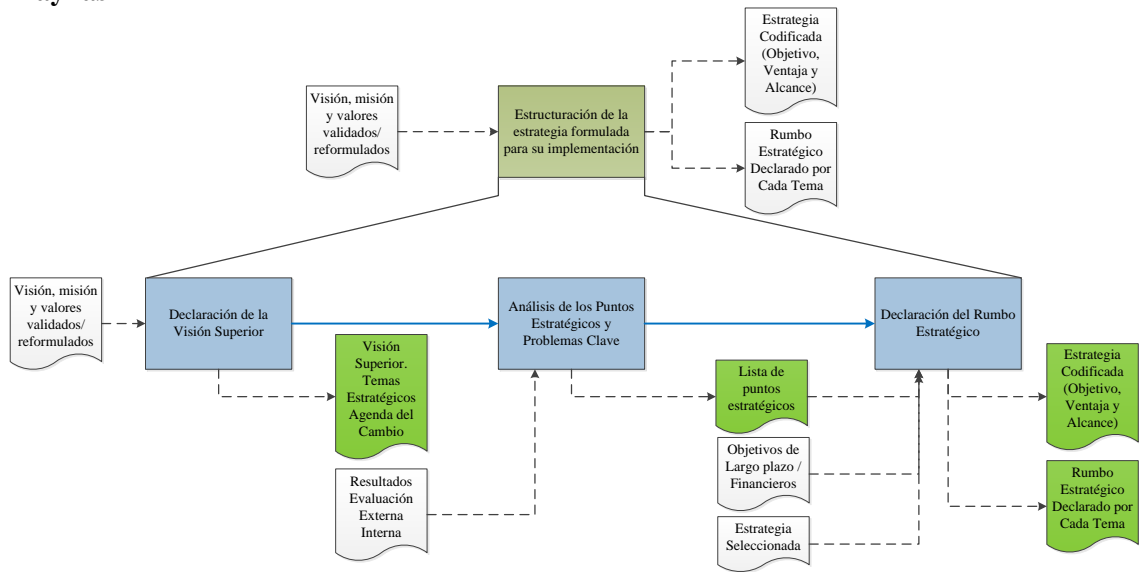
- **Agenda del cambio estratégico**

El conjunto de estrategias seleccionadas para la Caja Maynas corresponde a una estrategia transformacional, y en estos casos, de acuerdo con Kaplan y Norton (2008), el personal de la organización puede no entender por qué se necesita una nueva estrategia y por qué ellos deben cambiar para lograr las nuevas metas, por ello proponen una herramienta de comunicación que denominan la “agenda de cambio estratégico”, la cual compara el estado actual de las distintas estructuras, capacidades y procesos organizacionales con lo que se debe convertir en un lapso de tres a cinco años; esta herramienta ayudará a lograr el sentido de urgencia y comunicar la necesidad de cambio además de generar la motivación sobre la necesidad del cambio transformacional. Para el caso de la Caja Maynas, luego de mantener conversaciones extensas con toda la organización especialmente con sus principales líderes, se llegó a la agenda de cambio mostrada en el gráfico 11, la cual se utilizará en los programas de comunicación formal durante la implementación de la estrategia.

²⁸ De acuerdo con Porter y Kramer (2011) para satisfacer necesidades en los mercados sub-atendidos a menudo se requieren productos rediseñados o métodos diferentes de distribución.

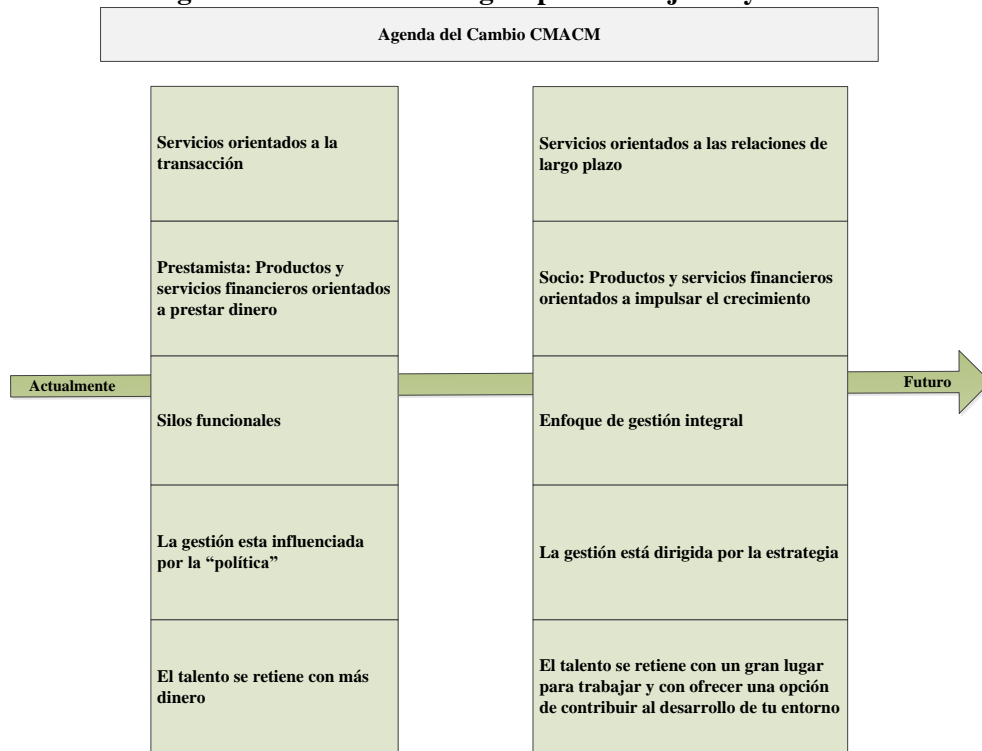
²⁹ Según Kaplan y Norton (2008) una estrategia transformacional requiere reevaluar y cambiar los componentes más importantes de la estrategia existente como la visión, misión, valores, nichos de mercado, entre otros.

Gráfico 10. Estructuración de la estrategia seleccionada para su implementación en la Caja Maynas



Fuente: Elaboración propia, adaptada de Kaplan y Norton (2008).

Gráfico 11. Agenda de cambio estratégico para la Caja Maynas







Fuente: Elaboración propia, adaptada de Kaplan y Norton (2008).

- **Visión superior para la Caja Maynas - Temas estratégicos**

Tomando como entrada la visión propuesta para la Caja Maynas (ver el capítulo III), se formula la declaración de la visión superior, la cual, de acuerdo con Kaplan y Norton (2008),

brinda un panorama integral de los factores que permiten alcanzar la visión, incluyendo la propuesta de valor para el cliente, los procesos clave y los activos intangibles de las personas y la tecnología. Para ello utilizaremos el esquema de las cuatro perspectivas de un mapa estratégico como se muestra en la tabla 11.

Tabla 11. Declaración de la visión superior para la Caja Maynas

DECLARACIÓN DE VISIÓN SUPERIOR PARA LA CAJA MAYNAS		
Perspectiva financiera 	<i>Para garantizar que alcancemos nuestra visión mientras cumplimos nuestra misión....</i>	Fortaleza financiera: La Caja Maynas busca lograr fortaleza financiera que le permita impulsar el desarrollo de las MYPE de manera sostenible
Perspectiva del cliente 	<i>Que impulsan un servicio al cliente excelente...</i>	Relaciones duraderas: Ofreciendo servicios integrales, accesibles y con alto impacto para el crecimiento de nuestros clientes.
Perspectiva de los procesos 	<i>Nos permite ejecutar acciones estratégicas...</i>	Generar Confianza. Generaremos confianza en nuestros servicios, liderando la contribución al crecimiento y desarrollo sostenible de las MYPE. Impacto: Impactaremos positivamente en el crecimiento de los negocios de nuestros clientes porque los trataremos como si fueran nuestros propios negocios, tomando en cuenta las necesidades y preocupaciones de todos los interesados a los que afectamos de alguna u otra manera. Administración eficiente de recursos: Administrando cada recurso como si fueran los últimos que nos quedan.
Perspectiva del aprendizaje y crecimiento 	<i>Nuestros recursos humanos..</i>	Talento con sensibilidad social: Ser un gran lugar de trabajo y la mejor opción para contribuir al desarrollo de la sociedad.

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Kaplan y Norton. (2008).

La declaración de visión superior para la Caja Maynas mostrada, nos da una “Arquitectura básica del mapa estratégico” que se desarrollará posteriormente, además de identificar los principales temas estratégicos, que de acuerdo con Kaplan y Norton (2008) se originan en la perspectiva de procesos internos. Para el caso de la Caja Maynas se han identificado cuatro temas estratégicos³⁰: Confianza, para lograr relaciones de largo plazo con nuestros clientes valiosos; Impacto, para mejorar la vida de nuestros clientes y de la sociedad del entorno donde operemos; Eficiencia o Excelencia en la administración de recursos, para asegurar que los recursos que disponemos sean utilizados de la mejor manera; y finalmente, el cuarto tema identificado es el de Talento con sensibilidad social, ya que la Caja Maynas para lograr su visión necesita talento que a la vez tenga la suficiente motivación para contribuir con el desarrollo de

³⁰ También conocido como ruta de agregación de valor, los temas estratégicos se refieren a segmentos verticales del mapa estratégico que apuntan a un aspecto específico de la estrategia (Kovacevic y Reynoso 2014).

su entorno a través de su trabajo. Con el fin de lograr la integración entre formulación e implementación se debe vincular las estrategias seleccionadas y los temas estratégicos identificados para la Caja Maynas. Para encontrar este vínculo se hace la siguiente pregunta: ¿la estrategia seleccionada contribuye al logro del objetivo del tema estratégico?, si la respuesta es afirmativa existirá una relación causa-efecto entre ellas, de no ser así, se deberán hacer los ajustes correspondientes. Los resultados se muestran a continuación:

Tabla 12. Relación existente entre estrategias seleccionadas y temas estratégicos

Estrategia Seleccionada	Tema estratégico			
	Confianza	Impacto	Excelencia operacional	Talento con sentido social
E4			X	
E5			X	
E6	X			
E8		X		
E11	X			

Fuente: Elaboración propia 2015.

De los resultados mostrados se observa que cada estrategia tiene relación con un tema estratégico, sin embargo el tema talento con sentido social no está vinculado con ninguna de las estrategias seleccionadas, ello es natural debido a que las estrategias seleccionadas parten de la premisa de que la Caja Maynas se encuentra en una posición en la que debe enfocarse en la desinversión, liquidación, etc.; y por otro lado los temas estratégicos priorizan la conversión de activos intangibles en valor, por lo tanto ambos enfoques se complementan para este caso.

- **Lista de puntos estratégicos**

La lista de puntos estratégicos contiene categorías identificadas en la visión superior (arquitectura preliminar del mapa estratégico) y los problemas por cada categoría, que se identifican de los análisis internos y externos (FODA-PESTEL, Capítulos IV y V). En la tabla 13 se presenta la lista de puntos estratégicos identificados para la Caja Maynas.

Es preciso indicar que con el fin de lograr la integración, formulación e implementación para Caja Maynas, estos puntos (problemas, preguntas) estratégicos deben ser respondidos o cubiertos por las estrategias seleccionadas (E4, E5, E6, E8 y E11), de no ser así, estas deberán ser afinadas antes de su traducción al mapa estratégico. En la tabla 14 se muestra la relación entre las estrategias seleccionadas y los puntos estratégicos. Podemos observar que los puntos estratégicos 1 y 6 (PE1 y PE6) no se cubren con ninguna estrategia (columnas resaltadas), lo cual indica que previo a la traducción de la estrategia al mapa estratégico esta deberá ser complementada y afinada.

Tabla 13. Lista de puntos estratégicos para la Caja Maynas

Puntos Estratégicos para CMACM	
Perspectiva financiera	1. Fortaleza financiera: <ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo revertir la tendencia actual de rentabilidad, y lograr la auto-sostenibilidad perpetua?
Perspectiva del cliente	2. Clientes: <ul style="list-style-type: none"> ¿Estamos enfocados en nuestro cliente objetivo? ¿Cómo mantener a nuestros clientes actuales mas valiosos a pesar de la competencia? ¿Cómo incrementar mas clientes valiosos a pesar de la saturación de los mercados y la competencia?
Perspectiva de los procesos	3. Confianza: ¿Cómo generamos confianza en los clientes para mantener relaciones de largo plazo? 4. Impacto: ¿Cómo logramos obtener de manera simultanea objetivos sociales y económicos en nuestros negocios? 5. Excelencia operacional: ¿Cómo integramos la estrategia y la operación? ¿Como mantenemos integrada a la operación? ¿Cómo logramos hacer un uso eficiente de los recursos?
Perspectiva del Aprendizaje y crecimiento	6. Talento con sensibilidad social: <ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo evitamos que nuestro talento clave se vaya?

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Kaplan y Norton. (2008).

Tabla 14. Matriz estrategias seleccionadas vs. puntos estratégicos

	PE1	PE2	PE3	PE4	PE5	PE6
E4		X				
E5					X	
E6		X				
E8				X		
E11		X	X			

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Kaplan y Norton (2008).

• **Estrategia codificada (Objetivo-Ventaja-Alcance)**

Debido a que del cruce de los problemas estratégicos y estrategias seleccionadas se observa que es necesario afinar y completar la estrategia, entonces la formularemos utilizando la estructura *Objective Advantage Scope* (OAS), la cual, de acuerdo con la conclusión del estudio llevado a cabo en la *Harvard Business School*³¹, establece que una buena declaración de la estrategia, más allá de su origen debe contener tres elementos: Objetivo, Ventaja y Alcance³². Por lo tanto, tomando la visión, las estrategias seleccionadas y los puntos estratégicos para afinarlos se codifica la estrategia de la Caja Maynas de la siguiente manera: Ser la empresa microfinanciera que más contribuye a impulsar los negocios y el desarrollo social, ofreciendo soluciones

³¹ Estudio realizado por D. Collis y M. Rusktd, que derivó en el artículo “Can You Say What Your Strategy Is?” publicado por *Harvard Business Review* (Abril 2008), pp. 89-90.

³² Objetivo: el fin que debe alcanzar la estrategia diseñada. Ventaja: El medio por el cual la empresa lograr su objetivo. Alcance: el campo o nicho donde la compañía se propone operar. Collins y Rusktd (2008).

financieras integrales, a medida y a tasas competitivas basadas en un conocimiento profundo del cliente que nos permita realizar evaluaciones de riesgos de manera innovadora y precisa a los micro y pequeños empresarios del Perú que difícilmente pueden acceder a estos servicios.

- **Declaración del rumbo estratégico por cada tema estratégico**

La declaración de rumbo estratégico (mayor detalle en las secciones siguientes), de acuerdo con Kaplan y Norton (2008), se desarrolla para cada tema estratégico; para el caso de la Caja Maynas son cuatro temas identificados en la declaración de visión. Estas declaraciones son el paso previo a la traducción de la estrategia en el mapa estratégico, ya que nos permitirá descender a un nivel de detalle mayor focalizándose en los objetivos estratégicos, las actividades imprescindibles³³ y los indicadores preliminares. En el gráfico 12 se muestran las declaraciones para los cuatro temas establecidos para la Caja Maynas.

4. Conclusiones del capítulo

Dados los resultados de la evaluación del entorno externo e interno (capítulos IV y V), las estrategias finalmente seleccionadas están orientadas a reenfocarse a la razón de ser por las cuales se creó el sistema de cajas municipales en el país: atender las necesidades de las personas sin acceso a los servicios financieros tradicionales, ello a pesar de que la tendencia actual de las instituciones microfinancieras es ampliar sus servicios a todos los segmentos. Esto implica desafíos, ya que será necesario dejar de atender segmentos que hoy se encuentran en crecimiento, además de fortalecer sus capacidades para: llegar a estos segmentos con menores costos operativos, ampliar el conocimiento de los clientes de estos segmentos más allá de sus zonas de influencia natural y para integrar su gestión operativa a la estrategia, además de desligarse de la influencia política. Es preciso indicar que el proceso para seleccionar las estrategias implicó una primera etapa de formulación (12 estrategias), que luego fueron cruzadas para seleccionar finalmente solo 5; posteriormente estas estrategias se estructuraron y codificaron para su subsecuente implementación y comunicación a toda la organización.

³³ De acuerdo con Kaplan y Norton (2008), los problemas estratégicos (problema clave) guían la agenda de las reuniones de revisión de la estrategia, esta lista de puntos muestra los temas clave que deben analizarse y gestionarse de manera continua para poder ejecutar la estrategia con éxito. La declaración de rumbo estratégico es como la declaración de visión de cada punto estratégico, a su vez, la declaración de rumbo estratégico da origen a tres componentes que son críticos para el desarrollo de los planes detallados: Objetivo estratégico: identifican el objetivo específico que se alcanzará. Lo imprescindible: las pocas actividades críticas que deben dominarse para alcanzar el objetivo. Indicadores preliminares: Son un primer paso para los indicadores potenciales que se alcanzarán en el *Balanced Score Card*.

Gráfico 12. Declaraciones de rumbo estratégico por cada tema definido para la Caja Maynas



Fuente: Elaboración propia, adaptada de Kaplan y Norton (2008).

Capítulo VIII. Implementación de la estrategia

Las cinco estrategias seleccionadas para la Caja Maynas (E4, E5, E6, E8, E11) deben ser traducidas a planes e iniciativas concretas que permitan su implementación, por ello en el capítulo anterior estas estrategias fueron estructuradas y codificadas mediante la declaración de rumbo estratégico y la estrategia OAS. De otro lado, es necesario tener en cuenta que en la implementación y ejecución de la estrategia, como coinciden muchos autores³⁴, entre ellos Hrebiniak (2007), es más difícil hacer que las estrategias funcionen, que diseñarlas, y esto según dichos autores tiene múltiples causas, entre las que podemos citar³⁵: los gerentes están capacitados para planificar no para ejecutar, la ejecución es delegada a los segundos, la ejecución toma más tiempo que la formulación, la ejecución involucra a más personas que en el planeamiento, y no se tiene una visión integral entre estrategia y operaciones³⁶, entre otros. Dada esta problemática, estos autores proponen en que parte de la solución es contar con un modelo³⁷ o metodología que permita ejecutar de manera sistematizada la estrategia seleccionada, de acuerdo con Kaplan y Norton (2008) por ejemplo, es sumamente importante contar con un sistema de gestión amplio e integrado, en especial si se trata de estrategias nuevas y transformacionales.

De otro lado, Hrebiniak (2007: 7), manifiesta que « En la mayoría de las escuelas de negocios la estrategia y el planeamiento se enseñan en “silos”³⁸, por departamentos o disciplinas, y la ejecución sufre aún más. El punto de vista de que la estrategia de *marketing*, la estrategia financiera, la estrategia de recursos humanos, etc., es el único enfoque “correcto” es nocivo para la visión integradora que exige la ejecución». En tal sentido, para la Caja Maynas se propone un modelo para implementar y controlar la estrategia con visión integral; este modelo se despliega del modelo general planteado en el gráfico 2 del capítulo II, el cual se muestra en el gráfico 13.

³⁴ Además del mencionado, autores como Kaplan y Norton, Kovacevic y Reynoso, coinciden en que implementar la estrategia es mucho más complicado que formularla, y por ello se requiere de un modelo integral que permita hacerlo.

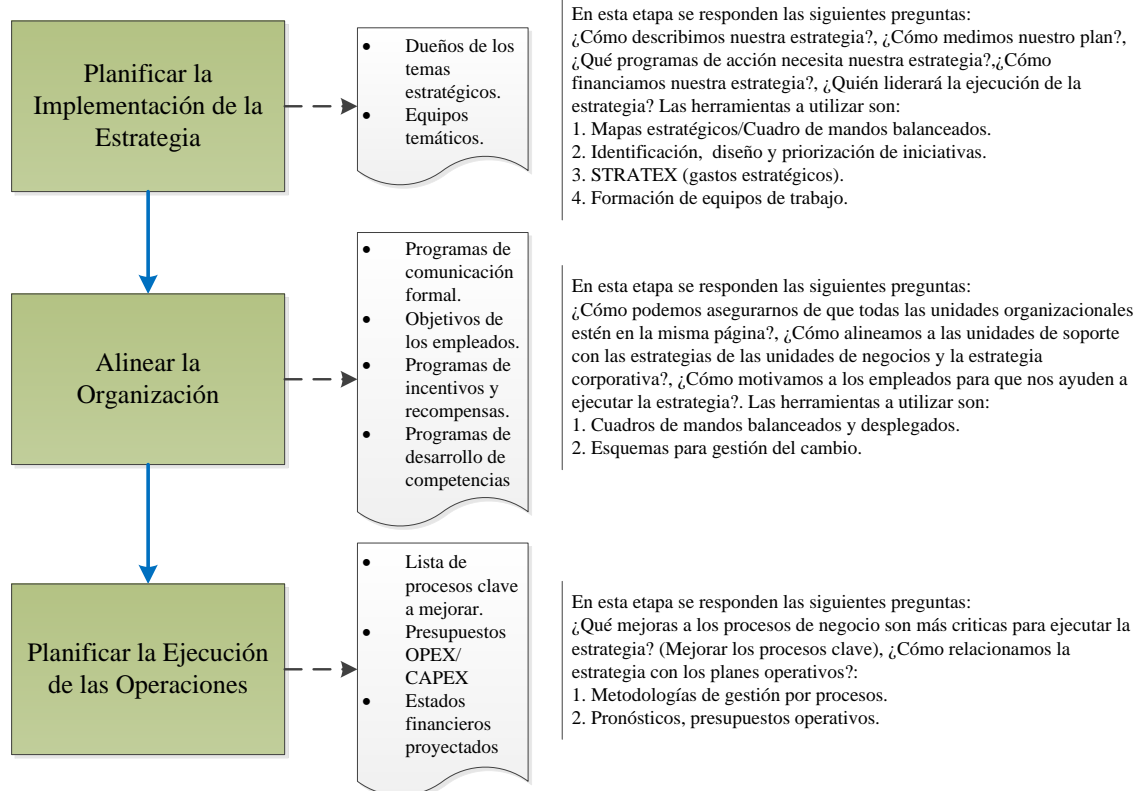
³⁵ Hrebiniak, Lawrence G. (2007). *Asegúrese de que la estrategia funcione. Cómo liderar la ejecución y el cambio eficaces*. 1ª. Ed. Bogotá: Wharton School Publishing – Grupo Editorial Norma. Para ver otras causas de los problemas en la implementación también puede revisarse Kovacevic, Antonio y Reynoso, Álvaro (2014). *El diamante de la excelencia organizacional. Una propuesta para mejorar la implementación de la estrategia*. 2ª. ed. México: Cengage Learning Editores S.A.

³⁶ Para revisar otras barreras que se deben enfrentar durante la ejecución de la estrategia se puede ver: Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2001). *La organización focalizada en la estrategia. Cómo implementar el Balanced Score Card*. 1ª. Ed. España: Ediciones Gestión 2000.

³⁷ Se han propuesto diversos modelos, entre ellos el modelo del “Diamante de la Excelencia Organizacional” de Antonio Kovacevic y Álvaro Reynoso en su libro del mismo nombre del año 2014; otro modelo es el propuesto por Lawrence G. Hrebiniak llamado “Ejecución de Estrategias: Decisiones y acciones cruciales”.

³⁸ Hace referencia al enfoque de organización por estancos funcionales.

Gráfico 13. Despliegue de la etapa de implementación de la estrategia³⁹ para la Caja Maynas



Fuente: Elaboración propia, adaptada de Kaplan y Norton (2008).

La implementación de la estrategia, de acuerdo con este modelo, se despliega en 3 pasos: Planificar la implementación de la estrategia, alinear la organización y planificar la ejecución de las operaciones⁴⁰; cada paso destinado a responder las principales cuestiones previo a la ejecución (gráfico 13). Como menciona Kaplan & Norton (2008: 79), del modelo propuesto por ellos, en el cual se basa nuestra metodología planteada para Caja Maynas, « [...] es agnóstico con respecto a cualquier enfoque de formulación de la estrategia, métodos de mejora operacional y/o herramientas de gestión de riesgos [...]». A fin de hacer más evidentes los planes de acción que finalmente deberán ser ejecutados, estos se formularán en iniciativas para las principales funciones administrativas: *Marketing*, Recursos Humanos, Operaciones y Finanzas. A su vez, cada una de estas tres etapas se despliega a un nivel de detalle mayor como se muestran en los gráficos 14, 15 y 16.

1. Planificar la implementación de la estrategia

Esta etapa tiene como objetivo convertir las declaraciones del rumbo estratégico en objetivos,

³⁹ Modelo mostrado en el gráfico 2 del capítulo II del presente documento.

⁴⁰ Hay que tener en cuenta que la palabra planificar en el contexto de la implementación no implica formular sino simplemente prever acciones previas a la ejecución.

indicadores, metas, iniciativas y presupuestos específicos, que orientan las acciones y alinean la organización para que la ejecución se exitosa, se subdivide a su vez en dos etapas (ver el gráfico 14), traducción de la estrategia y gestión de las iniciativas.

1.1 Traducción de la estrategia

El gráfico 15 muestra que la traducción de la estrategia es el primer paso del proceso “planificar la estrategia” y tiene como objetivo responder las preguntas ¿cómo describimos nuestra estrategia?, ¿cómo medimos nuestro plan? y ¿qué programas de acción necesita nuestra estrategia? Para ello se ejecutan dos etapas: el “Desarrollo del mapa estratégico”⁴¹ y “Selección de indicadores y metas”. Para el desarrollo del mapa, toma como insumo las declaraciones de rumbo estratégico desarrollado en la sección anterior, y para la identificación de indicadores y metas nos valemos de los objetivos financieros establecidos en el capítulo VI. Es preciso aclarar que el modelo de implementación de estrategia que se está utilizando para Caja Maynas se basa en el hecho de que antes de implementar cualquier estrategia esta debe estar estructurada (traducida) en un modelo (mapa estratégico) simple donde se pueda comunicar y gestionar, ello difiere del tradicional enfoque que asume que los mapas estratégicos solo son útiles para medir la estrategia. En el gráfico 17 se presenta el mapa estratégico para la Caja Maynas y en la tabla 15 se muestran los indicadores y metas.

1.2 Gestión de iniciativas

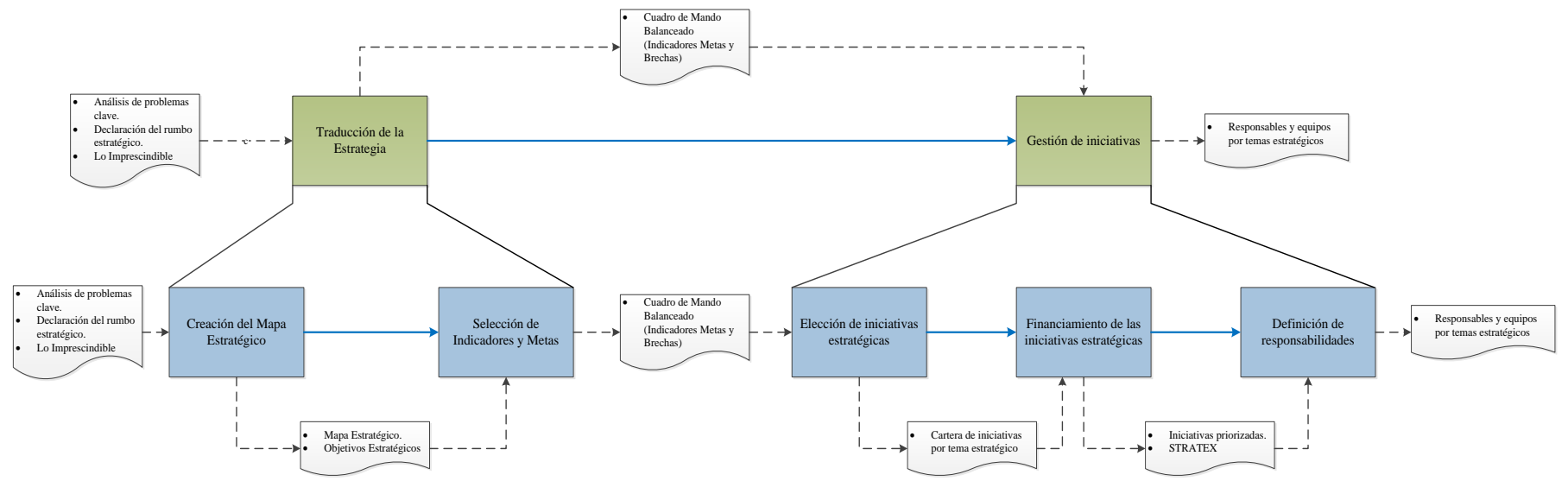
La segunda etapa del proceso planificar la estrategia es la “gestión de iniciativas” que, conforme se muestra en el gráfico 14, a su vez está compuesta de tres etapas: “elección de iniciativas estratégicas”, “financiamiento de las iniciativas estratégicas” y “definición de responsabilidades”. En esta etapa se da respuesta a las preguntas: ¿Cómo financiamos nuestras iniciativas? y ¿quién liderará la ejecución de la estrategia? Las iniciativas se identifican sobre la base de los temas estratégicos y sus correspondientes declaraciones del rumbo estratégico, luego estas son presupuestadas (obteniéndose el STRATEX⁴²) y priorizadas sobre la base de criterios (ver anexo 12) que fueron definidos con el equipo directivo. Los resultados de este proceso se muestran en la tabla 16, en la cual se clasifican las iniciativas en tres grupos (prioridad alta, media y baja⁴³), el primer grupo se iniciará desde el tiempo 0 de la implementación de la estrategia, el segundo y tercer grupo se iniciarán con 6 meses de espaciamiento desde el inicio.

⁴¹ De acuerdo con Kaplan y Norton (2008), un mapa estratégico proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores. El mapa estratégico proporciona el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

⁴² Según Kaplan y Norton (2008), STRATEX es una categoría especial de presupuesto, que abarca los gastos estratégicos.

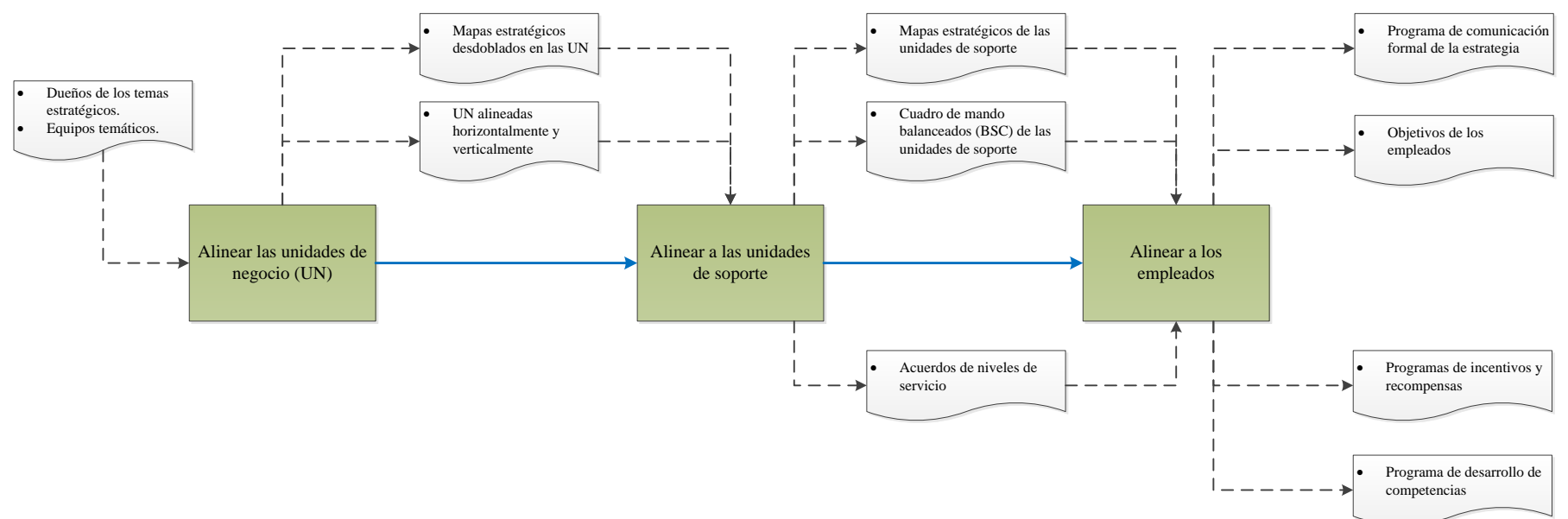
⁴³ Ponderación: Alta (mayor a 6), Media (de 4 a 5), Baja (menor a 4).

Gráfico 14. Despliegue de la etapa de “Planificar la estrategia” del modelo del gráfico 2



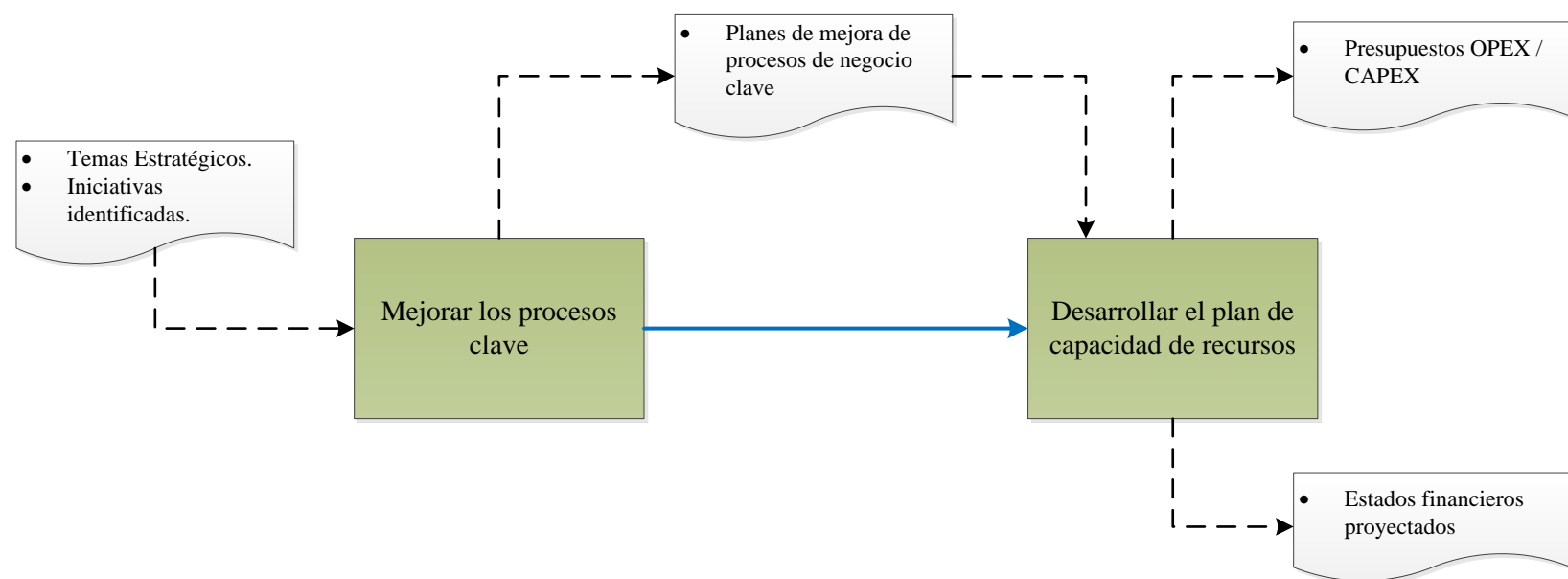
Fuente: Elaboración propia, adaptada de Kaplan y Norton. (2008).

Gráfico 15. Despliegue de la etapa de “Alinear la organización” del modelo del gráfico 2



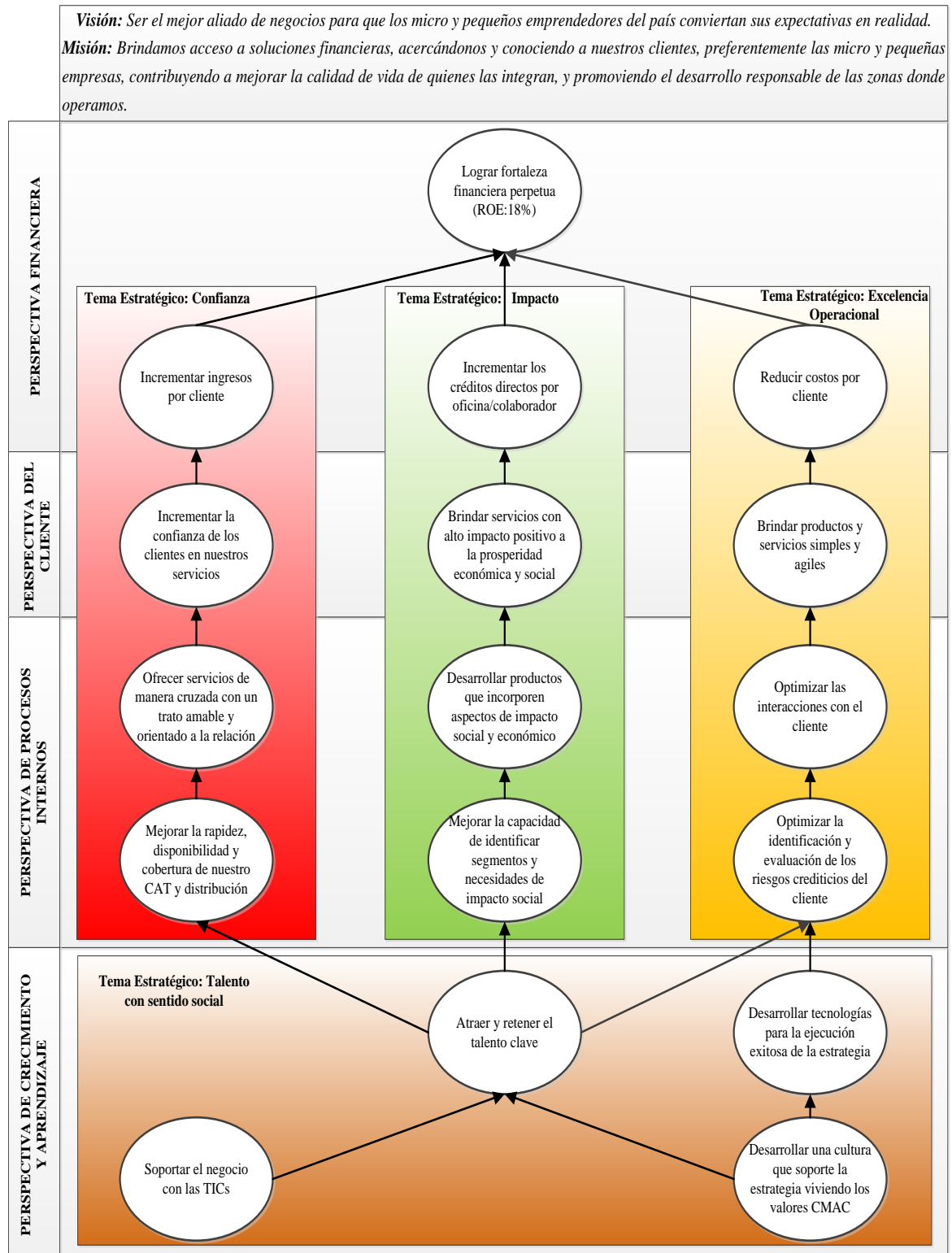
Fuente: Elaboración propia, adaptada de Kaplan y Norton. (2008)

Gráfico 16. Despliegue de la etapa de “Planificar operaciones” del modelo del gráfico 2



Fuente: Elaboración propia, adaptada de Kaplan y Norton. (2008).

Gráfico 17. Mapa estratégico para la Caja Maynas basado en cuatro temas estratégicos⁴⁴



Fuente: Elaboración propia, adaptada de Kaplan y Norton (2008).

⁴⁴ La relación existente entre las estrategias seleccionadas y los temas estratégicos se muestra en la tabla 14.

Tabla 15. Tablero de control balanceado para la Caja Maynas

Mapa estratégico		Tablero de control balanceado		
TEMA	Objetivo estratégico	Indicadores	Metas	Brecha
CONFIANZA	Mejorar los ingresos por cliente	Ingresos por clientes	(+) 25%	
	Incrementar la confianza de los clientes en nuestros servicios	Participación en el segmento. Participación en los gastos del cliente. Tiempo de permanencia de los clientes objetivos.	30% 50% (+) 50%	23% 30%
	Ofrecer servicios de manera cruzada con un trato amable y orientado a la relación.	Índice de ventas cruzadas Satisfacción del cliente con el trato recibido.	2,8 99%	1,8 18%
	Mejorar la rapidez, disponibilidad y cobertura de nuestros canales de atención y distribución	Tiempo de atención por canal de atención. Disponibilidad de los canales de atención. Segmentos cubiertos / Segmentos planificados.	(-) 15% 99,9% 85%	5% 35%
IMPACTO	Incrementar los créditos directos por oficina/colaborador	Créditos directos/ número de agencias. Créditos directos/ número de empleados	(+) 25%	
	Brindar servicios con alto impacto positivo a la prosperidad económica y social	Impacto económico en los clientes. Impacto social en zonas de operación.	(+) 30% (+) 15%	
	Desarrollar productos que incorporen aspectos de impacto social y económico	Cantidad de productos con impacto social / Cantidad productos cartera total	60%	50%
	Mejorar la capacidad de identificar nuevos segmentos y necesidades de alto impacto social	Cantidad de segmentos exitosos identificados. Cantidad de necesidades/problemas sociales atendidas por nuestros servicios.	1 / semestre 2 / semestres	1/semestre 2/semestres
EXCELENCIA OPERACIONAL	Reducir costos por cliente	Costos por cliente	(-) 20%	
	Brindar productos y servicios simples y ágiles	Tiempo promedio de atención por tipo de servicio. Satisfacción del cliente con la funcionalidad del servicio/producto.	(-) 25% 99%	20%
	Optimizar las interacciones con el cliente	Cantidad de interacciones con el cliente por tipo de producto o servicio.	(-) 20%	
	Optimizar la identificación y evaluación de los riesgos crediticios del cliente	% de clientes con créditos atrasados y vencidos.	4,50%	
TALENTO SENSIBILIDAD SOCIAL	Atraer y retener talento clave	Rotación de personal clave	1%	(-) 14%
	Soportar el negocio con las TIC	Numero de procesos de negocio soportado con las TIC. / Total de procesos de negocio.	100%	40%
	Desarrollar tecnologías para la ejecución exitosa de la estrategia	Grado de alineamiento estrategia-operaciones.	95%	45%
	Desarrollar una cultura que soporte la estrategia viviendo los valores Caja Maynas	% de personal que conoce y entiende la estrategia de la organización. Porcentaje de personal que se identifica y actúa basado en los valores de la organización.	99.9% 100%	99% 100%

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Kaplan y Norton. (2008)

Tabla 16. Iniciativas valoradas y priorizadas – STRATEX (miles de soles)⁴⁵

Código iniciativa	Nombre de iniciativa	Monto de inversión requerido	IE (0,5)	RP (0,15)	DR (0,1)	PAC (25%)	Puntaje	
CONF5	Abrir 5 nuevas oficinas de atención.	S/. 250.000	9	9	5	5	7,6	
CONF2	Rediseñar procedimientos para medición de satisfacción del cliente	S/. 50.000	5	9	9	9	7	
CONF3	Diseñar oferta de productos integrados	S/. 25.000	9	5	5	5	7	
IMP4	Desarrollar prototipo con características de impacto social y económico.	S/. 40.000	9	5	5	5	7	
EXC4	Implementar tecnología de inteligencia de negocios para el análisis de comportamiento del cliente.	S/. 300.000	9	5	1	5	6,6	
TAL7	Gestionar el cambio cultural en la organización.	S/. 120.000	9	5	1	5	6,6	
CONF4	Mejorar e implementar nuevos canales de atención y de distribución.	S/. 150.000	9	1	1	5	6	
EXC3	Rediseñar el proceso de gestión de riesgos crediticios.	S/. 100.000	9	5	5	1	6	
TAL1	Realizar un mapeo del talento actual.	S/. 30.000	5	9	9	5	6	
TAL3	Diseñar y ejecutar programa de movilización de personal.	S/. 100.000	5	5	5	9	6	
TAL6	Desarrollar e implementar un modelo de ejecución exitosa de estrategias.	S/. 80.000	9	5	5	1	6	
CONF1	Rediseñar los protocolos de atención al cliente.	S/. 90.000	1	9	9	9	5	
IMP5	Desarrollar e implementar método para segmentar e identificar necesidades sociales basadas en conceptos de valor compartido.	S/. 100.000	5	5	5	5	5	
EXC1	Rediseñar y estandarizar el proceso de atención al cliente.	S/. 100.000	5	5	5	5	5	
TAL5	Implementar Arquitectura Empresarial y BPM.	S/. 300.000	9	1	1	1	5	
TAL4	Diseñar y ejecutar programa para contratar personal con el talento faltante.	S/. 180.000	5	5	1	5	4,6	
IMP1	Definir criterios y parámetros para medir impacto económico y social.	S/. 80.000	5	5	5	1	4	
EXC2	Implementar tecnología para autoservicios.	S/. 240.000	5	1	1	5	4	
IMP3	Rediseñar el procesos de desarrollo y lanzamiento de productos.	S/. 150.000	5	5	1	1	3,6	
TAL2	Diseñar y ejecutar programa de incentivos para el cese.	S/. 350.000	1	5	1	9	3,6	
TAL8	Perfeccionar el proceso de gestión del talento.	S/. 70.000	1	5	5	5	3	
IMP2	Sistema informático para gestión de indicadores de impacto económico y social.	S/. 130.000	1	5	1	5	2,6	
		S/. 3.035.000						

⁴⁵ IE: Impacto estratégico, RP: Riesgo del proyecto, DR: Demanda de recursos, PAC: Profundidad y alcance del cambio.

Fuente: Elaboración propia 2015.

Tabla 17. Responsables y equipo asignado por temas estratégicos para la Caja Maynas

Tema estratégico	Responsable	Equipo asignado
Confianza	Actual Gerente de Créditos	Personal multifuncional de los actuales departamentos de: Canales y productos electrónicos, Negocios territoriales, Red de agencias y oficinas especiales, Oficina de atención al usuario, <i>Marketing</i> e Infraestructura
Impacto	Nuevo funcionario por contratar	Personal multifuncional de los actuales departamentos de: Ahorros y servicios, Productos Crediticios, Red de agencias y oficinas especiales, <i>Marketing</i> , Imagen Institucional, Canales y productos electrónicos y Recuperaciones y constitución de garantías.
Excelencia operacional	Actual Jefe de Organización y Procesos	Personal multifuncional de los actuales departamentos de: Planeamiento y presupuesto, Tecnologías de la información, Logística, Contabilidad, Finanzas, Infraestructura.
Talento con sentido social	Actual Jefe del Departamento de Recursos Humanos	Personal multifuncional de los actuales departamentos de: Planeamiento y presupuesto, Tecnologías de la información, Logística, Contabilidad, Finanzas, Infraestructura y Recursos Humanos.

Fuente: Elaboración propia 2015.

De la tabla 16 se observa que la necesidad de recursos financieros para realizar las iniciativas identificadas como necesarias para implementar la estrategia es de aproximadamente tres millones de soles, más adelante se hará un análisis de las fuentes de financiamiento, aunque de momento podemos decir que parte de ese financiamiento se obtendrá del presupuesto de aquellos proyectos actualmente en ejecución, pero que se desactivarán porque no se encuentran alineados a la nueva estrategia. Por otro lado, en la tabla 17 se muestran los responsables y equipos asignados para cada tema estratégico. Es de notar que de los cuatro temas estratégicos se ha considerado que para el tema impacto es necesario contratar a un funcionario de alto nivel de fuera de la organización, además, la cantidad y el equipo específico de colaboradores para implementar cada tema estratégico se seleccionarán de las unidades listadas en dicha tabla, y se conocerá cuando la Oficina de Gestión de Proyectos (nueva unidad orgánica a crearse) planifique a mayor detalle cada iniciativa.

2. Alinear la organización

En esta etapa de la implementación de la estrategia se responden las preguntas: ¿cómo podemos asegurar que todas las unidades organizacionales apunten hacia el mismo lado?, ¿cómo alineamos a las unidades de soporte con las estrategias de las unidades de negocio y la estrategia corporativa?, y finalmente ¿cómo motivamos a los empleados para que nos ayuden a ejecutar la estrategia? Para ello se ejecutan tres sub-etapas (ver el gráfico 15): alinear las unidades de negocio, unidades de soporte y a los empleados. Para el caso de la Caja Maynas es necesario tener en cuenta que la organización cuenta con una sola unidad de negocios, servicios microfinancieros para micro y pequeñas empresas, por lo tanto, la estrategia corporativa representada en el mapa

estratégico será la misma que la estrategia de la unidad de negocio.

2.1 Alinear las unidades de negocio

El objetivo de esta etapa es desdoblar e incorporar la estrategia corporativa a las estrategias de las unidades de negocios, sin embargo la Caja Maynas solo tiene una unidad de negocio, entonces el despliegue dará como resultado el mismo mapa estratégico del gráfico 17.

2.2 Alinear las unidades de soporte

En esta etapa, el objetivo es asegurar que cada unidad de soporte tenga una estrategia que mejore el desempeño de la estrategia de toda la organización, para ello primero debemos identificar cuáles son las unidades de soporte a la estrategia planteada. De acuerdo con lo proyectado en el mapa estratégico (ver el gráfico 17) las unidades de soporte son: el departamento de tecnologías de la información, el departamento de logística, el departamento de finanzas, la oficina de infraestructura, la oficina de seguridad de la información y continuidad de negocios, el departamento de operaciones, el departamento de administración de créditos y el departamento de recuperaciones y constitución de garantías (ver organigrama actual de la Caja Maynas en el anexo 13). De acuerdo con Kaplan y Norton (2008), antes de que las unidades operativas alineen sus actividades a la estrategia de la organización se debe seguir los siguientes pasos: primero desarrollar un entendimiento claro de la estrategia organizacional, basándose en el mapa estratégico y el cuadro de mando balanceado, a continuación alinean sus estrategias con las de la organización, determinando los servicios estratégicos que ofrecerán, lo cual se formaliza luego con un acuerdo de nivel de servicio⁴⁶. Para el caso de la Caja Maynas, en el anexo 14 se presenta el despliegue del cuadro de mando balanceado a primer nivel para las unidades de soporte, así como el acuerdo de nivel de servicio de cada uno de ellos para la organización.

2.3 Alinear a los empleados

El objetivo es lograr que todos los empleados comprendan la estrategia y estén motivados para ejecutarla de manera exitosa, para ello, de acuerdo con Kaplan y Norton (2008), se proponen los siguientes pasos:

- Comunicar e impartir educación sobre la estrategia a los empleados.
- Relacionar los objetivos personales y los incentivos de los empleados con la estrategia.

a) Comunicar la estrategia

⁴⁶ De acuerdo con Kaplan y Norton (2008), un acuerdo de nivel de servicio es un contrato de desempeño entre la unidad de soporte y las unidades de negocio.

Como se mencionó anteriormente, como parte de la integración entre la formulación y ejecución de la estrategia se desarrollaron para la Caja Maynas dos herramientas que son útiles para comunicar y motivar a los colaboradores a apoyar el cambio estratégico, la denominada Agenda del Cambio Estratégico (gráfico 11), y la estrategia codificada bajo la estructura Objetivo, Ventaja y Alcance (ver capítulo VII). Pero además de estas dos herramientas, que serán utilizadas por la coalición del cambio que se establezca, se desarrolla para la Caja Maynas el plan de comunicación de la estrategia (ver Anexo 15) que durante la ejecución deberá ser desplegado a más detalle y actualizado de corresponder.

b) Relacionar objetivos personales con la estrategia

De acuerdo con Kaplan y Norton (2008), luego de haber recibido la comunicación de la estrategia, los colaboradores deben definir objetivos personales que estén alineados a los objetivos estratégicos, ya que los objetivos personales crean una línea de visión clara entre los objetivos estratégicos y el trabajo que cada empleado realiza a diario. En la tabla 18 se muestran los objetivos personales para los puestos estratégicos “Analista de créditos” y “Ejecutivo de negocios”, y en el anexo 16 la política de recompensas que se aplicará para ejecutar la estrategia.

Tabla 18. Objetivos personales para los puestos estratégicos de la Caja Maynas

Puesto estratégico: Analista de créditos	Objetivos personales
Perspectiva financiera	Reducir el costo de los aprovisionamientos causado por una deficiente evaluación de créditos
Perspectiva de cliente	Realizar una evaluación rápida y precisa de los riesgos asociados al cliente
Perspectiva de procesos	Reducir la información redundante del cliente durante la evaluación. Incrementar la cantidad o actualizar la información del cliente en los sistemas informáticos que utiliza.
Perspectiva de aprendizaje	Obtener certificación en gestión de riesgos financieros
Puesto estratégico: Ejecutivo de negocios	Objetivos personales
Perspectiva financiera	Reducir el costo de pérdida y captación de su cartera de clientes.
Perspectiva de cliente	Brindar trato cordial, amable y establecer relaciones con los clientes como si fuera su socio de negocio.
Perspectiva de procesos	Reducir interacciones con el cliente que no agregan valor. Incrementar el porcentaje de interacciones de valor con el cliente.
Perspectiva de aprendizaje	Obtener certificación en inteligencia emocional.

Fuente: Elaboración propia 2015.

3. Planificar las operaciones

Este proceso tiene como objetivo responder las siguientes preguntas: ¿cuáles son los cambios a los procesos de negocio que requiere la estrategia? y ¿cómo relacionamos la estrategia con los planes operativos y los presupuestos? Para ello, de acuerdo con el gráfico 16, este proceso se subdivide en dos etapas: mejorar los procesos clave y desarrollar el plan de capacidad de recursos.

3.1 Mejorar los procesos claves

Esta etapa tiene como objetivo garantizar que los cambios requeridos por los temas estratégicos se traduzcan en cambios a los procesos operacionales, para lograrlo toma como entrada las iniciativas identificadas y los temas estratégicos y genera planes de mejora a los procesos clave. Para el caso de la Caja Maynas de la tabla 16, se extraen las iniciativas vinculadas a mejoras de procesos y se identifican los procesos involucrados, los cuales serán los primeros procesos a mejorar. Es de notar que luego de realizar este paso se identificó para la Caja Maynas el plan de mejora de procesos mostrado en la tabla 19.

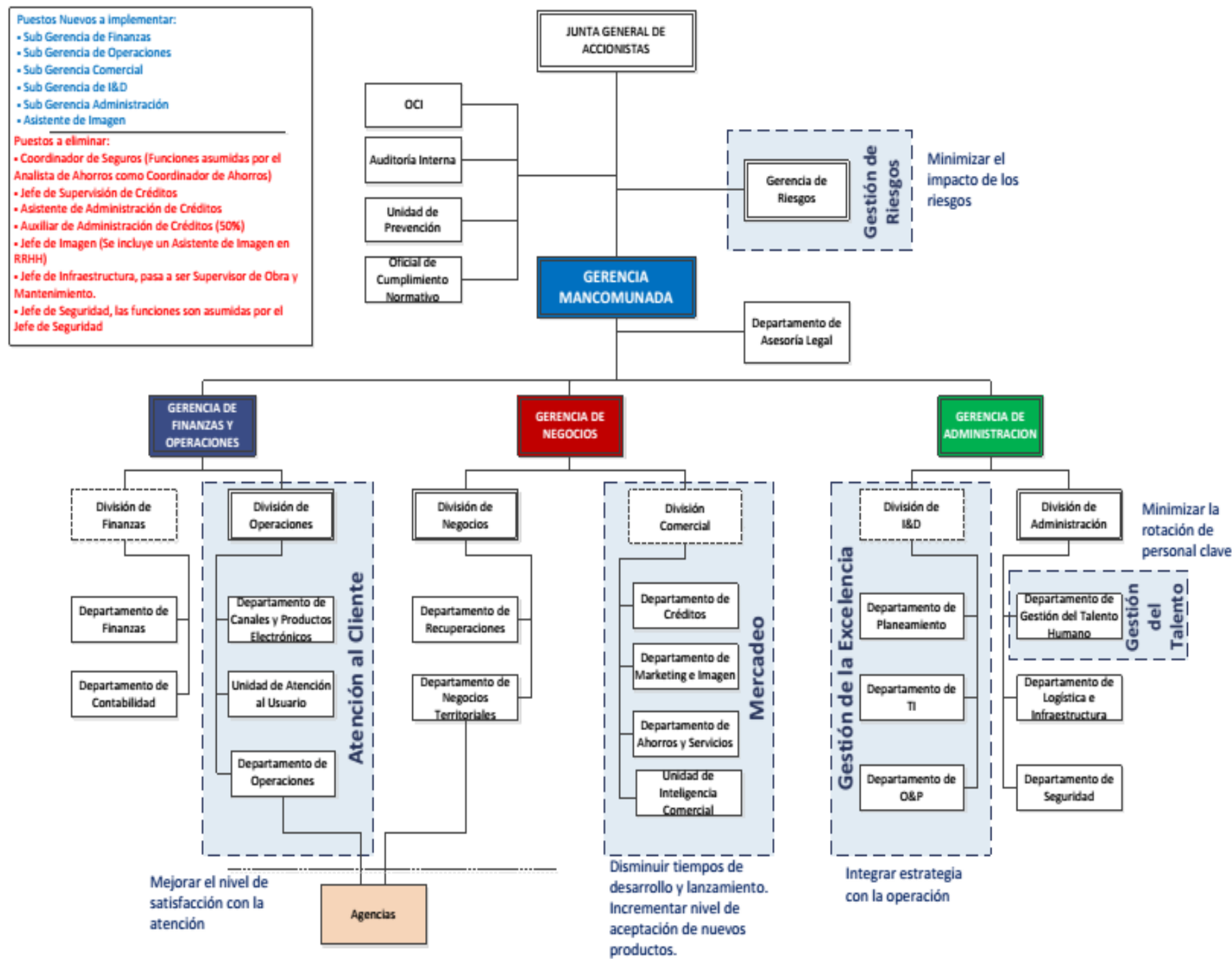
Tabla 19. Lista de procesos claves a mejorar

Proceso a mejorar	Objetivo a lograr con la mejora del proceso
Gestión de la excelencia	Integrar estrategia con la operación
Gestión de riesgos	Minimizar el impacto de los riesgos.
Atención al cliente	Mejorar el nivel de satisfacción con la atención
Mercadeo	Disminuir tiempos de desarrollo y lanzamiento. Incrementar nivel de aceptación de nuevos productos.
Gestión del talento	Minimizar la rotación de personal clave

Fuente: Elaboración propia 2015.

Un resultado importante de alinear la organización es la nueva estructura, que deberá dar soporte a la estrategia, de acuerdo con Grant (2014), la discusión entre cuál es primero, la estrategia o la estructura, se resuelve viendo a ambas como las piernas derecha e izquierda que se van moviendo mientras se camina. Para el caso de la Caja Maynas se plantea una organización que le dé soporte a la ejecución de la estrategia, para ello deberán ser alineadas a los principales temas estratégicos, es así que se debe generar una unidad orgánica que centralice los esfuerzos de manejar la excelencia, el impacto y empoderar a la gestión del talento y las relaciones con el cliente, ya que la estrategia está basada en la generación de confianza con ellos. En el gráfico 18 se muestra la nueva estructura planteada.

Gráfico 18. Estructura orgánica propuesta para la Caja Maynas



Fuente: Elaboración propia 2015.

3.2 Desarrollar el plan de capacidad de recursos

Esta etapa tiene como objetivo garantizar que los planes operacionales y presupuestos reflejen los rumbos y necesidades de la estrategia, para lograrlo, en primer lugar proyectaremos el estado de ganancias y pérdidas con y sin estrategia basados en los supuestos de crecimiento en ventas y en las mejoras en los costos que se esperan lograr con la implementación de la estrategia; luego de ello, haremos un análisis de fuentes de financiamiento para definir la mejor forma de financiar la estrategia, y finalmente proyectaremos el balance general y los principales indicadores financieros a fin de tener un sustento de la viabilidad financiera de la estrategia. En la tabla 20 se presenta el estado de ganancias y pérdidas proyectado para 5 años, incluyendo los impactos generados por la implementación de la estrategia, tanto en los gastos variables como en los ingresos, pero sin incluir la inversión (dado que esta se incluirá en el análisis del VAN). Se asume que como resultado de implementar la estrategia los ingresos por ventas crecerán progresivamente hasta llegar a un incremento del 57% al final del quinto año respecto al 2015, muy influenciado por la apertura de los nuevos locales, y los costos se reducirán, entre ellos el gasto financiero se reducirá de 28% a 23% por una mejor gestión de fondos, las provisiones se mantendrán en el promedio del sector, y los gastos administrativos se reducirán de 49% a 39% al final del quinto año, a pesar de haber incorporado personal para las nuevas agencias.

Tabla 20. Estado de ganancias y pérdidas proyectado – Escenario normal (miles de soles)

	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019
Ingresos financieros	75.229	84.256	94.367	105.691	118.374	132.579
Gastos financieros	21.188	22.888	24.691	26.597	28.604	30.711
Margen financiero bruto	54.041	61.368	69.676	79.094	89.770	101.868
Provisiones para créditos directos	8.852	9.914	11.104	12.436	13.929	15.600
Margen financiero neto	45.189	51.454	58.572	66.658	75.841	86.267
Ingresos por servicios financieros	2.652	2.617	2.931	3.282	3.676	4.118
Gastos por servicios financieros	1.045	1.117	1.251	1.402	1.570	1.758
Margen operacional	46.796	52.954	60.252	68.539	77.947	88.627
Gastos administrativos	37.219	40.000	42.912	45.948	49.094	52.334
Margen operacional neto	9.577	12.954	17.339	22.591	28.853	36.292
Provisiones, depreciación y amortización	3.098	3.049	2.943	3.296	3.691	4.134
Otros ingresos y gastos	357	399	447	501	561	628
Resultado antes del impuesto a la renta	6.836	10.305	14.844	19.796	25.723	32.787
Impuesto a la renta	2.428	3.091	4.453	5.939	7.717	9.836
Resultado neto del ejercicio	4.408	7.213	10.391	13.857	18.006	22.951

Fuente: Elaboración propia 2015.

En esta etapa se precisa realizar un análisis de fuentes de financiamiento de la estrategia, para ello, de acuerdo con David (2008), utilizaremos el análisis de ganancias antes de intereses e impuestos, cuyos

resultados se muestran en la tabla 21. Se han asumido los siguientes datos: tasa de impuestos de 30%, interés preferencial de 10%, monto a financiar de S/. 5.085.000, y tres posibles escenarios: financiar la estrategia con recursos propios (sin deuda), financiar el 70% y financiar el 30%. Para el siguiente análisis, estamos deduciendo de la utilidad antes de intereses e impuestos, el monto financiado con recursos propios, ejecutado durante el año 2015.

Tabla 21. Análisis de fuentes de financiamiento de la estrategia (miles de soles)

	SIN DEUDA año 1			CON DEUDA (70/30)			CON DEUDA (30/70)		
	Pesimista	Normal	Optimista	Pesimista	Normal	Optimista	Pesimista	Normal	Optimista
Utilidades antes de intereses e impuestos	688	1.928	2.443	-898	343	858	-3.012	-1.771	-1.256
Intereses				370	370	370	159	159	159
Utilidades despues de intereses	688	1.928	2.443	-1.268	-27	488	-3.170	-1.930	-1.415
Impuestos	206	578	733	-380	-8	146	-951	-579	-424
Utilidades despues de intereses e impuestos	482	1.350	1.710	-887	-19	342	-2.219	-1.351	-990

Fuente: Elaboración propia 2015.

De la tabla 21 se observa que en el escenario normal la mejor opción es emprender la estrategia con recursos propios. A continuación presentamos el VAN (valor actual neto) del proyecto al ejecutar la inversión de la estrategia, diferenciando el escenario normal y pesimista, con estrategia y sin estrategia, con el fin de obtener la utilidad marginal resultante al enfrentar ambas acciones. Asumimos como tasa de descuento (4.63%), el costo de oportunidad de la caja, obtenido como la tasa promedio entre captaciones y adeudos.

Tabla 22. Análisis de valor actual neto (miles de soles)

Resultado Neto	Inversión	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	Escenario
Con Estrategia	5.285	7.213	10.391	13.857	18.006	22.951	Normal
Con Estrategia	5.285	5.973	7.376	8.534	9.716	10.920	Pesimista
Sin Estrategia		4.937	5.471	6.026	6.601	7.196	Normal

Escenario normal	VAN	Escenario Pesimista	VAN
Con estrategia	56.523	Con estrategia	31.426
Sin estrategia	26.222	Sin estrategia	26.222
Utilidad Marginal 2015	30.301	Utilidad Marginal 2015	5.203

De la tabla 22, podemos inferir que la aplicación de la estrategia sería favorable para los escenarios pesimista y normal, logrando una utilidad neta, luego de ejecutar la inversión, 116% o 20% por encima de no aplicar la estrategia, respectivamente para los escenarios citados. Sobre la base de estos resultados y a los supuestos mencionados en párrafos anteriores, se proyecta

el balance general (ver el anexo 17) y los principales indicadores financieros (ver el anexo 18), cuyos resultados demuestran que los objetivos financieros planteados para la Caja Maynas (ver sección 5.2 del capítulo VI) se estarían logrando con la implementación de la estrategia.

3.3 Planes para las principales funciones administrativas

A fin de establecer las acciones concretas a implementarse en la Caja Maynas, a continuación se presentan los planes de acción por función administrativa, estos incluyen acciones e iniciativas que se recogen de los cuatro temas estratégicos definidos para la Caja.

Plan e iniciativas para recursos humanos

Las acciones e iniciativas de recursos humanos para la Caja Maynas se han de orientar a la gestión del talento humano así mismo se propone implementar un proyecto de cambio organizacional, que incorpore cambios en la estructura, mejoras de procesos y procedimientos, tanto de RRHH como el resto de las áreas. Iniciar un plan de fortalecimiento agresivo de su cultura organizacional con la finalidad de lograr que todo el personal asuma la nueva visión, misión y objetivos de recursos humanos, los cuales serán la base para diferenciar a los colaboradores de Caja Maynas de la competencia. Diseñar y lograr una implementación eficaz de los procedimientos operativos de la gestión de recursos humanos, que les permita cumplir eficientemente con las expectativas de sus trabajadores. Implementar un plan de capacitación en cuanto a desarrollo de competencias que ayude a cumplir con la visión propuesta. Fortalecer los planes de incentivos institucionales, tanto en las áreas de negocios como en las áreas de soporte, como base para la retención de personal. Incrementar programas de calidad de vida laboral en la empresa acordes con las expectativas de sus trabajadores. Enriquecer los programas de capacitación y planes de carrera por puestos, especialmente en los puestos de soporte a fin de alinearlos a la estrategia del negocio.

Plan e iniciativas para *marketing*

La estrategia de la Caja se fundamenta en reenfocarse a los segmentos sin acceso a servicios financieros y ofrecerles soluciones confiables que impulsen su desarrollo y el de las zonas donde operan, por ello las iniciativas de *marketing* están orientadas a realizar las siguientes actividades: Diseñar e Implementar la mejora de difusión de productos y servicios en soportes adecuados en los segmentos más importantes. Tercerizar la gestión de administración de canal interno así como la línea gráfica. Diseñar e implementar la segmentación y zonificación de los tipos de clientes y sus necesidades en las zonas actuales y potenciales. Diseño de campañas principales y campañas paralelas según las necesidades de la población. Diseño e implementación del plan de comunicación interno. Implementación del plan de medios alineado a la segmentación realizada

y a diseñar campañas especiales para la puesta en marcha de las nuevas agencias a implementar.

Plan e iniciativas para las operaciones

En cuanto a las operaciones, la estrategia se basa en hacer más eficiente cada una de las oficinas y sus operaciones, para ello el plan tiene como objetivo lograr que la operación de cada oficina se dé con una mayor rentabilidad por trabajador, así mismo se buscara cumplir con las siguientes iniciativas: Incrementar los ingresos financieros por venta cruzada. Redefinir el producto pignoraticio. Evaluar e implementar la operación de nuevos canales de atención en las zonas de influencia.

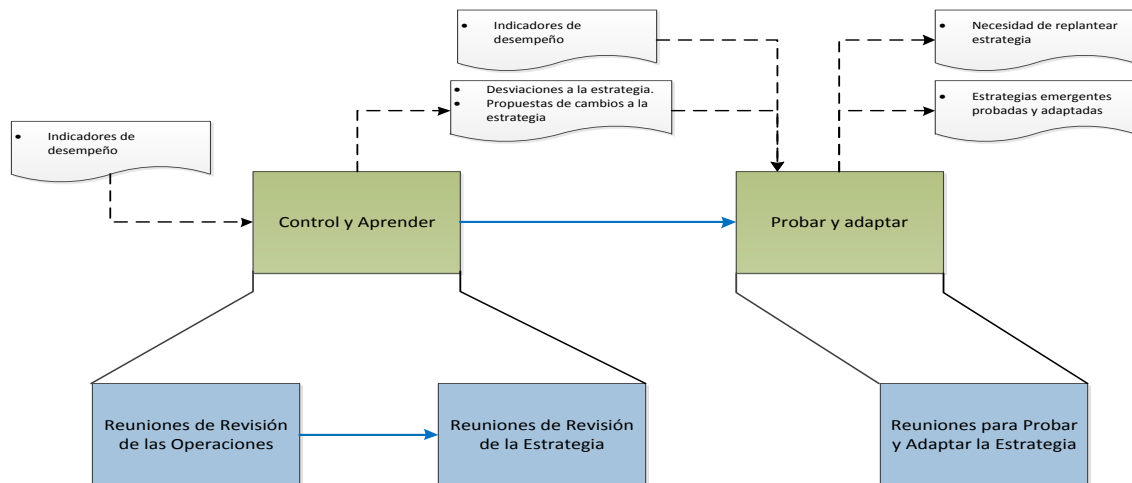
Plan para la gestión de finanzas

Respecto de la gestión financiera para los próximos años de la Caja Maynas se propone una adecuada gestión del margen financiero *Spread* a través de la reestructuración de la estructura de tasas activas y pasivas, buscar el mayor rendimiento posible a través del diseño e implementación de una mesa de dinero con el cual se aproveche los excedentes de liquidez y estos se rentabilicen.

Capítulo IX. Control y adaptación de la estrategia

El control y adaptación de la estrategia implementada se hará a través de reuniones, cuya estructura se puede ver en la tabla 22. En este capítulo se cierra la última etapa de la metodología planteada para la Caja Maynas (ver gráfico 2 del capítulo II). En el gráfico 19 se presenta el desglose de esta etapa.

Gráfico 19. Despliegue de la etapa de retroalimentación y aprendizaje de la metodología



Fuente: Elaboración propia, adaptada de Kaplan y Norton (2008).

1. Controlar y aprender

Como se muestra en el gráfico 19, esta etapa se subdivide en revisión de las operaciones y revisión de la estrategia, toma como entrada los resultados e indicadores de desempeño y entrega como resultados mediciones de las desviaciones y propuestas de cambio y/o ajustes a las operaciones y a la estrategia. Durante la revisión de las operaciones, el objetivo es controlar y gestionar el desempeño operacional y financiero de corto plazo para responder a la pregunta: ¿están nuestras operaciones bajo control? De otro lado, en la revisión de la estrategia, el objetivo es controlar y gestionar las iniciativas estratégicas y el cuadro de mando balanceado (ver las tablas 15 y 16 en el capítulo VIII) para responder a la pregunta: ¿estamos ejecutando adecuadamente nuestra estrategia? Para el caso de la Caja Maynas, el control y aprendizaje se darán a través de reuniones con los responsables operacionales y de los temas estratégicos (ver tabla 17 del capítulo VIII).

2. Probar-adaptar

Esta etapa tiene como objetivo evaluar periódicamente si los supuestos utilizados en la formulación de la estrategia y plasmados en los objetivos estratégicos del mapa estratégico están ocurriendo como se habían pensado o ya dejaron de ser válidos; la pregunta que se responderá en

esta etapa es: ¿está funcionando nuestra estrategia? Para ello nos valdremos de las reuniones de prueba y adaptación de la estrategia definida (ver tabla 23). Hay que tener en cuenta que un posible resultado de esta etapa es la decisión de cambiar radicalmente de estrategia, es decir formular una nueva estrategia transformacional, como se mencionó en el capítulo VII.

Tabla 23. Esquema de las reuniones de control y adaptación de la estrategia para la Caja Maynas

	Reuniones de revisión operacional	Reuniones de revisión de la estrategia	Reuniones de prueba y adaptación de la estrategia
Requisitos de información	Tableros de control para los indicadores claves de rendimiento (tableros desglosados de la unidad de negocio y unidades operacionales). Resúmenes financieros semanales y mensuales.	Mapa estratégico e informes de los BSC	Mapa estratégico, BSC, informes de rentabilidad, estudios analísticos de las hipótesis estratégicas, actualizaciones de los análisis internos y externos (incluyendo información de la competencia), estrategias emergentes.
Frecuencia	Diariamente o semanalmente a decisión del gerente a cargo	Mensualmente	Trimestralmente
Participantes	Personal de los departamentos y unidades funcionales. Para el caso de las revisiones financieras se reunirá uno de los miembros del directorio de la Caja Maynas. Una vez al mes, como mínimo, en estas reuniones deberá participar el responsable del tema excelencia operacional.	Alta dirección, gerencia mancomunada, dueños de los temas estratégicos.	Alta dirección, gerencia mancomunada, responsables de los temas estratégicos, especialistas funcionales, y del negocio.
Objetivo	Identificar y resolver los problemas operacionales (caídas en las colocaciones, captaciones, problemas con los proveedores, incidencias en las agencias y oficinas).	Evaluar el progreso de la ejecución de las iniciativas estratégicas.	Identificar cambios en el entorno externo y de las capacidades internas. Probar y adaptar la estrategia, sobre la base de análisis causales de rentabilidad de los servicios y de los canales, estrategias emergentes y la aparición de nuevas tecnologías.
Resultados a obtenerse	Resolver los problemas de corto plazo y promover la mejora continua.	Perfeccionar la estrategia, realizar adaptaciones a mitad de camino	Mejorar de manera incremental o transformar la estrategia; establecer planes estratégicos y operacionales, definir metas estratégicas, autorizar gastos para las iniciativas estratégicas.

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Kaplan y Norton (2008).

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- En la Caja Maynas el proceso de planeación normalmente se centraba en el diseño del plan, cuyo objetivo principal era formular un plan para cumplir con normas externas, más que de guía para lograr la visión y misión, es decir no se veía este proceso como una parte de un proceso de mayor alcance o como un modelo para alcanzar la excelencia organizacional.
- La Caja Maynas suele planificar con los altos mandos, es decir con la cúspide, y delegar la tarea de implementar y ejecutar la estrategia a los mandos medios, este hecho es principalmente la causa de por qué no se ha integrado la estrategia y la operación.
- Del análisis del entorno cercano se identificó que una debilidad generalizada en los competidores es la incapacidad de integrar estrategia y operación.
- Las estrategias formuladas, son del tipo transformacional, es decir exigen que la Caja Maynas renuncie a negocios que actualmente viene realizando y se centre en lo que la misión replanteada exige.

Recomendaciones

- Tanto en la etapa de planificación como implementación se deben hacer participar a la cúspide como a los mandos medios.
- Una oportunidad que debe ser aprovechada por la Caja Maynas es desarrollar la capacidad de integrar la estrategia a las operaciones, ya que al ser una competencia escasa en los competidores es una potencial fuente de ventajas competitiva.
- Ya que las estrategias formuladas son del tipo transformacional, es decir se requerirá que la organización lleve a cabo cambios del tipo radical, se recomienda que estos cambios sean abordados con enfoques adecuados como la gestión por procesos de negocio y utilizando la tecnología adecuada para ello.
- Los modelos teóricos de integración estrategia-operación suelen indicar que son agnósticos al método de formulación de estrategias que se haya utilizado, sin embargo se ha comprobado que esto no es del todo cierto, por lo que se recomienda hacer una evaluación previa entre el método de formulación y el modelo de implementación que se utilizaran.

Bibliografía

- Barney, Jay (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of management*, vol. 17, núm. 1, p. 99-120.
- David, Fred R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. 11ª Ed. México: Pearson.
- D'Alessio Ipinza, Fernando A. (2014). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. 2ª. Ed. México-Lima: Pearson.
- Economist Intelligence Unit (2014). "Microscopio Global 2014: Análisis del entorno para la inclusión financiera". *Economist Intelligence Unit*. 28 de noviembre de 2014. Fecha de consulta: 15/01/2015. <www.eiu.com/microscope2014>
- Equilibrium (2014). "Análisis del sistema microfinanciero peruano". *Equilibrium, Clasificadora de Riesgo S.A.* 30 de abril de 2014. Fecha de consulta: 20/12/2014. <<http://www.equilibrium.com.pe/sectorialmfifeb14.pdf>>
- Grant, Robert M. (2010, 2014). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. 5ª. y 8ª. ed. Madrid: Civitas.
- Hamel, Gary y Prahalad, C. K. (1995). *Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. 1ª. Ed. Barcelona: Editorial S.A.
- Hamel, Gary y Prahalad, C. K. (1990). "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, vol. 68, núm. 3, p. 79-91.
- Hill, Charles W. L. y Gareth, Jones G. (2011). *Administración estratégica, un enfoque integral*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Hitt, M. A.; Ireland, R.; & Hoskisson R. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización conceptos y casos*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Hofer, Charles y Schendel, Dan (1977). *Strategy formulations: analytical concepts*. USA: South Western.
- Hrebiniak, Lawrence G. (2007). *Asegúrese de que la estrategia funcione. Cómo liderar la ejecución y el cambio eficaces*. 1ª. Ed. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Jauch, L. y Glueck, W. (1988). *Business policy and strategic management*. 5ª. Ed. Estados Unidos: Mc Graw Hill.
- Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; y Whittington, Richard (2006). *Dirección Estratégica*. 7ª. ed. Madrid: Pearson.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2008). *The Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. 1ª. Ed. 1ª. reimp. Colombia: Ediciones Deusto.
- Kovacevic, Antonio y Reynoso, Álvaro (2014). *El diamante de la excelencia organizacional. Una propuesta para mejorar la implementación de la estrategia*. 2ª. ed. México: CLE S.A.

- Kotler, Philip y Keller, Kevin Lane (2012). *Dirección de marketing*. 14ª. Ed. México: Pearson.
- Malhotra, Naresh K. (2008). *Investigación de mercados*. 5ª. Ed. Mexico: Pearson.
- McGinnis, Vern (1981). "The Mission Statement: A Key Step in Strategic Planning", *Business*, vol.31, núm. 6, p. 39-43.
- Mendoza, José María (1985). *Las funciones administrativas: un enfoque estratégico y táctico*. Ed. Ilustrada. Texas: Ediciones Uninorte.
- Miles, Raymond E.; Snow, Charles C.; Meyer, Alan D.; y Coleman, Henry J. (1978). "Organizational Strategy, Structure, and Process". *The Academy of Management Review*, vol. 3, núm. 3, p. 546-562.
- Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; y Lampel, Joseph (2012). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. 1ª. Ed. 4ª. reimp. Buenos Aires: Gránica.
- Porter, Michael E. (2013). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Ed. Revisada. 4ª. reimp. México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, Michael E. y Kramer, Mark R. (2011). "Creating Shared Value". *Harvard Business Review*, vol. 89, núm. 1/2, pp. 62-77.
- Porter, Michael E. (2009). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Ed. Revisada. 6ª. reimp. México: Grupo Editorial Patria.
- Portocarrero, J. y Villanueva, A. (2002). *Estudio sobre la predisposición de las entidades financieras de Latinoamérica y El Caribe para la financiación de pequeñas y medianas empresas*. 25 de setiembre de 2002. Fecha de consulta: 10/04/2015. <www.oit.org.pe>
- Prahalad, C. K. y Ramaswamy, Venkat (2003). *El futuro de la competencia. Creación conjunta de valor único con los consumidores*. 1ª. Ed. Barcelona: Gestión 2000.com.
- Rowe, Alan J.; Mason, Richard O.; Dickel, Karl E.; y Snyder, Neil H. (1989). *Strategic Management. A Methodological Approach*. 3ª. Ed. Estados Unidos: Addison Wesley.
- Rumelt, Richard (1991). *Toward a Strategic Theory of the Firm. Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Rusktad, M. y Collis, D. (2008). "Can You Say What Your Strategy Is?" *Harvard Business Review* (Abril), vol. 86, núm. 4, pp. 82-90.
- Thompson, Arthur A; Gamble, Jhon E.; Peteraf, Margaret A.; y Strickland, A. J. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos*. 18ª. Ed. México: McGraw-Hill.
- Wheelen, Thomas L. y Hunger, J. David (2013). *Administración estratégica y política de negocios. Hacia la sostenibilidad global*. 13ª. Ed. Bogotá: Pearson.

Anexos

Anexo 1. Ámbito geográfico de la Caja Maynas



Fuente: Caja Maynas 2015.

Anexo 2. Evaluación de la visión, misión y valores actuales de la Caja Maynas

- **Visión actual:** “Ser reconocida como la micro financiera con calidad en el servicio, sólida y rentable”.
- **Misión actual:** “Brindar soluciones financieras eficientes, oportunas, con una gestión responsable de nuestros recursos y colaboradores comprometidos”.
- **Valores actuales:** Ética, Identidad, Equidad, Eficiencia, Compromiso.

Tabla anexo 2.1 Resultados: evaluación de la visión actual

Visión actual Caja Maynas	Criterio evaluado	Comentario
Ser reconocida como la microfinanciera con calidad en el servicio, sólida y rentable	¿Es objetivo desafiante?	El ser reconocido no representa un objetivo desafiante pues se focaliza en satisfacer a los interesados externos quienes nunca pueden llegar a entender las capacidades, los posicionamientos competitivos o las contrapartidas por las que una empresa debe apostar.
	¿Se ha definido el nicho y el horizonte de tiempo para lograr el objetivo desafiante?	La visión actualmente planteada no hace referencia ni al nicho ni al horizonte de tiempo.

Fuente: Elaboración propia 2015.

Tabla anexo 2.2 Resultados: evaluación de la misión actual–Esquema David

Cientes	Productos y servicios	Mercados	Tecnología	Preocupación por los empleados	Filosofía	Preocupación por la supervivencia, crecimiento y la rentabilidad	Concepto que tiene la empresa de si misma	Preocupación por su imagen pública
NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO

Fuente: Elaboración propia, adaptada de David (2008).

Tabla anexo 2.3 Resultados: evaluación de la misión actual–Esquema McGinnis

Característica	Misión actual	Sustento
Definir lo que es la organización y a lo que aspira.	SÍ	La define como una empresa que brinda soluciones financieras.
Ser lo suficientemente concisa para excluir algunos negocios y lo bastante amplia para permitir el crecimiento creativo.	NO	También puede incluir la banca comercial.
Distinguir la organización de todas las demás.	NO	No da distinción a la empresa.
Servir como un marco estructural para evaluar tanto las actividades actuales y las posibles.	SÍ	El marco de evaluación es tenue ya que se habla de oportunidad sin especificar, y gestión responsable sin decir con quien.
Estar expresada en términos lo suficientemente claros para que se comprenda.	NO	Por las razones del punto anterior no resulta claro.

Fuente: Elaboración propia, tomada de McGinnis (1981).

Tabla anexo 2.4 Resultados de la evaluación de los valores actuales

Valor actual	Definición actual	¿Facilita el logro de misión y visión?
Ética	Pilar del actuar de todos los trabajadores de Caja Maynas, que permite manejar los negocios con equidad e integridad, con nuestros clientes y proveedores y demás grupos de interés; nos impulsará a proveer liderazgo y a practicar nuestros valores en la comunidad.	Tal como está definido este valor no es claro para guiar comportamiento y establecer creencias.
Identidad	Busca que sus clientes se superen, alcanzando mayores niveles de desarrollo y competitividad, buscando acciones y alianzas donde todos se beneficien.	No hay correlación entre el nombre del valor y la definición dada.
Equidad	Caja Maynas ofrece productos y servicios sin distinción de género, credo o condición económica buscando y brindando oportunidades a personas de limitados recursos.	Redunda con los valores que la sociedad peruana practica en su gran mayoría.
Eficiencia	La política de Caja Maynas establece que sus negocios se deben conducir de acuerdo a sus objetivos con la mayor eficiencia y dedicación posible, acorde con los estándares éticos y profesionales más elevados, a fin de merecer la confianza de sus clientes y del público en general.	Está definido de manera errónea pues hace referencia a que el valor se genera a partir de la política, cuando los valores son la base para establecer las políticas en la organización.
Compromiso	El personal conducirá los negocios y funciones encomendadas, a todo nivel, conforme a las metas y objetivos prefijados, distinguiendo en todos los casos su compromiso con la entidad, el accionista, socios estratégicos y el país.	Tal como está planteado no incluye el compromiso con el desarrollo social de los sectores donde opera.

Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 3. Fuerzas para el análisis PESTEL

Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P)

Variable	Tendencia Actual	Impacto en la Industria	Impacto en CAJA MAYNAS	N.I
Estabilidad política	Nivel de aprobación del presidente Humala en disminución (actualmente en 17% con tendencia a la baja).	Negativo: riesgo de inestabilidad social, disminución de inversión extranjera.	Negativo: disminución en la capacidad de desarrollo de las pymes.	Bajo
Política monetaria	Tendencia a la reducción de la tasa de encaje bancario.	Positivo: incrementa la liquidez.	Positivo: disponibilidad de liquidez para generar mayor intermediación financiera.	Medio
Política fiscal	Solvencia fiscal.	Positivo: el incremento del gasto público genera mayor liquidez y fomenta el empleo.	Positivo: la política fiscal expansiva dinamiza la economía de las regiones y genera mayor liquidez, lo cual implica mayor posibilidad de depósitos.	Bajo
Relaciones con gobiernos	Elecciones municipales y regionales cada cuatro años.	Negativo: genera inestabilidad política.	Negativo: podría ocasionar problemas de gobierno corporativo.	Alto
Relaciones con organismos públicos	Según el Microscopio Global 2014, Perú cuenta con el entorno más propicio para la inclusión financiera a nivel mundial	Positivo: apoyo de los organismos públicos para promover la cooperación entre diferentes agencias públicas y el sector privado.	Negativo: incremento de competencia y disminución de la rentabilidad.	Medio
Seguridad jurídica	Regulación de la Superintendencia de Banca y Seguros.	Positivo, regulación para las operaciones del sector de banca y seguros.	Positivo: controla la correcta operación en beneficio de los clientes.	Alto
Regulaciones gubernamentales	Ley Complementaria a la Ley de Protección al Consumidor en Materia de Servicios Financieros y sus modificatorias (Ley N° 28587).	Positivo: genera seguridad a los clientes en la adquisición de los productos.	Positivo: genera seguridad a los clientes en la adquisición de los productos con respaldo legal.	Alto
	Ley General del Sistema Financiero y Sistema de Seguros N° 26702.	Positivo: genera respaldo y seguridad al consumidor.	Positivo: genera respaldo y seguridad al consumidor.	Alto

Fuente: Elaboración propia 2014.

Fuerzas Económicas (E)

Variable	Tendencia actual	Impacto en la industria	Impacto en Caja Maynas	NI
PBI nacional, regional y per cápita	Desaceleración del crecimiento económico.	Negativo: posterga inversiones, genera mucha prudencia, incertidumbre, se reduce el número de colocaciones	Negativo: reduce la necesidad de créditos a la mediana empresa	Medio
Poder adquisitivo del consumidor	Perú mejora en la posición adquisitiva a nivel Latinoamérica.	Positivo: dinamiza la economía y el crédito en general.	Negativo: la falta de experiencia de los clientes ocasiona incremento de la tasa moratoria en el sistema.	Medio
Tasas de interés	Tasa de interés de referencia viene con tendencia a la baja, ahora se encuentra en 3,75%	Positivo: genera mayor liquidez a través de la obtención de préstamos más baratos, lo cual redundará en inversión o consumo	Positivo: en valor absoluto genera nuevos ingresos que ayudan a cubrir costos fijos. Negativo: induce a competir con bancos tradicionales, dado que las tasas se hacen muy cercanas. El costo financiero de la caja es muy alto y el margen se reduce.	Alto
Tasas de inflación y devaluación	Inflación histórica en los últimos tres años controlada dentro de la meta (2% +/- 1%)	Positivo: crea un clima de estabilidad y permite hacer proyecciones	Positivo: ayuda a garantizar la evaluación crediticia inicial, evitando el deterioro de la capacidad de pago, y sobrecostos a la Caja.	Alto
	Apreciación de la moneda extranjera. Uso de las reservas internacionales, lo cual permite al BCR actuar frente a algún <i>shock</i> inesperado	Positivo: fomenta exportaciones, implica que la gente busque financiamiento para hacer negocios. Inyecta liquidez.	Positivo: incremento de necesidad de colocaciones, y también las colocaciones por la mayor liquidez.	Alto
Costo de capital y de deuda	Desempeño económico del país mejora la posición y disminución de la tasa de fondeo externo	Positivo: promueve la intermediación financiera.	Positivo: disminuye el costo de fondeo.	Medio
Balanza comercial	Balanza comercial negativa.	Negativa: pérdida de oportunidades de intermediación para la producción local.	Negativa: pérdida de oportunidades de intermediación para la producción local.	Medio
Comportamiento de la demanda de bienes y servicios	Desaceleración de la demanda a nivel nacional	Negativa: disminuye la necesidad de inversión.	Negativa: disminuye la necesidad de inversión de microfinanzas.	Alto
Inversión extranjera en la región.	Impulso a la inversión privada.	Positivo: genera empleo y liquidez.	Positivo: implica nuevos empleos, liquidez, depósitos y nuevos créditos.	Medio
Acceso al crédito del sistema no financiero	Incremento de empresas no reguladas.	Negativo: generan deudas sin visibilidad para el sistema supervisado.	Negativo: expone al sobreendeudamiento de nuestros clientes.	Medio
Acceso al crédito del sistema financiero	Incremento de créditos del sistema financiero.	Positivo: generación de intermediación financiera.	Positivo: generación de intermediación financiera.	Alto
Desempleo	Crecimiento de la PEA.	Positivo: crea oportunidades de crecimiento económico y genera potenciales clientes.	Positivo: amplía el tamaño de mercado de colocaciones y captaciones.	Medio

Fuente: Elaboración propia 2014.

Fuerzas Sociales (S)

Variable	Tendencia actual	Impacto de la industria	Impacto en Caja Maynas	NI
Tasa de crecimiento poblacional	Disminución paulatina	Positivo: mejora en la gestión de la economía familiar.	Positivo: disminuye clientes potenciales a largo plazo.	Bajo
Movilidad social (tasa de inmigración y emigración)	La migración interdepartamental es significativa, aunque estas son decrecientes.	Positivo: desarrollo de nuevos mercados en zonas rurales.	Positivo: desarrollo de nuevos mercados en zonas rurales.	Medio
Nivel de educación	Educación, el índice de matriculados crece en educación secundaria y superior.	Positivo: mejora la competitividad del país.	Positivo: el usuario de servicio adquiere mayor conocimiento financiero y la probabilidad de mora disminuye.	Medio
Valores y ética	Tendencias negativas.	Negativo: incrementa la probabilidad de incurrir en fraudes.	Negativo: altos costos para la aplicación de control de riesgos.	Medio
Conflictos religiosos y étnicos	Conflictos sociales.	Negativo: generan temor en la población y el inversionista, además de inestabilidad y desconfianza. Posterga la necesidad de créditos.	Negativo: Ahuyenta y posterga los nuevos proyectos y el emprendimiento empresarial, lo cual disminuye las colocaciones.	Alto

Fuente: Elaboración propia 2014.

Fuerzas Tecnológicas (T)

Variabes	Tendencia actual	Impacto en la industria	Impacto en CAJA MAYNAS	NI
Gasto público en investigación (I+D)	Pobre desarrollo tecnológico e innovación. (<i>ranking</i> de Competitividad del World Economic Forum 2013-2014)	Negativo: impide crecimiento y desarrollo económico y social.	Negativo: escasos proyectos en búsqueda de innovación y eficiencia. El uso de tecnología existente produce mayores costos.	Bajo
Desarrollo de las comunicaciones	Cobertura de telecomunicaciones (hogares con celular 83% al año 2013) (INEI - ENAHO).	Positivo: facilidad para establecer negocios con los clientes.	Positivo: favorece la comunicación oportuna con los clientes en la base de la pirámide.	Medio
	Cobertura de fibra óptica a 42% de capitales de provincia (MTC 2013).	Negativo: dificulta el crecimiento en el uso de tecnología, principalmente internet.	Negativo: dificulta la calidad de atención a los clientes en las transacciones de sus diferentes agencias.	Medio
Uso de internet	Incremento del acceso a internet a nivel nacional.	Positivo: permite acceder a diferentes canales de atención.	Positivo: oportunidad de ampliar la cobertura y mejorar la eficiencia en los canales de atención.	Medio
Uso de tecnologías de la información	Acceso a tecnología de la información en 86,1% al año 2013 (teléfono fijo, móvil, computador, TV e internet.) (INEI - ENAHO).	Positivo: ventaja competitiva para el desarrollo de los negocios.	Positivo: Mejora la gestión y desarrollo de la empresa.	Alto

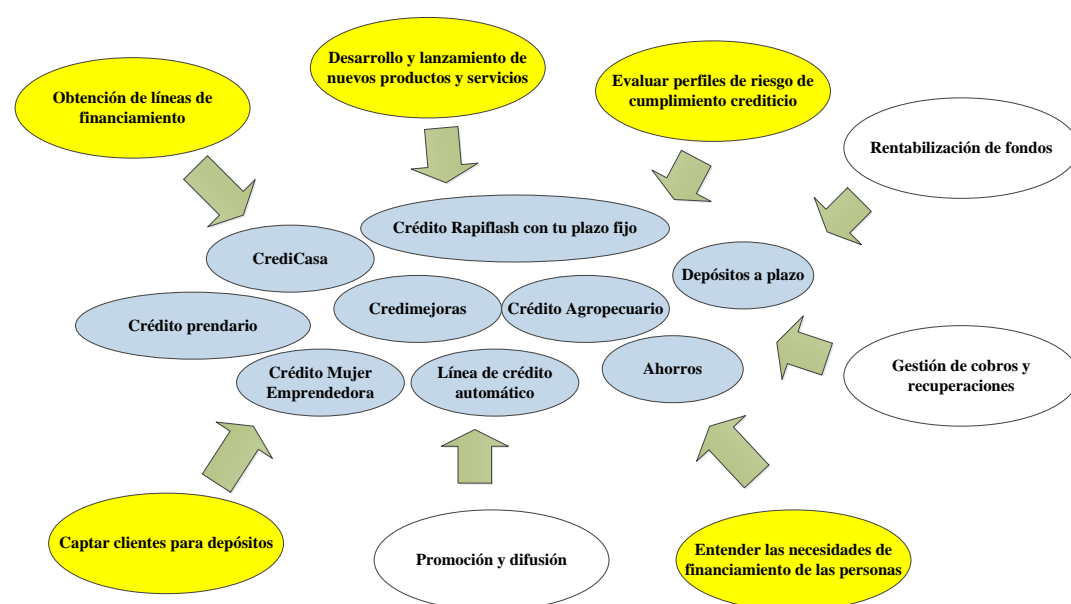
Fuente: Elaboración propia 2014.

Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)

Variabes	Tendencia actual	Impacto en la industria	Impacto en CAJA MAYNAS	NI
Amenaza de desastres naturales	Fenómenos medioambientales y cambio climático.	Negativo: incrementa el riesgo de pago de los clientes pymes agrícolas.	Negativo: incrementa el nivel de riesgo de recuperación de las colocaciones en clientes dedicados a la agricultura.	Alto
Protección del medio ambiente	Apoyo a las iniciativas empresariales que cuidan el medio ambiente.	Positivo: obtención de fondos vinculados a la protección del medio ambiente.	Positivo: apertura de posibles nuevos productos y servicios enfocados a esta causa.	Medio

Fuente: Elaboración propia 2014.

Anexo 4. Principales capacidades en relación con sus productos



Fuente: Adaptado de Grant (2010).

Anexo 5. Especificaciones técnicas del estudio de segmentos realizado para la Caja Maynas

Población meta: adultos que visiten la CMAC en el horario pre-definido, que sean clientes de los productos: grandes, medianas y pequeñas empresas, microempresas, corporativos, consumo no revolvente, carta fianza, crédito prendario y crédito hipotecario, en las ciudades (Iquitos, Aguaytía, Tingo María, Huánuco, Lima y San Juan) y durante el periodo de la encuesta (desde el 28 de enero al 5 de febrero 2015).

- Marco de muestreo: programa o técnica para seleccionar a los encuestados (listado de adultos que cumplan los requisitos de la población meta, los cuales son identificados durante la atención). Son los clientes de los productos mencionados.
- Técnica del muestreo: Muestreo probabilístico estratificado por tipo de cliente y proporcional. Aplicamos la técnica de muestreo probabilístico (aleatorio o al azar) estratificado (segmentado por tipo de cliente o producto que usan, los elementos se seleccionan de manera probabilística, no en base a conveniencia), proporcional (el tamaño de la muestra de cada estrato es proporcional a la población), debido a que se ajusta a nuestra necesidad, incrementa la precisión sin aumentar el costo, la podemos aplicar en las sucursales de la Caja Maynas, se pueden usar diferentes variables, los elementos de cada estrato son homogéneos y a su vez los elementos entre diferentes estratos son heterogéneos. Según la teoría las variables para estratificar suelen ser las que incluyen características demográficas, usuarios de productos financieros o tamaños de empresa, Malhotra (2008).
- Tamaño de la muestra: 379 encuestas (Nivel de confianza de 95%, tamaño de población 34.222 segmentado en productos), los cálculos del tamaño de la muestra, se presentan al final del anexo.
- Realización: selección aleatoria de clientes que ingresan a las CMAC, según el tipo de producto del que son usuarios, en horarios pre-definidos.

Dado que tenemos la información sobre la segmentación de clientes de acuerdo al tipo de producto del cual son clientes, ejecutamos la encuesta en las instalaciones de la Caja Maynas, buscando identificar cuáles son los atributos más valorados por los clientes, con el objetivo de validar que los factores críticos de éxito que asumimos al realizar la matriz MPC, donde analizamos la posición competitiva de la caja frente al sector, eran los adecuados y nos conducirían a construir las estrategias apropiadas.

CARTERA DE CREDITOS - DICIEMBRE 2014			
<i>(Incluye Cartas Fianzas)</i>			
POR PRODUCTO	SALDO CARTERA	CTAS	CLIENTES
CARTA FIANZA	13,926,652	208	134
CORPORATIVO	20,455,860	7	5
GRANDES EMPRESAS	-	-	-
MEDIANAS EMPRESAS	32,241,099	164	133
PEQUEÑAS EMPRESAS	100,788,301	4,274	3,716
MICRO EMPRESAS	62,948,883	15,717	14,500
CONSUMO NO REVOLVENTE	68,984,142	10,109	9,333
HIPOTECARIO	27,246,291	447	446
PRENDARIO	7,521,396	8,554	5,955
Total general	334,112,623	39,480	34,222

TOTAL UNIVERSO DE	
CLIENTES DE CARTERA	
Diferencia de clientes que tienen	
un crédito en mas de un producto	
33,421	801

N: tamaño de la población

33422

tamaño de muestra

$$n^{\circ} = \frac{Z^2 \times P \times Q}{e^2}$$

Dado que conocemos el tamaño de la población, debemos calcular n`
donde

$$n^{\circ} = \frac{n^{\circ}}{1 + (n^{\circ} - 1) / N}$$

Nivel de confianza máximo

95%

Con este nivel de confianza el valor 1.96

e: error máximo permitido

5% desviación estándar

P: probabilidad de éxito del estudio

50% Asumimos que no conocemos bien el mercado y que no tenemos tendencia del comportamiento

Dado que P + Q = 1

$$Q = 1 - 0.5 =$$

0.5

Con estos datos, procedemos a calcular el tamaño de la muestra

$$n^{\circ} = 384$$

Haciendo el ajuste, el tamaño de la muestra ajustada es

$$n^{\circ} = 380$$

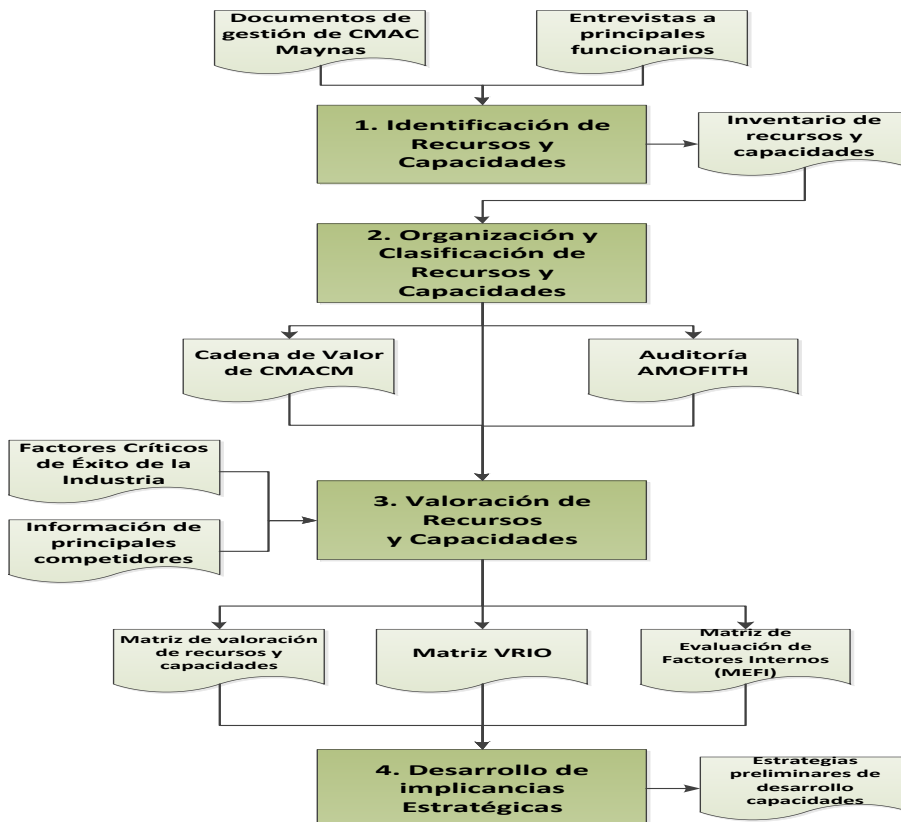
Para calcular la muestra por estratos (tipo de productos), seguiremos los siguientes pasos:

PRODUCTOS	CLIENTES		MUESTRA POR ESTRATO
CARTA FIANZA	134	$(134 * n^{\circ}) / N$	1
CORPORATIVO	5	$(5 * n^{\circ}) / N$	0
GRANDES EMPRESAS	0	$(0 * n^{\circ}) / N$	0
MEDIANAS EMPRESAS	133	$(133 * n^{\circ}) / N$	1
PEQUEÑAS EMPRESAS	3,716	$(3716 * n^{\circ}) / N$	41
MICRO EMPRESAS	14,500	$(14500 * n^{\circ}) / N$	161
CONSUMO NO REVOLVENTE	9,333	$(9333 * n^{\circ}) / N$	104
HIPOTECARIO	446	$(446 * n^{\circ}) / N$	5
PRENDARIO	5,955	$(5955 * n^{\circ}) / N$	66
	34,222		379

Población total por estrato

Nro total de la muestra

Anexo 6. Procedimiento utilizado para el análisis interno de la Caja Maynas



Fuente: Elaboración propia, adaptada de Grant (2014).

Anexo 7. Factores críticos de éxito identificados para la industria microfinanciera

Sector	¿Qué desean los clientes? (Análisis de la demanda)	¿Cómo sobrevive la empresa a la competencia? (Análisis de la competencia)	Factores Claves de Éxito
Microfinanzas	Tasas de interés bajas	Colocando y captando con tasas competitivas.	Alta capacidad de fondeo a costos bajos
	Visita del promotor al lugar de la MYPE	Accediendo a líneas de crédito y captando fondos a costos competitivos	Capacidad de mantener personal con experiencia en el sector microfinanciero
	Diversidad de productos y servicios	Captando personal con experiencia de los competidores	Contar con tecnología crediticia y de canales de atención efectivas
	Rapidez y seguridad en el servicio.	Habilitando tecnologías crediticias y de canales de atención cada vez más eficaces.	Gestión financiera adecuada, poniendo énfasis en la estructura de deuda, flujo de caja y respaldo financiero y patrimonial.
	Tasas de captaciones competitivas.	Gestión financiera eficaz, manteniendo una estructura de deuda adecuada, un flujo de caja saludable y un buen respaldo patrimonial y financiero.	Conocer a profundidad las necesidades y comportamiento del cliente.
	Gran cobertura y adecuada ubicación de los puntos de venta.		Incidiendo en los mercados donde se tiene un mayor conocimiento de las necesidades de los clientes.
Controlando la injerencia política a través de la implementación de prácticas de gobierno corporativo			Contar con tecnologías de información que provean flexibilidad y agilidad al negocio.
Utilizando cada vez más tecnologías de información que les proveen de flexibilidad y agilidad para atender necesidades cambiantes del cliente.			

Fuente: Elaboración propia 2014.

Anexo 8. Resultado de encuesta por tipo de cliente / atributos valorados

Concepto	Medianas Empresas	Pequeñas Empresas	Microempresas	Consumo no revolvente	Carta Fianza	Prendario	Hipotecario	PROMEDIO TOTAL
Visita del promotor	4	3,3	3,4	4	4	4	4	3,8
Horario de atención /cobertura	6	6,1	3,8	4,5	2	3,8	6	4,6
Canales electrónicos	6	5,8	5,3	5,4	3	5,2	4	5
Asesoría para manejar el dinero	1,5	2,9	3,4	3,4	4,5	4,2	3	3,3
Facilidad para acceder al crédito	2,5	2,4	2,5	2,3	1,5	2,4	4,5	2,6
Calidad de atención	3	2	2,9	2,1	3,5	4	3,5	3
Vestimenta de personal que lo atiende	5	5,4	4,8	5,7	4,5	4,4	3	4,7
Cuotas variables (N° de cuotas)	4,5	4	4,1	4,7	3,5	4	5	4,3
Plazo de crédito	4,5	4,1	3,7	3,5	3,5	3,8	3,5	3,8
Tasas bajas	1	2,2	2,1	2,1	2	2	1,5	1,8
Pocos requisitos	3	2,4	2,2	1,9	2	3,4	1,5	2,4
Rápido desembolso	2	2,2	2,5	2,6	3	1,8	3,5	2,5

Fuente: Elaboración propia 2014.

Anexo 9. Inventario de recursos tangibles e intangibles

RECURSOS	INDICADORES CLAVES	VALORES PARA CAJA MAYNAS
Tangibles		
Financieros	Endeudamiento/Capital propio (D/P)2	D/P = 6,1
	Flujos netos de caja.	FNC = S/. 120.653.619
	Calificación financiera.	C+
Físicos	Valor de mercado de los activos fijos.	S/. 14.869.286,29
	Antigüedad de los bienes de equipo.	5 años (en promedio)
	Escala de las agencias.	15 agencias 16 oficinas compartidas (convenio con BN) 8 Oficinas informativas
Intangibles		
Tecnológicos	Relevancia y número de patentes.	Ninguna
	Ingresos por licencias, patentes y derechos de propiedad.	Ninguna
	Porcentaje de empleados en I+D sobre el total de plantilla.	0,4% (en desarrollo de productos)
	Número y localización de instalaciones relacionadas con la investigación.	0
Reputación	Reconocimiento de marca.	Alta en Loreto, resto del país baja
	Valor de la marca.	No valorizada
	Porcentaje de compras repetidas.	30%
	Medidas objetivas del rendimiento de productos comparables (por ejemplo, clasificaciones de las asociaciones de consumidores).	En general las cajas municipales de ahorro y crédito tienen la reputación, entre los ahorristas, de pagar mejores intereses por sus depósitos en comparación con la banca tradicional.
	Informes sobre reputación corporativa.	Alta en Loreto.
Humanos	Cualificaciones profesionales, técnicas y educativas de los empleados.	El 95% de los empleados (total de 520 personas a nivel nacional).
	Niveles retributivos respecto a la media del sector.	Por debajo de la media
	Porcentaje de días perdidos por huelgas y conflictos laborales.	0%
	Tasa de absentismo.	12%
	Tasa de rotación de los empleados.	10%

Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 10. Análisis AMOFHIT

Diagnóstico de la Administración y Gerencia (A)

Los órganos de Gobierno de más alto nivel de la Caja Maynas están conformado por la junta general de accionistas (conformados por el alcalde y los regidores), el directorio (conformado por 07 miembros distribuidos de la siguiente manera: 03 representantes del municipio, 01 representante de la cámara de comercio de Loreto, 01 representante de Cofide, 01 representante de los pequeños y microempresarios y 01 representante del clero) y la gerencia mancomunada (conformada por la gerencia de finanzas y captaciones, la gerencia de créditos y la gerencia de administración). En los últimos años, la alta rotación de personal en estos órganos de dirección ha sido el denominador común.

Diagnóstico de Marketing y ventas e Investigación de mercados (M)

El Departamento de *Marketing* de la Caja Maynas tiene entre sus principales funciones de acuerdo a su manual de procedimientos vigente, la elaboración del plan estratégico de *marketing*, la elaboración del plan de *marketing*, investigar el mercado, diseñar nuevos productos, la planificación y seguimiento de uso de medios publicitarios, así como la medición de la satisfacción de los clientes. El principal instrumento que utiliza la Caja Maynas para la gestión de *marketing* es el “Plan Estratégico de *Marketing*”, que por definición dada en la institución es aquel “Documento que refleja la visión general del Departamento de *Marketing* para el planteamiento de estrategias, actividades, objetivos y metas en el mediano plazo, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los diferentes usuarios y los objetivos institucionales de la Caja Maynas. Este plan está proyectado para cinco años”⁴⁷. Si comparamos esta definición con aquella dada por Kotler y Keller (2012), la cual podemos tomar como referencia válida de comparación; el cual indica que un plan de *marketing* “Es un documento escrito que resume lo que el especialista en *marketing* ha aprendido sobre el mercado, e indica de qué manera la empresa espera cumplir sus metas de *marketing*... El plan de *marketing*, aunque de alcance más limitado que un plan de negocios, documenta como lograra la organización sus metas estratégicas mediante estrategias y tácticas específicas de *marketing* cuyo punto de partida es el cliente. Además se vincula con los planes de otros departamentos... Aunque su disposición y longitud exacta varían de una empresa a otra, casi todos los planes de *marketing* tienen un alcance anual...”, nos podemos dar cuenta que existen diferencias entre lo que plantea Caja Maynas y el modelo de referencia, en aspectos tales como su vinculación con el plan estratégico, para Caja Maynas más que una vinculación hay un traslape⁴⁸ entre el plan estratégico institucional y el plan estratégico de *marketing*, además de aspectos vinculados con la integración con otros departamentos, con lo cual podemos intuir que existen deficiencias en la función de *marketing* de la Caja Maynas.

Diagnóstico de Operaciones (O)

La producción de los bienes y servicios que presta la Caja Maynas es llevada a cabo principalmente en la red de agencias (15 en exclusividad y 16 compartidas con el BN), las 15 agencias en exclusividad tienen una capacidad de atención estándar, aproximadamente de 40 mil transacciones al mes (en promedio 4 cajeros y una plataforma de atención). En

⁴⁷ Tomado del manual de procesos y procedimientos (MPP) del Departamento de *Marketing*.

⁴⁸ Según el MPP de *Marketing* vigente, las actividades del procedimiento elaboración del plan estratégico de *marketing* incluyen:

- De acuerdo al cronograma se realiza las reuniones y se analiza y se define o redefine la misión, visión y principios del Departamento de *Marketing*.
Nota: Si fuese necesario para esta y otras actividades, se coordina el asesoramiento de un Consultor Externo.
- Realiza el análisis estratégico, incluyendo el análisis externo e interno (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas).
- Define los objetivos estratégicos, objetivos específicos y demás componentes del Plan Estratégico de *Marketing*.

las agencias compartidas con el BN, donde solo se atienden créditos a la microempresa se cuenta con una sola ventanilla que tiene una capacidad de atención diaria de 20 transacciones de créditos diarias. En las 8 oficinas informativas solo se difunden los productos y servicios y además se hace una evaluación de la plaza para posibles aperturas de nuevas agencias. La operación en una agencia no compartida se inicia con la habilitación de efectivo a las agencias, luego se realiza la apertura de la agencia, durante el día se realizan las transacciones en ventanilla y plataforma para finalmente llevar a cabo el cierre de agencia y la devolución del excedente de efectivo, ya sea a bancos o a otras agencias que lo requieran. La habilitación de efectivo se da a través de carta banco o cheque virtual, además de estos procesos también se ejecutan estrictos controles de efectivo, joyas y pagarés en bóveda y ventanilla según corresponda.

La Caja Maynas también cuenta con otros canales de atención como internet (solo para consultas), la red de cajeros global net donde se pueden realizar operaciones de consultas, retiros y depósitos, además de Caja Red, servicio mediante el cual los clientes de caja Maynas, Cusco, Huancayo, Ica y Tacna hacen uso de sus ventanillas para operaciones bajo ciertas condiciones. En cuanto a los costos de operación por ventanilla propia, este asciende aproximadamente a S/. 0,70 por transacción.

Diagnóstico de Finanzas y Contabilidad (F)

Las operaciones de Caja Maynas están denominadas principalmente en moneda nacional, contando a diciembre del 2014 con 91,02% de sus colocaciones pactadas en moneda nacional y 88,52% de sus pasivos financieros (obligaciones con el público, depósitos del sistema financiero y adeudos) en moneda nacional. De otro lado, los fondos adeudados a instituciones financieras, como fuente alternativa de fondeo, a la fecha tienen una participación mayoritaria en moneda extranjera, así, a diciembre del 2014 el 38,23% de los adeudados eran en moneda nacional y la diferencia, 61,77% en moneda extranjera, correspondiendo ellos íntegramente a fondos adeudados con instituciones del exterior, lo que no incluye los adeudados con el BID, que están denominados en Nuevos Soles. En cuanto a liquidez, la Caja Maynas refleja adecuados ratios promedio mensual, en moneda nacional 59% y 106,01% en moneda extranjera, comparado con el sector de cajas municipales es de 37,49 % y 79,49%, respectivamente⁴⁹. Las fuentes de financiamiento de la Caja Maynas están constituidas por recursos propios y de terceros. Los adeudos con instituciones financieras se redujeron 20,12% (a S/. 31,7 millones), respecto a los registrados al cierre del ejercicio 2013. El Patrimonio presentó un crecimiento de 4,5% gracias a la capitalización de los resultados del 2013 y de los resultados del ejercicio 2014. Los pasivos han disminuido (-7,96%) versus el crecimiento del patrimonio efectivo (+4,46%) durante el año bajo análisis, a diciembre del 2014 la Caja Maynas presenta un ratio de capital global de 15,73%, siendo superior al registrado por el promedio del sistema CMAC (14,70%). Este ratio también ha sido superior al del ejercicio 2013 (15,56%) y proviene del fortalecimiento patrimonial logrado a partir de la capitalización de utilidades obtenidas a diciembre del 2013 (que fueron destinadas a capital y reservas).

Diagnóstico de Recursos Humanos y Cultura (H)

La Caja Maynas cuenta actualmente con 530 colaboradores, se incrementó en 6,85% respecto del año anterior, básicamente para reforzar las áreas operativas. Del total del personal, 84% tiene educación superior universitaria, el resto del personal cuenta con nivel técnico. En cuanto a experiencia y conocimiento del negocio cerca del 38% solamente tiene experiencia previa en otras entidades dedicadas al rubro. Existen dos modalidades de selección del personal en la Caja Maynas, la primera de ellas orientada a profesionales para cubrir las necesidades de las distintas unidades organizacionales de apoyo, ya sea por vacancia o por la creación de un nuevo puesto, bajo esta modalidad los

⁴⁹ Fuente: Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A, setiembre de 2014.

criterios de selección están orientados a contar con profesionales que tengan formación profesional (35% de la evaluación), experiencia (50%) y capacitación (15%). La segunda modalidad es por invitación directa, y está orientada a contratar personal de negocios (analistas de crédito y promotores) y personal de dirección y confianza (gerencias, subgerencias o jefaturas). Para ambas modalidades existe una rigurosa evaluación de riesgo reputacional.

La remuneración promedio mensual del personal de negocio en el sector es 60% fijo y el 40% variable, para el caso de la Caja Maynas esta composición es 65% fijo y 35% variable. Un colaborador puede llegar a lograr un sueldo promedio mensual de S/. 7.000, sin contar las bonificaciones por control de mora, en cuanto a beneficios el personal, adicionales a todos los de ley cuenta con la posibilidad de acceder a préstamos con condiciones favorables. Los incentivos que utiliza la Caja Maynas no han logrado mejorar el desempeño en los resultados de la organización, esto se evidencia en que la cartera se ha ido deteriorando año a año, estando vigente la política de comisiones. Por otro lado, estos incentivos tampoco mejoran la alta tasa de rotación, pues los colaboradores por algo más de dinero se van.

Diagnóstico de Información, Comunicación y Tecnología (IT)

Las unidades orgánicas vinculadas con la tecnología de la Caja Maynas (entendiendo tecnología, como los métodos y herramientas utilizadas para realizar un trabajo) son el departamento de Organización y Procesos (OP) y el departamento de Tecnologías de la Información (TI), el primero de ellos encargado de mejorar los procesos y gestionar la normativa de la organización, y el segundo encargado de gestionar los servicios de TI; en la actualidad ambos departamentos se vinculan para ciertos proyectos a través de los analistas funcionales que dependen de TI. Actualmente no se cuenta con sistemas de información gerencial robustos para la toma de decisiones, en lugar de ello se hacen pequeñas aplicaciones que extraen y procesan datos para obtener reportes ad hoc al decisor, esto consecuentemente hace que la información no sea accesible ni oportuna. En cuanto a los sistemas de información táctica operacional, se cuenta con un sistema de información que da soporte al negocio crediticio denominado SICMAC, este sistema es del tipo transaccional (OLTP - *On Line Transaccional Processing*), no existiendo sistemas de tecnología OLAP (*On Line Analysis Processing*) lo cual dificulta el análisis para la toma de decisiones de negocio.

En cuanto al desarrollo y mantenimiento de *software*, es realizada por personal propio, utilizando el desarrollo orientado a objetos (OOP), además se llevan a cabo a través de proyectos con metodologías ágiles como SCRUM., a pesar de ello el tiempo actual para implementar una modificación a un servicio o producto existente oscila entre 0,5 y 1,5 años. Dos de las principales restricciones tecnológicas que afronta la Caja Maynas son la conectividad y el almacenamiento de información, aunque la empresa proveedora ha mejorado los niveles de servicio se espera que ello se incremente con las inversiones que se tienen previstas para la renovación del *data center* principal. De otro lado, una de las buenas prácticas encontradas ha sido la tercerización de todo el equipamiento de cómputo utilizado por el personal del negocio y áreas administrativas (pc, desktops, laptops, etc.) lo cual se ampliará al servicio de impresión. En cuanto a metodologías utilizadas para el mejoramiento de los procesos, se observa que aunque se cuenta con manuales de procesos y procedimientos estos están orientados funcionalmente ya que cada unidad orgánica tiene su “propio mapa de procesos” que no se integran entre sí.

Entre los principales proyectos tecnológicos se encuentran la mejora del proceso crediticio que será soportado por un nuevo sistema desarrollado bajo una nueva arquitectura de aplicaciones. También se está trabajando en el proyecto “banca por internet”, que pretende llevar las transacciones al mundo virtual y el proyecto de integración tecnológica (PIT) cuyo objetivo es implementar cajeros corresponsales compartidas entre las cajas Cusco, Tacna, Santa y Trujillo.

Anexo 11. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico para la Caja Maynas (MCPE)

			E2		E5		E6		E7		E8		E12		E13	
Factores claves		Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																
1	Rápido desarrollo de las tecnologías de la información y comunicaciones para el mejoramiento de los servicios financieros, así como el incremento en su acceso y uso por parte de la población.	0,08	1	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	3	0,24	4	0,32	1	0,08
2	Posibilidad de buscar financiamiento a menores costos (a través de alianzas, mayores ofertas internacionales).	0,07	4	0,28	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
3	Posibilidad de ingresar al mercado de capitales.	0,06	4	0,24	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	3	0,18
4	Mejor posicionamiento de marca en el sector no bancarizado de las CMAC en comparación con la banca.	0,06	1	0,06	2	0,12	4	0,24	3	0,18	3	0,18	4	0,24	3	0,18
5	Políticas de Gobierno favorables para la generación de microempresas.	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1	1	0,05	3	0,15
6	Políticas del Gobierno que promueven la inclusión financiera.	0,05	1	0,05	2	0,1	4	0,2	2	0,1	2	0,1	3	0,15	3	0,15
7	Gran cantidad de clientes potenciales, dados los bajos indicadores de bancarización.	0,08	1	0,08	2	0,16	4	0,32	2	0,16	4	0,32	4	0,32	2	0,16
8	Ambiente y marco normativo favorable para el desarrollo de las microfinanzas	0,06	2	0,12	2	0,12	4	0,24	2	0,12	3	0,18	3	0,18	4	0,24
9	Cambio climático que genera nuevas necesidades y nuevos mercados.	0,05	1	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,2	2	0,1
10	Posibilidad de hacer uso de plataformas de interconexión entre CMAC.	0,07	1	0,07	4	0,28	4	0,28	2	0,14	3	0,21	2	0,14	1	0,07
11	Ambiente favorable para lograr acuerdos y alianzas.	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28	4	0,28	1	0,07	1	0,07	3	0,21
Amenazas																
1	Posibilidad de que la desaceleración de la economía se agudice.	0,06	4	0,24	2	0,12	3	0,18	2	0,12	4	0,24	3	0,18	3	0,18
2	Posibilidad de que el sobreendeudamiento de los sectores B, C y D se haga crítico.	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1	1	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15
3	Posibilidad de que se incremente la demanda de personal clave con experiencia en el sistema microfinanciero.	0,04	1	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1	0,04	1	0,04	4	0,16
4	Cambio climático que afecte a los sectores productivos donde se desarrollan las mypes.	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	3	0,09	2	0,06	2	0,06	1	0,03
5	Posibilidad de incremento de la informalidad en los mercados potenciales.	0,04	1	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08	2	0,08	4	0,16	2	0,08
6	Posibilidad de que la banca tradicional aproveche en mayor grado sus economías de escala y alcance.	0,04	1	0,04	3	0,12	4	0,16	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1	0,04
7	Incremento de competencia agresiva y poderosa por incursión de la banca tradicional y otros grupos empresariales en el sector micro financiero.	0,04	3	0,12	4	0,16	3	0,12	3	0,12	3	0,12	4	0,16	4	0,16
Fortalezas																
1	Alto nivel de conocimiento de las necesidades de los clientes de la zona de influencia.	0,07	1	0,07	3	0,21	2	0,14	2	0,14	2	0,14	4	0,28	1	0,07
2	Fuerte posicionamiento de marca en la zona de influencia.	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	3	0,18	2	0,12	4	0,24	4	0,24
3	Desarrollo de tecnología crediticia propia.	0,05	1	0,05	4	0,2	1	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1	1	0,05
4	Estructura de financiamiento adecuada.	0,05	4	0,2	1	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05	4	0,2
5	Alto conocimiento acumulado de las plazas antes de la apertura de nuevas agencias.	0,07	1	0,07	2	0,14	2	0,14	1	0,07	4	0,28	4	0,28	1	0,07
6	Alto índice de colocaciones de créditos directos por agencia (por encima del promedio).	0,06	1	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06	4	0,24	1	0,06	1	0,06
7	Personal de mando medio competente y motivado por expectativas de desarrollo profesional y laboral.	0,06	1	0,06	4	0,24	2	0,12	2	0,12	3	0,18	2	0,12	4	0,24
Debilidades																
1	Poca capacidad para retener personal de negocios.	0,07	1	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07	3	0,21	1	0,07	4	0,28
2	Limitados canales de atención de servicio al cliente.	0,07	1	0,07	3	0,21	4	0,28	2	0,14	2	0,14	3	0,21	1	0,07
3	Procesos de negocio y tecnologías poco flexibles y ágiles que limitan el crecimiento y la capacidad de respuesta a las nuevas necesidades de los clientes.	0,06	1	0,06	4	0,24	4	0,24	2	0,12	1	0,06	4	0,24	1	0,06
4	Cultura organizacional débil y disfuncional.	0,05	1	0,05	4	0,2	2	0,1	1	0,05	2	0,1	2	0,1	4	0,2
5	Deficientes procesos de entendimiento y monitoreo de necesidades, desarrollo de productos y mercadeo.	0,07	1	0,07	4	0,28	2	0,14	3	0,21	1	0,07	3	0,21	2	0,14
6	Alto grado de injerencia política en la toma de decisiones.	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1	1	0,05	3	0,15	1	0,05	4	0,2
7	Costosas líneas de financiamiento.	0,04	4	0,16	2	0,08	1	0,04	1	0,04	3	0,12	1	0,04	4	0,16
8	Patrimonio reducido.	0,05	4	0,2	1	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05	4	0,2
9	Poca integración y tamaño para reducir gastos comunes y desarrollar economías de escala.	0,06	1	0,06	4	0,24	4	0,24	1	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12
10	Cartera crediticia deteriorada.	0,06	3	0,18	2	0,12	1	0,06	1	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18
				3,7		5,22		5,02		3,92		5,06		5,08		4,93

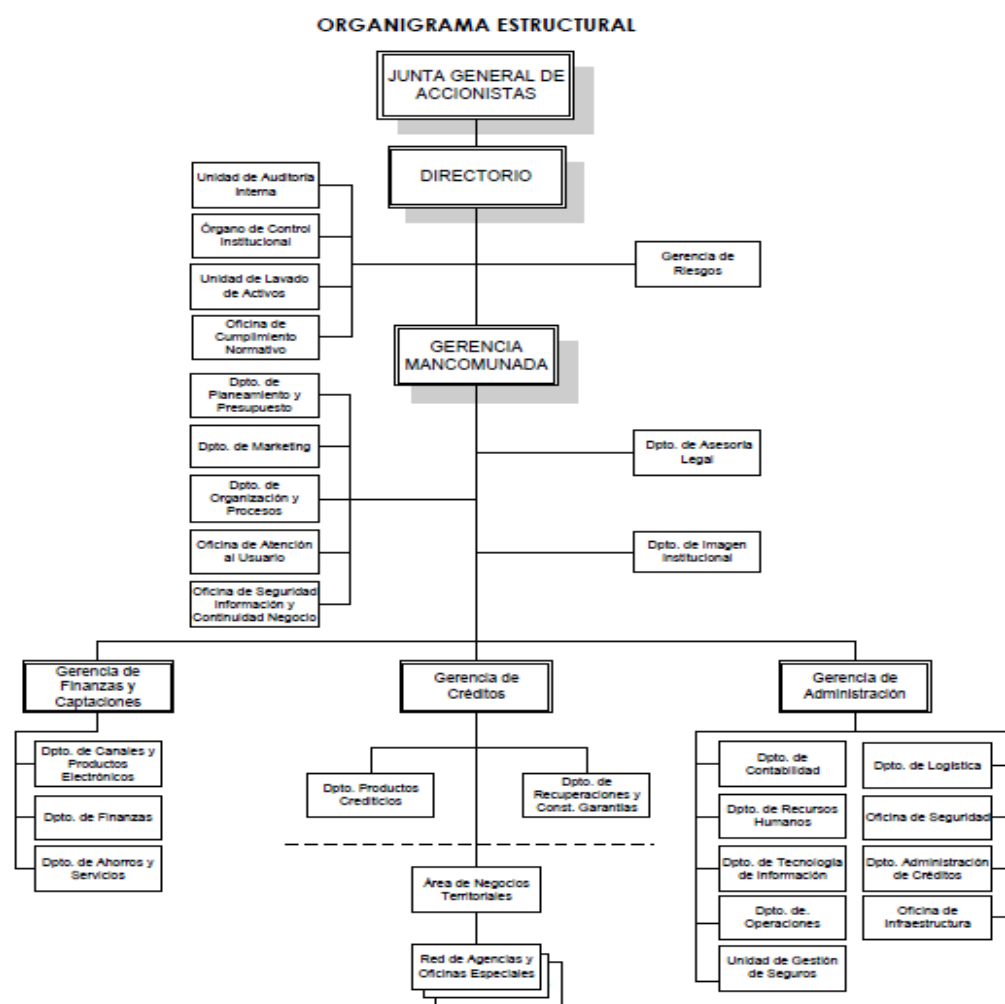
Fuente: Elaboración propia, adaptada de Fred David (2008).

Anexo 12. Criterios de priorización de las iniciativas estratégicas

Criterio	Característica mostrada	NV	VA
Impacto estratégico (50%)	Si no está bien alineada con la estrategia (no apoya a ningún objetivo estratégico), el beneficio estratégico es bajo (no reduce las brechas de valor).	Alto	1
	Si está bien alineada con la estrategia (apoya a uno o más objetivos estratégicos), el beneficio estratégico es moderado (reduce en menos del 15% las brechas de valor).	Medio	5
	Si está bien alineada con la estrategia (apoya a uno o más objetivos estratégicos), el beneficio estratégico es importante (reduce en más del 15% la brecha de valor).	Bajo	9
Riesgo del proyecto (15%)	Riesgo del proyecto alto (Alta complejidad, muchas unidades, muchos problemas operacionales para la implementación) Exposición presupuestaria alta. Poca disponibilidad de personal y habilidades requeridas.	Alto	1
	Riesgo del proyecto medio (Complejidad media, mediana cantidad de unidades, mediana cantidad de problemas operacionales para la implementación). Exposición presupuestaria media. Mediana disponibilidad de personal y habilidades requeridas.	Medio	5
	Riesgo del proyecto bajo (Baja complejidad, pocas unidades, pocos problemas operacionales para la implementación). Baja exposición presupuestaria. Alta disponibilidad de personal y habilidades requeridas.	Bajo	9
Demanda de recursos (10%)	Requiere muchos recursos valiosos para implementarse y sostenerse.	Alto	1
	Requiere algunos recursos valiosos para implementarse y sostenerse.	Medio	5
	Requiere pocos recursos valiosos para implementarse y sostenerse.	Bajo	9
Profundidad y alcance del cambio (25%)	Alto grado de cambio organizacional requerido.	Alto	1
	Cambio moderado.	Medio	5
	Cambio mínimo.	Bajo	9

Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 13. Estructura organizacional actual de la Caja Maynas



Aprobado por Directorio en Sesión Ordinaria No. 05-2014 del 17/02/2014, Acuerdo No. 6632

Fuente: Caja Maynas, Departamento de Organización y Procesos.

Anexo 14. Despliegue del mapa estratégico y acuerdos de niveles de servicios para las unidades de soporte de la Caja Maynas

Unidad de soporte	Servicio estratégico ofrecido	Indicador	Acuerdo de nivel de servicio
Departamento de Tecnologías de la Información	Desarrollar e implementar tecnología para: <ul style="list-style-type: none"> • Reducir costos. • Atender y conocer mejor al cliente. • Desarrollar y modificar productos en tiempos mínimos. • Integrar estrategia y operación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costo total de operación con y sin tecnologías de la información. • Tiempo de atención de requerimientos. • Grado de alineamiento de tecnología y negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costos con uso de nuevas tecnologías no menor a 10% del costo sin uso de tecnología o tecnología actual. • Tiempos de atención de requerimientos no mayores a 8 horas para casos complejos, 4 horas para casos intermedios y 10 minutos para casos simples.
Departamento de Finanzas	Aprovisionar, distribuir y rentabilizar fondos de manera eficiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Costo de fondeo. • Tiempo de entrega de fondos a las agencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de entrega de efectivo no mayor a 24 horas. • Costo de fondeo no mayor al promedio del mercado.
Oficina de Infraestructura	Habilitación física de agencias y oficinas	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de habilitación de agencias nuevas o remodeladas. • Costo de remodelación o nuevas agencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de apertura de nueva agencia u oficina no mayor a 30 días calendarios. • Tiempo de remodelación de agencia u oficina no mayor a 15 días calendarios. • Costo de nueva agencia: no mayor a S/. 150.000. • Costo de remodelación de agencia: no mayor a S/. 50.000.
Oficina de Seguridad de la Información y Continuidad del Negocio.	Disponibilidad y seguridad de los servicios ofrecidos al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de servicios. • Incidentes de seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de servicio no menor a 99,7% en condiciones normales. • Disponibilidad de servicios no menor a 85% en condiciones de contingencia. • Índice de incidentes por agencia u oficina no mayor a 0,1%
Departamento de Operaciones.	Procesamiento de operaciones y transacciones con alta rapidez y escalabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Costo de procesamiento. • Tiempo de procesamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costo de procesamiento en canales físicos no mayor del promedio del sector. • Costo de procesamiento en canales virtuales no mayor al 10% de los canales físicos. • Tiempo de procesamiento en canales físicos no mayor a 3 minutos para operaciones en ventanilla y 10 minutos para operaciones en plataforma. • Tiempo de procesamiento en canales virtuales no mayor a 30 segundos.
Departamento de Administración de Créditos	Evaluación y desembolso de créditos	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de evaluación. • Tiempo de desembolso. • Precisión en la evaluación de créditos 	<ul style="list-style-type: none"> • No mayor a 24 horas para créditos mayores a 150.000. • No mayor a 1 hora para créditos menores a 150.000. • Cantidad de créditos en refinanciamiento o castigados menor al 4%.
Departamento de Recuperación y Constitución de Garantías.	Recuperar créditos otorgados y administrar las garantías.	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de recuperación de créditos. • Costo de recuperación de créditos. • Costo de administración de garantías. • Tiempo de recuperación de créditos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperación de créditos no menor a 85% del total de créditos en recuperación. • Costo de recuperación no mayor al 5% del crédito a recuperar. • Costo de administración de garantías no mayor al 2% del valor garantizado. • Tiempo de recuperación de créditos no mayor a 60 días calendario.
Departamento de Logística.	Proveer de bienes y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de atención de requerimientos. • Costo de administración de bienes y servicios adquiridos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de atención de requerimientos no mayor a 30 días para bienes y servicios complejos, 15 días para bienes y servicios de complejidad mediana y 1 día para bienes y servicios de uso común. • Costo de administración no mayor al 2% del valor de los bienes y servicios administrados.

Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 15. Plan de comunicación de la estrategia para Caja Maynas

Medio	Tipo de comunicación	Mensaje	Objetivo del mensaje	Responsable Emisor	Herramientas	Receptor	Frecuencia
Reuniones institucionales	Oral, masiva, informal	Comparación situación actual vs. visión deseada. Estrategia seleccionada.	Crear sentido de urgencia. Crear compromiso y entusiasmo	Presidente del directorio	Agenda de cambio estratégico. Estrategia codificada OVA	Toda la organización	4 veces al año
Reuniones de grupos pequeños	Oral, focalizada, informal,	Visión de cambio. Estrategia seleccionada. Objetivos estratégicos. Metas, iniciativas.	Crear sentido de pertenencia, compromiso. Entusiasmo.	Gerentes y Jefes	Mapa Estratégico. BSC desplegados de sus unidades. Estrategia codificada OVA.	Colaboradores de las U.O	4 veces al mes
Reuniones sociales	Oral, focalizada, informal.	Visión de cambio. Estrategia seleccionada.	Entusiasmo, compromiso.	Agentes de cambio.	Estrategia codificada.	Toda la organización.	Cada vez que haya oportunidad.
Boletines	Escrito, masivo, informal	Visión de cambio, estrategia, logros, avances.	Sentido de urgencia. Sentido de pertenencia. Compromiso	Líder de tema impacto	Agenda estratégica. BSC	Toda la organización	Menualmente.
Intranet locales	Escrito, masivo, formal	Visión de cambio, objetivos estratégicos, iniciativas, logros	Entusiasmo, sentido de pertenencia, compromiso.	Líder de tema impacto	Estrategia codificada OVA. Agenda estratégica. BSC.	Toda la organización.	Permanente.
Video	Masivo, informal, audiovisual	Comparación situación actual, situación deseada. Estrategia seleccionada. Equipos temáticos.	Entusiasmo, sentido de pertenencia, compromiso.	Líder de tema impacto	Estrategia codificada OVA. Agenda estratégica. BSC.	Toda la organización.	Menualmente
Pósters permanentes	Focalizado, escrito, informal	Visión de cambio, equipos temáticos, iniciativas y logros	Entusiasmo, sentido de pertenencia, compromiso.	Líder de tema impacto	Agenda estratégica, Estrategia codificada OVA. Mapa estratégico	Toda la organización.	Permanente.
Emails	Masivo, escrito, informal	Avances, logros. Siguiendo pasos en la implementación	Sentido de pertenencia, compromiso.	Presidente de directorio	BSC	Toda la organización.	Permanente.

Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 16. Política de recompensas para la Caja Maynas

Tipo de unidad	Concepto	Recompensa
Plan de recompensas personal. Unidad de negocio	Logro de meta personal anual	15%
	Logro de meta de equipo anual	5%
	Logro de meta organizacional anual	30%
Plan de recompensas personal. Unidad de soporte	Logro de meta personal anual	5%
	Logro de meta de equipo anual	15%
	Logro de meta organizacional anual	30%

Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 17. Estados financieros proyectados para la Caja Maynas

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS - CAJA MAYNAS (SIN ESTRATEGIA)						
	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019
INGRESOS FINANCIEROS	75.229	77.612	80.070	82.607	85.224	87.923
GASTOS FINANCIEROS	21.188	21.859	22.011	22.164	22.317	22.472
MARGEN FINANCIERO BRUTO	54.041	55.753	58.060	60.443	62.906	65.451
PROVISIONES PARA CRÉDITOS DIRECTOS	8.852	9.132	9.422	9.720	10.028	10.346
MARGEN FINANCIERO NETO	45.189	46.620	48.638	50.723	52.878	55.105
INGRESOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	2.652	2.736	2.822	2.912	3.004	3.099
GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	1.045	1.078	1.112	1.147	1.183	1.221
MARGEN OPERACIONAL	46.796	48.278	50.348	52.488	54.699	56.983
GASTOS ADMINISTRATIVOS	37.219	38.398	39.614	40.869	42.164	43.499
MARGEN OPERACIONAL NETO	9.577	9.881	10.734	11.619	12.535	13.484
PROVISIONES, DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	3.098	3.196	3.298	3.402	3.510	3.621
OTROS INGRESOS Y GASTOS	357	368	380	392	404	417
RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA	6.836	7.052	7.816	8.608	9.429	10.280
IMPUESTO A LA RENTA	2.428	2.116	2.345	2.583	2.829	3.084
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	4.408	4.937	5.471	6.026	6.601	7.196

Fuente: Elaboración propia 2015.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS PROYECTADO - CAJA MAYNAS (Escenario pesimista)

CONCEPTO	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019
INGRESOS FINANCIEROS	75.229	75.981	76.741	77.508	78.283	79.066
GASTOS FINANCIEROS	21.188	20.640	20.079	19.504	18.917	18.315
MARGEN FINANCIERO BRUTO	54.041	55.341	56.662	58.004	59.367	60.751
PROVISIONES PARA CRÉDITOS DIRECTOS	8.852	8.941	9.030	9.120	9.211	9.304
MARGEN FINANCIERO NETO	45.189	46.401	47.632	48.883	50.155	51.447
INGRESOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	2.652	2.360	2.383	2.407	2.431	2.456
GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	1.045	1.008	1.018	1.028	1.038	1.049
MARGEN OPERACIONAL	46.796	47.753	48.998	50.263	51.548	52.854
GASTOS ADMINISTRATIVOS	37.219	36.831	36.432	36.021	35.599	35.164
MARGEN OPERACIONAL NETO	9.577	10.922	12.566	14.242	15.950	17.690
PROVISIONES, DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	3.098	2.749	2.393	2.417	2.441	2.465
OTROS INGRESOS Y GASTOS	357	360	364	367	371	375
RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA	6.836	8.533	10.537	12.192	13.880	15.600
IMPUESTO A LA RENTA	2.428	2.560	3.161	3.658	4.164	4.680
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	4.408	5.973	7.376	8.534	9.716	10.920

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS PROYECTADO - CAJA MAYNAS (Escenario optimista)

CONCEPTO	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019
INGRESOS FINANCIEROS	75.229	90.274	108.329	129.995	155.994	187.193
GASTOS FINANCIEROS	21.188	24.523	28.344	32.713	37.695	43.362
MARGEN FINANCIERO BRUTO	54.041	65.752	79.986	97.283	118.299	143.831
PROVISIONES PARA CRÉDITOS DIRECTOS	8.852	10.622	12.747	15.296	18.356	22.027
MARGEN FINANCIERO NETO	45.189	55.130	67.239	81.986	99.944	121.804
INGRESOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	2.652	2.804	3.364	4.037	4.845	5.814
GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	1.045	1.197	1.437	1.724	2.069	2.482
MARGEN OPERACIONAL	46.796	56.736	69.166	84.300	102.720	125.135
GASTOS ADMINISTRATIVOS	37.219	42.857	49.262	56.514	64.697	73.893
MARGEN OPERACIONAL NETO	9.577	13.879	19.905	27.786	38.022	51.243
PROVISIONES, DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	3.098	3.266	3.378	4.054	4.864	5.837
OTROS INGRESOS Y GASTOS	357	428	514	616	739	887
RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA	6.836	11.041	17.040	24.348	33.898	46.293
IMPUESTO A LA RENTA	2.428	3.312	5.112	7.304	10.169	13.888
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	4.408	7.728	11.928	17.044	23.728	32.405

Fuente: Elaboración propia 2015.

BALANCE GENERAL PROYECTADO PARA CAJA MAYNAS (miles de soles)

Activo	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019
DISPONIBLE	80.601	72.394	76.056	82.923	93.637	109.046
Caja	5.269	4.737	4.976	5.426	6.127	7.135
Bancos y Corresponsales	75.258	62.372	71.079	77.497	87.510	101.911
Otros	73	0	0	0	0	0
FONDOS INTERBANCARIOS	0	0	0	0	0	0
INVERSIONES NETAS DE PROVISIONES	15.296	15.296	15.296	15.296	15.296	15.296
Inversiones Disponibles para la Venta	10.195	10.195	10.195	10.195	10.195	10.195
Inversiones a Vencimiento	108	108	108	108	108	108
Inversiones en Subsidiarias, Asociadas y Negocios Conjuntos	4.993	4.993	4.993	4.993	4.993	4.993
CRÉDITOS NETOS DE PROVISIONES Y DE INGRESOS NO DEVENGADOS	287.545	318.126	349.708	384.438	422.628	464.623
Vigentes*	285.692	316.299	347.929	382.722	420.994	463.094
Préstamos	251.397	316.299	347.929	382.722	420.994	463.094
Arrendamiento Financiero	576	0	0	0	0	0
Hipotecarios para Vivienda	26.197	0	0	0	0	0
Otros	7.521	0	0	0	0	0
Refinanciados y Reestructurados*	10.527	10.001	9.501	9.026	8.575	8.146
Atrasados*	23.967	24.004	23.621	22.921	21.846	20.325
Vencidos	11.280	16.803	16.535	16.045	15.292	14.228
En Cobranza Judicial	12.687	7.201	7.086	6.876	6.554	6.098
Provisiones	-31.705	-31.255	-30.444	-29.364	-27.960	-26.169
Intereses y Comisiones no Devengados	-936	-923	-899	-867	-826	-773
CUENTAS POR COBRAR NETAS DE PROVISIONES	2.631	5.720	8.615	11.246	13.505	15.256
RENDIMIENTOS POR COBRAR	4.919	4.673	4.439	4.217	4.006	3.806
Disponible	150	142	135	128	122	116
Créditos	4.769	4.531	4.304	4.089	3.884	3.690
BIENES REALIZABLES, RECIBIDOS EN PAGO Y ADJUDICADOS NETOS	1.296	1.213	1.091	932	731	480
INMUEBLE, MOBILIARIO Y EQUIPO NETO	15.217	23.545	24.722	25.958	27.256	28.619
OTROS ACTIVOS	4.259	4.259	4.259	4.259	4.259	4.259
TOTAL ACTIVO	411.763	372.832	408.131	446.347	487.682	532.339
Pasivo						
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	312.045	338.159	366.571	397.493	431.153	467.802
Depósitos de Ahorro	51.772	55.914	60.387	65.218	70.435	76.070
Depósitos a Plazo	215.694	234.104	254.198	276.134	300.090	326.259
Cuentas a Plazo	152.507	167.758	184.534	202.987	223.286	245.615
C.T.S.	63.187	66.346	69.664	73.147	76.804	80.644
Depósitos Restringidos	44.519	48.081	51.927	56.081	60.568	65.413
Otras Obligaciones	60	60	60	60	60	60
A la Vista	60	60	60	60	60	60
DEPÓSITOS DEL SISTEMA FINANCIERO Y ORGANISMOS INTERNACIONALES	5.009	5.009	5.010	5.011	5.012	5.013
Depósitos de Ahorro	9	9	10	11	12	13
Depósitos a Plazo	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
ADEUDOS Y OBLIGACIONES FINANCIERAS	23.836	23.622	23.409	23.198	22.990	22.783
Instituciones del País	2.734	2.709	2.685	2.661	2.637	2.613
Instituciones del Exterior y Organismos Internacionales	21.102	20.912	20.724	20.537	20.353	20.169
CUENTAS POR PAGAR	3.713	3.527	3.351	3.183	3.024	2.873
INTERESES Y OTROS GASTOS POR PAGAR	6.881	7.426	8.018	8.663	9.365	10.130
Obligaciones con el Público	6.539	7.086	7.682	8.330	9.035	9.803
Depósitos del Sistema Financiero y Organismos Internacionales	1	1	1	1	1	1
Adeudos y Obligaciones Financieras	341	338	335	332	329	326
OTROS PASIVOS	187	187	159	135	115	97
PROVISIONES	629	621	603	663	731	807
Créditos Indirectos	99	99	99	99	99	99
Otras Provisiones	530	522	504	564	632	708
OBLIGACIONES EN CIRCULACIÓN SUBORDINADAS ^{1/}	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	352.301	378.551	407.121	438.347	472.390	509.505
PATRIMONIO	59.462	66.675	77.066	90.923	108.929	131.880
Capital Social	45.177	49.584	56.798	67.188	81.046	99.051
Capital Adicional	0	0	0	0	0	0
Reservas	9.873	9.873	9.873	9.873	9.873	9.873
Ajustes al Patrimonio	4	4	4	4	4	4
Resultados Acumulados	0	0	0	0	0	0
Resultado Neto del Ejercicio	4.408	7.213	10.391	13.857	18.006	22.951
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	411.763	445.226	484.187	529.270	581.319	641.385

Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 18. Indicadores financieros proyectados

Indicador	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	TOTAL CMAC
SOLVENCIA							
Pasivo total / Capital social y reservas (N° de veces)	6,39	6,38	6,32	5,86	5,33	4,78	7,31
CALIDAD DE ACTIVOS *							
Créditos atrasados / Créditos directos (%)	7,78	7,36	6,61	5,85	5,09	4,31	6,58
Provisiones / Créditos atrasados (%)	131,57	130,21	128,88	128,11	127,99	128,75	135,98
EFICIENCIA Y GESTIÓN							
Gastos de Administración anualizados/ Créditos directos e indirectos promedio (%)	11,27	7,39	8,15	8,37	8,61	8,88	9,54
Créditos directos / empleados (miles S/.)	693	690	759	834	917	1 008	943
Créditos directos / Número de oficinas (miles S/.)	21.540	17.674	17.485	19.222	21.131	23.231	20.775
Depósitos/ Créditos directos (%)	97,34	106,30	104,82	103,40	102,02	100,68	99,38
RENTABILIDAD							
Utilidad neta anualizada sobre patrimonio promedio (%)	6,85	7,88	13,87	15,61	16,86	17,69	14,12
Utilidad neta anualizada sobre activo promedio (%)	0,91	1,38	2,58	3,15	3,74	4,36	1,88
LIQUIDEZ							
Adeudos / Pasivo total (%)	6,66	6,23	5,74	5,28	4,86	4,47	5,13

Fuente: Elaboración propia 2015.

Anexo 19. Crecimiento y participación de la cartera de productos de la Caja Maynas

Portafolio de Productos	Tasa de crecimiento de ventas en la industria			Participación de mercado (%) relativa en la industria		Participación en ingresos de CAJA MAYNAS
	Ventas 2014 del Mercado	Ventas 2013 del Mercado	% de crecimiento	Ventas 2014 -CAJA MAYNAS	Porcentaje CAJA MAYNAS	
C. Corporativo	109.401	68.790	59,04%	20.456	18,70%	6,27%
C. Gran empresa	17.482	17.309	1,00%	-	0,00%	0,00%
C. Mediana empresa	1.663.557	1.340.468	24,10%	37.215	2,24%	11,41%
C. Pequeña empresa	5.386.490	5.040.843	6,86%	101.599	1,89%	31,15%
C. Microempresa	2.983.011	2.921.360	2,11%	63.439	2,13%	19,45%
C. Consumo	2.491.361	2.434.499	2,34%	76.278	3,06%	23,38%
C. Hipotecario	879.301	694.424	26,62%	27.226	3,10%	8,35%
Depósitos ahorros	3.134.042	2.726.129	14,96%	51.780	1,65%	16,33%
Depósitos plazo	10.171.109	10.088.534	0,82%	265.214	2,61%	83,67%

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de la SBS.

Notas biográficas

Ganímedes Trimegistro Rosales Reyes

Ingeniero Industrial por la Universidad Nacional de Ingeniería, con certificaciones en Project Management Professional del Project Management Institute, certificación en Information Technology Infrastructure Library (ITILv3) y Six Sigma. Cuenta con 13 años de experiencia profesional en implementación de Business Process Management Offices (BPMO, u oficinas de excelencia operacional) y Project Management Offices (PMO), en empresas públicas y privadas de los sectores telecomunicaciones, banca, hidrocarburos y control gubernamental ocupando cargos de dirección desde el 2010. Desde agosto del 2012 combina sus actividades profesionales con la docencia, dictando cursos relacionados a gestión y gerencia de proyectos, así como gestión por procesos. Actualmente también es miembro del comité consultivo de la carrera de Ingeniería Industrial y Comercial de la Universidad ESAN, además de ser miembro activo del PMI, Capítulo Lima.

Rodolfo Muñoz Herrera

Ingeniero de Sistemas por la Universidad Privada del Norte, con Máster en Gestión de Tecnologías y Telecomunicaciones por la Escuela de Negocios EOI (España), Certificación PSD SCRUM. Cuenta con 12 años de experiencia en implementación de proyectos informáticos aplicando PMI, ITIL y COBIT, en empresas públicas y privadas en los sectores minería, *retail* y servicios financieros, ocupando cargos de dirección desde el 2009.

Jorge Luis Hidalgo Zamalloa

Licenciado en Ciencias Económicas por la Pontificia Universidad Católica del Perú, con especialización en Operaciones y Logística por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Cuenta con 5 años de experiencia en el área Logística en empresas de consumo masivo y 11 en el sector *retail*. Ocupa cargos de dirección desde el 2008 y a partir del 2013 lidera el lanzamiento de un nuevo formato de tienda, enfocado al desarrollo de mercado en zonas emergentes del país.