

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA CEPRODEMIC – MULTICREDIT
CON LA FINALIDAD DE POSICIONARSE EN EL MERCADO CAJAMARQUINO –
2015-2018”**

Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración, que presenta:

BACHILLER: MIGUEL ÁNGEL, CASANA PAUCAR

ASESOR:

Mg. MARIO OSWALDO, PAREDES SÁNCHEZ

CAJAMARCA – PERÚ

2017

Dedicatoria

A mi madre, Teodolinda Paucar Quispe, una persona muy respetable, admirable y sorprendente; que me ha demostrado su apoyo incondicional y que, si queremos llegar lejos, debemos esforzarnos día a día.

A mis hermanos, Jorge, Araceli y Fiorella, quienes me brindan ánimos y apoyo moral para seguir adelante; es a ellos a quiénes están dirigidos todos mis esfuerzos y deseos de superación.

A mi asesor, Mg. Mario Paredes Sánchez, por su apoyo incondicional y a todos los docentes que han compartido conmigo sus conocimientos en el transcurso de mi vida universitaria.

Agradecimiento

A Dios por brindarme la oportunidad de seguir cumpliendo mis metas, por guiar mis pasos y por bendecir a mi familia, que es mi razón de ser.

Al señor Oswaldo Castañeda Silva, Gerente de la asociación Centro de Promoción y Desarrollo de las Microfinanzas CEPRODEMIC -MULTICREDIT, por haberme dado la oportunidad de realizar este trabajo de investigación, en su representada y por haber contribuido significativamente con el mismo.

A mi asesor, Mg. Mario Oswaldo Paredes Sánchez por orientarme y absolver mis dudas y por compartir sus conocimientos adquiridos en su vasta trayectoria como docente.

Resumen

En la presente investigación, se muestra la propuesta de Plan Estratégico para CEPRODEMIC – Multicredit, el cual ha sido desarrollado en tres etapas distintas, la etapa inicial o de insumos, la etapa media o de estrategias y la etapa final o de decisión. La información utilizada, ha sido recabada de fuentes directas e indirectas tales como: entrevista con el gerente de CEPRODEMIC – Multicredit, encuestas aplicadas a los clientes de CEPRODEMIC – Multicredit, fuentes bibliográficas de base y de actualidad, entre otras.

Los análisis realizados para la elaboración del plan estratégico, son dos: en primer lugar, el análisis interno, que abarca administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones y logística. Infraestructura, finanzas y contabilidad, recursos humanos, sistemas de información y comunicación y tecnología e investigación y desarrollo; esto nos permite tener una visión clara sobre el estado actual de la organización. El resultado del análisis interno, se plasma principalmente en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), posteriormente, también en las matrices de estrategias y de decisión. En segundo lugar, el análisis externo, que abarca factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos; los cuales permiten conocer el entorno en el que se desenvuelve la organización. El resultado del análisis externo, se plasma principalmente en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), posteriormente, también en las matrices de estrategias y de decisión.

Finalmente, luego de elaborar las matrices necesarias para elegir las estrategias adecuadas, se elaboró un formato para los planes de acción u objetivos a corto plazo, a los mismos que se les asignó tiempo, responsables y recursos; para su óptima contribución al cumplimiento de los objetivos a largo plazo.

Palabras clave: posicionamiento, planificación, filosofía empresarial, objetivos y estrategias.

Abstract

In the present investigation, there appears the offer of Strategic Plan for CEPRODEMIC - Multicredit, which has been developed in three different stages, the initial stage or of inputs, the stage happens or of strategies and the final stage or of decision. The used information, it has been obtained of such direct and indirect sources as: he interviews with the manager of CEPRODEMIC - Multicredit, surveys applied to the clients of CEPRODEMIC - Multicredit, bibliographical sources of base and of current importance, between others.

The analyses realized for the production of the strategic plan, are two: first, the internal analysis, which includes administration and manages, marketing and sales, operations and logistics. Infrastructure, finance and accounting, human resources, information systems and communication and technology and research and development; this allows us to have a clear vision on the current condition of the organization. The result of the internal analysis, it takes form principally of the Counterfoil of Evaluation of Internal Factors (MEFI), later, also of the counterfoils of strategies and of decision. Secondly, the external analysis, which includes political, economic, social, technological and ecological factors; which allow to know the environment in which the organization is unrolled. The result of the external analysis, it takes form principally of the Counterfoil of Evaluation of External Factors (MEFE), later, also of the counterfoils of strategies and of decision.

Finally, after elaborating the necessary counterfoils to choose the suitable strategies, a format was elaborated for the action plans or short-term aims, to the same ones that were assigned to them time, persons in charge and resources; for their optimal contribution to the fulfillment of the long-term objectives.

Keywords: positioning, planning, business philosophy, objectives and strategies.

Tabla de Contenidos

Portada.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Resumen.....	iv
Abstract.....	v
Tabla de Contenidos	1
Lista de Figuras.....	6
Lista de Tablas	7
Introducción	8
Capítulo I. Planteamiento del problema.....	10
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	10
1.2. Formulación del problema	11
1.3. Objetivos	11
1.3.1. Objetivo general	11
1.3.2. Objetivos específicos	11
1.4. Importancia, delimitación y alcances de la investigación.....	12
1.4.1. Delimitación geográfica, temporal y socio-demográfica.	13
1.5. Justificación	13
1.5.1. Desde una perspectiva teórica.	13
1.5.2. Desde una perspectiva práctica.	14

1.5.3.	Desde una perspectiva metodológica	14
1.6.	Limitaciones	14
Capítulo II. Planteamiento o fundamentación teórica		15
2.1.	Antecedentes del problema	15
2.1.1.	Antecedentes internacionales	15
2.1.2.	Antecedentes nacionales	16
2.1.3.	Antecedentes locales	19
2.2.	Bases teóricas – científicas	20
2.2.1.	Planeamiento estratégico	20
2.2.1.1.	<i>Administradores de la estrategia</i>	20
2.2.1.2.	<i>El proceso de preparación de estrategias</i>	23
2.2.1.3.	<i>Planificación estratégica</i>	24
2.2.1.4.	<i>Declaración de la misión</i>	25
2.2.1.5.	<i>Misión</i>	26
2.2.1.6.	<i>Visión</i>	27
2.2.1.7.	<i>Valores corporativos</i>	28
2.2.1.8.	<i>Metas principales</i>	31
2.2.1.9.	<i>Análisis externo</i>	32
2.2.1.10.	<i>El modelo de Porter</i>	35
2.2.1.11.	<i>Estrategias genéricas</i>	36
2.2.1.12.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	40
2.2.1.13.	<i>Análisis interno</i>	41
2.2.1.14.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	43
2.2.1.15.	<i>Análisis FODA y modelo de negocio</i>	44
2.2.1.16.	<i>Implantación estratégica</i>	47
2.2.1.17.	<i>Circuito de retroalimentación</i>	47
2.2.1.18.	<i>Objetivos estratégicos</i>	48
2.2.1.19.	<i>Plan de acciones estratégicas</i>	50
2.2.2.	Posicionamiento	51

2.2.2.1. <i>Definiciones.</i>	51
2.2.2.2. <i>Metodologías para medir el posicionamiento, basadas en el consumidor.</i>	53
2.2.2.3. <i>Metodologías de posicionamiento, basadas en el negocio.</i>	56
2.3. Definición de términos básicos	58
2.4. Hipótesis	60
2.5. Variables	60
Capítulo III. Planteamiento metodológico	63
3.1. Tipo de investigación	63
3.2. Diseño de investigación	63
3.3. Métodos de investigación	63
3.3.1. Método Inductivo.	64
3.3.2. Método Deductivo.	64
3.3.3. Método Analítico.	64
3.3.4. Método Sintético.	64
3.4. Alcance de la investigación	64
3.4.1. Población.	64
3.4.2. Muestra.	65
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	66
3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	66
3.6.1. Técnica de procesamiento de información	66
3.6.2. Técnica de análisis e interpretación de resultados.	67
Capítulo IV. Análisis e interpretación de resultados	68
4.1. Resultados de la encuesta por cuestionario	68
4.2. Posicionamiento actual de CEPRODEMIC – Multicredit en el mercado cajamarquino según el método Young & Rubicam	80

Capítulo V. Análisis externo e interno	84
5.1. Análisis del entorno – PESTE	84
5.1.1. Factores políticos, gubernamentales y legales (P)	84
5.1.2. Factores económicos y financieros (E)	87
5.1.3. Factores sociales, culturales y demográficos (S)	93
5.1.4. Factores tecnológicos y científicos (T).....	97
5.1.5. Factores ecológicos y ambientales (E)	101
5.2. Elaboración de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)	104
5.3. Competidores.....	105
5.3.1. Poder de negociación de los proveedores.....	106
5.3.2. Poder de negociación de los compradores	106
5.3.3. Amenaza de productos sustitutos	107
5.3.4. Riesgo de entrada de competidores potenciales	107
5.3.5. Rivalidad de las compañías establecidas.....	109
5.4. Matriz del Perfil Competitivo de CEPRODEMIC – Multicredit.....	111
5.5. Análisis interno AMOFHIT	113
5.5.1. Administración y gerencia (A).....	113
5.5.2. Marketing y Ventas (M)	113
5.5.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	113
5.5.4. Finanzas y Contabilidad (F).....	114
5.5.5. Recursos humanos (H).....	114
5.5.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	115
5.5.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)	115
5.6. Elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	115
 Capítulo VI. Propuesta de plan estratégico.....	 117
6.1. Propuesta de plan estratégico	117
6.1.1. Resumen ejecutivo	117
6.1.2. Diagnóstico situacional de CEPRODEMIC – Multicredit	118

6.1.3. Formulación de la filosofía empresarial de CEPRODEMIC – Multicredit.....	121
6.1.3.1. Misión.	121
6.1.3.2. Visión.	121
6.1.3.3. Objetivos.	121
6.1.3.4. Valores corporativos.	123
6.1.4. Planes de acción (recursos asignados a los objetivos a corto plazo)	124
6.1.5. Evaluación estratégica.....	128
6.1.6. Perspectivas de control.....	129
6.1.6.1. Perspectiva financiera o de resultado.	129
6.1.6.2. Perspectiva del cliente o mercado.	129
6.1.6.3. Perspectiva del proceso (de negocio) interno.	130
6.1.6.4. Perspectiva del aprendizaje, del crecimiento o tecnológica.	130
6.1.7. Gestión del cambio	131
6.2. Anexos del plan estratégico	132
Conclusiones	146
Recomendaciones	148
Referencias.....	149
Anexos	152
Cuestionario	152
Guía de entrevista semiestructurada	154

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Niveles de gestión estratégica.....	22
<i>Figura 2.</i> Definición del negocio.....	27
<i>Figura 3.</i> Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	36
<i>Figura 4.</i> Matriz FODA.....	46
<i>Figura 5.</i> Principales componentes del proceso de planeación estratégica.....	48
<i>Figura 6.</i> Tiempo que es cliente de Multicredit.....	69
<i>Figura 7.</i> Edad de los clientes de Multicredit.....	70
<i>Figura 8.</i> Sexo de los clientes de Multicredit.....	71
<i>Figura 9.</i> Forma en la que los clientes se enteraron de la existencia de Multicredit.....	73
<i>Figura 10.</i> Motivo por el que solicitó un crédito.....	74
<i>Figura 11.</i> Créditos aprobados en Multicredit.....	75
<i>Figura 12.</i> Créditos de los clientes de Multicredit, en otras entidades.....	76
<i>Figura 13.</i> Aspectos importantes al solicitar un crédito.....	78
<i>Figura 14.</i> Interés de Multicredit, por el bienestar y desarrollo de sus clientes.....	79
<i>Figura 15.</i> Publicidad que los clientes recomiendan a Multicredit.....	80
<i>Figura 16.</i> Medición de los atributos de Multicredit.....	81
<i>Figura 17.</i> Créditos Mypes y participación – Sistema Financiero.....	85
<i>Figura 18.</i> Riesgo País mayo 2014 – mayo 2015.....	88
<i>Figura 19.</i> Perú: evolución de la línea de pobreza total 2009 – 2015.....	94
<i>Figura 20.</i> Tasa de pobreza esperada en el Perú (% de la población total).....	95
<i>Figura 21.</i> Organigrama estructural de la asociación Centro de Promoción y Desarrollo de las Microfinanzas – CEPRODEMIC.....	119
<i>Figura 22.</i> Mapa de procesos para Multicredit.....	130
<i>Figura 23.</i> Anexo C. Matriz PEYEA para Multicredit.....	136
<i>Figura 24.</i> Anexo E. Matriz BCG para Multicredit.....	138
<i>Figura 25.</i> Anexo G. Matriz Interna – Externa para Multicredit.....	140
<i>Figura 26.</i> Anexo H. Matriz de la Gran Estrategia para Multicredit.....	141

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Formato para representar planes de acción</i>	51
Tabla 2 <i>Cuadro de operacionalización de las variables</i>	61
Tabla 3 <i>Tiempo que es cliente de Multicredit</i>	68
Tabla 4 <i>Edad de los clientes de Multicredit</i>	69
Tabla 5 <i>Sexo de los clientes de Multicredit</i>	71
Tabla 6 <i>Forma en la que se enteró de la existencia de Multicredit</i>	72
Tabla 7 <i>Motivo por el que solicitó un crédito</i>	73
Tabla 8 <i>Cantidad de créditos aprobados en Multicredit</i>	74
Tabla 9 <i>Créditos que tienen los clientes de Multicredit, con otras entidades</i>	75
Tabla 10 <i>Aspectos que considera más importantes, al solicitar un crédito</i>	77
Tabla 11 <i>Interés de Multicredit, por el bienestar y desarrollo de sus clientes</i>	78
Tabla 12 <i>Publicidad que los clientes recomiendan realizar, a Multicredit</i>	79
Tabla 13 <i>Resultados de la medición de los atributos de CEPRODEMIC – Multicredit</i>	80
Tabla 14 <i>Ranking de Calificación del riesgo soberano de países latinoamericanos 2016</i>	89
Tabla 15 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	104
Tabla 16 <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de CEPRODEMIC – Multicredit</i>	111
Tabla 17 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	116
Tabla 18 <i>Recursos asignados a la estrategia 1</i>	124
Tabla 19 <i>Recursos asignados a las estrategias 2 y 3</i>	125
Tabla 20 <i>Recursos asignados a la estrategia 4</i>	126
Tabla 21 <i>Recursos asignados a las estrategia 5 y 6</i>	127
Tabla 22 <i>Anexo A. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)</i> ...	133
Tabla 23 <i>Anexo B. Factores que constituyen las variables de los ejes de la matriz PEYEA</i>	135
Tabla 24 <i>Anexo D. Crecimiento y participación (%) de mercado de microfinanzas 2015 – 2016</i>	137
Tabla 25 <i>Anexo F. Estrategias según ubicación en los cuadrantes</i>	140
Tabla 26 <i>Anexo I. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (CPE)</i>	142
Tabla 27 <i>Anexo J. Matriz de Ética</i>	143
Tabla 28 <i>Anexo K. Estrategias retenidas y de contingencia</i>	143
Tabla 29 <i>Anexo L. Matriz de estrategias y objetivos a largo plazo</i>	145

Introducción

La planeación estratégica se puede definir como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales, que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos. Esto se logra a través de la formulación de objetivos y la implantación de estrategias acordes con la situación actual de la organización, la cual se puede determinar luego de hacer el análisis interno y externo de la misma.

El plan estratégico es un documento que resulta de llevar a cabo el proceso de planeación estratégica. Generalmente se plasma con una visión de largo plazo, salvo necesidades distintas de cada organización como, por ejemplo, las organizaciones relacionadas con tecnología o que dependen de fluctuaciones muy variables en su industria o sector.

La asociación civil Centro de Promoción y Desarrollo de las Microfinanzas (CEPRODEMIC) – Multicredit, tiene dos tipos de servicios, en los cuales enmarca el desarrollo de sus actividades. En primer lugar, tenemos los servicios financieros, los cuales incluyen, depósitos en cuenta de ahorro, depósitos a plazo fijo y los créditos; en segundo lugar, tenemos a los servicios no financieros, los cuales incluyen, capacitación integral y asesoría en negocios en temas de marketing, finanzas, contabilidad, administración y temas afines.

En ese sentido, la presente investigación tiene por objetivo aportar concretamente, un plan estratégico a la asociación civil Centro de Promoción y Desarrollo de las Microfinanzas (CEPRODEMIC) – Multicredit, el cual contribuirá al mejoramiento del desarrollo de las actividades de los colaboradores y de la organización misma. Finalmente, una vez culminado el plan estratégico, se procederá a comunicarlo a todos los integrantes de la organización para lograr que lo conozcan y sepan hacia dónde apunta, qué es lo que quiere lograr y cómo lo va a lograr, en el corto, mediano y largo plazo.

La estructura de la presente investigación, es la siguiente: Capítulo I. Planteamiento del problema, Capítulo II. Planteamiento o fundamentación teórica, Capítulo III. Planteamiento metodológico, Capítulo IV. Análisis e interpretación de resultados y Capítulo V. Propuesta de plan estratégico.

Finalmente, se describen las conclusiones a las que se llegó con la presente investigación; además de formular algunas recomendaciones.

Capítulo I. Planteamiento del problema

1.1. Descripción de la realidad problemática

En el Perú, existen cerca de 63 entidades financieras, registradas, divididas entre: Empresas Bancarias, Entidades Financieras Estatales, Empresas Financieras, Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), Cajas Municipales de Crédito Popular (CMCP), Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC), y Edpymes (Entidad de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa). (BCRP, 2015)

Al margen de ellas, existen otras asociaciones civiles, avocadas al rubro financiero, entre ellas la asociación denominada Centro de Promoción y Desarrollo de las Microfinanzas (CEPRODEMIC), con su nombre comercial Multicredit, la cual tiene presencia en el mercado cajamarquino desde el año 2009. Sin embargo, existen entidades financieras que funcionan en Cajamarca desde mucho antes, lo cual significa que, de una u otra forma, dichas entidades, están mejor posicionadas en el sector. En Cajamarca la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rondesa, la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pío X y la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora del Rosario; podrían considerarse como las más importantes, las cuales tienen agencias en distintas provincias de Cajamarca y en otros departamentos del Perú.

Multicredit ha crecido con el pasar de los años, tal es así que, a la fecha, cuenta con agencias en las provincias de San Marcos y Cajabamba; y también en Huamachuco; a pesar de ello, en Multicredit, no existe un Plan Estratégico que permita conocer aspectos básicos (objetivos, misión, visión, valores, entre otros) que toda organización debe tener, sin importar el sector en el que se desempeñe. El crecimiento de Multicredit, se puede ver reflejado en los proyectos con los que cuenta, tales como GRUPOS SOLIDARIOS y BANCOS COMUNALES y la cantidad creciente de créditos individuales que atiende.

Debido a ello es que surge la propuesta de elaborar un Plan Estratégico 2015 – 2018, que permita fortalecer y orientar el desarrollo de las actividades de Multicredit y contribuya a mejorar el desempeño de sus colaboradores, ya que conocerán hacia dónde apunta la empresa y orientarán sus labores cotidianas hacia un objetivo común.

Cabe resaltar que la propuesta no concluirá con la recomendación que se hará a la gerencia, para la implementación y, lo más importante, la comunicación a los colaboradores; acciones que son la base para que un documento de ésta índole tenga un buen uso y sea bien aprovechado, ya que en algunos casos los colaboradores saben que existe un plan estratégico pero solamente lo conoce el gerente o los dueños de la empresa, lo cual significa una desventaja desde todo punto de vista, porque es como si tal plan no existiera.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera la elaboración del Plan Estratégico y su posterior implementación contribuirá con el posicionamiento del Centro de Promoción y Desarrollo de las Microfinanzas (CEPRODEMIC) – MULTICREDIT, en el mercado cajamarquino?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Elaborar un Plan Estratégico para el Centro de Promoción y Desarrollo de las Microfinanzas (CEPRODEMIC) – Multicredit, con la finalidad de posicionarse en el mercado cajamarquino.

1.3.2. Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico situacional de CEPRODEMIC, que permita identificar sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que se le presentan.

Formular la filosofía empresarial, es decir: definir la visión, misión y los valores de CEPRODEMIC.

Determinar la estrategia de posicionamiento de CEPRODEMIC, aplicando la metodología de Young & Rubicam.

Elaborar los objetivos estratégicos de acuerdo a cada perspectiva, el mapa de procesos, los indicadores, las metas, y las iniciativas estratégicas.

1.4. Importancia, delimitación y alcances de la investigación

La presente investigación justifica su importancia porque permitirá analizar y evaluar la situación actual de la asociación civil Centro de Promoción y Desarrollo de las Microfinanzas (CEPRODEMIC) – Multicredit, para elaborar un Plan Estratégico 2015 – 2018, que le permitirá tener sus objetivos y estrategias claros, los cuales redundarán de manera positiva en el desempeño de los colaboradores, quienes sabrán hacia dónde apunta la empresa y hacia dónde deben dirigir sus esfuerzos mentales o físicos que exige cada uno de sus puestos o cargos.

Es sabido que todas las personas, de manera consciente o inconsciente, planeamos las actividades que vamos a desarrollar a lo largo del día, de la semana, del mes o incluso de años; y esto se da también con las personas naturales con negocios unipersonales o con las personas jurídicas; y deben tener los lineamientos claros para que las personas que la integran no estén a la deriva, actuando cada quien por su lado.

1.4.1. Delimitación geográfica, temporal y socio-demográfica.

a. Delimitación geográfica

La presente investigación se realizará en el distrito de Cajamarca, en la asociación civil Centro de Promoción y Desarrollo de las Microfinanzas (CEPRODEMIC) – Multicredit.

b. Delimitación temporal

La duración del proyecto es de 03 meses, del 01 de noviembre de 2015 al 31 de enero de 2016.

c. Delimitación socio-demográfica

La presente investigación tiene como unidad de análisis, a la asociación civil Centro de Promoción y Desarrollo de las Microfinanzas (CEPRODEMIC) – Multicredit y a sus colaboradores.

1.5. Justificación

La justificación de la presente investigación está dada desde tres perspectivas, las cuales se mencionan a continuación:

1.5.1. Desde una perspectiva teórica.

Se justifica porque los aportes del mismo servirán como un marco de referencia para proponer los componentes básicos de la planeación estratégica, tales como: reseña histórica, misión, visión y valores empresariales, además de poder realizar un análisis sobre los objetivos y estrategias que están contenidos en el plan estratégico. De esa manera mejorará el desempeño de los colaboradores y se logrará resaltar las ventajas competitivas de las empresas del rubro financiero, comparando la teoría de la planeación estratégica con la realidad misma.

1.5.2. Desde una perspectiva práctica.

Se justifica porque pretende solucionar la falta de dirección existente en la asociación civil Centro de Promoción y Desarrollo de las Microfinanzas – Multicredit, y verificar si el desarrollo de sus actividades se adecúa a las condiciones actuales y a las exigencias de los clientes. También aportará recomendaciones en cuanto a planeación estratégica y estrategias empresariales. Finalmente, se comunicará el Plan Estratégico 2015 – 2018, a todos los colaboradores quienes ayudarán a ponerlo en práctica.

1.5.3. Desde una perspectiva metodológica.

Se justifica porque puede ser sometida a validez y confiabilidad, para medir el grado de relación existente entre el desarrollo de actividades empresariales sin contar con un plan estratégico y el desarrollo de las actividades empresariales contando con un plan estratégico; lo cual permitirá definir las estrategias necesarias para lograr una ventaja competitiva que diferencie a la asociación civil Centro de Promoción y Desarrollo de las Microfinanzas – Multicredit, de sus principales competidores. Por otro lado, la presente investigación podrá ser tomada como antecedente para futuros estudios relacionados a planeación estratégica en empresas financieras.

1.6. Limitaciones

Es necesario recalcar que, para elaborar el plan estratégico, se tiene que recurrir a distintas fuentes de información, con el objetivo de plasmar algo real. En ese sentido, una de las limitaciones más relevantes fue las escasas fuentes de información, respecto a temas muy específicos del plan estratégico.

Capítulo II. Planteamiento o fundamentación teórica

2.1. Antecedentes del problema

2.1.1. Antecedentes internacionales.

- Yu, S. y Mata, Y. (2007). “Diseño de un Plan Estratégico para el departamento de Crédito y Cobranza del Instituto Autónomo de la Secretaría de Vivienda de la Gobernación del Estado Anzoátegui (SEVIGEA)”, para optar por el título de Ingeniero de Sistemas, de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui. La investigación realizada se centró en el departamento de Crédito y Cobranza del Instituto Autónomo de la Secretaría de la Vivienda de la Gobernación del Estado Anzoátegui. Luego de realizar las auditorías externas e internas, los autores determinaron, mediante la evaluación de los factores externos, que el instituto en mención, no aprovechaba las oportunidades que le permitirían eludir o disminuir las amenazas. Posteriormente se formularon las estrategias más convenientes para poder hacer frente a la situación anterior; esto se realizó empleando la matriz FODA. Finalmente, se formularon planes de acción.
- Gálvez, D. (2008). “Modelo de Planeación Estratégica Aplicado a una Microempresa Artesanal del Sector Metalmeccánico del Ecuador, Caso Empresa Metalmeccánica Gálvez ‘EMG Fierro Forjado’”, para optar al por el título de Ingeniero en Administración de Procesos, de la Escuela Politécnica Nacional. En la presente investigación se realizó un análisis situacional externo e interno, el primero para identificar las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa y, a través de ellas, lograr el desarrollo de una ventaja competitiva que la diferencie de sus principales competidores; el segundo, se realizó para identificar las

oportunidades y amenazas que rodean a la empresa y poder aprovecharlas (captarlas o evitarlas) de la mejor forma. Seguidamente, se formuló el plan estratégico, resaltando los aspectos más importantes (visión, misión, valores empresariales y objetivos). Para terminar, se propusieron indicadores de gestión, los cuales permitirán monitorear y controlar la implementación de las estrategias para alcanzar los objetivos deseados.

- Cano, A. y Cifuentes, D. (2011). “Diseño e Implementación de un Plan Estratégico para la Empresa Disempack Ltda”, para optar por el título de Administración de Empresas, de la Universidad de la Salle. En la presente investigación, los autores realizaron un análisis interno tomando como referencia, modelos de varios autores. Además, realizaron el análisis externo donde identificaron las amenazas que acechan a la empresa y adoptaron estrategias para poder hacerles frente. Finalmente, implantaron el plan estratégico propuesto.

2.1.2. Antecedentes nacionales.

- Barandían, M., Calderón, D., Chávez, G. y Coello, A. (2012). “Plan Estratégico del Sector Automotriz en el Perú – Vehículos Ligeros y Comerciales”, para optar por el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas, de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Los autores de esta investigación se propusieron analizar el planeamiento estratégico del sector automotriz y, en consecuencia, lograr su objetivo principal que es buscar su desarrollo sostenible, aprovechando el crecimiento económico del país y el dinamismo del sector, a través del establecimiento de estrategias que permitan posicionarlo como uno de los sectores

referentes en Latinoamérica, buscando el bienestar de sus stakeholders e impactando en menor medida en el medio ambiente.

Este documento toma como referencia modelos exitosos aplicados en países de la región. Dichos modelos fueron desarrollados en condiciones menos favorables con las que cuenta el sector automotriz, en la actualidad. Además, demuestra que se puede impulsar al sector para hacerlo más competitivo, a través del aprovechamiento de una ventaja comparativa. Por otro lado, este estudio muestra que muchos de los objetivos planteados son susceptibles de alcanzar, debido a que existen factores que propician las condiciones para su concreción, tales como (a) tratados de libre comercio con países fabricantes, (b) aumento de la demanda de vehículos en el Perú y (c) altos índices de motorización en el Perú.

- Ávila, F., Injante, C., Murrugarra, E., Pacheco, D. y Schroeder, O. (2012). “Planeamiento Estratégico del Sector Bancario Peruano”, para optar por el grado de Magíster en Administración de Negocios Globales. Para concretar el plan estratégico, los autores de esta investigación, realizaron un análisis externo bajo los lineamientos (a) políticos, (b) económicos, (c) sociales, (d) tecnológicos y (e) ecológicos que permitió tener una visión clara del entorno sobre el cual se desarrolla el sector en estudio. Además, se tomó en cuenta a los países referentes y sus indicadores. De igual manera, se llevó a cabo un análisis interno que permite visualizar cada área de importancia dentro del sector, para ello se contó con las áreas de (a) administración, (b) marketing, (c) operaciones, (d) finanzas, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y (g) tecnología. Luego del análisis, las estrategias planteadas fueron de (a) penetración en el mercado, (b) desarrollo de

mercados, (c) desarrollo de productos e (d) integración vertical hacia delante y, permitirán llevar al sector bancario peruano en el año 2022 a ser un sector rentable, mantener un nivel de riesgo controlado y apoyar la bancarización aportando además al crecimiento del país. Finalmente, se plantean objetivos de largo plazo y aunados a ellos, los de corto plazo, junto a indicadores para cada uno, que ayudarán a monitorear el alcance de la visión planteada.

- Usaqui, A. y Julio, C. (2010). “Plan estratégico de optimización de recursos y sistemas de gestión de empresas constructoras para participar en licitaciones estatales: Caso pequeña y mediana empresa”, para optar por el grado de Maestro en Gestión y Administración de la Construcción, de la Universidad Nacional de Ingeniería. La presente investigación tenía por objetivo, elaborar un plan estratégico para la optimización de gestión en los procesos de licitaciones, a fin de obtener la buena pro de un determinado proceso de contratación, buscando la manera de mejorar la calidad y la eficiencia de los mismos, y concluir en la definición de un plan dirigido exclusivamente a optimizar la gestión empresarial de la oficina encargada en una mediana y pequeña empresa peruana. En la optimización de gestión en los procesos de selección (etapa de elaborar la oferta técnica – económica) existen factores internos y externos, de tipo administrativo, político, técnico y económico, que intervienen de manera favorable y/o desfavorable durante la participación de la empresa en los procesos de selección pública. El plan de optimización propuesto contiene principalmente lo siguiente: formulación de políticas y objetivos en la empresa; identificación de clientes y sus necesidades; organización institucional de la empresa; características del recurso humano; flujo

de información; gestión de procesos; y condicionantes. Asimismo, el estudio de investigación, se basó en la información obtenida de las empresas constructoras en cuanto al sistema de licitación con el Estado peruano, determinando cuales son los problemas administrativos particulares que representan, así como las opiniones sobre las posibles soluciones. Por lo tanto, la investigación presenta exclusivamente el desarrollo de un plan estratégico para optimizar la gestión en los procesos selección (licitaciones) con el estado peruano, desde el punto de vista del empresario privado.

2.1.3. Antecedentes locales.

- Gonzáles, C., Dávila, J. y Vásquez, M. (2012). “Plan estratégico para el Turismo Termal en Cajamarca”, para optar por el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas, de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En esta investigación se realizó un análisis de la situación actual del termalismo en Cajamarca con el fin de realizar un diagnóstico tanto a nivel interno como externo identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sector; posteriormente se elaboró un plan estratégico identificando las ventajas competitivas y comparativas con las que se cuenta, proponiendo estrategias para cumplir con los objetivos a largo y corto plazo propuestos y de esta forma convertir el sector, en un sector eficiente, optimizando el uso del recurso termal, logrando un desarrollo sostenible, obteniendo la mayor rentabilidad, involucrando a la población y respetando al medio ambiente.
- Espinoza, D., Jáuregui, M. y Leveau, O. (2012). “Plan Estratégico del Sector Lácteo de Cajamarca”, para optar por el grado de Magíster en Administración

Estratégica de Empresas, de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Los autores de la presente investigación analizaron la situación del sector lácteo de Cajamarca, ya que se habían planteado el objetivo de realizar el planeamiento estratégico para dicho sector en el escenario actual, en el que destaca el crecimiento sostenido del mercado de la leche y sus derivados. Con la finalidad de lograr el objetivo propuesto, realizaron un análisis interno y externo del sector lácteo de Cajamarca. Finalmente, dentro de este escenario y tendencias favorables expresadas a nivel mundial y a escala nacional, en el caso específico del sector lácteo artesanal cajamarquino, si bien la actividad láctea de la región presenta diversas dificultades a lo largo de la cadena de valor, se debe incrementar la oferta actual de productos lácteos a fin de abastecer eficientemente el mercado local y convertirse en la mejor alternativa de consumo para el mercado nacional con miras a expandir las producciones artesanales para su exportación.

2.2. Bases teóricas – científicas

2.2.1. Planeamiento estratégico.

2.2.1.1. *Administradores de la estrategia.*

Los administradores son el eje del proceso de preparación de estrategias. Ello significa que deben responsabilizarse de formular las estrategias para obtener una ventaja competitiva y, además, aplicarlas. Deben dirigir el proceso de preparación de estrategias. Las estrategias que permitieron que Dell tuviera tanto éxito no fueron elegidas por una entidad abstracta conocida como “la empresa”: fueron seleccionadas por el fundador de la compañía, Michael Dell y los administradores que contrató. El éxito de esta organización,

al igual que el de cualquier compañía, se basó principalmente en la manera exitosa en que los administradores de la compañía desempeñaron su función estratégica. (Hill, 2009, p.8)

En la mayoría de las compañías existen dos tipos principales de administradores: administradores generales, que tienen la responsabilidad del desempeño total de la compañía o de una de sus principales subunidades o divisiones independientes, y los administradores de funciones, también conocidos como administradores, que son los responsables de supervisar una función en particular, es decir, una tarea, actividad u operación como contabilidad, mercadotecnia, investigación y desarrollo, tecnología de la información o logística. (Hill, 2009, p.8)

Una compañía está conformada por una colección de funciones o departamentos que trabajan en conjunto para proporcionar un servicio o producto al mercado. Si una compañía ofrece diferentes productos o servicios, con frecuencia duplica sus funciones y crea una serie de divisiones independientes (cada una de las cuales contiene su propio conjunto de funciones) para manejar cada uno de ellos. En consecuencia, los administradores generales de estas divisiones son los responsables de su línea de productos. La preocupación primordial de los administradores generales es la salud de la compañía o división bajo su mando; tienen la responsabilidad de decidir cómo crear una ventaja competitiva y lograr una elevada rentabilidad con los recursos y el capital que tienen a su disposición. (Hill, 2009, p.8)

La *Figura 1*, muestra la organización de una compañía multidivisional, es decir, una empresa que comprende varios negocios y ha creado una división independiente que maneja cada uno de ellos.

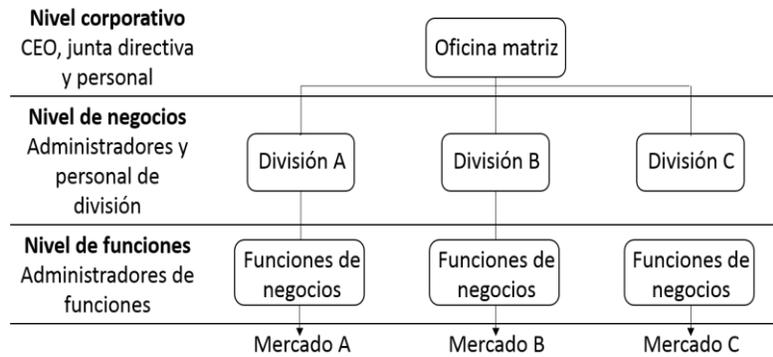


Figura 1. Niveles de gestión estratégica. Tomada de Administración Estratégica, Hill, 2009, p.9.

Como se puede ver, existen tres niveles administrativos principales: corporativo, de negocio y de funciones. Los administradores generales se encuentran en los dos primeros niveles, aunque su función estratégica difiere según su esfera de responsabilidad. (Hill, 2009).

Administradores corporativos. El nivel de administración corporativo se compone del director general o *Chief Executive Officer* (CEO, por sus siglas en inglés), otros puestos ejecutivos altos y el personal. Estas personas ocupan el nivel más alto en la toma de decisiones dentro de la organización. El director general o CEO, es el principal administrador de este nivel. En consulta con los demás altos ejecutivos, la función de los *administradores corporativos* es supervisar el desarrollo de las estrategias para toda la organización. Esta función incluye definir los objetivos organizacionales, determinar en qué sectores debe operar, asignar recursos entre los diferentes negocios, formular e implantar estrategias que abarquen a cada uno de los negocios y proporcionen liderazgo a toda la organización. (Hill, 2009, p.8)

Administradores de negocio. Una unidad de negocios es una división independiente (con sus propias funciones, por ejemplo, departamento de finanzas, compras, producción y mercadotecnia) que proporciona un producto o servicio a un mercado en particular. El

administrador general principal de negocio, o el administrador de negocio, es la cabeza de la división. La función estratégica de estos administradores es traducir las declaraciones generales de la dirección e intentar que las que provienen del nivel corporativo se conviertan en estrategias concretas de cada uno de los negocios que tienen a su cargo. (Hill, 2009, p.10)

Administradores de funciones. Los administradores funcionales son responsables de las funciones u operaciones específicas del negocio (recursos humanos, compras desarrollo de productos, servicio a clientes, y así sucesivamente) que constituyen a una compañía o una de sus divisiones. Por lo tanto, la esfera de responsabilidad del administrador de funciones, por lo general se limita a una actividad organizacional, mientras que los administradores generales supervisan la operación de toda una compañía o división. Aun cuando no son responsables del desempeño general de la organización, los administradores funcionales también tienen una función estratégica importante: desarrollar estrategias funcionales, en su área, que ayuden a lograr los objetivos estratégicos establecidos por los administradores generales corporativos y de negocio. (Hill, 2009, p.10).

2.2.1.2. El proceso de preparación de estrategias.

Muchos autores han hecho hincapié en que la estrategia es el resultado de un proceso de planeación formal y que la dirección representa la función más importante de este proceso. Aun cuando esta perspectiva está basada, de cierta forma, en la realidad, no es la historia completa. Con frecuencia las estrategias valiosas emergen de lo más profundo de la organización sin previa planeación. Sin embargo, considerar una planeación formal y racional es un punto de partida útil para viajar en el mundo de la estrategia. En

consecuencia, podría describirse como un típico modelo de planeación estratégica formal para la preparación de estrategias. (Hill, 2009, p.10)

2.2.1.3. Planificación estratégica

La planificación estratégica es la planificación global que permite la buena administración y guía de un proceso o actuación determinados. Le proporciona un esquema de lo que está haciendo y a dónde va a llegar. La planificación estratégica proporciona claridad sobre lo que la empresa quiere lograr y cómo lo va a conseguir. (Gómez, 2010, p.32)

La planificación estratégica permitirá responder a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué capacidad tenemos y qué podemos hacer?, ¿Qué problemas estamos tratando?, ¿Qué influencia podemos causar?, ¿Qué asuntos críticos tenemos que responder?, ¿Dónde debemos situar nuestros recursos y cuáles son nuestras prioridades?, ¿Cuál debería ser nuestro objetivo inmediato?, ¿Cómo tenemos que organizarnos para conseguir nuestro objetivo?, ¿Quién se encargará de hacer el qué y el cuándo?, entre otras. (Gómez, 2010, p.32)

La planificación se puede considerar estratégica cuando con ésta, la organización prevé lo que puede hacer la competencia y el resto de los actores del mercado, así como cuando reconoce la influencia de las fuerzas del entorno, que actúan en el mismo escenario. (Gómez, 2010, p.32)

La planificación estratégica es esencial en la actualidad para todas las empresas que viven en el mundo de la competencia. Si una empresa se desarrolla en un área en la cual no existe competencia, entonces la planificación estratégica no tiene razón de ser. Como es

obvio, la mayor parte de las empresas tiene competencia y, por lo tanto, necesita de la planificación. (Gómez, 2010, p.33)

El proceso de planeación estratégica formal consta de cinco pasos principales:

- a. Seleccionar la misión y las principales metas corporativas.
- b. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas.
- c. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades con que se cuenta.
- d. Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y con las metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
- e. Implantar las estrategias. (Hill, 2009, p.10)

2.2.1.4. Declaración de la misión.

El primer componente del proceso de administración estratégica es declarar la misión organizacional, la cual debe proporcionar la estructura o el contexto dentro del cual, se formularán las estrategias. Una declaración de misión contiene cuatro componentes: la expresión de la razón de ser de una compañía u organización –el motivo de su existencia– que normalmente se conoce como misión; la declaración de algún estado futuro deseado, por lo regular conocido como la visión; la manifestación de los valores clave que la organización se compromete a respetar, y una declaración de las principales metas. (Hill, 2009, p.11)

2.2.1.5. Misión.

La misión describe qué hace la compañía. Por ejemplo, la misión de Kodak es proporcionar a los “clientes las soluciones necesarias para capturar, guardar, procesar, reproducir y comunicar imágenes, en cualquier lugar y en cualquier momento”. En otras palabras, Kodak existe para ofrecer soluciones de imágenes a los consumidores. (Hill, 2009, p.11)

En su declaración de misión, Ford Motor Company se describe como una compañía “apasionadamente comprometida con ofrecer movilidad a las personas alrededor del mundo” ... Nos anticipamos a las necesidades del consumidor y ofrecemos productos y servicios excelentes que mejoran la vida de las personas. En pocas palabras, la misión de Ford es ser una compañía que existe para satisfacer las necesidades de movilidad personal del consumidor. (Hill, 2009, p.11)

Un primer paso importante en el proceso de formular una misión es definir de manera clara el negocio de la organización. En esencia, la definición responde a estas preguntas “¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debe ser?” Las respuestas orientan a la formulación de la misión. Para responder a la primera pregunta, la compañía debe definir su negocio en términos de tres dimensiones: a quién se debe satisfacer (qué grupos de clientes), qué se satisface (qué necesita el cliente) y cómo se satisfacen las necesidades de los clientes (a través de qué habilidades, conocimientos o competencias distintivas). La *Figura 2*, ilustra éstas dimensiones. (Hill, 2009, p.13)



Figura 2. Definición del negocio. Tomada de Administración Estratégica, Hill, 2009, p. 13.

2.2.1.6. Visión.

La visión de una compañía expone cierto estado futuro deseado; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar. Nokia, el fabricante de teléfonos móviles (inalámbricos) más grande del mundo, opera con una visión muy sencilla, aunque poderosa: “Si puede ser móvil, ¡lo será!” Esta visión implica que no solo la telefonía de voz será móvil (ya lo es), sino que será el sistema principal de otros servicios basados en dato, como procesamiento de imágenes y navegación en internet. Esta visión ha llevado a Nokia a desarrollar aparatos telefónicos móviles con multimedia que no solo se pueden usar para la comunicación de voz, sino también para tomar fotografías, navegar en internet, participar en juegos y manipular la información personal y corporativa. (Hill, 2009, p.14)

La visión es la “fotografía de la familia” del futuro de la compañía, generalmente se la visualiza en el largo plazo (10 a 20 años); en otras palabras, es lo que nuestra organización sería, si logramos cumplir nuestras actividades y no hay influencias importantes que alteren su curso. (Gómez, 2010, p.21)

La visión debe ser expresada claramente, especificando lo más posible, para servir de herramienta de medición de los resultados, de tal forma que los miembros de la empresa, puedan entenderla y describirla. La visión debe ser positiva y motivadora, que promueva el sentido de identificación de los empleados con la tarea que desempeña la organización. (Gómez, 2010, p.21)

Debe ser un reto, es decir, debe balancearse lo posible con lo ambicioso. Debe ser un punto de intersección entre los sueños de grandes y el pensamiento con los pies en la tierra respecto a lo que se puede hacer; no debe ser fácilmente alcanzable pero tampoco imposible de obtener. (Gómez, 2010, p.21)

La visión sirve de base para explicar la misión del negocio, otro de los propósitos de la organización. Pero subalterno del primero. Ya que la visión se enfoca al objetivo final a lograr, la misión explica los medios necesarios para cumplir con esta meta mayor. (Gómez, 2010, p.21)

En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc. (Misión y Visión, 2006)

2.2.1.7. Valores corporativos.

Los valores de una compañía, establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, cómo deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión. En la medida en que ayuden a impulsar y dar forma al comportamiento dentro de la empresa, los valores se consideran la base de la cultura organizacional de una compañía: el conjunto de valores,

normas y estándares que controlan la forma en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y metas de una organización. Normalmente, la cultura de una organización se considera una fuente importante de su ventaja competitiva. (Hill, 2009, p.14)

Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios. (Mejía, 2004, p.1)

Específicamente estamos hablando de conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta o que se propone tener o lograr como una característica distintiva de su posicionamiento y/o de sus variables competitivas. (Mejía, 2004, p.1)

Las empresas tienen, por sí mismas, características que las hacen diferentes a sus competidores. Elementos tales como: el tamaño, la propiedad, la imagen institucional, la ubicación geográfica, la estructura de su organización, etc.; son aspectos que diferencian unas empresas de otras, aún dentro del mismo ramo. (Mejía, 2004, p.1)

Hay empresas que se apoyan en la tecnología, por ejemplo, como opción de valor corporativo para elevar su competitividad. Otras empresas, se comprometen con un servicio de excepcional calidez y calidad, más que con las características de su producto. Las hay con un avanzado nivel de innovación y otras, con procesos certificados y altos estándares de calidad, aunque no sean muy innovadoras. Cada empresa debe definir dónde están sus opciones para ser competitivo, a través de sus valores corporativos. (Mejía, 2004, p.1)

Lo importante es que los valores correspondan con la estrategia, no puedo pregonar en la estrategia que quiero ser una empresa con liderazgo en el servicio y ni siquiera tengo un

área de servicios al cliente, ni mido la aceptación del cliente por mi servicio. Hay empresas, por ejemplo, que postulan como producto fundamental el producto X, pero al momento de interrogarlos sobre la evolución de ese producto, no son capaces de describir sus ventas y sus utilidades. En otras, por el contrario, postulan como un valor esencial el ser muy flexibles y adaptables a su cliente, pero el cliente las destaca como inflexibles. La distancia entre el postulado y la realidad, es gigante. (Mejía, 2004, p.2)

A. ¿Cómo se determinan los valores corporativos?

Los valores corporativos se componen de tres elementos:

a. El deseo o la voluntad

Es el deseo legítimo del empresario por ser reconocido de una manera u otra, depende de su concepción de negocios, sus inclinaciones y sus aspiraciones.

b. La estrategia

Cuál es la orientación de su negocio, cómo quiere competir y posicionarse en la mente de los consumidores y de los competidores.

c. El compromiso

Las cosas que se deciden con la voluntad o con la reflexión, ¿cómo se desarrollan en la realidad? (Mejía, 2004, p.2)

No basta disponer, entonces, de un listado de supuestos valores corporativos, si posteriormente no se construyen y se vuelven parte de la cultura y la vida cotidiana de la empresa, hasta ser reconocidos, valorados por los clientes y percibidos por los competidores. Lo frecuente es ver el listado de los enunciados, lo poco frecuente es ver si se cumplen. La pregunta clave: ¿los valores corporativos se miden y se trabaja para lograrlos? (Mejía, 2004, p.2)

2.2.1.8. Metas principales.

Una vez que se establecen la misión, la visión y los valores clave, los administradores de estrategias pueden dar el siguiente paso en la formulación de una declaración de la misión: establecer las principales metas. Una meta es un estado futuro deseado, preciso y medible que intenta alcanzar una compañía. En este contexto, el propósito de las metas es especificar con precisión lo que debe hacer una compañía si quiere concretar su misión o visión. (Hill, 2009, p.15)

Las metas bien construidas tienen 4 características:

- Son precisas y medibles. Las metas medibles dan a los administradores un parámetro o estándar con el que pueden juzgar el desempeño.
- Se refieren a temas esenciales. Para mantener el enfoque, los administradores deben seleccionar un número limitado de las principales metas para evaluar el desempeño de la compañía. Las metas seleccionadas deben ser esenciales o importantes.
- Son desafiantes, aunque realistas. Dan a los empleados un incentivo para buscar formas de mejorar las operaciones de la organización. Si una meta no es realista en relación con los retos que se deben enfrentar, los empleados se pueden rendir; por otra parte, es posible que una meta que es demasiado sencilla, no motive a los administradores y demás empleados.
- Especifican el periodo en el que deben alcanzarse, cuando es apropiado. Especificar el tiempo indica a los empleados que, para tener éxito, la meta debe lograrse en una fecha determinada, no después de ella. Las fechas límite pueden generar una sensación de urgencia para alcanzar la meta y actuar como motivador.

Sin embargo, no todas las metas deben estar sujetas a limitaciones temporales.
(Hill, 2009, p.15)

Las metas bien construidas también son un medio por el cual se puede evaluar el desempeño de los administradores. Como ya se observó, a pesar de que la mayoría de las compañías operan con una variedad de metas, el objetivo central de casi todas las corporaciones es maximizar el rendimiento de los accionistas, para lo cual se requiere de una elevada rentabilidad y un crecimiento sostenido de las utilidades. Por lo tanto, la mayoría de las compañías opera con metas que tienen primordialmente en cuenta estos dos aspectos. Sin embargo, es importante que los administradores ejecutivos no cometan el error de hacer demasiado hincapié en la rentabilidad actual en detrimento de la rentabilidad y el crecimiento de la utilidad a largo plazo. (Hill, 2009, p.15)

A fin de protegerse de un comportamiento cortoplacista, los administradores tienen que asegurarse de fijar metas cuyo logro incremente el desempeño y la competitividad de la empresa a largo plazo. Las metas a largo plazo, se relacionan con temas como desarrollo del producto, satisfacción del cliente y eficiencia, y se concentran en objetivos específicos tales como productividad de los empleados y el capital, calidad del producto, innovación, así como en satisfacción y servicio al cliente. Por ejemplo, en Dell Computer, la meta de reemplazar el inventario con información tiene por objetivo concentrar la atención de la administración en lo que se puede hacer para aumentar la rotación del inventario y, de ese modo, reducir los costos. (Hill, 2009, p.15)

2.2.1.9. Análisis externo.

El propósito fundamental de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo de la organización que pueden influir en

la forma en que se intente alcanzar la misión. En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el ambiente de la industria en el que opera la compañía, el ambiente nacional o del país y el macroambiente o el ambiente socioeconómico más amplio. Analizar el ambiente industrial impone llevar a cabo una valoración de la estructura competitiva de la industria en la que opera la compañía, incluyendo su posición competitiva y sus principales rivales. (Hill, 2009, p.15)

También se debe analizar la naturaleza, etapa, dinámica e historia de la industria. Como muchos mercados de la actualidad se han globalizado, analizar el ambiente de la industria también significa evaluar el efecto de la globalización en la competencia que se desarrolla en el sector. Un análisis así puede revelar que la compañía debe mudar ciertas instalaciones de producción a otro país, expandirse de manera dinámica en los nuevos mercados, como China, o cuidarse de la nueva competencia de países emergentes. Analizar el macroambiente consiste en estudiar los factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales internacionales y tecnológicos que puedan influir en la compañía y su industria. (Hill, 2009).

La formulación de estrategias empieza con un análisis de las fuerzas que conforman la competencia que existe en la industria en la que opera una compañía. La meta es entender las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa y usar este conocimiento para identificar las estrategias que le permiten superar a sus rivales. Las oportunidades surgen cuando una compañía puede aprovechar las condiciones de su ambiente para formular e implantar estrategias que le permitan ser más redituable. Por ejemplo, el aumento del consumo de cerveza de primera calidad representa una *oportunidad* para que las cerveceras expandan su volumen de ventas al crear productos para ese segmento del

mercado. Las amenazas se presentan cuando las condiciones del ambiente externo ponen en peligro la integridad y rentabilidad del negocio de la compañía. Un menor consumo de cerveza y el aumento en la escala de eficiencia mínima de producción han sido *amenazas* para la rentabilidad de todas las cerveceras en la industria, excepto para aquellas con un mercado masivo muy grande. (Hill, 2009, p.42)

El ambiente externo es una restricción importante para las acciones de los gerentes. Analizar el entorno es una etapa crucial en el proceso estratégico. Los gerentes de todas las organizaciones tienen que realizar un análisis externo. Por ejemplo, tienen que saber qué hace la competencia, qué legislación nueva va a afectar a la organización o cuál es la oferta de mano de obra en los lugares donde opera. Al analizar el entorno, los gerentes deben examinar ambientes tanto generales como particulares para ver qué tendencias y qué cambios ocurren. Por ejemplo, los gerentes del ramo de artículos deportivos saben que su sector está cambiando. Estuvo dominado mucho tiempo por las compañías deportivas grandes, como Nike o Rawlings, pero han entrado compañías más pequeñas con productos dirigidos a los entusiastas de los deportes extremos, aficionados a los que les gusta correr riegos y llegar a sus límites. Muchas de estas empresas atribuyen su éxito a los Juegos X, una competencia en la que cabe todo, desde *skateboarding* (patineta), hasta *sky surfing* (surfoeo aéreo). Los gerentes de las compañías tradicionales y de estas empresas pequeñas quieren estar a la vanguardia de los cambios externos, de modo que puedan establecer las estrategias adecuadas. (Robbins, 2005, p.183)

Después de analizar el entorno, los gerentes tienen que evaluar lo que aprendieron acerca de las oportunidades, que pueda explotar la organización y las amenazas que haya

que contrarrestar. Las oportunidades son tendencias positivas en los factores del ambiente externo; las amenazas son tendencias negativas. (Robbins, 2005, p.183)

Lo último que debemos saber sobre el análisis externo es que el mismo ambiente puede presentar oportunidades para una organización y amenazas para otra del mismo sector; debido a sus diferencias de recursos y aptitudes. Por ejemplo, Southwest Airlines ha prosperado en una industria turbulenta, mientras que otras, como American o Delta, han tenido que luchar. (Robbins, 2005, p.183)

2.2.1.10. El modelo de Porter.

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro: 'Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar Industrias y Competidores. (CECSA, México 1981).

La conocida estructura de Michael E. Porter, llamada el modelo de las cinco fuerzas, ayuda a los administradores a realizar este análisis. Su modelo, que se muestra en la *Figura 3*, se enfoca en las cinco fuerzas que conforman la competencia en una industria: 1) el riesgo de que entren nuevos competidores, 2) la intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria, 3) el poder de negociación de los compradores, 4) el poder de negociación de los proveedores y 5) la cercanía de los sustitutos para los productos que ofrece una industria. (Hill, 2009, p.45)

Porter sostiene que cuanto más intensa sea cada fuerza, más limitada será la capacidad de las compañías establecidas para aumentar los precios y obtener más ganancias. En la estructura de Porter, una fuerza competitiva poderosa puede considerarse como una amenaza porque deprime las ganancias. Una fuerza competitiva débil puede considerarse como una amenaza porque deprime las ganancias. Una fuerza competitiva débil puede

considerarse como una oportunidad porque permite a una compañía tener más ganancias. La potencia de las cinco fuerzas puede cambiar a medida que cambian las condiciones de la industria. Las tareas que enfrentan los administradores es reconocer la forma en que los cambios en las cinco fuerzas dan origen a nuevas oportunidades y amenazas, y formular respuestas estratégicas apropiadas. Además, puede ser que una compañía, a través de su elección estratégica, altere a su favor la potencia de una o más de las cinco fuerzas. (Hill, 2009, p.45)

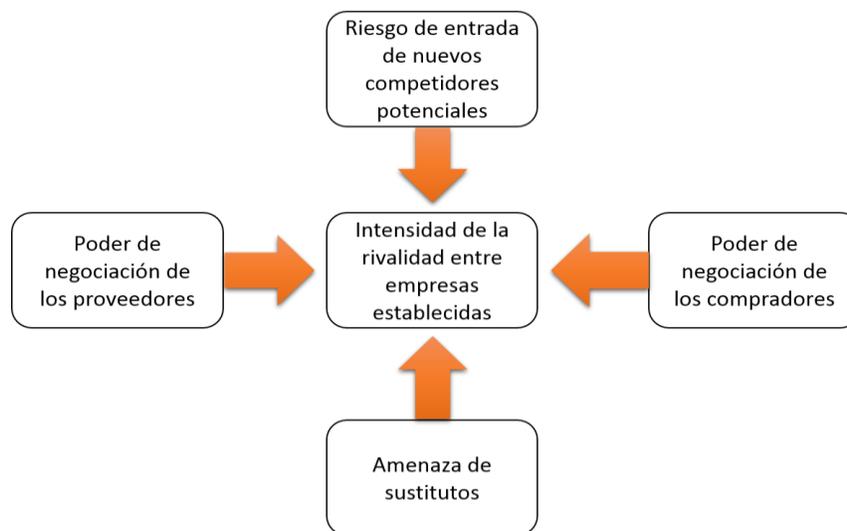


Figura 3. Modelo de las cinco fuerzas de Porter. Tomada de Administración Estratégica, 2009, p.45.

2.2.1.11. Estrategias genéricas.

Porter describió a la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que, como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión. (Gómez, 2010, p.55)

Aunque cada empresa buscaba, por distintos caminos, llegar a ese resultado final, la cuestión reside en que para una empresa su mejor estrategia deberá reflejar qué tan bien ha comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. (Gómez, 2010, p.55)

Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que superara el desempeño de los competidores en una industria.

Esas tres estrategias genéricas son:

- **El liderazgo en costos**

Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas es el tema central de la estrategia. Por lo tanto, la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las cinco fuerzas competitivas. En la medida en que los competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionaban

hasta aquellos que quedaban en el nivel más próximos al competidor más eficiente eran eliminados.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas.

Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado. Por aquella época, la estrategia de liderazgo en costo bajo fue el fundamento del éxito de compañías como Briggs & Stratton Corp., Texas Instruments, Black & Decker y Du Pont.

- **La diferenciación**

Una segunda estrategia es la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significa sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad

con la estrategia de liderazgo en costos bajos no se da en todas las industrias y hay negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables y los de la competencia. Una compañía que actualmente se distingue por adoptar alguna forma de diferenciación es Apple, la creadora del iPod, iPhone y recientemente el iPad.

- **El enfoque**

La tercera estrategia, consistía en concretarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ese mercado, o ambas cosas. The Martin Brower Co., uno de los grandes distribuidores de alimentos en los Estados Unidos, fue un ejemplo en la adopción de la estrategia de enfoque cuando en su época, limitó su servicio solamente a las ocho principales cadenas de restaurantes de comida rápida (hoy solo se le distribuye a Mc Donald's). (Gómez, 2010, p.56)

Las tres estrategias genéricas de Porter son alternativas, maneras viables de enfrentar a las fuerzas competitivas. La empresa que falla en desarrollar su estrategia en por lo menos una de estas directrices, queda atrapada en el centro, situada en una posición estrategia extremadamente pobre (una empresa con precio alto para productos percibidos como de baja calidad). Porter describía a este tipo de empresa con fallas en su participación de mercado, en su inversión de capital y

con limitada capacidad de maniobra para ejecutar la estrategia del bajo costo, de la diferenciación o del enfoque. (Gómez, 2010, p.57)

2.2.1.12. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

El análisis de evaluación de factor externo permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información externa, como son: las variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes y la matriz de perfil competitivo. (López, 2015, p.43)

En el desarrollo de la MEFE, habrá que utilizar vicios de tipo subjetivo; por ello, esta herramienta de formulación de estrategia no debe usarse en forma indiscriminada. Los procedimientos requeridos para la construcción de una MEFE son:

1. Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas en la firma. El número recomendado de amenazas y oportunidades clave a incluir en la MEFE, varía de 5 a 20.
2. Asignar una ponderación a cada factor que oscila entre 0.0 (sin importancia) 1.0 (muy importante).

La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser de 1.0.

3. Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta, Una amenaza importante (1); una amenaza menor (2); una oportunidad menor (3) o una oportunidad importante (4).
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización. (López, 2015, p.43)

Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en la MEFE, el resultado ponderado más alto posible para una organización será 4.0 y el resultado ponderado menor posible de 1.0. El resultado ponderado promedio es, por tanto, 2.5. Un resultado 4.0 indicará que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas. (López, 2015).

2.2.1.13. Análisis interno.

El análisis interno, se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa. El propósito es detectar las fortalezas y debilidades de la organización. Junto con un análisis del ambiente externo, el análisis interno proporciona, a los administradores, la información que necesitan para elegir el modelo de negocios y las estrategias que permitan, a su compañía, lograr una ventaja competitiva sostenida. El análisis interno es un proceso de tres pasos. Primero, los administradores deben entender el proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y ganancias para ellas, y necesitan conocer la función de los recursos, capacidades y competencias distintivas involucradas en este proceso. Segundo, tienen que entender la importancia que tienen una mayor eficiencia, innovación, calidad e interés por el cliente en la creación de valor y generación de rentabilidad alta. Tercero, deben tener capacidad para analizar las fuentes de la ventaja competitiva de su compañía para identificar qué impulsa la capacidad de obtener ganancias de su empresa y dónde podrían encontrarse las oportunidades para mejorar. En otras

palabras, deben ser capaces de identificar la forma en que las fortalezas de la empresa impulsan su rentabilidad y cómo cualquier debilidad la reduce. Además, se estudian tres aspectos críticos del análisis interno. Primero, los factores que influyen en la durabilidad de la ventaja competitiva; segundo, el motivo por el cual las compañías prósperas a menudo pierden su ventaja competitiva, y tercero, la forma en que las empresas pueden evitar el fracaso ante sus rivales y sostener su ventaja competitiva al cabo del tiempo. (Hill, 2009).

El propósito del análisis interno no es definir la estrategia (erróneamente se convierte en el aspecto clave del proceso de planificar), sino documentar y analizar su congruencia con la dirección que la empresa lleva en el momento del análisis, basándose para ello en la percepción de los elementos fundamentales que la definen. (Arjona, 1999, p.94)

El análisis interno tiene entonces, como actividad fundamental integrada en el conocimiento y confirmación de la estrategia, el análisis y revisión de los procesos principales de negocio, en especial aquéllos que están ligados al cliente o consumidor final o que implican aspectos competitivos clave de la empresa. (Arjona, 1999, p.94)

Por tanto, realizar un análisis interno desde una perspectiva estratégica pasa por conocer los procesos de negocio fundamentales de la empresa y, especialmente, en su fase de confirmación donde la información de los procesos de gestión y la identificación de sus fuentes se utiliza para describir la realidad de la estrategia corporativa. (Arjona, 1999, p.94)

El análisis interno debe culminar con una evaluación clara de los recursos de la organización (como capital financiero, pericia técnica, empleados capaces, gerentes experimentados, etc.) y las capacidades para realizar las diferentes actividades funcionales (como marketing, manufactura, sistemas de información, manejo de recursos humanos, etc.). Las actividades que la organización hace bien o recursos exclusivos son sus fuerzas.

Las debilidades son las actividades que la organización no hace bien o recursos que no tiene. Esta etapa obliga a los gerentes a aceptar que todas las organizaciones, por grandes y exitosas que sean, están limitadas por sus recursos y aptitudes. (Robbins, 2005, p.184)

La combinación de los análisis externo e interno se llama análisis FODA porque es el examen de las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Con el análisis FODA, los gerentes pueden identificar un nicho estratégico para que la organización lo explote. (Robbins, 2005, p.185)

2.2.1.14. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

La MEFI suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo. (López, 2015, p.44)

Para desarrollar esa matriz se necesita de vicios subjetivos, por ello, la apariencia de ser un enfoque científico no debe hacer creer que se trate de una herramienta todopoderosa. Todas las herramientas analíticas pueden llegar a usarse en forma incorrecta si se aplican indiscriminadamente. (López, 2015, p.44)

Se requiere 5 pasos para el desarrollo de una MEFI:

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización y con ellas hacer una lista clara del procedimiento aquí detallado.
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores clave dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor

impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.

3. Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta, una debilidad importante (1); una debilidad menor (2); una fortaleza menor (3) o una fortaleza importante (4).
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización. (López, 2015, p.44)

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas. (López, 2015, p.44)

2.2.1.15. Análisis FODA y modelo de negocio.

El siguiente componente del pensamiento estratégico, implica generar un conjunto de alternativas estratégicas u opciones estratégicas futuras por seguir, dadas las fortalezas y las debilidades internas de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas. Por lo general, la comparación de las fortalezas (*strengths*), las debilidades (*weaknesses*), las oportunidades (*opportunities*) y las amenazas (*threats*) se conoce como análisis FODA (análisis FODA, por sus siglas en español). Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas,

acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades. (Hill, 2009, p.18)

De manera más general, el propósito de un análisis FODA es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la compañía que *intensifique, adecue o combine* mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera. Los administradores comparan y contrastan las diversas estrategias alternativas posibles entre sí y después identifican el conjunto de éstas que crearán y sostendrán una ventaja competitiva. Las estrategias se dividen en cuatro categorías principales:

- La *estrategia de funciones*, dirigida a mejorar la eficacia operacional de una compañía en áreas tales como manufactura, mercadotecnia, administración de material, desarrollo de producto y servicio al cliente.
- La *estrategia de negocio*, que comprende el tema competitivo general de la empresa, la forma en que se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los diferentes entornos de la industria, por ejemplo, liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en un nicho o segmento de la industria en particular o alguna combinación de éstas.
- La *estrategia global*, se refiere a la forma de expandir las operaciones fuera del país de origen, a fin de crecer y prosperar en un mundo en el que la ventaja competitiva se determina a nivel global.
- La *estrategia corporativa*, responde a las principales preguntas: ¿en qué negocio o negocios se debe participar para maximizar la rentabilidad y crecimiento de la utilidad a largo plazo de la organización y cómo se debe introducir ésta e incrementar su presencia de estos negocios para obtener una ventaja competitiva? (Hill, 2009, p.18)

Las estrategias identificadas en un análisis FODA deben ser congruentes entre sí. Por lo tanto, las estrategias de funciones deben ser coherentes o apoyar la estrategia de negocios o la estrategia global de la compañía. Además, las estrategias corporativas deben respaldar las estrategias de negocios. Cuando se combinan, las diversas estrategias que aplica una compañía contribuyen a generar un modelo de negocio viable. En esencia, un análisis FODA es una metodología para elegir entre modelos de negocios que compiten y perfeccionar el que eligen los administradores. (Hill, 2009, p.19)

A continuación, veremos un ejemplo de matriz FODA:

Factores Externos	Factores Internos	Fortalezas (D) <ul style="list-style-type: none"> • Internas • Finanzas • Mercadotecnia • Investigación y desarrollo • Ingeniería 	Debilidades (F) En las áreas que aparecen en el cuadro de fortalezas
	Oportunidades (O) <ul style="list-style-type: none"> • Condiciones económicas actuales y futuras • Cambios políticos sociales • Nuevos productos 	Estrategias (DO) Ocupar puntos fuertes para aprovechar oportunidades	Estrategias (FO) Desarrollo para superar las debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades
	Amenazas (A) <ul style="list-style-type: none"> • Competencia • Carencia 	Estrategias (DA) Uso de punto fuertes para hacer frente a las amenazas o evitarlas	Estrategias (FA) Atrincheramiento liquidación o conversión

Figura 4. Matriz FODA. Tomada de Planeación y Control Estratégico, López, 2015, p.43.

Finalmente, debemos decir que todo análisis, para tener resultados de mayor riqueza, debe hacerse considerando los hechos y no las opiniones. (Gómez, 2010, p.47)

Es decir, debe procurarse contar con respaldo fehaciente para aseverar algo, datos cuantitativos o cualitativos de peso y no simplemente considerar la opinión de las personas respecto a un tema sin que disponga de las debidas pruebas. (Gómez, 2010, p.48)

2.2.1.16. *Implantación estratégica.*

Una vez elegido el conjunto de estrategias congruentes para lograr una ventaja competitiva y aumentar el desempeño, los administradores deben ponerlas en práctica. La implantación estratégica incluye actuar en los niveles de función de negocios y corporativo a fin de implantar un plan estratégico general en toda la organización. Por lo tanto, la implantación puede incluir, por ejemplo, aplicar programas de mejora de calidad, cambiar la forma en que se diseña un producto, posicionar el producto de manera diferente en el mercado, segmentar el mercado y ofrecer diversas propuestas del producto a distintos grupos de consumidores, implantar el aumento o disminución de precios, expandirse a través de incorporaciones y adquisiciones o reducir el tamaño de la compañía mediante el cierre o la venta de partes de la misma. (Hill, 2009, p.19)

La implantación estratégica también implica el diseño de la mejor estructura organizacional, la cultura superior y los mejores sistemas de control a fin de poner en práctica la estrategia que se eligió. Además, los administradores de alto nivel, necesitan aplicar un sistema de gobierno para asegurar que todos los integrantes de la organización se conduzcan de manera que sea congruente no solo con la maximización de la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades, sino que también sea legal y ética. (Hill, 2009, p.19)

2.2.1.17. *Circuito de retroalimentación.*

El circuito de retroalimentación de la figura 4 indica que la planeación estratégica es constante: nunca termina. Una vez implantada la estrategia, se debe supervisar su ejecución para determinar el grado en que se alcanzan las metas y objetivos estratégicos y en qué grado se crea y sostiene la ventaja competitiva. Esta información y conocimientos respaldan al nivel corporativo a través de la línea de retroalimentación y son los insumos

para la siguiente ronda de formulación e implantación estratégica. Después, los directores pueden elegir si confirman el modelo de negocios y las estrategias y metas existentes o sugieren cambios para el futuro. Por ejemplo, si una meta estratégica comprueba ser demasiado optimista, en la siguiente ocasión se establece una más conservadora. También la retroalimentación puede revelar que el modelo de negocios no funciona, por lo que los administradores deben encontrar formas de cambiarlo. (Hill, 2009, p.19)

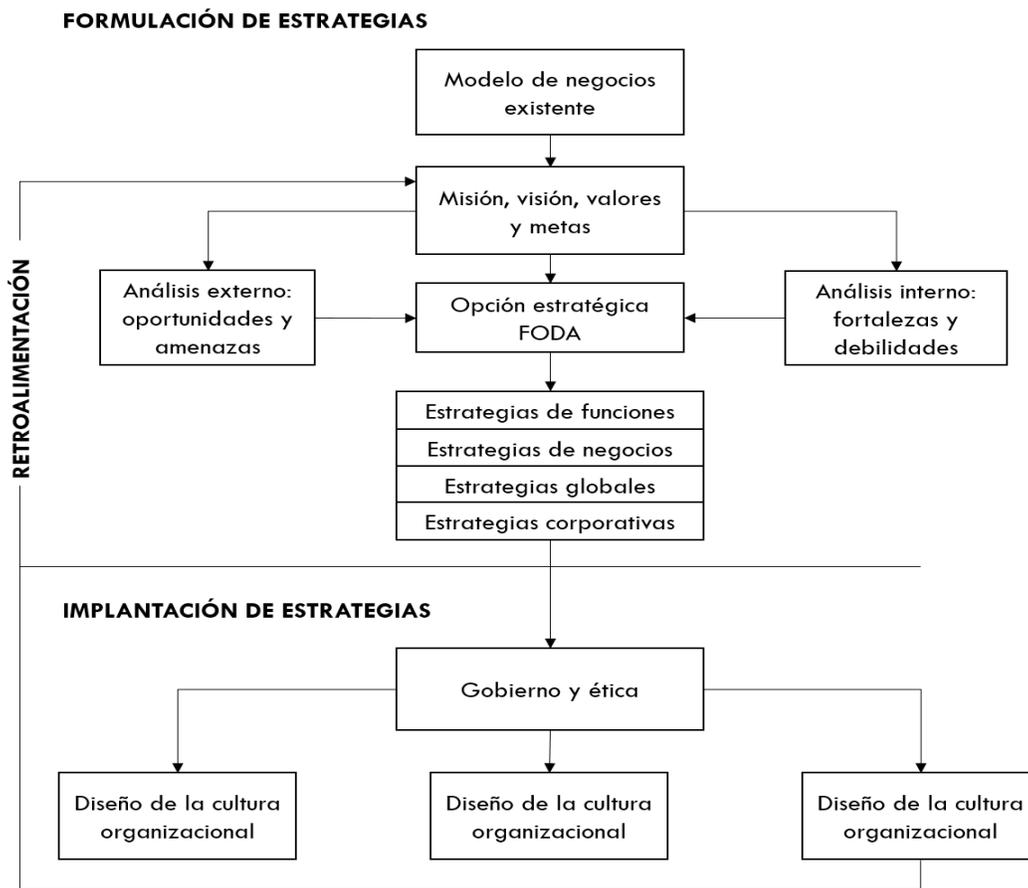


Figura 5. Principales componentes del proceso de planeación estratégica. Tomada de Administración Estratégica, Hill, 2009, p.12.

2.2.1.18. *Objetivos estratégicos.*

Toda persona u organización pretende alcanzar una serie de objetivos. Los objetivos son una situación deseada que se intenta lograr, puede ser una imagen mental que se pretende

conseguir para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado. (Psicosocial, 2015)

Según el alcance en el tiempo podemos definir los objetivos en generales o a largo plazo, tácticos o a mediano plazo, y operacionales o a corto plazo. (Psicosocial, 2015)

Los objetivos a corto plazo son, por lo general, aquellos que se extienden a un año o menos. Por ejemplo, el objetivo de una empresa puede ser alcanzar 1000 ventas de un producto determinado para el corriente año con límite de fecha el 31 de diciembre. (Psicosocial, 2015)

Los objetivos a mediano plazo cubren períodos de 1 a 5 años y por lo general están compuestos por objetivos de corto plazo que, en su sumatoria, cumplen el objetivo final de mediano plazo. (Psicosocial, 2015)

Los objetivos a largo plazo están compuestos por objetivos de corto y mediano plazo que, en sumatoria, cumplen el objetivo final de largo plazo. Estos suelen extenderse más allá de los cinco años. (Psicosocial, 2015)

Es importante que tengas en cuenta los siguientes puntos:

- Tus objetivos deben ser realistas.
- Debes tener criterios útiles para establecer los objetivos.
- Tus objetivos deben ser contemporáneos, pero innovadores.
- El número de objetivos no debe ser excesivo.
- Debes jerarquizar los objetivos de acuerdo a su importancia relativa. (Psicosocial, 2015)

2.2.1.19. Plan de acciones estratégicas.

“Es el momento en que se determinan y se asignan las tareas, se definen los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos” (Plan de acción, 2015).

Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo específico, utilizando una cantidad de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado. También, se puede definir al plan de acción como un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quién se realizará las acciones. (Plan de acción, 2015)

¿Cómo elaborar el plan de acciones estratégicas?

“El plan de acción es un trabajo en equipo, por ello es importante reunir a los demás trabajadores comunitarios y a los miembros de la comunidad y formalizar el grupo llamándolo “Comité de planeamiento” u otra denominación” (Plan de acción, 2015).

El plan lleva los siguientes elementos:

- ¿Qué se quiere alcanzar? (objetivo).
- ¿Cuánto se quiere lograr? (cantidad y calidad).
- ¿Cuándo se quiere lograr? (en cuánto tiempo).
- ¿En dónde se quiere realizar el programa? (lugar).
- ¿Con quién y con qué se desea lograrlo? (personal y recursos).
- ¿Cómo saber si se está alcanzando el objetivo? (evaluando el proceso).
- ¿Cómo determinar si se logró el objetivo? (evaluación de resultados).

Los planes de acción solo se concretan cuando se formulan los objetivos y se ha seleccionado la estrategia a seguir. Los principales problemas y fallas de los planes se presentan en la definición de los detalles concretos. Para la elaboración del plan es

importante identificar las grandes tareas y de aquí desglosar las pequeñas. (Plan de acción, 2015)

La Tabla 1 muestra un formato para representar planes de acción, el cual será utilizado para plasmar las estrategias a implementar.

Tabla 1

Formato para representar planes de acción

Estrategia:				
Objetivo:				
Pasos de acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación

Nota. Tomado del Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20>

2.2.2. Posicionamiento

2.2.2.1. Definiciones.

“Hoy en día se habla de posicionamiento en diversas situaciones, y su uso está tan extendido que muchas veces se usa incorrectamente” (Pérez, 2008).

Posicionamiento se define como una asociación fuerte y única entre un producto y una serie de atributos, es decir, decimos que un producto se ha “posicionado” cuando el vínculo que une los nodos “producto” y “atributos” está claramente establecido. De esa manera, el posicionamiento no es algo que se haga con el producto, es algo que ocurre en nuestra mente. Debemos recordar que no es una guerra de productos, sino de percepciones. (Pérez, 2008)

Los nodos son repositorios de información que están conectados entre sí con vínculos de diversa intensidad. Cuando percibimos una situación, nuestra mente activa esos vínculos para traer a nuestra consciencia información relevante. (Pérez, 2008).

Por ejemplo, si en un accidente nuestro coche se daña, inmediatamente nuestra mente puede recordar información de la aseguradora, el concesionario que nos vendió el coche, información que vimos en un anuncio sobre el nuevo modelo del coche, etc. El factor que determina cuántos nodos se activan y en qué orden lo hacen es el **nivel de intensidad** de los vínculos que une a los nodos. Dicho de otra manera, cuanto más fuerte el vínculo, antes se activará el nodo. (Pérez, 2008)

Así, cuando un consumidor piensa en la necesidad de un nuevo modelo de coche, la información que esté más fuertemente vinculada a ese coche en la memoria vendrá a la mente primero, ya sea información de precio, estilo, la experiencia pasada con modelos similares, lo que ha escuchado sobre el modelo en conversaciones con amigos, etc. Por esa razón, la forma de responder si ha desarrollado un posicionamiento exitoso es saber **qué piensan sus clientes** (actuales y potenciales). (Pérez, 2008)

Si una mayoría de esos consumidores percibe a la compañía como “rápida y de calidad” (aunque usen sus propias palabras para explicarlo) eso demostrará que se ha establecido una conexión fuerte en sus mentes uniendo el nombre de la empresa y los atributos “rapidez” y “calidad”. Si los consumidores -actuales y potenciales- dan cualquier otro tipo de respuesta (por ejemplo: “atienden cada pedido especial que hacemos”, “son baratos”, “están dispuestos a ser flexibles en los horarios”) entonces la compañía no tiene un posicionamiento exitoso, ya que, aunque su marca es asociada con atributos como “personalización”, “buen precio” y “flexibilidad”, esos atributos fueron descartados por la

empresa al resultar menos importantes en el proceso de decisión de los consumidores que los atributos “rapidez” y “calidad”. En otras palabras, la compañía está asociada con atributos positivos pero irrelevantes al influenciar la decisión de compra. (Pérez, 2008)

“En resumen, el posicionamiento es un fenómeno que ocurre en la mente de los consumidores, no en un papel, y para medirlo es necesario saber **qué piensan los consumidores**” (Pérez, 2008).

2.2.2.2. Metodologías para medir el posicionamiento, basadas en el consumidor.

“Para medir el posicionamiento sería ideal tener un tomógrafo que midiera directamente en la mente de las personas el grado de asociación de una marca con sus atributos, pero lamentablemente no existe tal aparato” (Pérez, 2008).

Entonces, a falta de una metodología directa, las empresas recurren a una **indirecta**. Las empresas que realmente se preocupan por su posicionamiento llevan a cabo un gran esfuerzo para medir cómo son percibidas por sus consumidores, típicamente a través de **estudios cuantitativos** (por ejemplo, encuestas) donde se le pregunta a un segmento de consumidores de una categoría si conocen ciertas marcas y, sobre aquellas marcas que conocen, se les pregunta sobre su opinión en relación a ciertos atributos. La forma específica incluye las siguientes preguntas para cada marca/compañía evaluada:

¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones, valorando de 1 a 10, donde 1 significa ‘para nada de acuerdo’ y 10 significa ‘completamente de acuerdo’?

- “La marca xx ofrece una velocidad de servicio adecuada”
- “La marca xx es siempre la más fácil de usar”
- “La marca xx ofrece soluciones novedosas que me ayudan”, etc.

Así sucesivamente una pregunta para cada atributo a medir, incluyendo atributos tanto racionales como emocionales. (Pérez, 2008)

Tras obtener un número estadísticamente representativo de respuestas, se obtienen las respuestas globales y se puede determinar que, por ejemplo, la compañía A tiene una percepción de 7,8 en velocidad de servicio mientras que la compañía B tiene un 5,6, entonces podemos concluir que la compañía A tiene un posicionamiento exitoso en su atributo de “velocidad”. (Pérez, 2008)

“Resulta importante medir no solo el grado de asociación sino también la importancia de cada atributo para verificar que las variables que hayamos escogido para nuestro posicionamiento siguen siendo relevantes con el paso del tiempo” (Pérez, 2008).

Además, tampoco hay que realizar este control todas las semanas. Para bien o para mal, las percepciones cambian muy lentamente –en algunos casos permanecen invariables durante años- con lo que la frecuencia dependerá de cada categoría, puede ser trimestral o bianual en categorías muy dinámicas y como mínimo debe hacerse cuando hay discontinuidades en el mercado (por ejemplo, lanzamiento de nuevos productos, entrada de nuevos competidores, avances tecnológicos, etc.). (Pérez, 2008)

Varias agencias de publicidad y de investigación de mercado han desarrollado sus propios enfoques, los cuales se diferencian a nivel metodológico, pero coinciden en su objetivo: medir la **opinión, actitud y creencias** que los consumidores tienen **sobre las marcas**.

Por ejemplo, Young & Rubicam, la agencia de publicidad, utiliza una metodología propia llamada "Brand Asset Valuator" (BAV) la cual considera 4 variables clave:

1. **Diferenciación:** mide cuán distintiva es la marca en el mercado.

2. **Relevancia:** mide cuán apropiada es la marca para un consumidor.
3. **Estima:** mide cuánto le “gusta” la marca a los consumidores.
4. **Conocimiento:** mide el grado de entendimiento que tienen los consumidores sobre la marca.

Y&R mide estas variables para más de 35.000 marcas en 46 países. Combinando esas variables, la agencia puede estimar el crecimiento futuro del valor de la marca calculando la ‘*fortaleza de la marca*’ que resulta de multiplicar la ‘diferenciación’ y la ‘relevancia’, y también puede estimar la fortaleza actual de la marca calculando la ‘*estatura de la marca*’ que resulta de multiplicar la ‘estima’ por el ‘conocimiento’. (Pérez, 2008)

Fortaleza de la marca = Diferenciación x Relevancia

Estatura de la marca = Estima x Conocimiento

La ‘diferenciación’ lidera el valor de la marca ya que, si no hay un punto de diferenciación, la marca tendrá un bajo valor. Del estudio realizado por Y&R se desprende que aquellas marcas “*up and coming*”, es decir, aquellas que están ganando en ventas y popularidad, tienen un gran valor de diferenciación (en el tercio superior de todas las marcas) pero generalmente tienen un valor reducido en las otras tres dimensiones (en el 40% inferior), ya que todavía no son masivas ni universalmente conocidas, por otro lado las marcas fuertes que están declinando presentan el cuadro opuesto: una baja diferenciación aunque una fortaleza en las demás variables. Por consiguiente, el grado de diferenciación es la variable más importante para predecir el valor futuro de las marcas. (Pérez, 2008)

Luego está la ‘relevancia’, cualidad necesaria para atraer a una gran base de consumidores. Las marcas que tienen una gran diferenciación, pero baja relevancia tienden

a ser fuertes, pero solo dentro de un nicho de consumidores, dos ejemplos típicos de tales marcas son Ferrari y Jaguar, ya que los consumidores reconocen que son marcas muy diferenciadas, pero pocos las consideran como apropiadas para ellos. (Pérez, 2008)

Finalmente se analiza el grado de ‘estima’ de la marca, el cual representa las experiencias propias con la marca, así como las experiencias de los demás, y el grado de ‘conocimiento’, que mide el nivel de comprensión e intimidad que una marca ha logrado. Analizando el rendimiento de las marcas a lo largo del tiempo, Y&R ha encontrado que la ‘diferenciación’ es la principal palanca para predecir el margen financiero (las marcas con una alta diferenciación logran un margen operativo un 50% más alto), mientras que la ‘relevancia’ es un indicador clave de la penetración de mercado (cuota de mercado) y del nivel de ingresos. (Pérez, 2008)

Otra metodología similar al “Brand Asset Valuator” de Young & Rubicam es el “EquiTrend” de Harris Interactive, el cual mide más de 1000 marcas en 35 categorías, estableciendo la fortaleza de su posicionamiento en base a 6 variables: familiaridad, calidad, intensidad de compra, expectativas, diferenciación y confianza. Otras metodologías similares, también basadas en el consumidor, son el “BrandDynamics” de Millward Brown, el “Conversion Model” de TNS y el “Equity Builder” de IPSOS. (Pérez, 2009)

2.2.2.3. Metodologías de posicionamiento, basadas en el negocio.

Todas estas metodologías para medir el posicionamiento que hemos explicado hasta ahora están basadas en el consumidor y en su percepción de las marcas. Desde el método más básico (la simple medición de la importancia de los atributos y su grado de asociación con las marcas) hasta los más complejos (por ejemplo, el método de Y&R) ponen su foco

en el consumidor, tratando de entender qué ocurre en su mente, midiendo el conocimiento, el entendimiento y la relación que tienen con las marcas. (Pérez, 2009)

Otro enfoque posible es partir, no del consumidor, sino del negocio, buscando medir la fortaleza de las marcas a través de su rendimiento económico. Si una marca tiene una asociación fuerte con ciertos atributos, eso tiene un valor que le permitirá cobrar un “premium”, un diferencial sobre aquellas marcas que no tienen tal asociación. (Pérez, 2009)

Algunas consultoras han desarrollado metodologías para cuantificar ese “Brand Equity” partiendo desde las cifras del negocio, en lugar del consumidor. Una de las más conocidas es Interbrand y su famoso ranking de valor de marcas, el cual considera la fortaleza financiera de la marca (los ingresos atribuibles a la marca) y la importancia que tiene la marca al guiar al consumidor durante el proceso de selección, midiendo elementos tales como su liderazgo, mercado en el que compete, tendencia pasada, grado de apoyo que recibe y grado de protección. Como resultado, la consultora obtiene un valor financiero atribuible a la marca que puede ser comparado directamente al valor financiero de cualquier otro activo de la compañía. Otras consultoras que siguen un enfoque similar midiendo el valor financiero de las marcas son FutureBrand y Brand-Finance. (Pérez, 2009)

En resumen, medir el posicionamiento de una empresa o producto conllevará no solo saber si se ha logrado establecer en forma exitosa una marca en el mercado, sino también a plantearse hasta qué punto los atributos elegidos son los indicados y a entender el posicionamiento de la competencia. (Pérez, 2009)

2.3. Definición de términos básicos

- **Amenazas:** eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.
- **CEPRODEMIC:** es la forma abreviada de Centro de Promoción y Desarrollo de las Microfinanzas, razón social de la institución.
- **Cultura organizacional:** incluye los valores, creencias, y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial.
- **Debilidades:** actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.
- **Diagnóstico:** análisis de fortalezas y debilidades de la organización, así como amenazas y oportunidades del entorno que enfrenta la empresa.
- **Estrategias:** son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.
- **Fortalezas:** actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.
- **Misión:** formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de la empresa o área, es la “definición del negocio” en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del negocio.
- **Multicredit:** nombre comercial de CEPRODEMIC.

- **Objetivos:** resultados a corto, mediano o largo plazo que una organización aspira lograr. Los objetivos deben ser medibles, realistas, claros, coherentes, retadores, factibles y flexibles.
- **Planeación estratégica:** es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- **Planes de acción:** son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoreo, seguimiento y evaluación.
- **Políticas:** son los medios que permiten alcanzar los objetivos. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados.
- **Valores empresariales:** Son el conjunto de principios, creencias y normas que regulan la vida cotidiana dentro de una organización.
- **Ventaja competitiva:** todo lo que una empresa hace especialmente bien, en comparación con empresas rivales.
- **Visión:** es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área esté dentro de tres o cinco años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.

2.4. Hipótesis

La propuesta de un plan estratégico y su posterior aprobación e implementación en CEPRODEMIC, mejorará los procesos que realizan los colaboradores y le permitirá posicionarse en el mercado cajamarquino.

2.5. Variables

Variable independiente

- Plan Estratégico

Variable dependiente

- Posicionamiento.

El Plan Estratégico, es un documento de gestión que tiene como principales componentes a la visión, la misión, los objetivos y las estrategias; los mismos que servirán para ayudar a mejorar sus procesos internos y posicionar a CEPRODEMIC – MULTICREDIT en el mercado financiero cajamarquino.

El Posicionamiento, está definido como el acto de lograr que los clientes o consumidores tengan una marca, producto o servicio en su mente; es decir, el posicionamiento se define como una asociación fuerte y única entre una marca, producto o servicio y una serie de atributo.

Operacionalización de las variables

Tabla 2

Cuadro de operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Índices de medición
Independiente: Plan estratégico	Análisis interno	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalezas ▪ Debilidades ▪ Recursos ▪ Ventaja competitiva ▪ Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión bibliográfica y documentación interna. ▪ Encuesta por cuestionario. ▪ Entrevista semiestructurada.
	Análisis externo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oportunidades ▪ Amenazas ▪ Estrategia genérica. ▪ Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión bibliográfica y documentación interna. ▪ Encuesta por cuestionario.
	Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Corto plazo ▪ Mediano plazo ▪ Largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión bibliográfica y documentación interna. ▪ Encuesta por cuestionario.

			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevista semiestructurada.
	Planes de acción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión bibliográfica y documentación interna. ▪ Encuesta por cuestionario.
Dependiente: Posicionamiento	Fortaleza de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes nuevos. ▪ Clientes recurrentes. ▪ Diferencia de la empresa. ▪ Relevancia de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión bibliográfica y documentación interna. ▪ Encuesta por cuestionario.
	Estatura de la marca	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estima de la empresa. ▪ Características de los clientes. ▪ Motivaciones que orientan a tomar el servicio. ▪ Conocimiento de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión bibliográfica y documentación interna. ▪ Encuesta por cuestionario.

Nota. Elaboración propia.

Capítulo III. Planteamiento metodológico

3.1. Tipo de investigación

Metodológicamente, esta investigación es considerada descriptiva, toda vez que aborda el problema mediante un análisis de las variables que la originan, presentando una relación no explicativa de los efectos y consecuencias del problema, y planteando un escenario ideal sobre la base de las estrategias que se determinen. Además, porque se acudirá a técnicas específicas para la recolección de información sobre la existencia y el conocimiento de los principales componentes del plan estratégico de la asociación civil Centro de Promoción y Desarrollo de las Microfinanzas (CEPRODEMIC) – Multicredit.

3.2. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental, puesto que se basó en la observación directa de los acontecimientos, en la información obtenida y en la información generada, siendo esta última la que tiene mayor incidencia para lograr los objetivos planteados en la presente investigación, la cual se centra en el análisis interno y análisis externo de la asociación civil Centro de Promoción y Desarrollo de las Microfinanzas (CEPRODEMIC) – Multicredit, en un tiempo específico. Además, es transversal, ya que se hace una recolección de datos en un solo momento, en un tiempo único. El propósito esencial es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación con respecto al tema de estudio.

3.3. Métodos de investigación

La investigación se realizó a través de la aplicación de los métodos de investigación que se indican a continuación.

3.3.1. Método Inductivo.

Se procedió a la observación de las variables y a describirlas con el propósito de llegar a conclusiones y premisas de carácter general, que permitieron elaborar el plan estratégico y comunicarlo a los colaboradores, de esa manera se evaluó el conocimiento por parte de ellos.

3.3.2. Método Deductivo.

Se inició con la observación y descripción de las variables en forma general con el propósito de llegar a conclusiones y premisas de carácter particular contenidas explícitamente en el problema de investigación.

3.3.3. Método Analítico.

Se identificó cada una de las partes que constituyen las variables, así mismo se establecerá las relaciones de causa-efecto existente entre ellas.

3.3.4. Método Sintético.

Se partió de lo simple a lo complejo, de la parte constituyente al todo, de los principios a las consecuencias. Es decir, vamos analizar cada una de las variables, establecer su relación o asociación para arribar a conclusiones.

3.4. Alcance de la investigación

3.4.1. Población.

Está determinada por un total de 1, 200 clientes, a los que atiende la agencia de la asociación civil Centro de Promoción y Desarrollo de las Microfinanzas (CEPRODEMIC) – Multicredit, en Cajamarca.

3.4.2. Muestra.

El muestreo es probabilístico por conveniencia. Se tomó como muestra a 85 clientes, de la agencia Cajamarca, de la asociación civil Centro de Promoción y Desarrollo de las Microfinanzas (CEPRODEMIC) – Multicredit. A continuación, se muestra la fórmula para el cálculo de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{Ne^2 + Z^2 * pq}$$

Ajuste:

$$n_1 = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{N}}$$

Donde:

- n = Tamaño de la muestra, n_1 = Muestra ajustada, Z = Nivel de confianza, p = Variabilidad positiva, q = Variabilidad negativa, N = Población , e = Error

Para diseñar la muestra de esta investigación, utilizamos los siguientes datos:

- $Z = 95\%$ ($Z=1.96$), $p = 80\%$ ($p=0.80$), $q = 20\%$ ($p=0.20$), $e = 5\%$ ($e=0.05$) y $N = (1,200)$

Entonces:

$$n_0 = \frac{1.96^2(0.80)(0.20)(1200)}{1.96^2(0.80)(0.20) + (1200)(0.05)^2} = 91$$

Muestra ajustada:

$$n = \frac{91}{1 + \frac{91-1}{1200}} = 84.65 \approx 85$$

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos de recolección de datos utilizados, son los siguientes:

- a. **Análisis bibliográfico:** referido a la bibliografía básica de profundización relacionada con dirección estratégica, análisis interno, análisis externo, estrategias genéricas de Michael E. Porter, objetivos, matriz FODA, matriz EFI, matriz EFE y planes de acción.
- b. **Encuesta por cuestionario:** se utilizó un cuestionario previo con una serie de preguntas dirigidas a los colaboradores, para saber si conocen la existencia de un plan estratégico con el que cuente la organización o corroborar la inexistencia de dicho plan.
- c. **Entrevista semiestructurada:** está dirigida al gerente de la organización, fue utilizada para preguntar sobre el tema específico referido al plan estratégico y para averiguar cuál es la línea o guía de acción que tiene la organización, es decir, poder conocer sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- d. **Internet:** se utilizó esta técnica puesto que internet es una herramienta, a través de la cual, se puede recolectar amplia información bibliográfica que permitió complementar el cuerpo de la tesis.

3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

3.6.1. Técnica de procesamiento de información

- El procesamiento de los datos se realizó en forma manual y computarizada mediante la utilización del programa Excel.
- Una vez efectuado el acopio de los datos mediante la aplicación de los instrumentos, se procedió a tabularlos de manera sistematizada para facilitar la

cuantificación de los indicadores, con la finalidad de obtener la validación de las conclusiones.

3.6.2. Técnica de análisis e interpretación de resultados.

Se usó la siguiente información de análisis.

- Se analizó y evaluará la información para cada variable e indicador seleccionado.
- Se representó estadísticamente las variables e indicadores seleccionados para el estudio: manejo tabular y análisis comparativo.
- Se validó la información a través de la contrastación de la hipótesis.

Se elaboró y redactó la síntesis de una nueva estructura de los elementos fundamentales, desechando algunos datos de escaso grado de significación.

Capítulo IV. Análisis e interpretación de resultados

4.1. Resultados de la encuesta por cuestionario

A continuación, se muestran los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes de CEPRODEMIC – MULTICREDIT, los mismos que sirvieron para orientar y coordinar, las estrategias a aplicar.

a. ¿Hace cuánto tiempo es cliente de Multicredit?

Tabla 3

Tiempo que es cliente de Multicredit

Intervalos de tiempo (meses)	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
0.5 – 8.5	13	15.00%
9 - 17	14	17.00%
18 – 26	23	27.00%
27 – 35	5	6.00%
36 – 44	12	14.00%
45 – 53	4	5.00%
54 – 62	6	7.00%
63 - 81	8	9.00%
TOTAL	85	100%

Nota. Resultados del Cuestionario aplicado a los clientes de Multicredit.

Se puede apreciar que la mayor cantidad de clientes, viene trabajando con Multicredit, entre 18 y 26 meses, representando un 27.00%, mientras que la menor cantidad de

clientes, viene trabajando con Multicredit, entre 45 y 53 meses, representando un 5.00%. Esto indica que Multicredit tiene un bajo nivel de fidelización con sus clientes, ya que son pocos los que se mantienen, desde hace un buen tiempo y la mayoría son clientes nuevos que han sido captados en los últimos dos años.

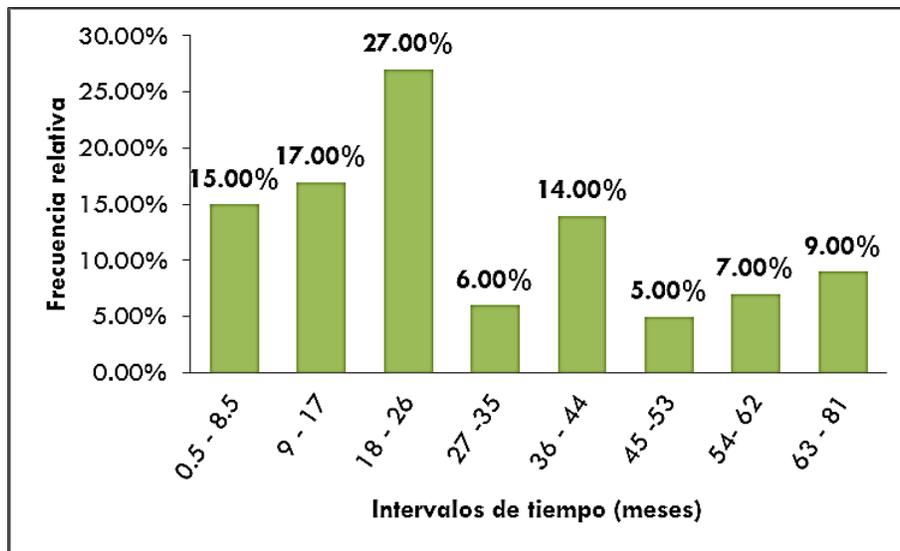


Figura 6. Tiempo que es cliente de Multicredit. Fuente, Tabla 3.

b. Edad

Tabla 4
Edad de los clientes de Multicredit

Intervalos de tiempo (años)	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
18 – 23	8	9.41%
24 – 29	20	23.53%
30 – 35	25	29.41%
36 – 41	11	12.94%

42 – 47	11	12.94%
48 – 53	5	5.8%
54 – 59	4	4.71%
60 - 65	1	1.18%
TOTAL	85	100%

Nota. Resultados del Cuestionario aplicado a los clientes de Multicredit. Elaboración propia.

Se puede apreciar que la mayor cantidad de clientes, tiene entre 30 y 35 años, representando un 29.41%, mientras que la menor cantidad de clientes, tiene entre 60 y 65 años, representando un 1.18%. Esto resalta la tendencia de los últimos años, dentro de la economía peruana. La misma que expone a los jóvenes, como los principales motores de emprendimiento, dentro de nuestra sociedad.

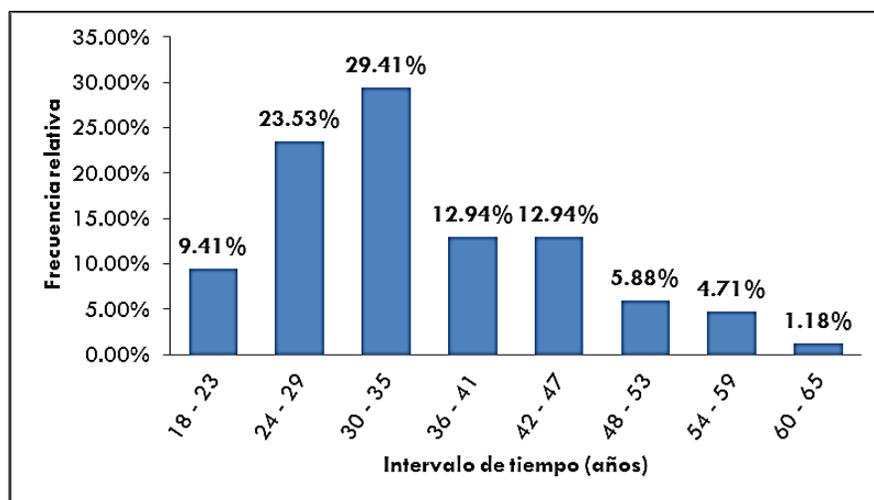


Figura 7. Edad de los clientes de Multicredit. Fuente, Tabla 4.

c. Sexo

Tabla 5
Sexo de los clientes de Multicredit

Sexo	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Femenino	54	64%
Masculino	31	36%
TOTAL	85	100%

Nota. Resultados del Cuestionario aplicado a los clientes de Multicredit.

Como se puede apreciar, el 64% de clientes de Multicredit, son de sexo femenino; mientras que solo el 36% de clientes, es de sexo masculino. Esto se debe principalmente a que, en los créditos grupales, existe una modalidad denominada Banco Comunal (el cual está conformado únicamente por mujeres).

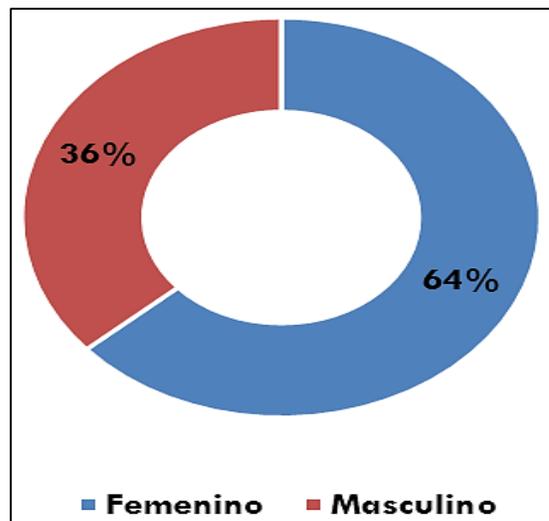


Figura 8. Sexo de los clientes de Multicredit. Fuente, Tabla 5.

Tabla 6
Forma en la que se enteró de la existencia de Multicredit

1. ¿Cómo se enteró de la existencia de Multicredit?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a. Por recomendación de amigos(as)	45	52.94%
b. Por recomendación de algún colaborador de Multicredit.	16	18.82%
c. Por casualidad, pasó por la oficina de Multicredit.	2	2.35%
d. Otros	22	25.88%
TOTAL	85	100.00%

Nota. Resultados del Cuestionario aplicado a los clientes de Multicredit.

El 52.94% se enteró por recomendación de amigos(as), mientras que el 2.35% se enteró por casualidad, pasó por la oficina de Multicredit. El marketing boca – oído, es fundamental para Multicredit, ya que, de esa forma, ha conseguido la mayor parte de sus clientes. Además de ello, Multicredit debería invertir en publicidad ATL (Above the Line), con ello obtendría un mayor alcance y captaría más clientes.

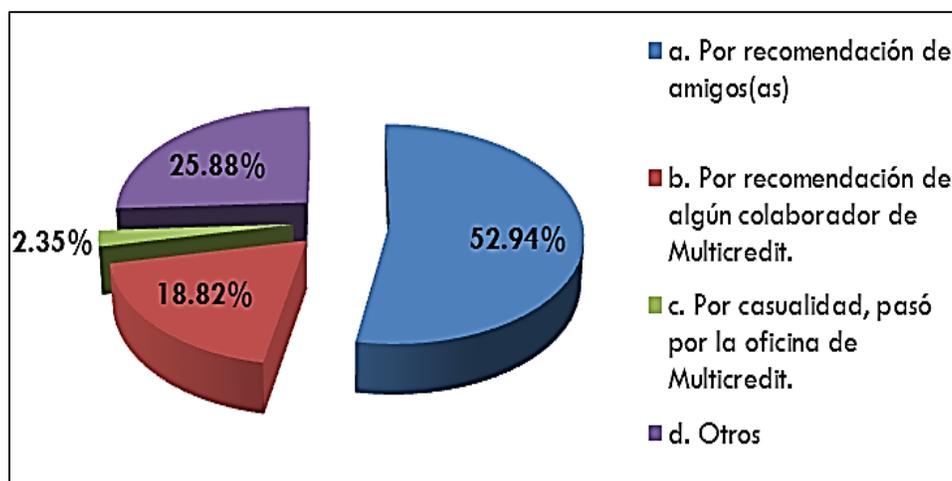


Figura 9. Forma en la que los clientes se enteraron de la existencia de Multicredit. Fuente, Tabla 6.

Tabla 7
Motivo por el que solicitó un crédito

2. ¿Por qué motivo solicitó un crédito en Multicredit?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a. Para consumo.	28	25.69%
b. Para gastos de salud.	7	6.42%
c. Para compra de activo fijo.	7	6.42%
d. Para empezar un negocio.	45	41.28%
e. Para cubrir gastos de estudios.	8	7.34%
f. Otros	14	12.84%
TOTAL	109	100.00%

Nota. Resultados del Cuestionario aplicado a los clientes de Multicredit.

El principal motivo por el que los clientes de Multicredit, han solicitado un crédito es para empezar un negocio, con un 41.28% de respuestas, mientras que los motivos

menos frecuentes han sido para gastos médicos y para compra de activo fijo, con un 6.42%, de respuestas, cada uno. Esto debido a que en Multicredit, se otorga créditos por montos relativamente bajos, por ejemplo, a un cliente nuevo, el monto máximo que se le puede atender es 3,000.00 soles, previa evaluación. Posteriormente, se puede ir aumentando la línea de crédito, según su comportamiento de pago local y global.

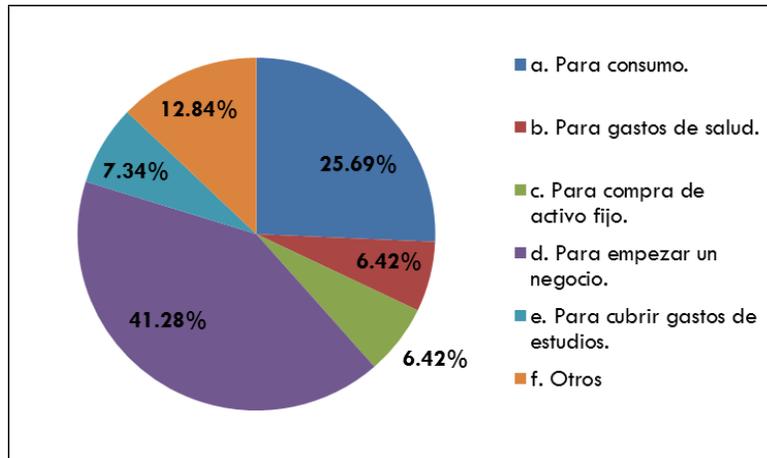


Figura 10. Motivo por el que solicitó un crédito. Fuente, Tabla 7.

Tabla 8
Cantidad de créditos aprobados en Multicredit

3. ¿Cuántos créditos le han aprobado desde que empezó como cliente(a) de Multicredit, hasta el momento?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a. 1	18	21.18%
b. 2	19	22.35%
c. 3	16	18.82%
d. Más de 3.	32	37.65%
TOTAL	85	100.00%

Nota. Resultados del Cuestionario aplicado a los clientes de Multicredit.

Al 37.65% de clientes, Multicredit le ha aprobado más de 3 créditos; mientras que al 18.82%, Multicredit le ha aprobado 3 créditos.

Si comparamos el resultado global, solo a poco más de un tercio del total de clientes, les han aprobado más de tres créditos; esto pone en evidencia la insuficiencia de estrategias de fidelización para con los clientes.

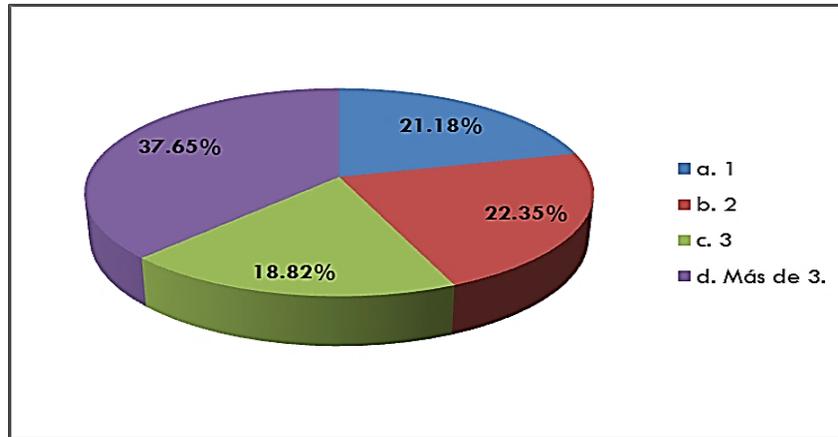


Figura 11. Créditos aprobados en Multicredit. Fuente, Tabla 8.

Tabla 9

Créditos que tienen los clientes de Multicredit, con otras entidades

4. Además de su crédito con Multicredit, ¿tiene crédito con alguna de las entidades mencionadas a continuación?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a. CrediScotia.	8	8.51%
b. Rondesa.	4	4.26%
c. San Pío X.	1	1.06%
d. Edyficar (mibanco).	20	21.28%
e. Otros.	61	64.89%

TOTAL	94	100.00%
--------------	-----------	----------------

Nota. Resultados del Cuestionario aplicado a los clientes de Multicredit.

El 64.89% de respuestas, lo obtuvo la alternativa otros, donde la especificación predominante es que no tienen algún crédito adicional, al otorgado por Multicredit; mientras que el 21.28% de respuestas, lo obtuvo la opción Edyficar (mibanco), elegida por los clientes que tienen un crédito vigente con dicha entidad, además del crédito otorgado por Multicredit.

Generalmente, los clientes de Multicredit, son personas que inician un historial en el sistema financiero, a través del crédito brindado. Muchas veces no acceden a créditos de otras instituciones, por las tasas de interés elevadas o porque no les genera confianza.

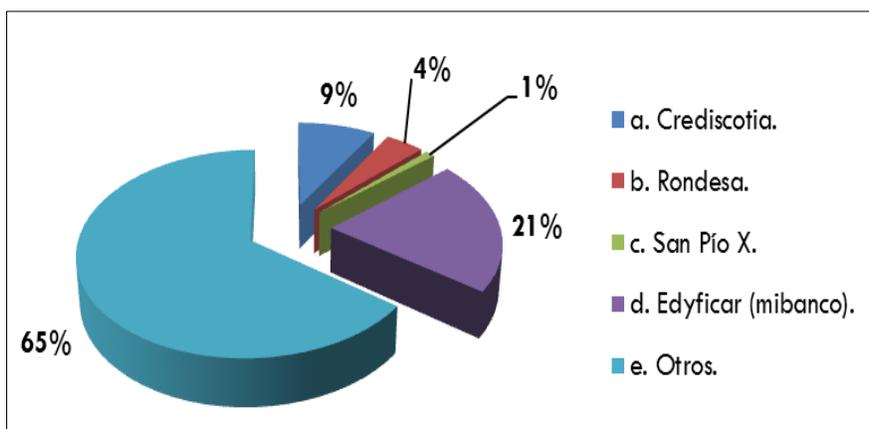


Figura 12. Créditos de los clientes de Multicredit, en otras entidades. Fuente, Tabla 9.

Tabla 10

Aspectos que considera más importantes, al solicitar un crédito

5. ¿Qué es lo que considera más importante a la hora de solicitar un crédito?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a. Tasa de interés.	76	55.07%
b. Tiempo de respuesta.	20	14.49%
c. El plazo y el monto de las cuotas.	25	18.12%
d. El desembolso de dinero en efectivo.	12	8.70%
e. El desembolso de dinero en cheque.	0	0.00%
f. Otros.	5	3.62%
TOTAL	138	100.00%

Nota. Resultados del Cuestionario aplicado a los clientes de Multicredit.

El 55.07% de respuestas, indica que el aspecto más importante, a la hora de solicitar un crédito es la tasa de interés; mientras que el 8.70% de respuestas, indica que el aspecto menos relevante a la hora de solicitar un crédito es el desembolso de dinero en efectivo.

A pesar de manejar una sola tasa de interés para todos sus créditos, Multicredit cuenta con una ventaja, ya que su tasa de interés es menor a la que sus principales competidores brindan, para créditos de montos bajos.

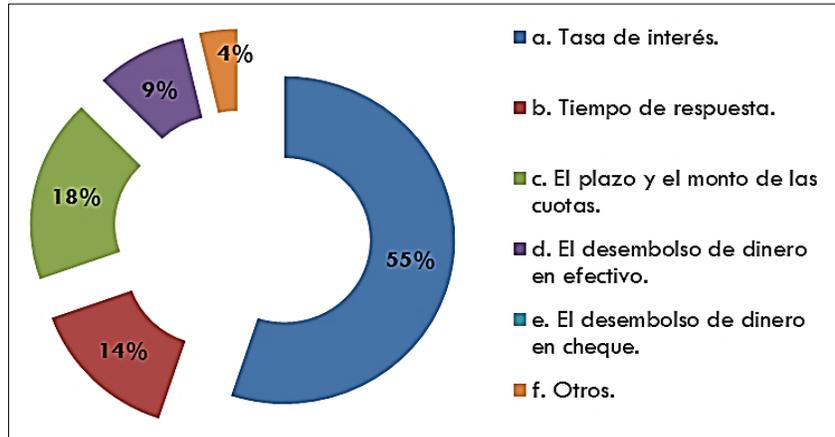


Figura 13. Aspectos importantes al solicitar un crédito. Fuente, Tabla 10.

Tabla 11

Interés de Multicredit, por el bienestar y desarrollo de sus clientes

6. ¿Cree usted que a Multicredit le interesa el bienestar y desarrollo de sus clientes(as)?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a. Sí.	74	87.06%
b. No.	0	0.00%
c. A veces.	11	12.94%
TOTAL	85	100.00%

Nota. Resultados del Cuestionario aplicado a los clientes de Multicredit.

El 87.06% de clientes, cree que a Multicredit sí le interesa su bienestar y desarrollo; mientras que el 12.94% de clientes, considera que a Multicredit, solo a veces le interesa su bienestar y desarrollo. La percepción de beneficio mutuo que tiene los clientes, dista un poco, de lo que Multicredit quisiera lograr. Aún queda un porcentaje importante de clientes, por convencer. Este es un aspecto que Multicredit tiene que trabajar para lograr un mejor resultado.

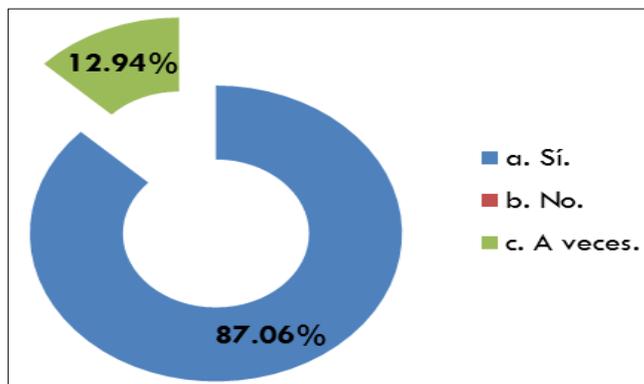


Figura 14. Interés de Multicredit, por el bienestar y desarrollo de sus clientes. Fuente, Tabla 11.

Tabla 12

Publicidad que los clientes recomiendan realizar, a Multicredit

7. ¿Qué tipo de publicidad le recomendaría realizar a Multicredit?	Frecuencia	Frecuencia
	absoluta	relativa
a. Publicidad por radio.	44	31.21%
b. Publicidad por televisión.	22	15.60%
c. Publicidad por internet (redes sociales).	13	9.22%
d. Publicidad por volanteo.	38	26.95%
e. Publicidad en vallas y banners.	21	14.89%
f. Otros.	3	2.13%
TOTAL	141	100.00%

Nota. Resultados del Cuestionario aplicado a los clientes de Multicredit.

El 31.21% de respuestas, recomienda, a Multicredit, realizar publicidad por radio; mientras que el 9.22% de clientes, recomienda, a Multicredit, realizar publicidad por internet (redes sociales).

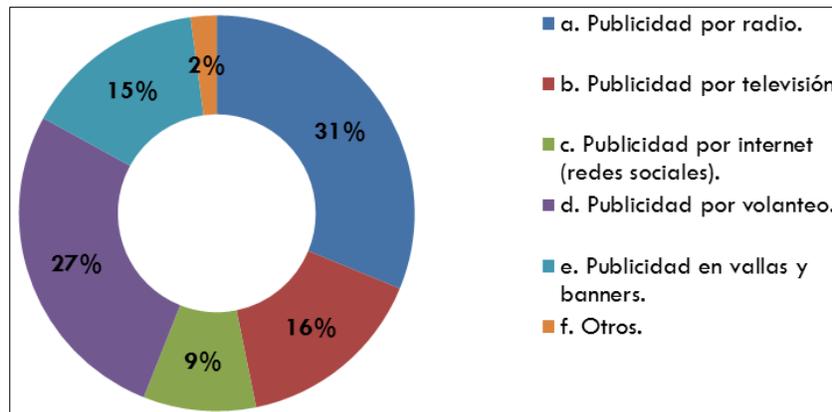


Figura 15. Publicidad que los clientes recomiendan a Multicredit. Fuente, Tabla 12.

4.2. Posicionamiento actual de CEPRODEMIC – Multicredit en el mercado cajamarquino según el método Young & Rubicam

Tabla 13

Resultados de la medición de los atributos de CEPRODEMIC – Multicredit

¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones, valorando de 1 a 5, donde 1 significa, 'para nada de acuerdo' y 5 significa 'totalmente de acuerdo'?	Puntaje promedio	% del puntaje promedio	Puntaje máximo	% del puntaje máximo
a. Multicredit, ofrece una velocidad de servicio, adecuada.	3.92	78.35%	5.00	100.00%

b. Multicredit, se diferencia de la competencia por las modalidades de créditos que ofrece.	3.87	77.41%		
c. Multicredit, es una de las financieras más accesibles para solicitar un crédito.	3.85	76.94%		
d. Cuando piensa en solicitar un nuevo crédito, Multicredit es la primera opción para hacerlo.	3.86	77.18%		

Nota. Resultados del Cuestionario aplicado a los clientes de Multicredit.

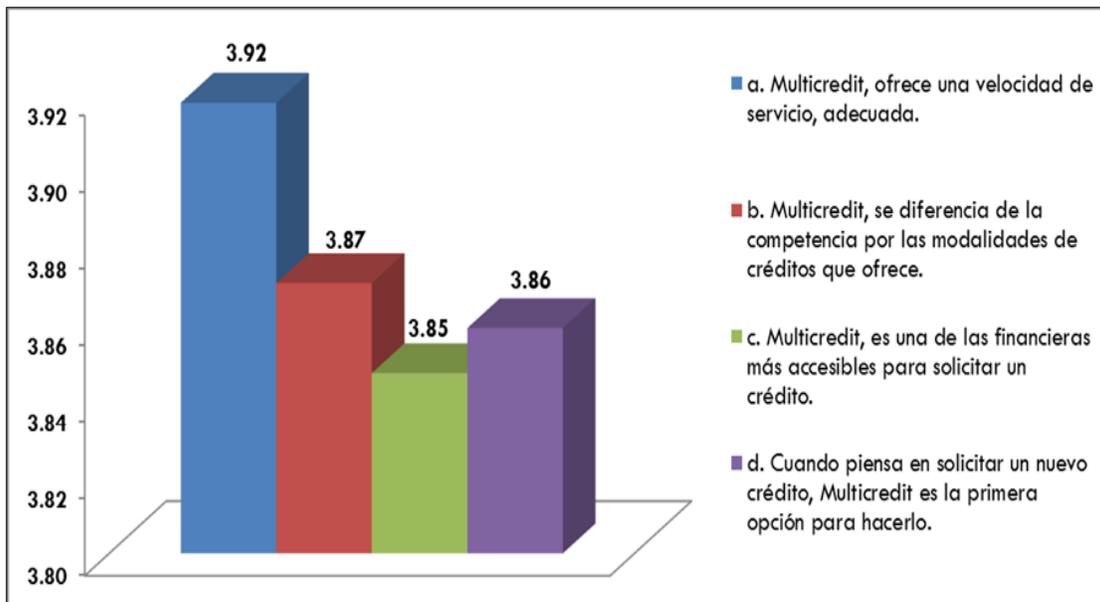


Figura 16. Medición de los atributos de Multicredit. Fuente, Tabla 13.

El presente análisis está basado en la metodología llamada “Brand Asset Valuator” (BAV), de la agencia internacional de publicidad, denominada: Young & Rubicam. Dicha metodología considera 4 variables clave:

1. **Diferenciación:** para efectos del análisis, la diferenciación está representada por la alternativa (b).
2. **Relevancia:** para efectos del análisis, la relevancia está representada por la alternativa (a).
3. **Estima:** para efectos del análisis, la estima está representada por la alternativa (c).
4. **Conocimiento:** para efectos del análisis, el conocimiento está representado por la alternativa (d).

Como se puede apreciar en la Tabla 3, los resultados obtenidos por las variables, son los siguientes: **Diferenciación:** 3.87 (77.41%), **Relevancia:** 3.92 (78.35%), **Estima:** 3.85 (76.94%) y **Conocimiento:** 3.86 (77.18%).

Se puede apreciar que los dos atributos, con mayor puntaje, son la Relevancia y la Diferenciación, con puntajes de 3.92 y 3.87, respectivamente. En ese sentido, se puede afirmar que CEPRODEMIC – Multicredit, está yendo por buen camino, pues a pesar de tener puntajes relativamente bajos, está trabajando en los atributos correctos.

Fortaleza de la empresa = Diferenciación x Relevancia

$$\text{Fortaleza de la empresa} = 3.87 \times 3.92 = 15.17$$

➤ **Crecimiento futuro de la empresa**

Como se puede apreciar, la fortaleza de la marca alcanzó una puntuación de 15.17, la cual representa un 60.68% del valor máximo que es 25. Es decir, el crecimiento futuro de la marca será de 60.68%.

Estatura de la empresa = Estima x Conocimiento

$$\text{Estatura de la empresa} = 3.85 \times 3.86 = 14.86$$

➤ **Fortaleza actual de la empresa**

Podemos ver que la estatura de la marca alcanzó una puntuación de 14.86, la cual representa un 59.44% del valor máximo que es 25. Es decir, la fortaleza actual de la marca es de 59.44%.

Luego de ver estos resultados, podemos decir que los porcentajes de crecimiento y fortaleza, de la marca, son regulares, ya que ambas están muy cerca de los dos tercios del total, sin embargo, tiene muchas cosas que corregir, como, por ejemplo, en el indicador de fidelización de la marca, para lograr ser la primera opción para los clientes, cuando éstos decidan solicitar un crédito. Además, se debe considerar, la innovación en los productos, con la finalidad de ajustarlos a las necesidades de los clientes reales y potenciales y, por último, mejorar los procesos internos, con la finalidad de brindar respuestas oportunas a los clientes que soliciten crédito; todo esto con el objetivo de ir aumentando, continuamente, las puntuaciones otorgadas por los clientes, al notar las mejoras en el servicio recibido.

Capítulo V. Análisis externo e interno

5.1. Análisis del entorno – PESTE

Dentro de este análisis, se desarrolla un análisis del entorno Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico (PESTE), tomando los indicadores y variables, considerados más relevantes.

5.1.1. Factores políticos, gubernamentales y legales (P)

Política fiscal. El resultado del PBI de marzo, mes en el que creció 3.7%, fue menor al 4% esperado por el consenso del mercado, pero estuvo en línea con el estimado de 3.7% del banco Scotiabank.

En ese sentido, si bien las perspectivas empresariales empezaron a repuntar en abril tras los resultados de la primera vuelta electoral la inversión privada recién empezaría a recuperarse en el segundo semestre, indicó el analista senior del Departamento de Estudios Económicos del banco, Pablo Nano.

No cabe duda que las micro y pequeñas empresas – Mypes, representan un importante segmento para la economía peruana, pues concentran a más del 99% del total de las empresas formales del país. A ello se suma que tienen un relevante aporte al PBI nacional, y son grandes generadoras de puestos de trabajo, 60% de la PEA ocupada, precisó.

Uno de los factores esenciales que permiten justamente que las pequeñas unidades productivas logren un mayor desarrollo es el acceso al financiamiento. Y es que, es un mecanismo a través del cual tienen la posibilidad de obtener recursos para poder adquirir activos fijos y capital de trabajo para sus negocios. Así, en los últimos años los créditos concedidos por las empresas del sistema financiero a las Mypes han mostrado un comportamiento positivo, registrando un saldo de más de S/ 32,400 millones a marzo 2016.

Este monto significó un incremento de más de 19% frente al saldo reportado cuatro años atrás. (ASBANC Semanal, 2016)

Cabe precisar que en los años 2014 y 2015 se observó una ligera desaceleración en la tasa de crecimiento de estos préstamos como consecuencia del menor dinamismo de nuestra economía. Una situación que impactó sobremanera a las empresas más pequeñas. No obstante, vemos que a partir del presente año se registra cierta recuperación, en línea con las mayores tasas de incremento de la actividad productiva del país. (ASBANC Semanal, 2016)

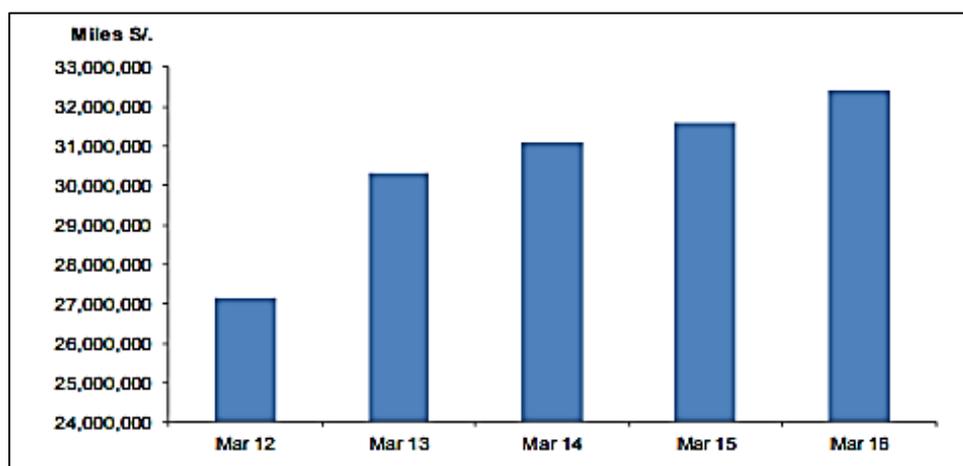


Figura 17. Créditos Mypes y participación – Sistema Financiero. Tomado de Boletín Semanal ASBANC, mayo de 2016.

Es de conocimiento de todos nosotros que las microfinanzas en el Perú representan un caso de éxito a nivel mundial. Nuestro país destaca por ofrecer el entorno más propicio para el desarrollo del sector microfinanciero, tal como lo señala el Economist Intelligence Unit en su último reporte Microscopio Global 2015 sobre el Entorno para la Inclusión Financiera, en el que ocupamos el primer lugar, por octavo año consecutivo. (Asbanc Semanal, 2016)

Y sin duda alguna, uno de los segmentos que ha permitido el auge de los créditos Mypes es el de las empresas microfinancieras no bancarias. Estas entidades tienen una participación importante en el monto total de créditos Mypes concedidos por el sistema financiero (33%), y concentran un porcentaje relevante de deudores Mypes (40%), además de jugar un papel fundamental al brindar servicios financieros descentralizados a nivel nacional.

El principal segmento de mercado que atiende Multicredit, es el de microcréditos; los mismo que son entregados a personas que desean iniciar o mejorar su negocio.

“En Cajamarca, existen 26 empresa por cada mil habitantes” (Análisis de la Densidad Empresarial, INEI, 2013).

Según CPI, la población de la provincia de Cajamarca, a noviembre de 2015, fue de 388,100 habitantes; esto nos permite notar que, para fines de colocación de créditos, estaríamos contando con 8790 Mypes, aproximadamente. En ese sentido, Multicredit debe trabajar estrategias que le permitan incrementar su participación de mercado y así, poder aprovechar, tal oportunidad.

Regulaciones gubernamentales. La legislación y supervisión bancaria son factores críticos a considerar a fin de evitar que el sistema financiero sea vulnerable. En el Perú, las entidades de regulación y supervisión del sistema financiero son 2:

La primera es el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), cuyas funciones principales son, regular la moneda y el crédito del sistema financiero, administrar las reservas internacionales, emitir billetes y monedas, informar sobre las finanzas nacionales. (Conduce tu empresa, 2007)

La segunda es la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) es el organismo encargado de la regulación y supervisión de los sistemas financieros, de seguros y del Sistema Privado de Pensiones (SPP), así como proteger los intereses del público, cautelando la estabilidad, la solvencia y la transparencia de los sistemas supervisados, así como fomentar una mayor inclusión financiera y contribuir con el sistema de prevención y detección del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo; su objetivo primordial es preservar los intereses de los depositantes, de los asegurados y de los afiliados al SPP. (Conduce tu empresa, 2007)

Por otro lado, la Ley General del Sistema Financiero y Sistema de Seguros (Ley N° 26702), es la que rige al a las entidades financieras reguladas y a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz y Fuerza; la única supervisada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), ya que, las demás son supervisadas por la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú – FENACREP. (Conduce tu empresa, 2007)

En cuanto a la legislación bancaria, de supervisión y regulación, Multicredit no se ve afectada puesto que, es una asociación y es considerada como una entidad financiera no regulada. Solamente, debe cumplir con lo que estipula la legislación peruana, en cuanto a asociaciones y cumplir con las demás obligaciones propias de una empresa.

5.1.2. Factores económicos y financieros (E)

Riesgo país. El índice riesgo país denominado “Emerging Markets Bond Index Plus” (EMBI+) Perú se mide en función de la diferencia del rendimiento promedio de los títulos soberanos peruanos frente al rendimiento del bono del Tesoro estadounidense; es calculado por el banco de inversiones JP Morgan. Así se estima el riesgo político y la posibilidad de

que un país pueda incumplir con sus obligaciones de pago a los acreedores internacionales. (“Riesgo País de Perú en 2.50 puntos porcentuales”, diario Gestión, 04 de enero de 2016)

El índice de riesgo país es en realidad un índice que es calculado por distintas entidades financieras, generalmente calificadoras internacionales de riesgo. Las más conocidas son Moody’s, Standad & Poor’s, y J.P. Morgan. También existen empresas que calculan el riesgo país, como Euromoney o Institucional Investor. Cada una de ellas tiene su propio método, pero usualmente llegan a similares resultados. (“Riesgo País de Perú en 2.50 puntos porcentuales”, diario Gestión, 04 de enero de 2016)

El índice de riesgo país, en la región Perú se reporta como uno de los más bajos, seguido por México y Colombia. En mayo de 2015, el Riesgo País (medido según el spread Perú EMBI+ respecto al bono del Tesoro de EE.UU., calculado por JPMorgan), presentó una trayectoria volátil con tendencia al alza, manteniéndose muy por debajo del promedio de América Latina. Al cierre del mes esta variable alcanzó 174 puntos básicos, nivel mayor en 3 puntos al reportado al término de abril pasado y superior en 83 puntos al mínimo histórico observado el 18 de octubre de 2012, que fue de 91 puntos básicos. (Asbanc, 2015)

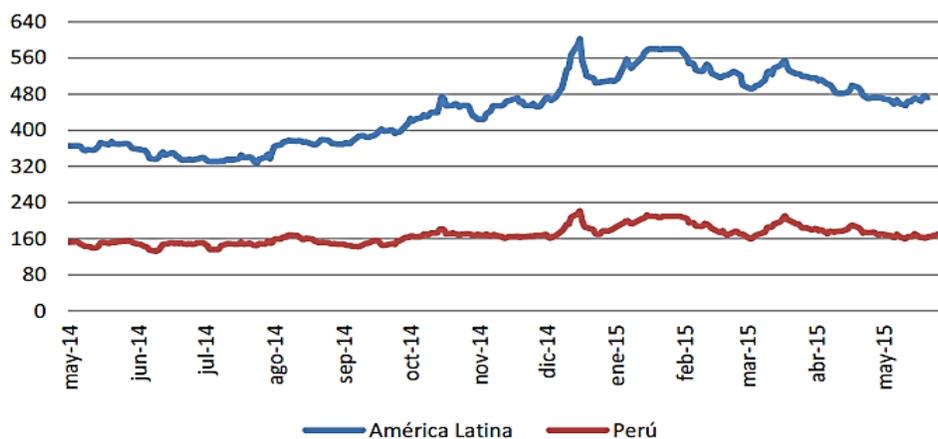


Figura 18. Riesgo País mayo 2014 – mayo 2015. Tomada de Boletín Mensual ASBANC, junio de 2015.

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), la calificación de riesgo soberano para el Perú, es la siguiente: para las inversiones en moneda local a largo plazo; Moody's le otorga una calificación de A3, Standar & Poor's le otorga una calificación de A- y Fitch también le otorga una calificación de A-. Para las inversiones en moneda extranjera a largo plazo; Moody's le otorga una calificación de A3, Standar & Poor's le otorga una calificación de BBB+ y Fitch también le otorga una calificación de BBB+.

A continuación, se muestra la Tabla 14, con la calificación del riesgo soberano y el ranking de los principales países latinoamericanos, actualizada al 07 de junio de 2016. En dicha Tabla, se puede observar que Perú, ocupa el tercer puesto.

Tabla 14
Ranking de Calificación del riesgo soberano de países latinoamericanos 2016

PAÍSES	Deuda a Largo Plazo – Moneda local			Deuda a Largo Plazo – Moneda extranjera		
	MOODY'S	S&P	FITCH	MOODY'S	S&P	FITCH
CHILE	Aa3	AA	AA-	Aa3	AA-	A+
MÉXICO	A3	A	A-	A3	BBB+	BBB+
PERÚ	A3	A-	A-	A3	BBB+	BBB+
COLOMBIA	Baa2	BBB+	BBB+	Baa2	BBB	BBB
PANAMÁ	NR	BBB	BBB	Baa2	BBB	BBB
URUGUAY	Baa2	BBB	BBB	Baa2	BBB-	BBB-
BOLIVIA	Ba3	BB	BB	Ba3	BB	BB
BRASIL	Ba2	BB	BB	Ba2	BB	BB
PARAGUAY	Ba1	BB	BB	Ba1	BB	BB
EL SALVADOR	WR	B+	B+	Ba3	B+	B+
ECUADOR	WR	B	-	B3	B	B
COSTA RICA	Ba1	BB-	BB+	Ba1	BB-	BB+

ARGENTINA	Caa1	B-	WD	B3	B-	WD
VENEZUELA	Caa3	CCC	CCC	Caa3	CCC	CCC

Nota. Ranking de Calificación del riesgo soberano de los principales países latinoamericanos 2016. Tomada y adaptada del Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de: www.mef.gob.pe

El hecho de que el Perú ocupe el tercer lugar, en cuanto a los países más confiables para invertir, significa que los inversionistas de diversas partes del mundo podrían considerarlo como su próximo destino. Dicha acción redundaría en beneficio para todo el país. A pesar que Cajamarca está atravesando una recesión muy marcada, las expectativas para que esta situación mejore, son grandes. En Multicredit, la colocación de créditos ha ido incrementando debido al optimismo de los clientes, los mismos que buscan invertir más, en sus respectivos negocios.

Nivel de informalidad. El 61% de los trabajadores son informales y contribuyen con el 19% del Producto Bruto Interno (PBI). De cada 10, cuatro no tienen seguro de salud. En Perú, tres de cada cuatro trabajadores de la Población Económicamente Activa (PEA) que se encuentra ocupada se desempeña en un empleo informal (75%), según el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI).

Esta situación se agrava si se considera que en el caso de los más jóvenes y de las personas mayores de 65 años, nueve de cada diez trabaja de manera informal. Esto ratifica la baja productividad del empleo en el sector informal. Así, de cada diez, cuatro no tienen seguro de salud, y siete no cuentan con cobertura de pensiones. Ante esta situación, la inversión en educación de calidad, tecnología e infraestructura; resultan claves. (“INEI: Informalidad afecta al 75% de la PEA”, diario Perú 21, 06 de febrero de 2015)

Con el fin de reducir la informalidad en 50%, se debe incrementar la productividad en 140%, según cifras de la Organización Internacional de Trabajo (OIT). Resulta crucial la

implementación de una política de Estado que incentive la competitividad en el Perú a largo plazo.

Las empresas informales se concentran, principalmente, en los sectores agropecuario (33.8%) y comercio (23.9%). Para César Peñaranda, director de Economía de la Cámara de Comercio de Lima, el camino a la formalización solo podrá ser allanado cuando se eliminen las barreras burocráticas, tributarias y laborales. Por tantas dificultades, el Perú es el sexto país más informal del planeta. El 61 % de nuestro PBI se genera en la economía informal y 90 % de las empresas es informal. (Perú es uno de los países más informales del mundo, RPP Noticias, 23 de enero de 2015).

Un reporte del Banco Mundial sobre el emprendimiento en América Latina señala que las pequeñas empresas se han estancado. El 65% de las empresas en las que trabajan los peruanos son informales y la mayoría de ellas tiene menos de cinco trabajadores. El problema de la informalidad en el Perú, aunque los últimos gobiernos han lanzado leyes y programas que no han resultado atractivos, es hoy más agudo que en otros países como Ecuador o República Dominicana que están en la cola de la región.

El Banco Mundial (BM) disminuyó severamente para Perú la estimación de crecimiento económico para este 2016 desde un 5%, que había calculado inicialmente, a un 3.3%. En su informe “Perspectivas económicas mundiales” también rebajó la proyección de crecimiento mundial para este año de un 3.3% a un 2.9%.

No obstante, el BM cree que la economía peruana crecerá el 2017 en un nivel de 4.5%, y en el 2018, 4.6%, principalmente por la paulatina recuperación de los precios de las materias primas.

Según el informe, “América del Sur no volverá a crecer hasta 2017, cuando las economías más grandes de la subregión adopten gradualmente políticas dirigidas a corregir los desequilibrios macroeconómicos y restaurar la confianza de empresarios y consumidores”.

En esa línea, el BM prevé que Venezuela sería el país más afectado, con un crecimiento negativo de -4.8%, y Paraguay alcanzaría un crecimiento de 3.6%, el más alto de la región.

El nivel de informalidad de las empresas, se puede considerar como una oportunidad para Multicredit, puesto que del segmento de clientes al que atiende, un tercio podría considerarse como parte del sector informal, debido a que sus negocios son pequeños y poco lucrativos.

Acceso al sistema financiero. Entre los principales obstáculos para esta inclusión, Alberto Morisaki, subgerente de Estudios Económicos y Estadística de Asbanc, señala los bajos niveles de educación financiera, los altos niveles de informalidad de nuestra economía y también los elevados niveles de pobreza. A nivel de infraestructura, la accidentada geografía nacional y los ineficientes sistemas de comunicación agregan dificultad al avance del tema. (“Asbanc: Inclusión financiera podría llegar al 55% para el 2030”, 2014, 04 de septiembre)

“La inclusión financiera, medida como créditos con respecto al PBI, ha crecido más de 10 puntos en los últimos 10 años. En 2004 era 19% y ahora está alrededor en el 30%”, señala Morisaki. Sin embargo, enfatiza que aún estamos muy por debajo de otros países de la región. Brasil tiene entre 50% a 55%, Colombia 45% a 50% y Chile 70%. (“Asbanc: Inclusión financiera podría llegar al 55% para el 2030”, 2014, 04 de septiembre)

De los casi 30 millones de habitantes que hay en el país, la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada engloba a 11 millones y de estos solo 6 millones están bancarizados por lo que aún persiste una cifra alta de personas que no tienen acceso al sistema financiero peruano. (“Cinco millones de peruanos no tienen acceso”, 2012, 5 de junio)

El departamento que tiene el menor índice de bancarización es Huancavelica (5,3%), seguido por San Martín (6,5%), Amazonas (6,6%), Madre de Dios y Pasco (ambos con 7,3%); mientras que Lima y Callao logran un porcentaje de 53,5 puntos, el nivel más alto, detalló Gianfranco Ferrari, gerente central de Banca Minorista del BCP. (“Cinco millones de peruanos no tienen acceso”, 2012, 5 de junio)

El reducido acceso al sistema financiero, puede considerarse una oportunidad para Multicredit, puesto que es una entidad no supervisada y tampoco forma parte del sistema financiero formal. En ese sentido, puede captar a las personas que no tienen historial crediticio o a aquellas que no pueden acceder a un crédito en el sistema financiero formal.

5.1.3. Factores sociales, culturales y demográficos (S)

En los últimos años, los niveles de pobreza se han reducido de manera considerable. Según el Informe Técnico: Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2015, elaborado por el INEI; a nivel nacional, entre los años 2014 y 2015, la línea de pobreza extrema presentó un incremento de 4,6%, pasando de S/. 161 a S/. 169 soles. A nivel de regiones naturales el mayor incremento se presenta en la Selva donde crece 5,2%; por dominios geográficos se observa la misma tendencia, siendo mayor este incremento en la Selva urbana con 5,9%, seguido de Lima Metropolitana con 5,4%.

Para el año 2015, el valor de la línea de pobreza, es de S/. 315 soles per cápita mensual, el cual representa un crecimiento de 3,8% respecto al año 2014. Este valor constituye el

valor mínimo mensual necesario que requiere una persona para satisfacer sus necesidades alimentarias y no alimentarias. (Informe Técnico: Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2015)



Figura 19. Perú: evolución de la línea de pobreza total 2009 – 2015. Tomada de Informe Técnico: Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2015.

El Perú es el país que más redujo la pobreza en América Latina en los últimos 13 años, disminuyendo en 32 puntos porcentuales, tras situarse en 22.7% de la población en el 2014, menor al nivel de 54.7% registrado en el 2001, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). (Informe Técnico: Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2015)

En el año 2015, el 21,77% de la población del país, que equivale en cifras absolutas a 6 millones 782 mil personas, se encontraban en situación de pobreza, es decir, tenían un nivel de gasto inferior al costo de la canasta básica de consumo compuesto por alimentos y no alimentos. Al comparar con el nivel obtenido en el año 2014, la incidencia de la pobreza disminuyó en 1,0%, es decir, 221 mil personas dejaron de ser pobres en el año 2015. (Informe Técnico: Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2015)

Según el MEF (2012), se tiene esperado llegar alrededor del 15% para el año 2020. Entre las innovaciones de inclusión financiera se encuentran la movilización del ahorro, la

promoción de microseguros y la facilitación del acceso a microcréditos, medios que favorecen la capitalización de las familias rurales y la reducción de su vulnerabilidad.

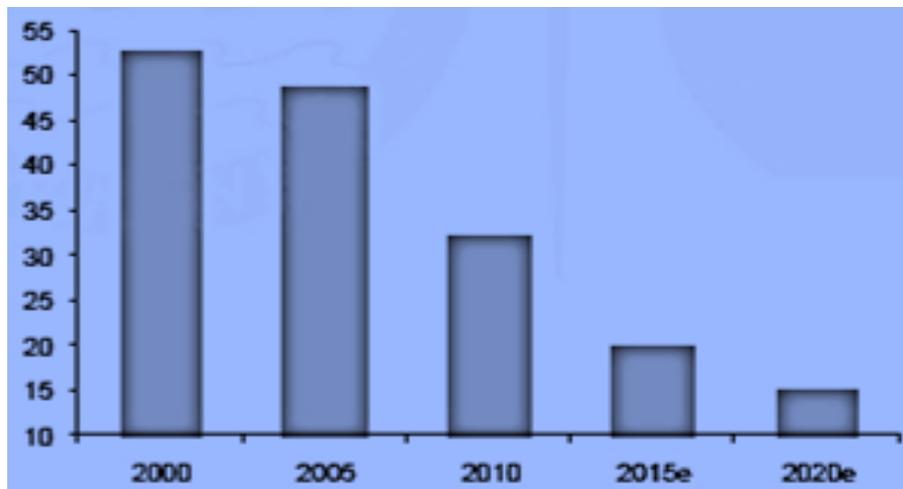


Figura 20. Tasa de pobreza esperada en el Perú (% de la población total). Tomada de “Perú, perspectivas económicas y sociales”, Castillo, 2012, de Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

Esta reducción del nivel de pobreza en el Perú, está relacionada directamente con el mayor alcance y profundidad del sistema financiero. Ya que, el mercado financiero se está orientando a abarcar segmentos o sectores que antes no atendía; esto debido a su bajo volumen o al desinterés de las personas abarcadas en tales grupos.

En el 2010, en Cajamarca, existían 13 oficinas, 10 ATM's (Automated Teller Machine), 30 cajeros corresponsales y 53 puntos de atención; para el 2015, aumentó a 17, el número de oficinas; el número de ATM's, aumentó a 47; el número de cajeros corresponsales, aumentó a 266 y el número de puntos de atención, aumentó a 330. (“Perú: indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones”, diciembre 2015, por SBS).

La mayoría de peruanos tiene un conocimiento limitado de los conceptos financieros básicos como tasas de interés, relación entre riesgo y costo, reducción del riesgo con la

diversificación de cartera, según el estudio Protección del Consumidor y Alfabetización Financiera, publicado en el 2013. (“El 45% de peruanos ahorra en sus casas y no en la banca”, diario Gestión, junio de 2014)

La falta de confianza de un gran número de peruanos en los bancos y cajas municipales, principalmente, hace que el nivel del ahorro en el sistema financiero formal siga siendo bajo en el país, señaló Juan Carlos Chong, jefe del Departamento de Educación e Inclusión Financiera de la Superintendencia de Banca y Seguro (SBS). (“El 45% de peruanos ahorra en sus casas y no en la banca”, diario Gestión, junio de 2014)

Al respecto, Mariela Zaldívar, superintendente adjunta de Conducta de Mercado e Inclusión Financiera de la SBS, refirió que, según el estudio Global Findex 2014 del Banco Mundial, el 40% de personas mayores de 15 años tiene un ahorro, pero solo el 12% lo hace en una entidad financiera formal (banco y cajas). (“El 45% de peruanos ahorra en sus casas y no en la banca”, diario Gestión, junio de 2014)

Es decir, de ese 40% que tiene un ahorro, solo el 25% lo hace en el sistema formal, mientras que el 75% restante lo tiene “bajo el colchón. Sobre el monto de dinero que se ahorra en casa, Chong evitó dar una cifra porque la gente evita decir cuánto guarda por un tema de seguridad. “En el sistema financiero, el Fondo de Seguro de Depósito cubre al 99.9%; es decir, casi todos los depósitos están por debajo de los S/ 96 mil, monto que cubre este seguro”, precisó. (“El 45% de peruanos ahorra en sus casas y no en la banca”, diario Gestión, junio de 2014)

Sobre la forma de ahorrar de los peruanos, un reporte de la Corporación Andina de Fomento, estima que una de las principales razones por las cuales la gente no ahorra en bancos es porque no confía en las entidades financieras. Así, el reporte de la CAF

(Corporación Andina de Fomento) halló que el 21,6% de la población limeña no cuenta con ninguna cuenta de ahorros porque desconfía del sistema financiero. (“El 45% de peruanos ahorra en sus casas y no en la banca”, diario Gestión, junio de 2014)

Las cajas del Cusco, Santa, Ica, Huancayo, Maynas, Paita, Piura, Tacna, Trujillo y Sullana desarrollarán un ecosistema de cultura financiera que incluirá el uso de redes sociales y videos con cursos de capacitación. Para ello, diferenciarán los contenidos según los cuatro grupos estratégicos: niños, jóvenes, adultos y adultos mayores. (“El 45% de peruanos ahorra en sus casas y no en la banca”, diario Gestión, junio de 2014)

Multicredit, es una asociación que otorga créditos para dinamizar la economía local y, específicamente, para mejorar la condición socio económica de sus clientes. Con la actividad que realiza, ha permitido acceder a créditos, a muchas personas que antes, por los motivos expuesto anteriormente, no podían acceder. Entonces, el hecho de que el gobierno nacional, local y regional estén orientados a la inclusión financiera, es beneficioso para Multicredit.

5.1.4. Factores tecnológicos y científicos (T)

Importancia de la tecnología. La sociedad ha estado inmersa en distintos cambios tecnológicos, resultado de una constante necesidad de mejora y simplificación de procesos productivos, del ahorro y escasez de recursos y posiblemente la búsqueda de una mayor eficiencia y efectividad, así como del uso racional de los mismos. (Milenio, 2016).

El tema de la ciencia, tecnología e innovación (CTI) ha ido pasando de un mero discurso en la agenda política del país a un área de acción en la política pública. Uno de los primeros avances fue dejar de hablar de la economía del conocimiento como si fuera un estadio al cual es posible acceder sin ningún esfuerzo y tener conciencia de que el país ha

estado creciendo más en base al aumento de factores y menos en base al aumento de productividad. (“El Perú recién le da importancia a la ciencia, tecnología e innovación”, diario El Comercio, agosto de 2013)

Brasil, con una inversión del 1,16% de su PBI, lo coloca en el puesto 29. Por el contrario, Perú se encuentra muy por debajo con una inversión de 0,15% de su PBI que lo coloca en una incómoda posición 78. Por encima de él se encuentran Chile (0,42%), Colombia (0,18%) e incluso Bolivia (0,16%). En Sudamérica sólo superamos a Paraguay, que figura en la posición 90 con una inversión de 0,06%. En la cola de los 95 países analizados, se encuentra Lesoto. (proexpansión, 2015)

Situación actual de la tecnología. La tecnología es fundamental en todos los aspectos de nuestras vidas, puesto que se trata de poner en práctica los avances científicos, con la finalidad de simplificar los procedimientos y hacer más cómoda la vida cotidiana de las personas alrededor del mundo. (Visa, 2015)

Por esta razón el mundo financiero es, sin duda, uno de los espacios donde los avances tecnológicos se han hecho notar, beneficiando a millones de usuarios a través del tiempo, al facilitar las operaciones y reducir los costos de los servicios. (Visa, 2015)

Sin embargo, se han hecho algunos esfuerzos para aumentar el financiamiento de las actividades de CTI; el primero de estos fue la implementación del Programa Incagro (Proyecto de Investigación y Extensión Agrícola), el segundo fue la implementación del Programa de Ciencia y Tecnología (Fincyt) y el tercero el Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (Fidecom). (La Investigación Económica y Social en el Perú, 2017 - 2011)

En ese contexto, el CIES (Consortio de Investigación Económica y Social) y Grade (Grupo de Análisis para el Desarrollo), se propusieron definir una agenda de investigación que pueda brindar información y conocimiento en los ámbitos que es necesario actuar para mejorar la eficacia del sistema de CTI con especial énfasis en la actividad innovadora de las empresas y la difusión y transferencia tecnológica. (La Investigación Económica y Social en el Perú, 2017 - 2011)

Tendencias tecnológicas. Ahora, ya bien entrados en el segundo milenio de nuestra era, el objetivo de la tecnología financiera sigue siendo el mismo: accesibilidad. Aunque ahora, la accesibilidad cuenta con diversos matices, que son posibles gracias al desarrollo de nuevos sistemas electrónicos y de comunicaciones. (Visa, 2015)

Desde el año 2000, gracias al crecimiento del Internet, los usuarios de servicios financieros han podido disfrutar de la comodidad de realizar diversas operaciones desde sus hogares o lugares de trabajo, tales como, consulta de saldo y estados de cuenta, transferencias electrónicas a cuentas del mismo banco y otros bancos, pago de servicios, inversiones, pago de impuestos, entre otros. (Visa, 2015)

Por otra parte, el teléfono celular se ha convertido también en una herramienta más para manejar las operaciones financieras. Este aparato, que en un principio fue diseñado simplemente para realizar llamadas desde locaciones variables, se relaciona con los servicios financieros de dos maneras. La primera función sirve para entrar al portal electrónico del banco por medio de una conexión a Internet. La segunda función es para recibir alertas y realizar operaciones utilizando mensajería instantánea SMS o multimedia MMS. Ambas funciones son de absoluta relevancia para todos, puesto que el teléfono móvil nos acompaña a todas partes. (Visa, 2015)

Por ejemplo, en la actualidad, es posible solicitar que nuestro portal de Internet tenga también nuestro número celular para enviarnos mensajes que nos avisen sobre movimientos (pagos, transferencias y depósitos) de nuestras cuentas bancarias. Asimismo, la posibilidad de realizar pagos de servicios utilizando los mensajes instantáneos del teléfono móvil comienza a ser una realidad, que se extenderá y perfeccionará en el futuro cercano. (Visa, 2015)

Hoy en día, la mayoría de los bancos ofrecen a sus usuarios la banca móvil. Ésta permite realizar prácticamente todas las operaciones de la banca por Internet, además de poder comprar tiempo aire. En algunos casos, se requiere de la descarga (gratuita) de un software de seguridad, en otros, simplemente el alta de la cuenta y/o solicitud de un dispositivo de generación de contraseñas dinámicas, conocido comúnmente como token. (Visa, 2015)

En ese sentido, según un reporte semanal de Asbanc, el monto de transacciones en banca móvil se incrementó 441% anual hasta S/ 3, 172 millones en los 12 meses a febrero de 2016. Asimismo, la mayor preferencia por este canal se reflejó en el incremento de su participación, que pasó de 0.02% del total transado hasta 0.1%. En tanto, las operaciones efectuadas en la banca por internet avanzaron 43.9% hasta S/ 220, 262 millones en el período de marzo de 2015 a febrero de 2016. Con ello, este canal de atención incrementó su participación en el total de transacciones de 5.05% a 7.04% en el período analizado. (“Monto transado aumentó 441% hasta febrero de 2016”), diario Gestión, abril de 2016)

“Estas cifras ponen en evidencia la preferencia de las personas por canales más eficientes, pues reducen los costos de transacción vinculados al transporte hacia una ventanilla”. “Teniendo en cuenta la alta penetración de los teléfonos móviles, la creciente disponibilidad de conexión a internet y la gran cantidad de establecimientos comerciales

con puntos de atención bancaria (cajeros corresponsales), estos canales vienen desplazando a las oficinas en cuanto a los niveles de crecimiento”, agrega el reporte.

Finalmente, el reporte semanal de Asbanc señala: “La Banca Móvil, la Banca por Internet y los Cajeros Corresponsales se muestran como herramientas significativas que facilitan diversos servicios, mejorando el bienestar social y haciendo más eficiente la economía”. (“Monto transado aumentó 441% hasta febrero de 2016”), diario Gestión, abril de 2016)

Considerando que Multicredit es una microfinanciera, el avance de la tecnología podría considerarse como una amenaza, ya que Multicredit, no cuenta siquiera con una página web; por ende, tampoco cuenta con los demás tipos de tecnología que otras empresas del mismo rubro, tienen, lo cual significa una desventaja significativa.

5.1.5. Factores ecológicos y ambientales (E)

Conciencia ambiental. Generar una fuerte conciencia ambiental pasa por definir una estrategia conjunta que permita involucrar a todos los ciudadanos en la promoción del desarrollo sostenible del país. Por ello, el MINAM (Ministerio del Ambiente) no sólo ha aprobado la Política Nacional de Educación Ambiental, para incluir la temática ambiental en los colegios de todo el país. También ha promovido campañas de sensibilización que permitan que la ciudadanía se convierta en un actor más de la gestión ambiental. (MINAM, 2011 - 2014)

Además, este año se realizará la primera edición del Premio Nacional Ambiental (PNA), con el cual el MINAM reconocerá el desempeño ambiental de personas naturales o jurídicas cuyas acciones sean un ejemplo de vida sostenible en el Perú. (MINAM, 2011 - 2014)

El MINAM cuenta con distintos canales que le permiten llegar a la ciudadanía con información clave y precisa para que los ciudadanos se conviertan en actores clave del desarrollo ambiental. Algunos de estos canales son: AmbienTV, Minam Te Escucha, Revista MINAM y Diálogos Ambientales. (MINAM, 2011 - 2014)

Por último y luego de muchos años, la zona de Güeppi fue categorizada en tres áreas naturales protegidas diferentes, lo que ha permitido que se establezca el primer Parque Nacional desde que se creó el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP). (MINAM, 2011 - 2014).

Proyecciones. El Ministerio del Ambiente y sus organismos adscritos continúan trabajando distintos proyectos que buscan mejorar la calidad de vida de los peruanos.

Algunos de estos proyectos son:

- ✓ Con el Programa Nacional de Conservación de Bosques, el Ministerio del Ambiente viene favoreciendo la inclusión social de más de 3,000 familias de comunidades nativas, incorporándolas a la cadena productiva a través de actividades económicas sostenibles, como la mejora de cultivos de café y cacao; actividades agro forestales de achiote; siringa; producción de piscigranjas; seguridad alimentaria, entre otros, que les permitirán acceder a beneficios para la mejora de su calidad de vida. Al 2016, se espera conservar 11' 497, 980 hectáreas de bosques, que representa 87 veces más de áreas conservadas con relación al 2011. Con ello se favorecerá a más de 110 comunidades nativas.
- ✓ Asimismo, con la finalidad de fortalecer la gestión de los impactos indirectos de carácter ambiental y social, el MINAM continuará con la ejecución del proyecto Corredor Vial Interoceánico Sur – II, etapa que abarca las regiones de Puno, Cusco y Madre de Dios,

con una inversión de S/. 74' 647, 525.92, con el que se fortalecerá la competitividad para el desarrollo de eonegocios, se mejorará la gestión para la conservación y aprovechamiento sostenible de los ecosistemas andino-amazónicos y se fortalecerá las capacidades institucionales de los gobiernos regionales y locales en el ámbito de influencia del Corredor Vial Interoceánico Sur.

Por otra parte, el Gobierno, al haber suscrito el Convenio de Minamata, destinado a la reducción y eliminación del uso del mercurio, propone eliminar al 2018, de manera gradual, el uso del mercurio en la minería aurífera artesanal y en pequeña escala, e implementar alternativas tecnológicas no contaminantes.

A la vez, se tiene previsto ejecutar proyectos de descontaminación, rehabilitación, recuperación y/o restauración, de las áreas degradadas y/o contaminadas con mercurio en Madre de Dios y Puno. (MINAM, 2011 - 2014)

En un esfuerzo por evaluar el desempeño ambiental al interior del país, el MINAM ha generado el Índice de Desempeño Ambiental Departamental - 2008 (IDAD), así también, ha llevado a escala departamental el índice de Huella Ecológica - 2007, permitiendo una jerarquización sub-nacional para ambos. (MINAM, 2011 - 2014)

Por otro lado, el MINAM ha calculado su Huella de Carbono para el año 2009, con lo cual se convierte en el primer ministerio en América Latina en medir el impacto que tienen sus actividades en el cambio climático. Para ese año (2009), el MINAM ha generado un total de 674.64 toneladas de CO₂. (PLANAA, 2011 - 2021).

En el ámbito empresarial, se puede decir que uno de los máximos indicadores de responsabilidad medio ambiental y ecológica, es la obtención de una certificación ISO 14001. (ISO 14001, 2015)

La norma ISO 14001 es la norma internacional de sistemas de gestión ambiental (SGA), que ayuda a su organización a identificar, priorizar y gestionar los riesgos ambientales, como parte de sus prácticas de negocios habituales. Dicha norma, ha sido diseñada para poder ser implementada en cualquier organización independientemente de su tamaño, sector y ubicación geográfica. (ISO 14001, 2015)

La certificación ISO 14001 ofrece una gama de beneficios para la organización, entre los principales, tenemos: reducir los costos, gestión del cumplimiento de la legislación, gestionar su reputación, entre otros. (ISO 14001, 2015)

Para el caso de Multicredit, el principal problema es el uso de grandes cantidades de papel, con lo cual no está realizando una contribución al medio ambiente. Para orientarse al cuidado del medio ambiente, deberá digitalizar la mayor cantidad posible, de documentos, con la finalidad de reducir, progresivamente, el uso del papel.

5.2. Elaboración de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

El análisis PESTE permite construir la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la misma que contiene la lista de oportunidades y amenazas del entorno, que nos permitirán evaluar la efectividad de la estrategia actual de CEPRODEMIC – Multicredit.

Tabla 15
Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

	Factores externos clave	Peso	Valor	Ponderación
	<i>Oportunidades</i>			
1	Cantidad de Mypes en el país.	0.20	4	0.80
2	Buena calificación del grado de inversión en el país.	0.05	3	0.15

3	Crecimiento económico del país.	0.15	4	0.60
4	Reducción de la pobreza con programas de inclusión financiera.	0.05	4	0.20
5	Incremento del uso de las tecnologías de información (TIC) e internet.	0.05	3	0.15
		0.50		1.90
<i>Amenazas</i>				
1	Mala imagen para inversionistas nacionales y extranjeros por problemas sociales latentes.	0.15	4	0.60
2	Aumento del nivel de morosidad.	0.05	2	0.10
3	Bajo nivel de educación financiera.	0.05	3	0.15
4	Elevado nivel de informalidad de la economía.	0.15	3	0.45
5	Inversión muy reducida en I&D.	0.10	1	0.10
		0.50		1.40
Total		1.00		3.30

Nota. Resultados de la Guía semiestructurada de entrevista y del análisis PESTE.

5.3. Competidores

Las entidades financieras seleccionadas como principales competidoras son: Financiera CrediScotia, Cooperativa de Ahorro y Crédito Rondas y Desarrollo (RONDESA), Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo (CMAC Trujillo) y mibanco; tomadas según los resultados del cuestionario aplicado a los clientes de Multicredit.

A continuación, se realizará el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, para determinar la forma en que impactan en CEPRODEMIC – Multicredit.

5.3.1. Poder de negociación de los proveedores

Para analizar esta fuerza competitiva, podemos dividir a los proveedores en dos grupos:

Proveedores directos. En este grupo están los clientes ahorristas, los cuales dejan su dinero para colocarlo en forma de crédito con una tasa activa y reciben una tasa pasiva por él. Entonces, se puede decir que no tienen un poder de negociación alto, ya que, si retirasen sus ahorros, la institución tiene la capacidad para seguir trabajando los créditos con su patrimonio actual y con los incrementos que puedan hacer los asociados.

Proveedores indirectos. En este grupo podemos incluir a los proveedores de útiles de escritorio, útiles de limpieza y aseo, suministros de cómputo, equipos de cómputo, entre otros. Los cuales, claramente, tienen un poder de negociación bajo, debido a que existen muchos proveedores que nos pueden abastecer con tales productos, lo cual implica, incluso que se puede escoger al proveedor que ofrezca las mejores condiciones (calidad - precio) de cada uno de los productos.

5.3.2. Poder de negociación de los compradores

Se puede afirmar que el poder de negociación de los compradores de CEPRODEMIC – Multicredit es bajo, debido a que son muchos y “pequeños”. Además, solicitan créditos de cantidades bajas o regulares y el sector financiero está en crecimiento, lo que significa que los clientes potenciales hacen sus solicitudes de manera individual.

Por otro lado, podemos decir que existe un poder de negociación alto, debido a que los clientes pueden solicitar créditos simultáneos en dos o más instituciones, según su capacidad de pago, con lo cual podrían poner a dichas instituciones, una contra otra, con la

finalidad de originar una “lucha” entre ellas, para ver quién puede mantener, de la mejor manera, a los clientes.

5.3.3. Amenaza de productos sustitutos

Dentro de los productos sustitutos, podemos mencionar a los créditos ofrecidos por distintas entidades financieras existentes en la ciudad de Cajamarca; entre los principales, tenemos: Empresas Bancarias: Banco de Crédito del Perú (BCP), Banco Interamericano de Finanzas (BanBif), Banco Financiero, BBVA Banco Continental, Interbank, mibanco, Scotiabank Perú, Banco Falabella, Banco Ripley, Banco Azteca, Banco Cencosud; Empresas Financieras: Crediscotia, Confianza, TFC, Efectiva y Uno. Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC): Trujillo, Maynas, Piura, Sullana; Cajas Municipales de Crédito y Popular (CMCP): Caja Metropolitana de Lima; Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC): Cajamarca; Edpymes: Marcimex (antes Pro Negocios). (“Entidades Financieras”. Tomado de BCRP, 2015)

Las entidades descritas, líneas arriba, son supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Además de ellas, existen cooperativas de ahorro y crédito, las cuales son supervisadas por la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP). Entre ellas, tenemos: Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora del Rosario Ltda., Cooperativa de Ahorro y Crédito Rondas y Desarrollo (RONDESA) y Cooperativa de Ahorro y Crédito San pio X Ltda. (“Cooperativas supervisadas por la FENACREP”. Tomado de SBS, 2016)

5.3.4. Riesgo de entrada de competidores potenciales

En el caso de CEPRODEMIC – Multicredit, se puede decir que, cuenta con una gran capacidad para establecer barreras de entrada, esto debido a que pertenece a una industria,

en cierto grado, consolidada. En ella existen varias empresas grandes y medianas; pero también existen empresas pequeñas. En ese sentido, cada una de las empresas, fija sus precios (costos de los créditos) de la manera que crean más conveniente, lo que significa que los clientes reales o potenciales, no influyen de manera significativa en ellos. Salvo en casos excepcionales, tales como, clientes VIP, platinum, gold, entre otros; los cuales suelen obtener tasas preferenciales, ya sea para transacciones activas o pasivas.

Finalmente, el giro del negocio es la intermediación financiera, por lo cual, no es muy factible que alguna persona natural o jurídica, pueda formar un negocio de este tipo, debido principalmente al monto inicial de dinero, para ponerlo en marcha. Las barreras de entrada más importantes incluyen a:

Economías de escala. El área Legal es externa o intermitente. Solo se solicita su intervención en casos selectos, según criterios internos de evaluación. Esto permite ahorrar costos salariales.

La división y especialización del trabajo, juega un papel importante dentro de la organización. Cada colaborador cumple funciones específicas que va perfeccionando con el pasar del tiempo; por ende, ambas influyen en las economías de escala.

El sistema Visual Coop 4.0, es utilizado por CEPRODEMIC – Multicredit, el cual permite tener información en tiempo real, de las operaciones que se llevan a cabo dentro de la institución, en cualquiera de los departamentos y secciones.

Lealtad a la marca. Los clientes optan por solicitar sus créditos a CEPRODEMIC – Multicredit, debido al corto tiempo de respuesta que existe; es decir, el tiempo de demora la organización en analizar su solicitud de crédito y brindar una respuesta es 1 día, en promedio.

Otro aspecto importante es la calidad de atención y la demora reducida, cuando los clientes visitan las oficinas y realizan sus depósitos o retiros, esto debido a que, en comparación a otras entidades financieras.

Ventajas absolutas en costos. En el único aspecto que CEPRODEMIC – Multicredit, puede tomar como ventaja es la experiencia en el mercado, debido a que sus fundadores tuvieron experiencias anteriores en el sector de las microfinanzas.

Costos de cambiar para los clientes. Debido a que el costo en cuanto a tiempo, energía y dinero son bajos, para acceder a otras financieras, los clientes pueden optar por cambiar de opción, fácilmente. Es por ello que CEPRODEMIC – Multicredit, debe tener bien planteadas sus estrategias de Marketing y fidelización.

Normas oficiales. La legislación vigente, no configura una barrera propiamente dicha, ya que, si alguna persona natural o jurídica, cumple los requisitos solicitados por las entidades correspondientes, lograría entrar y competir sin ningún inconveniente.

5.3.5. Rivalidad de las compañías establecidas

La industria en la que se desenvuelve CEPRODEMIC - Multicredit cuenta con una amplia demanda, esto debido a las diferentes necesidades de los potenciales clientes, los cuales pueden elegir la institución financiera que más se ajuste a sus necesidades, según los criterios individuales que se evalúen. Por ello se puede afirmar que la rivalidad entre establecimientos sea débil. Sin embargo, existen otros factores que hacen que exista mayor rivalidad, por ejemplo, la captación de clientes, la misma que se realiza con la intención de aumentar la cartera de clientes y disminuir la de la competencia. La intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria, se da en función a los siguientes factores:

Estructura competitiva de la industria. CEPRODEMIC – Multicredit, pertenece a una industria consolidada porque existe un número relativamente reducido de empresas medianas y grandes en la industria y el precio de los productos son establecidos por los competidores, con una influencia muy reducida de los clientes.

Demanda de la industria. Los créditos del sector microfinanciero han crecido de manera considerable, esto debido a que nuestro país es un país de microempresas, las mismas que son dirigidas por emprendedores que dinamizan la economía del país, según el diario Gestión, todos los créditos han bajado su nivel de colocación, excepto los créditos a Mypes. (“Cajas Municipales otorgaron créditos por S/ 14,876 millones al cierre de mayo”, 2016, 22 de junio).

El sector Mype es el principal segmento al cual, CEPRODEMIC – Multicredit, atiende. Es ese sentido, se puede afirmar que existe una demanda creciente, la misma que tiende a reducir la rivalidad porque las compañías pueden vender más sin restar participación de mercado a las demás compañías.

Barreras para evitar la salida. CEPRODEMIC – Multicredit, tiene varias barreras para evitar la salida, entre ellas podemos mencionar los siguientes: i) Los elevados costos fijos de salida (pagos por despido, prestaciones sociales y de salud, principalmente), ii) La adhesión emocional, debido a que la institución es originaria de Cajamarca y sus fundadores y gerente, podrían desarrollar un lazo sentimental y no querer cambiar de giro y, finalmente, iii) La dependencia económica, ya que los ingresos son generados por la empresa en una industria determinada, con la colocación de créditos.

5.4. Matriz del Perfil Competitivo de CEPRODEMIC – Multicredit

Tabla 16

Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de CEPRODEMIC – Multicredit

Factores de éxito	CEPRODEMIC - Multicredit		mibanco		Financiera CrediScotia		CMAC Trujillo		COOPAC Rondas y Desarrollo (RONDESA)		
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Marco legal, político y económico.	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45
2. Diversificación de productos.	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	4	0.60	2	0.30
3. Gestión estructurada de riesgos.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30
4. Uso de tecnología de vanguardia.	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	1	0.10

5. Amplitud de canales de atención.	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60	2	0.30
6. Percepción de confianza y seguridad.	0.20	4	0.80	3	0.60	4	0.80	4	0.80	3	0.60
7. Gestión del talento y buen clima laboral (solvencia económica).	0.15	3	0.45	2	0.30	3	0.45	3	0.45	2	0.30
Total	1.00		2.70		3.25		3.70		3.85		2.35

Nota. Adecuación de los sitios web de las entidades financieras tomadas para el análisis

5.5. Análisis interno AMOFHIT

5.5.1. Administración y gerencia (A)

Fortalezas

- ✓ Buena cultura organizacional.
- ✓ Práctica de valores bien definidos.
- ✓ Adecuada estructura organizacional.

Debilidades

- ✓ Sistema de comunicación deficiente.
- ✓ Falta de planificación, organización y control.
- ✓ Centralización de la información.

5.5.2. Marketing y Ventas (M)

Fortalezas

- ✓ Buena imagen ante los clientes.
- ✓ Alta calidad de atención al cliente.
- ✓ Adecuada estructura organizacional.

Debilidades

- ✓ Falta de estrategias de promoción y publicidad, eficaces.
- ✓ Bajo nivel de innovación.
- ✓ Falta de estrategia de marketing adecuada.
- ✓ No trabaja con créditos de descuento por planilla.

5.5.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Fortalezas

- ✓ Infraestructura e instalaciones adecuadas.

- ✓ Software de aplicación específica para realizar las operaciones pasivas y activas.
- ✓ Movilidad apta para realizar trabajos de campo.

Debilidades

- ✓ Puntos de atención insuficientes.
- ✓ Falta de equipos y máquinas de apoyo.

5.5.4. Finanzas y Contabilidad (F)

Fortalezas

- ✓ Capital de trabajo suficiente.
- ✓ Buen nivel de colocación.
- ✓ Rentabilidad al nivel del promedio del sector microfinanciero.
- ✓ Mínima cantidad de pasivos a corto plazo.

Debilidades

- ✓ Poco acceso a fuentes de financiamiento.

5.5.5. Recursos humanos (H)

Fortalezas

- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Baja frecuencia de inasistencias.
- ✓ Colaboradores comprometidos con la empresa.

Debilidades

- ✓ Colaboradores poco capacitados.
- ✓ Incentivos económicos escasos o nulos.
- ✓ Remuneraciones bajo el promedio del mercado.

- ✓ Los colaboradores no cuentan con un uniforme que los distinga de las demás personas.

5.5.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Fortalezas

- ✓ Cuenta con un Blog.
- ✓ Uso de información de centrales de riesgo (Experian).

Debilidades

- ✓ No cuenta con un portal Web.
- ✓ Deficiente sistema interno de comunicación.

5.5.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Fortalezas

- ✓ Procesos internos automatizados.

Debilidades

- ✓ No se invierte en I+D.

5.6. Elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

El análisis interno - AMOHFIT, realizado en el acápite 5.2, permite construir la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFI), la misma que contiene la lista de fortalezas y debilidades de la empresa, que nos permitirán evaluar la solides interna con la que cuenta CEPRODEMIC – Multicredit.

Tabla 17
 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores internos clave		Peso	Valor	Ponderación
<i>Fortalezas</i>				
1	Procesos internos automatizados..	0.08	4	0.32
2	Alta calidad de atención al cliente.	0.12	4	0.48
3	Buen nivel de colocación de créditos y rentabilidad al nivel del promedio del sector microfinanciero.	0.10	4	0.40
4	Responsabilidad, compromiso y trabajo en equipo.	0.08	4	0.32
5	Uso de información de centrales de riesgo (Experian).	0.12	3	0.36
		0.50		1.88
<i>Debilidades</i>				
1	Centralización de la información.	0.12	3	0.36
2	Puntos de atención insuficientes.	0.10	3	0.30
3	Falta de capacitación a los colaboradores y, máquinas y equipos de apoyo.	0.06	2	0.12
4	Las remuneraciones bajo el promedio del mercado y colaboradores poco motivados	0.12	3	0.36
5	Los colaboradores no cuentan con un uniforme que los distinga de los clientes.	0.10	2	0.20
		0.50		1.34
Total		1.00		3.22

Nota. Resultados de la Guía de entrevista semiestructurada.

Capítulo VI. Propuesta de plan estratégico

6.1. Propuesta de plan estratégico

6.1.1. Resumen ejecutivo

La asociación Centro de Promoción y Desarrollo de las Microfinanzas (CEPRODEMIC) – Multicredit, inicia sus actividades en el año 2009, encabezada por el actual Gerente, Celestino Oswaldo Castañeda Silva. Posteriormente, ha ido aperturando nuevas agencias en San Marcos, Cajabamba y Huamachuco; lo cual demuestra que la asociación, está experimentando una etapa de crecimiento y desarrollo.

Debido a lo mencionado en el párrafo precedente, es que surge la necesidad de elaborar un documento técnico – normativo, que permita mejorar los procesos internos de Multicredit, el mismo que es un plan estratégico.

En el presente documento, se encuentra definida la filosofía empresarial de Multicredit, visión, misión, objetivos a corto y largo plazo, valores corporativos; así como las diversas matrices elaboradas con la finalidad de obtener las estrategias adecuadas, los cuales cumplirán la labor de reorientar las actividades de los colaboradores de Multicredit para lograr mejores resultados en el mercado que atiende.

6.1.2. Diagnóstico situacional de CEPRODEMIC – Multicredit

En la presente investigación, se realizó los análisis interno y externo, con la finalidad de obtener las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; que afectan de manera positiva o negativa el desarrollo de las actividades de CEPRODEMIC – Multicredit, y se obtuvo como resultado, lo siguiente: fortalezas (procesos internos automatizados, alta calidad de atención al cliente, buen nivel de colocación de créditos y rentabilidad al promedio del sector microfinanciero, responsabilidad, compromiso y trabajo en equipo y uso de información de centrales de riesgo (Experian), debilidades (centralización de la información, puntos de atención insuficientes, falta de capacitación de los colaboradores y, máquinas y equipos de apoyo, remuneraciones bajo el promedio del mercado y colaboradores poco motivados), oportunidades (cantidad de Mypes en el país, buena calificación del grado de inversión en el país, crecimiento económico del país, reducción de la pobreza con programas de inclusión financiera e incremento del uso de las tecnologías de información (TIC) e internet) y amenazas (mala imagen para inversionistas nacionales y extranjeros por problemas sociales latentes, aumento del nivel de morosidad, bajo nivel de educación financiera, elevado nivel de informalidad de la economía e inversión muy reducida en I&D); las mismas que posteriormente, fueron utilizadas para la elaboración de la Matriz FODA; las matrices EFE, EFI e IE;

CEPRODEMIC – Multicredit, cuenta con una estructura orgánica muy simplificada, debido a su tamaño y debido al segmento al que se dedica. El organigrama estructural, que muestra la *Figura 21*, representa a la oficina principal o Agencia de Cajamarca.

Organigrama Estructural del Centro de Promoción y Desarrollo de las Microfinanzas - CEPRODEMIC

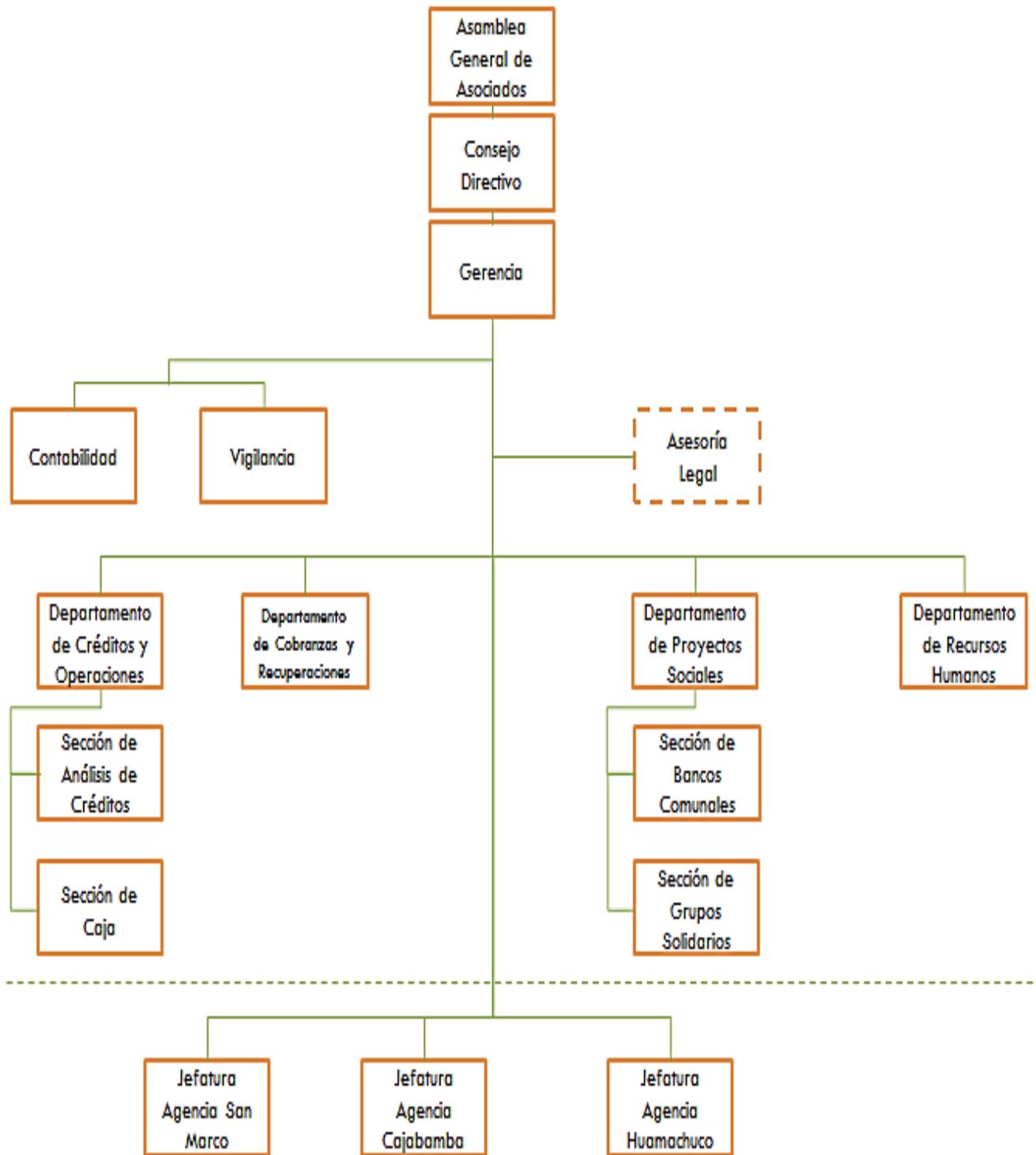


Figura 21. Organigrama estructural de la asociación Centro de Promoción y Desarrollo de las Microfinanzas – CEPRODEMIC.

Es por ello que, aprovechando la reducida cantidad de colaboradores, se tenga como base, un Plan Estratégico que permita, guiar las acciones de todos los integrantes de la entidad, con la finalidad de tener sustentos documentarios que contribuyan a cumplir los objetivos a corto, mediano y largo plazo, según la jerarquización existente dentro de la organización.

Según el Boletín Financiero emitido por la Asociación de Bancos del Perú (Asbanc) en abril de 2012, el sistema financiero peruano se encuentra conformado por 63 entidades, dentro de las cuales se hallan: el Sistema Bancario o Banca Múltiple con 15 entidades, 10 Entidades Financieras, 2 Entidades de Arrendamiento Financiero, 34 Microfinancieras No Bancarias (13 Cajas Municipales, 11 Cajas Rurales, 10 entidades de Desarrollo a la Pequeña y Microempresa); así como dos instituciones estatales: Banco de la Nación y Agrobanco. (Ávila, 2012, p.2)

Es precisamente, dentro de las 34 Microfinancieras No Bancarias y, específicamente, dentro de las 10 entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa, donde podríamos situar a CEPRODEMIC – Multicredit, sumando así un integrante más.

Finalmente, CEPRODEMIC – Multicredit, es una organización, en cierto modo, consolidada en el segmento microfinanciero, ya que cuenta con una tasa de crédito de 3.60% mensual, la cual beneficia, a los créditos menores o regulares (entre 500.00 y 2,000 soles), que son los más solicitados por los clientes actuales y potenciales. Sin embargo, existe una clara limitante, que es la personería jurídica; la misma que no permite tener un mayor campo de acción en cuanto a captación de ahorros de una mayor cantidad de clientes.

6.1.3. Formulación de la filosofía empresarial de CEPRODEMIC – Multicredit

En el presente acápite, se desarrollan la misión, visión, objetivos y valores corporativos de CEPRODEMIC – Multicredit, según el enfoque de Charles Hill es su libro, Administración Estratégica.

6.1.3.1. Misión.

Somos una entidad microfinanciera comprometida con el desarrollo de nuestros clientes; ofrecemos servicios oportunos y acordes con sus necesidades, con un trato de calidad y con la asesoría respectiva.

6.1.3.2. Visión.

Ser una entidad microfinanciera que contribuya con el crecimiento de todos los actores involucrados, contando con la dirección y el apoyo de un equipo humano eficiente y, utilizando las estrategias adecuadas para brindar un servicio óptimo.

6.1.3.3. Objetivos.

A continuación, se enumerarán los objetivos a corto plazo correspondientes a cada uno de los objetivos a largo plazo para CEPRODEMIC – Multicredit.

OCP 1.1. Para diciembre del año 2016, lograr que el 15% de nuestros clientes de créditos grupales, tenga un negocio propio.

OCP 1.2. Para octubre de 2016, asignar un presupuesto para contratar capacitadores entendidos en temas de negocios y emprendimiento, para los clientes de créditos grupales.

OCP 1.3. Realizar 5 capacitaciones mensuales a los clientes de los créditos grupales, interesados en formar un negocio propio.

OCP 1.4. Realizar una evaluación mensual a los clientes de los créditos grupales, para conocer sus avances.

OCP 1.5. Para el año 2017, lograr que el 30% de los clientes de créditos grupales, tenga un negocio propio.

OLP 1. Al 2018, lograr que el 50% de los clientes de créditos grupales, tengan un negocio propio.

OCP 2.1. Para diciembre del año 2017, incrementar en 25% el número de agencias.

OCP 2.2. Realizar estudios de factibilidad en las zonas escogidas para aperturar las nuevas agencias.

OCP 2.3. Implementar, semestralmente, un plan de nuevos productos o mejoras a productos existentes, para ofrecerlos a clientes reales y potenciales.

OCP 2.4. Realizar un plan semestral para la captación de nuevos clientes ahorristas, para aumentar las operaciones pasivas.

OLP 2. Al 2018, lograr que el número de agencias se incremente en un 50%.

OCP 3.1. Realizar capacitaciones anuales a los colaboradores, para reforzar, en ellos, el manejo de riesgos en la colocación de créditos.

OCP 3.2. Lograr que, al cierre del año 2017, el índice de morosidad disminuya 1.5% respecto del promedio actual de 11.50%.

OCP 3.3. Clasificar los créditos morosos por cada analista, con periodicidad semestral, de manera que el Departamento de Cobranzas y Recuperaciones, pueda trabajar de manera conjunta con los analistas seleccionados.

OCP 3.4. Lograr que, en el primer semestre del año 2018, el índice de morosidad disminuya 1% respecto del promedio actual de 11.50%.

OLP 3. Al 2018, lograr que el índice de morosidad disminuya 3% en comparación al índice promedio actual de 11.50%.

OCP 4.1. Para marzo de 2017, elaborar los estatutos, adecuándolos a la Ley N° 26702 – Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros.

OCP 4.2. Para el año marzo de 2017, contratar a un especialista en estudios de factibilidad de mercado, estudios financieros y estudios de gestión para que realice dichos estudios, ya que es un requisito indispensable para la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).

OCP 4.3. Para el junio de 2017, crear una página web, para que los usuarios puedan interactuar con nosotros y realizar algunas operaciones o consultas, a través de ella.

OCP 4.4. Para el diciembre de 2017, establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad, y mejorar continuamente la eficacia, con miras a optar por una certificación ISO 9001.

OLP4. Al 2018, lograr que CEPRODEMIC – Multicredit, pueda cambiar su personería jurídica, se convierta en una Edpyme (Entidad de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa) y forme parte del sector financiero supervisado.

6.1.3.4. Valores corporativos.

Los valores considerados, luego de aplicar la guía de entrevista semiestructurada, al Gerente de Multicredit, son los siguientes:

- Responsabilidad: con nuestros clientes, asociados y colaboradores, para generar un ambiente de trabajo, grato.
- Seriedad: brindar información adecuada y clara a nuestros clientes.

- Puntualidad: cumplir con las fechas y plazos establecidos, en la atención de las operaciones solicitadas por nuestros clientes reales y potenciales.
- Honestidad: entre colaboradores, asociados y clientes.

6.1.4. Planes de acción (recursos asignados a los objetivos a corto plazo)

Para que los objetivos a corto plazo se cumplan, es necesario que se realice la asignación de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos; con lo cual se logrará que la organización pueda alcanzar sus objetivos de largo plazo.

Tabla 18
Recursos asignados a la estrategia 1

Estrategias:				
Destinar un presupuesto para la I&D, para identificar nuevas necesidades de los clientes.				
OLP 1. Al año 2018, lograr que el 50% de los clientes de créditos grupales, tengan un negocio propio.				
Planes de acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
OCP 1.1. Para diciembre del año 2016, lograr que el 15% de nuestros clientes de créditos grupales, tenga un negocio propio.	Gerente y Promotores de créditos grupales.	10 meses.	Humanos, económicos, materiales, mercadológicos y tecnológicos.	Reporte de clientes que tienen créditos grupales.
OCP 1.2. Para octubre de 2016, asignar un presupuesto para contratar capacitadores entendidos en temas de negocios y emprendimiento, para los clientes de créditos grupales.	Gerente	2 meses.	Humanos, económicos, materiales, mercadológicos y tecnológicos.	Lista de posibles capacitadores.
OCP 1.3. Realizar 5 capacitaciones mensuales a los clientes de los créditos grupales, interesados en formar un negocio propio.	Gerente y Promotores de créditos grupales.	10 meses.	Humanos, económicos, materiales, administrativos y tecnológicos.	Reporte de clientes que tienen créditos grupales.
OCP 1.4. Realizar una evaluación mensual a los clientes de los créditos	Promotores de créditos grupales.	10 meses.	Humanos, económicos, materiales,	Reporte de clientes que tienen créditos grupales.

grupales, para conocer sus avances.			mercadológicos y tecnológicos.	
OCP 1.5. Para el año 2017, lograr que el 30% de nuestros clientes de créditos grupales, tenga un negocio propio.	Gerente y Promotores de créditos grupales.	12 meses.	Humanos, económicos, materiales, mercadológicos y tecnológicos.	Reporte de clientes que tienen créditos grupales.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 19

Recursos asignados a las estrategias 2 y 3

Estrategias: Abrir nuevas oficinas, en Celendín y Bambamarca, para ampliar el ámbito de acción. Incrementar el nivel de participación (colocación de créditos) de mercado en los sectores emergentes y de clase media baja.				
OLP 2. Al año 2018, lograr que el número de agencias se incremente en un 50%.				
Planes de acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
OCP 2.1. Para diciembre del año 2017, incrementar en 25% el número de agencias.	Asociados y Gerente.	16 meses	Humanos, económicos, materiales, administrativos y tecnológicos.	Cantidad de agencias.
OCP 2.2. Realizar estudios de factibilidad en las zonas escogidas para aperturar las nuevas agencias.	Asociados y Gerente	2 meses	Humanos, económicos, mercadológicos y materiales.	Ciudades, provincias o distritos escogidos para la apertura de nuevas agencias.
OCP 2.3. Implementar, semestralmente, un plan de nuevos productos o mejoras a productos existentes, para ofrecer a clientes reales y potenciales.	Gerente, Promotores de créditos grupales y Analistas de créditos individuales.	6 meses	Humanos, económicos, materiales, mercadológicos y tecnológicos.	Listado de productos sugeridos por clientes o colaboradores y listado de productos innovados.

OCP 2.4. Realizar un plan semestral para la captación de nuevos clientes ahorristas, para aumentar las operaciones pasivas.	Gerente, Promotores de créditos grupales y Analistas de créditos individuales.	6 meses	Humanos, económicos, materiales, mercadológicos y tecnológicos.	Variación de la cantidad de clientes ahorristas.
---	--	---------	---	--

Nota. Elaboración propia.

Tabla 20
Recursos asignados a la estrategia 4

Estrategias:				
Disminuir la tasa de morosidad promedio utilizando la central de riesgo como un filtro principal previo al otorgamiento de un crédito.				
OLP 3. Al 2018, lograr que el índice de morosidad disminuya 3% en comparación al índice promedio actual de 11.50%.				
Planes de acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
OCP 3.1. Realizar capacitaciones anuales a los colaboradores, para reforzar, en ellos, el manejo de riesgos en la colocación de créditos.	Gerente.	12 meses.	Humanos, económicos, materiales, administrativos y tecnológicos.	Créditos pagados puntualmente comparados con los créditos colocados.
OCP 3.2. Lograr que, al cierre del año 2017, el índice de morosidad disminuya 1.5% respecto del promedio actual de 11.50%.	Gerente, Responsable del Área de Cobranzas y Recuperaciones, Promotores de créditos grupales y Analistas de créditos individuales.	14 meses.	Humanos, económicos, materiales, administrativos y tecnológicos.	Índice de morosidad al cierre del año 2016.
OCP 3.3. Clasificar los créditos morosos por cada analista, con periodicidad semestral, de manera que el Departamento de Cobranzas y	Gerente, Responsable del Área de Cobranzas y Recuperaciones, Promotores de créditos grupales y	6 meses.	Humanos, económicos, materiales, mercadológicos y tecnológicos.	Registro de créditos otorgados por promotor o analista.

Recuperaciones, pueda trabajar de manera conjunta con los analistas seleccionados.	Analistas de créditos individuales.			
OCP 3.4. Lograr que, en el primer semestre del año 2018, el índice de morosidad disminuya 1% respecto del promedio actual de 11.50%.	Gerente, Responsable del Área de Cobranzas y Recuperaciones, Promotores de créditos grupales y Analistas de créditos individuales.	12 meses.	Humanos, económicos, materiales, administrativos y tecnológicos.	Índice de morosidad al cierre del año 2016.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 21

Recursos asignados a las estrategia 5 y 6

Estrategias:				
Desarrollar y ofrecer nuevos productos, enfocados a las micro y pequeñas empresas. Asignar presupuesto para uniformizar a los colaboradores y jerarquizar la remuneración para aumentar su motivación.				
OLP4. Al año 2018, lograr que CEPRODEMIC – Multicredit, pueda cambiar su personería jurídica, se convierta en una Edpyme (Entidad de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa) y forme parte del sector financiero supervisado.				
Planes de acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
OCP 4.1. Para marzo de 2017, elaborar los estatutos, adecuándolos a la Ley N° 26702 – Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros.	Gerente.	12 meses.	Humanos, económicos, materiales, administrativos y tecnológicos.	Requisitos para cambiar la personería jurídica.
OCP 4.2. Para marzo de 2017, contratar a un especialista en estudios de factibilidad de mercado, estudios financieros y estudios de gestión para que	Gerente, Responsable del Área de Cobranzas y Recuperaciones, Promotores de	14 meses.	Humanos, económicos, materiales, administrativos y tecnológicos.	Listado de posibles especialistas a contratar.

realice dichos estudios, ya que es un requisito indispensable para la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).	créditos grupales y Analistas de créditos individuales.			
OCP 4.3. Para junio de 2017, crear una página web, para que los usuarios puedan interactuar con nosotros y realizar algunas operaciones o consultas, a través de ella.	Gerente, Responsable del Área de Cobranzas y Recuperaciones, Promotores de créditos grupales y Analistas de créditos individuales.	6 meses.	Humanos, económicos, materiales, mercadológicos y tecnológicos.	Página web de la empresa.
OCP 4.4. Para diciembre de 2017, establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad, y mejorar continuamente la eficacia, con miras a optar por una certificación ISO 9001.	Gerente, Responsable del Área de Cobranzas y Recuperaciones, Promotores de créditos grupales y Analistas de créditos individuales.	12 meses.	Humanos, económicos, materiales, administrativos y tecnológicos.	Documentación y estandarización de procesos.

Nota. Elaboración propia.

6.1.5. Evaluación estratégica

La evaluación estratégica es un proceso que se manifiesta permanentemente, especialmente debido a que la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda; provocan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico y aquí se marca la diferencia con los planeamientos estratégicos estáticos que se realizaban antes. (D'Alessio 2008)

Gracias al proceso de evaluación estratégica, se puede ajustar algunos elementos establecidos con antelación. Además, permite iniciar un proceso de retroalimentación permanente. En el proceso de evaluación estratégica, los resultados deben ser comparados con los objetivos proyectados según la estrategia correspondiente, con la finalidad de realizar las acciones correctivas necesarias para alcanzar el desempeño anhelado

6.1.6. Perspectivas de control

Kaplan y Norton (2001) no definen explícitamente lo que significa una perspectiva (aunque podría decirse que agrupan y describen los objetivos de una empresa), pero enumeran las cuatro perspectivas principales que una organización (con o sin fines de lucro) debe tener.

6.1.6.1. Perspectiva financiera o de resultado.

En organizaciones con fines de lucro, esto implica a accionistas, mientras que, en organizaciones sin fines de lucro, esto implica a las organizaciones financieras o subsidiarias.

En el caso de Multicredit, destaca principalmente, el crecimiento y la rentabilidad del negocio, en el valor agregado que se genera para los involucrados en la organización y cómo ven dichos involucrados, a la organización dentro del sector. Para que esto suceda, se debe asegurar un nivel óptimo de colocación de créditos.

6.1.6.2. Perspectiva del cliente o mercado.

Es la forma en que Multicredit se orienta al cliente, principalmente para agregar valor a segmentos de mercado específicos.

Esto le sirve para saber cuán satisfechos se sienten los clientes y cómo ven ellos a la organización. Multicredit ofrece productos específicos para cada segmento de mercado

que atiende. Aunque los clientes perciben una buena calidad de atención o de servicio, Multicredit siempre apunta a mejorar este aspecto; pues lo considera clave en el sector en el que se desempeña.

6.1.6.3. *Perspectiva del proceso (de negocio) interno.*

Para Multicredit, se consideran los procesos de apoyo, misionales y estratégicos. Estos tres tipos de procesos, están orientados a identificar y satisfacer de la mejor manera, las necesidades que experimentan sus clientes. Se puede encontrar procesos de gestión de las operaciones, de gestión de clientes, de innovación, entre otros. Todo esto, en conjunto, recalca la excelencia en las operaciones, la misma que permitirá crear satisfacción y atracción en todos los involucrados de la organización. La *Figura 22*, nos muestra gráficamente, a lo que se refiere, un mapa de procesos.



Figura 22. Mapa de procesos para Multicredit. Tomada de Manual de Procesos en la UCA, 2007.

6.1.6.4. *Perspectiva del aprendizaje, del crecimiento o tecnológica.*

Resalta el desarrollo organizacional, de los colaboradores y de la información. Se centra en las competencias principales de la empresa, la innovación y el crecimiento de la

organización, es decir, en qué y cómo debe CEPRODEMIC – Multicredit continuamente aprender, mejorar y crear valor. Se trata de identificar la estructura que debe construir para crear mejoras y crecer a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos. Las medidas basadas en los colaboradores incluyen la motivación, retención, capacitación y habilidades de éstos. Los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad, en tiempo real, de información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones, como el caso de Visual Coop 4.0.

6.1.7. Gestión del cambio

Tomando como referencia a Tripier (2002) se puede definir el cambio organizacional como el proceso de transición, desde una situación actual a una futura, deseada por visualizarse como una mejora. De manera que se producirá una etapa de desequilibrio, mientras se concreta el cambio que permita nuevamente el equilibrio. (Pacheco, 2012)

Las áreas involucradas en un proceso de cambio organizacional son institucionales relativos a: valores, misión, visión; estructurales que implican alteraciones en la división de los puestos de trabajo y reajustes de roles; tecnológicos, que involucran aspectos como la tecnología de la información y máquinas en general; estratégicas que están asociadas a reposicionamiento del mercado y finalmente la cultural. Sin duda esta última es la de mayor complejidad, por cuanto los cambios sólo se producen a través de las personas que integran la organización, las cuales deberán entonces asumir una nueva visión, valores, rituales y maneras de hacer las cosas. (Pacheco, 2012)

Con la finalidad de lograr los resultados esperados, CEPRODEMIC – Multicredit, debe apostar por un modelo de gestión de inclusión y administración, dentro de la organización, promoviendo la comunicación efectiva entre cada área y sus respectivos grupos de interés

a través de plataformas y dispositivos de diálogo e identificando oportunidades de mejora; y hacia afuera, ejecutando proyectos que promuevan el desarrollo y el éxito.

Para que un cambio se implante con éxito, con bajo costo y consistentemente, debe haber un cambio en la cultura de la organización que repercuta en un cambio o definición de las políticas. Es necesario que los colaboradores, cuenten con el apoyo de la alta dirección y de las personas que tienen a su cargo porque estas personas no sólo van a opinar, van a decidir, por lo que es esencial que una correcta gestión del cambio pase por tener en cuenta estas decisiones y cómo les va a afectar individualmente a cada uno de ellos y no solo como organización.

6.2. Anexos del plan estratégico

Los anexos del plan estratégico (APE) son, específicamente, las matrices que se elaboraron en el proceso estratégico, para la formulación de estrategias y son las siguientes: APE1: matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), APE2: matriz BCG (Boston Consulting Group) y Amenazas), APE3: matriz IE (Interna-Externa) y APE4: matriz GE (de la Gran Estrategia).

Posteriormente se tiene: APE5: Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (CPE), APE6: Matriz de Ética (ME) y APE7: Matriz de Estrategias y Objetivos a Largo Plazo; las mismas que permitirán seleccionar las estrategias más atractivas y viables, que ayuden a cumplir los objetivos de la organización.

Tabla 22

Anexo A. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Análisis interno		
	Fortalezas	Debilidades
	1. Procesos internos automatizados.	1. Centralización de la información.
	2. Alta calidad de atención al cliente.	2. Puntos de atención insuficientes.
	3. Buen nivel de colocación de créditos y rentabilidad al nivel del promedio del sector microfinanciero.	3. Falta de capacitación de los colaboradores y, máquinas y equipos de apoyo.
	4. Responsabilidad, compromiso y trabajo en equipo.	4. Las remuneraciones bajo el promedio del mercado y colaboradores poco motivados
Análisis externo	5. Uso de información de centrales de riesgo (Experian).	5. Los colaboradores no cuentan con un uniforme que los distinga de los clientes.
Oportunidades	Estrategias FO (MAX - MAX)	Estrategias DO (MIN - MAX)
1. Cantidad de Mypes en el país.	F2 y O1. Desarrollar y ofrecer nuevos productos, enfocados a las micro y pequeñas empresas. F3 y O4. Incrementar el nivel de participación (colocación de créditos) de mercado en los sectores emergentes y de clase media baja.	D1 y O5. Implementar sistemas de comunicación interna, eficaces, haciendo uso de la tecnología. D2, O1 y O3. Abrir nuevas oficinas, en Celendín y Bambamarca, para ampliar el ámbito de acción. D3 y O5. Adquirir máquinas y equipos necesarios para realizar un trabajo óptimo. D4, D5 y O3. Asignar presupuesto para uniformizar a los colaboradores y jerarquizar la remuneración para aumentar su motivación.
2. Buena calificación del grado de inversión en el país.		
3. Crecimiento económico del país.		
4. Reducción de la pobreza con programas de inclusión financiera.		
5. Incremento del uso de las tecnologías de información (TIC) e internet.		

Amenazas	Estrategias FA (MAX – MIN)	Estrategias DA (MIN -MIN)
1. Mala imagen para inversionistas nacionales y extranjeros por problemas sociales latentes.	F5 y A2. Disminuir la tasa de morosidad promedio utilizando la central de riesgo como un filtro principal previo al otorgamiento de un crédito. F2, F3 y O1. Brindar confiabilidad a los inversionistas, con argumentos concretos, para que no tengan temor de invertir su dinero. F1 y O5. Destinar un presupuesto para la I&D, para identificar nuevas necesidades de los clientes.	F5, A2 y A4. Brindar una mejor impresión a los clientes, para generar efectos positivos. F3 y A3. Compartir la información, de interés, con los colaboradores para que ellos, a su vez, puedan compartirla con los clientes.
2. Aumento del nivel de morosidad.		
3. Bajo nivel de educación financiera.		
4. Elevado de nivel de informalidad de la economía.		
5. Inversión muy reducida en I&D.		

Nota. Resultados de la Guía semiestructurada de entrevista y del análisis PESTE y AMOFHIT.

Tabla 23

Anexo B. Factores que constituyen las variables de los ejes de la matriz PEYEA

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	Valor	Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	Valor
1. Retorno de la inversión	5	1. Cambios tecnológicos	-5
2. Apalancamiento	0	2. Tasa de inflación	-4
3. Liquidez	6	3. Variabilidad de la demanda	-2
4. Capital requerido vs capital disponible	4	4. Rango de precios de productos competitivos	-1
5. Flujo de caja	4	5. Barreras de entrada al mercado	-4
6. Facilidad de salida del mercado	3	6. Rivalidad/Presión competitiva	-2
7. Riesgo involucrado en el negocio	5	7. Elasticidad de precios de la demanda	-6
8. Rotación de inventarios	5	8. Presión de los productos sustitutos	-3
9. Economías de escala y de experiencia	3		
Promedio (FF)	3.89	Promedio (EE)	-3.38
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	Valor	Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	Valor
1. Participación en el mercado	-2	1. Potencial de crecimiento	4
2. Calidad del producto	-2	2. Potencial de utilidades	4
3. Ciclo de vida del producto	-4	3. Estabilidad financiera	5
4. Ciclo de reemplazo del producto	-3	4. Conocimiento tecnológico	2
5. Lealtad del consumidor	-3	5. Utilización de recursos	3
6. Utilización de la capacidad de los competidores	-5	6. Intensidad de capital	4
7. Conocimiento tecnológico	-4	7. Facilidad de entrada al mercado	5
8. Integración vertical	-4	8. Productividad/Utilización de la capacidad	4
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	-4	9. Poder de negociación de los productores	6
Promedio (VC)	-3.44	Promedio (FI)	4.11

El vector direccional coordina:

eje x: **0.51**

eje y: **0.67**

Nota. Elaboración propia.

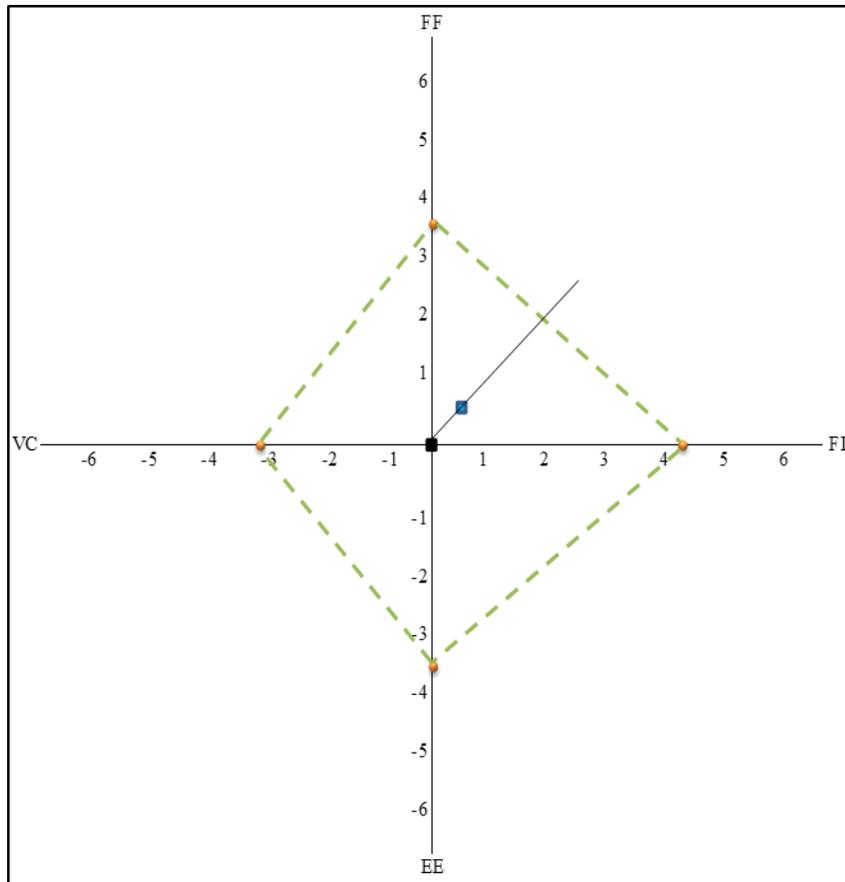


Figura 23. Anexo C. Matriz PEYEA para Multicredit. Fuente, Tabla 23.

Luego de analizar las variables de la matriz y el gráfico obtenido, se puede notar que el vector resultante, está ubicado en el primer cuadrante, lo cual indica que Multicredit, tiene una fuerte fortaleza financiera (FF) y una fuerte fortaleza de la industria (FI), cuyos valores, son los más elevados. Por otro lado, la ventaja competitiva (VC) y la estabilidad del entorno (EE), muestran un valor menor, lo cual nos indica que son puntos, en los cuales, puede mejorar.

Como ya se mencionó, líneas arriba, el vector resultante, cae sobre el primer cuadrante, cuya zona se denomina agresiva. Por lo tanto, las estrategias que debe utilizar son: la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, la integración hacia adelante, la integración horizontal, la

diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada, resultan viables; dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa (Contreras, 2016).

Tabla 24

Anexo D. Crecimiento y participación (%) de mercado de microfinanzas 2015 – 2016

entidades	Ventas (montos en soles, colocados)			
	2015	2016	crecimiento (%)	participación (%)
Multicredit	1925237.48	2231224.53	15.9	12.0
mibanco	4223765.92	5032431.22	19.1	27.2
Financiera CrediScotia	3124985.50	3678901.13	17.7	19.8
CMAC Trujillo	3387324.73	3956732.97	16.8	21.3
Coopac Rondesa	3085432.66	3632766.11	17.7	19.6
Total	15748761.29	18534071.96	17.7	100.0

Nota. Datos tomados de los sitios web, de cada entidad. Adaptados para elaborar la matriz BCG.

Para este caso, en específico, se analizó a los principales competidores de Multicredit, las cuales son: a) mibanco, b) Financiera CrediScotia, c) CMAC Trujillo y d) Coopac Rondesa. Al observar los resultados, podemos notar que, Multicredit está por debajo de sus principales competidores, en cuanto a participación de mercado, sin embargo, el crecimiento que experimentó del 2015 al 2016, es considerable, puesto que se ubica en un rango similar al de sus principales competidores, con un 15.9%.

Por otro lado, se puede notar que la tasa de crecimiento de la industria fue de 17.7%, entre los años 2015 y 2016.

Finalmente, procedemos a calcular participación relativa de mercado. Se divide la participación del producto entre la cuota del competidor con mayor participación en el mercado. (Gestión Comercial y Servicio de Atención al Cliente, 2011).

$PRM (\text{Multicredit}) = 12.0\%/27.2\% = 0.45$; $PRM (\text{mibanco}) = 27.2\%/21.3\% = 1.28$;
 $PRM (\text{Financiera CrediScotia}) = 19.8\%/27.2\% = 0.73$; $PRM (\text{CMAC Trujillo}) = 21.3\%/27.2\% = 0.78$ y $PRM (\text{Coopac Rondesa}) = 19.6\%/27.2\% = 0.72$

En base a este resultado y a la tasa de crecimiento de la industria, se procede a dibujar la matriz BCG. (“Gestión Comercial y Servicio de Atención al Cliente”, 2011).

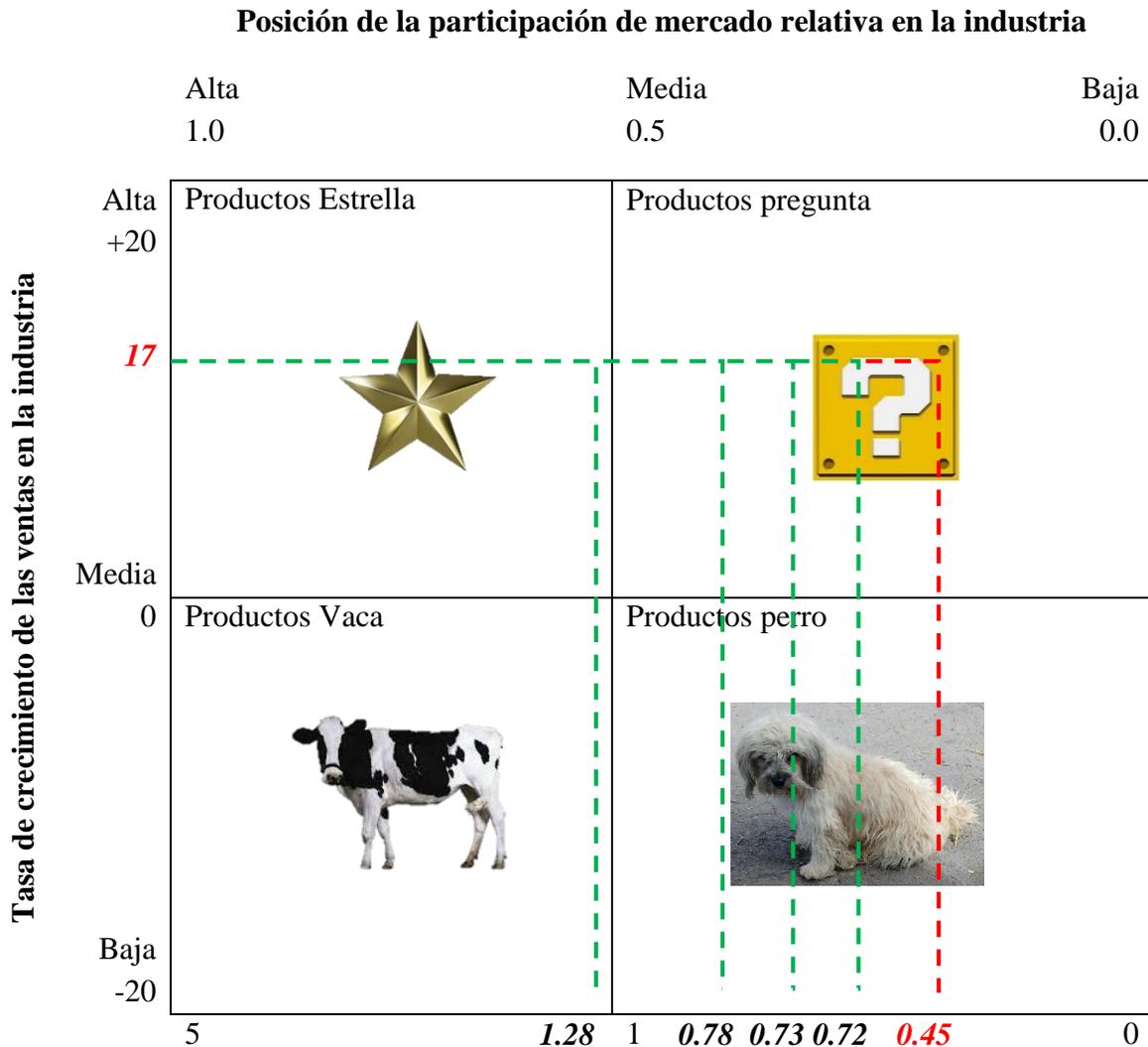


Figura 24. Anexo E. Matriz BCG para Multicredit. Fuente, Tabla 20.

Luego de graficar los valores obtenidos para cada una de las entidades en estudio, se puede apreciar que, Multicredit, Financiera CrediScotia y CMAC Trujillo; están ubicados en el primer cuadrante (productos pregunta), cuyas características son:

- Baja participación relativa de mercado, aunque compiten en una industria de alto crecimiento.
- Las necesidades de efectivo son altas.
- La generación de caja es baja.
- La organización debe decidir si fortalecerse con estrategias intensivas o desinvertir.

(D'Alessio, 2008, p. 311)

En función de estas características, serán escogidas las estrategias que mejor se adapten a esta posición para que Multicredit, intensifique su competitividad.

Por otro lado, solo mibanco, se ubica en el segundo cuadrante (productos estrella). El cual cuenta con las siguientes características:

- Alta participación relativa del mercado y alta tasa de crecimiento de la industria.
- Constituyen las mejores oportunidades de largo plazo para crecimiento y rentabilidad.
- Requieren inversión substancial para mantener o consolidar la posición dominante.

Son aplicables estrategias de integración, estrategias intensivas y aventuras conjuntas.

(D'Alessio, 2008, p. 311)

Tabla 25
 Anexo F. Estrategias según ubicación en los cuadrantes

Cuadrantes	Recomendaciones	Estrategias
I, II, IV	<i>Creecer y construir</i>	Intensivas/Integración
II, V, VII	<i>Conservar y mantener</i>	Penetración de mercado Desarrollo de productos
VI, VIII, IX	<i>Cosechar o enajenar</i>	Defensivas

Nota. Elaboración propia.

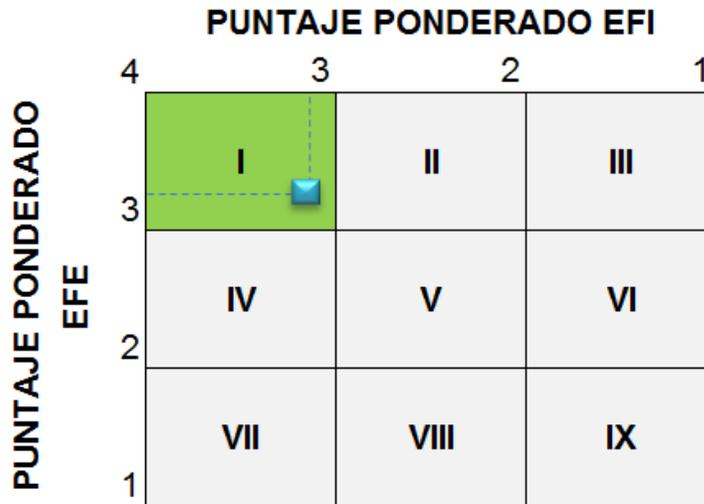


Figura 25. Anexo G. Matriz Interna – Externa para Multicredit. Fuente, Tabla 15 y Tabla 17.

Puntaje de la matriz EFE: **3.30**

Puntaje de la matriz EFI: **3.22**

Según la teoría indicada, la matriz IE de Multicredit, la ubica en el cuadrante I, lo cual significa que las estrategias a seguir serán las intensivas y las de integración (crecer y construir).

El resultado obtenido en la matriz IE, será tomado en cuenta al momento de elegir las estrategias finales.

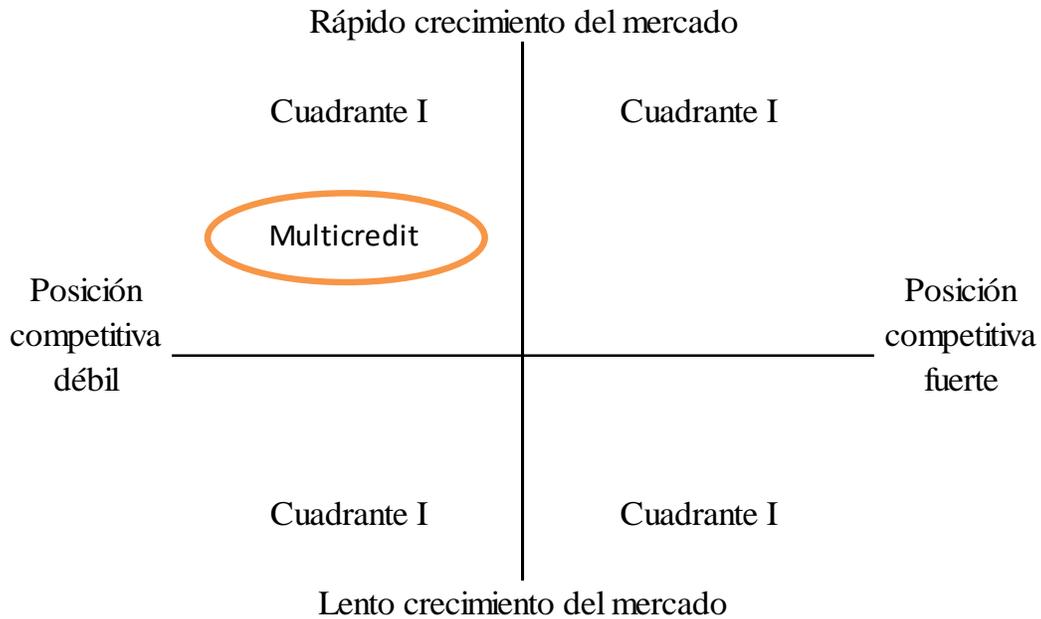


Figura 26. Anexo H. Matriz de la Gran Estrategia para Multicredit.

Para el caso de Multicredit, la posición competitiva que ostenta es baja, puesto que su nivel de colocación de créditos es menor al de sus principales competidores; a pesar de ello, se desenvuelve en una industria de rápido crecimiento. Por tales condiciones, Multicredit se ubica en el cuadrante II, el mismo que sugiere las siguientes estrategias: a) desarrollo de mercados, b) penetración en el mercado, c) desarrollo de productos, d) integración horizontal, e) desposeimiento y f) liquidación. (D'Alessio, 2008).

Tabla 26

Anexo I. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (CPE)

		Estrategia 1 Desarrollar y ofrecer nuevos productos, enfocados a las micro y pequeñas empresas.		Estrategia 2 Incrementar el nivel de participación (colocación de créditos) de mercado en los sectores emergentes y de clase media baja.		Estrategia 3 Implementar sistemas de comunicación interna, eficaces, haciendo uso de la tecnología.		Estrategia 4 Abrir nuevas oficinas, en Celendín y Bambamarca, para ampliar el ámbito de acción.		Estrategia 5 Adquirir máquinas y equipos necesarios para realizar un trabajo óptimo.		Estrategia 6 Asignar presupuesto para uniformizar a los colaboradores y jerarquizar la remuneración para aumentar su motivación.		Estrategia 7 Disminuir la tasa de morosidad promedio utilizando la central de riesgo como un filtro principal previo al otorgamiento de un crédito.		Estrategia 8 Brindar confiabilidad a los inversionistas, con argumentos concretos, para que no tengan temor de invertir su dinero.		Estrategia 9 Destinar un presupuesto para la I&D, para identificar nuevas necesidades de los clientes.		Estrategia 10 Brindar una mejor impresión a los clientes, para generar efectos positivos.		Estrategia 11 Compartir la información, de interés, con los colaboradores para que ellos, a su vez, puedan compartirla con los clientes.		
Factores clave		Peso	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA		
Oportunidades																								
1	Cantidad de Mypes en el país.	0.20	4	0.80	4	0.80	1	0.20	4	0.80	1	0.20	1	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60
2	Buena calificación del grado de inversión en el país.	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.40	2	0.10	2	0.10
3	Crecimiento económico del país.	0.15	4	0.60	4	0.60	2	0.30	3	0.45	2	0.30	3	0.45	2	0.30	3	0.45	4	0.80	3	0.45	2	0.30
4	Reducción de la pobreza con programas de inclusión financiera.	0.05	4	0.20	3	0.15	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.60	2	0.10	2	0.10
5	Incremento del uso de las tecnologías de información (TIC) e internet.	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.60	1	0.05	3	0.15
Amenazas																								
1	Mala imagen para inversionistas extranjeros por problemas sociales latentes.	0.15	4	0.60	2	0.30	1	0.15	2	0.30	1	0.15	4	0.60	1	0.30	2	0.30	1	0.15	3	0.45	1	0.15
2	Aumento del nivel de morosidad.	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.30	4	0.60	1	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10
3	Bajo nivel de educación financiera.	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	3	0.45	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10
4	Elevado nivel de informalidad de la economía.	0.15	3	0.45	3	0.45	1	0.15	2	0.30	1	0.15	4	0.60	2	0.60	3	0.45	3	0.45	2	0.30	3	0.45
5	Inversión muy reducida en I&D.	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.60	2	0.40	2	0.60	2	0.20	1	0.10	2	0.20
Fortalezas																								
1	Buen clima organizacional.	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24
2	Alta calidad de atención al cliente.	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3	0.24	3	0.36	2	0.24
3	Buen nivel de colocación de créditos y rentabilidad al nivel del promedio del sector microfinanciero.	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.24	3	0.30	2	0.20
4	Responsabilidad, compromiso y trabajo en equipo.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24
5	Uso de información de centrales de riesgo (Experian).	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24	4	0.48	3	0.36	2	0.24	4	0.48	2	0.24	2	0.16	2	0.24	2	0.24
Debilidades																								
1	Centralización de la información.	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	1	0.12	1	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	3	0.36
2	Puntos de atención insuficientes.	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.36	1	0.10	2	0.20
3	Falta de máquinas y equipos de apoyo.	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.24	2	0.12	1	0.06
4	Las remuneraciones bajo el promedio del mercado y colaboradores poco motivados	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24	4	0.48	2	0.24	2	0.24	3	0.36	2	0.24	2	0.24
5	Falta de planificación, organización y control.	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	1	0.10	2	0.24	1	0.10	2	0.20
Total			6.47		6.04		3.97		5.74		4.31		6.03		5.83		5.47		6.40		4.53		4.47	

Nota. Elaboración propia. Fuente, Tabla 22.

Tabla 27
Anexo J. Matriz de Ética

	Estrategia 1 Desarrollar y ofrecer nuevos productos, enfocados a las micro y pequeñas empresas.	Estrategia 2 Incrementar el nivel de participación (colocación de créditos) de mercado en los sectores emergentes y de clase media baja.	Estrategia 4 Abrir nuevas oficinas, en Celendín y Bambamarca, para ampliar el ámbito de acción.	Estrategia 7 Disminuir la tasa de morosidad promedio utilizando la central de riesgo como un filtro principal previo al otorgamiento de un crédito.	Estrategia 8 Brindar confiabilidad a los inversionistas, con argumentos concretos, para que no tengan temor de invertir su dinero.	Estrategia 9 Destinar un presupuesto para la I&D, para identificar nuevas necesidades de los clientes.
DERECHOS						
1. Impacto en el derecho a la vida.	N	N	N	N	N	N
2. Impacto en el derecho a la propiedad.	N	N	P	N	N	N
3. Impacto en el derecho al libre pensamiento.	N	N	N	N	N	N
4. Impacto en el derecho a la privacidad.	N	N	N	N	N	N
5. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia.	N	P	N	N	N	N
6. Impacto en el derecho a hablar libremente.	N	N	N	N	N	N
7. Impacto en el derecho al debido proceso.	N	N	N	N	N	N
JUSTICIA						
8. Impacto en la distribución	N	N	N	N	N	N
9. Equidad en la administración.	N	N	J	N	N	N
10. Normas de compensación.	N	N	N	N	N	N
UTILITARISMO						
11. Fines y resultados estratégicos.	E	E	E	E	E	E
12. Medios estratégicos empleados.	E	E	E	N	E	E

Leyenda. DERECHOS V: viola N: neutral P: promueve JUSTICIA I: injusto N: neutro J: justo Utilitarismo P: perjudicial N: neutro E: excelente

Nota. Elaboración propia. Fuente, Tabla 26.

Tabla 28
Anexo K. Estrategias retenidas y de contingencia

Tipo	Puntaje	Estrategia	Descripción
Estrategias retenidas	6.47	1	Desarrollar y ofrecer nuevos productos, enfocados a las micro y pequeñas empresas.
	6.04	2	Incrementar el nivel de participación (colocación de créditos) de mercado en los sectores emergentes y de clase media baja.
	5.74	4	Abrir nuevas oficinas, en Celendín y Bambamarca, para ampliar el ámbito de acción.
	6.03	6	Asignar presupuesto para uniformizar a los colaboradores y jerarquizar la remuneración para aumentar su motivación.

	5.83	7	Disminuir la tasa de morosidad promedio utilizando la central de riesgo como un filtro principal previo al otorgamiento de un crédito.
	6.40	9	Destinar un presupuesto para la I&D, para identificar nuevas necesidades de los clientes.
Estrategias de contingencia	3.97	3	Implementar sistemas de comunicación interna, eficaces, haciendo uso de la tecnología.
	4.31	5	Adquirir máquinas y equipos necesarios para realizar un trabajo óptimo.
	5.47	8	Brindar confiabilidad a los inversionistas, con argumentos concretos, para que no tengan temor de invertir su dinero.
	4.53	10	Brindar una mejor impresión a los clientes, para generar efectos positivos.
	4.47	11	Compartir la información, de interés, con los colaboradores para que ellos, a su vez, puedan compartirla con los clientes.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 29

Anexo L. Matriz de estrategias y objetivos a largo plazo

VISION					
Ser una entidad microfinanciera que contribuya con el crecimiento de todos los actores involucrados, contando con la dirección y el apoyo de un equipo humano y, utilizando las estrategias adecuadas para brindar un servicio óptimo.					
OBJETIVOS A LARGO PLAZO					
	Al 2019, lograr que el 50% de nuestros clientes de créditos grupales, tengan un negocio propio.	Al 2019, lograr que el número de agencias se incremente en un 50%.	Al 2019, lograr que el índice de morosidad disminuya 3% en comparación al índice promedio actual.	Al 2019, lograr que CEPRODEMIC – MULTICREDIT, pueda cambiar su personería jurídica y se convierta en una Edpyme (Entidad de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa) y forme parte del sector financiero supervisado.	
ESTRATEGIAS	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	
1	X		X	X	
2	X	X	X	X	
4		X		X	
6		X	X	X	
7			X	X	
9	X	X	X	X	

Nota. Elaboración propia. Fuente, Tabla 27.

Conclusiones

1. Se elaboró el Plan Estratégico para el Centro de Promoción y Desarrollo de las Microfinanzas CEPRODEMIC – MULTICREDIT con la finalidad de posicionarse en el mercado cajamarquino. Dicho plan, será entregado a la gerencia de la institución, para que evalúe su implementación, con la finalidad de mejorar su situación actual.
2. Se realizó el diagnóstico situacional de CEPRODEMIC – Multicredit. En dicho diagnóstico, se pudo identificar, las principales, fortalezas (procesos internos automatizados, alta calidad de atención al cliente, buen nivel de colocación de créditos y rentabilidad al promedio del sector microfinanciero, responsabilidad, compromiso y trabajo en equipo y uso de información de centrales de riesgo (Experian), debilidades (centralización de la información, puntos de atención insuficientes, falta de capacitación de los colaboradores y, máquinas y equipos de apoyo, remuneraciones bajo el promedio del mercado y colaboradores poco motivados), oportunidades (cantidad de Mypes en el país, buena calificación del grado de inversión en el país, crecimiento económico del país, reducción de la pobreza con programas de inclusión financiera e incremento del uso de las tecnologías de información (TIC) e internet) y amenazas (Mala imagen para inversionistas nacionales y extranjeros por problemas sociales latentes, aumento del nivel de morosidad, bajo nivel de educación financiera, elevado nivel de informalidad de la economía e inversión muy reducida en I&D); las mismas que posteriormente, fueron utilizadas para la elaboración de la Matriz FODA; las matrices EFE, EFI e IE; entre otras matrices relacionadas. El diagnóstico se basó en la aplicación de una encuesta por cuestionario, a los clientes y en una entrevista personal, realizada al Gerente de CEPRODEMIC – Multicredit.

3. Se formuló la visión, misión, los valores y los objetivos de la CEPRODEMIC – Multicredit, ya que la institución carecía de los mismos. Esta formulación, se realizó en concordancia con lo manifestado por el Gerente, en la entrevista personal; y en concordancia con el giro de la organización.
4. De la evaluación del posicionamiento actual de CEPRODEMIC, mediante la metodología de Young & Rubicam, se obtuvo como resultado de los cuatro atributos medidos, que la organización tiene un mayor puntaje en la Relevancia y en la Diferenciación, con 3.92 y 3.87 puntos, respectivamente, lo cual indica que, a pesar de existir una brecha importante, la organización está marchando correctamente para aumentar el porcentaje de crecimiento futuro de la marca, que actualmente, es de 60.68% y, también, la fortaleza actual de la marca, que actualmente es de 59.44%.
5. Se logró elaborar los objetivos estratégicos de acuerdo a cada perspectiva, el mapa estratégico, los indicadores, las metas, y las iniciativas estratégicas. Cada uno de ellos, tiene objetivos específicos, responsables, plazos y recursos para su cumplimiento, monitoreo y evaluación.

Recomendaciones

1. Se recomienda aprobar e implementar el Plan Estratégico para el Centro de Promoción y Desarrollo de las Microfinanzas CEPRODEMIC – Multicredit, elaborado en la presente investigación, con la finalidad de posicionarse en el mercado cajamarquino.
2. Tomar medidas correctivas o iniciativas, para reducir o minimizar las debilidades de la organización, sobre todo, aquéllas relacionadas con los colaboradores, con los recursos materiales y con los recursos económicos, todo esto con la finalidad de tener una mayor fortaleza, la cual permitirá a la organización, hacer frente, de mejor manera a las amenazas y aprovechar mejor las oportunidades que se le presenten.
3. Socializar y divulgar la visión, misión, valores y objetivo general hacia todos los colaboradores y clientes, para que puedan recordarlos cada vez que sea necesario.
4. Realizar mejoras en los atributos más importantes para la organización, Relevancia y Diferenciación, con la finalidad de aumentar el puntaje nominal y real, el cual debe ser monitoreado en forma continua, a fin de tomar las medidas correctivas que el caso amerite.
5. Poner en práctica los planes de acción u objetivos a corto plazo, con la finalidad de lograr un avance en escala dentro de la organización, la misma que irá de menos a más, es decir, desde los objetivos básico o a corto plazo, hasta llegar a los objetivos generales o a largo plazo.

Referencias

- Arjona M. (1999). Dirección Estratégica: un enfoque práctico: principios y aplicaciones de la gestión del rendimiento. Madrid. Ediciones Díaz Santos, S.A.
- Ávila F. y otros. (noviembre, 2012). Planeamiento Estratégico del Sector Bancario Peruano. Recuperado el 15 de mayo de 2016, de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4557/AVILA_INJANTE_MURRUGARRA_PACHECO_SCHROEDER_BANCARIO.pdf?sequence=1
- Berckemeyer F. (04 de abril de 2014). El Comercio. Recuperado el 12 de julio de 2016, de <http://elcomercio.pe/economia/peru/65-todas-empresas-peru-son-informales-noticia-1720484>
- Berckemeyer F. (05 de junio de 2012). El Comercio. Recuperado el 30 de junio de 2016, de: <http://elcomercio.pe/economia/peru/cinco-millones-peruanos-no-tienen-acceso-al-sistema-financiero-noticia-1424224>
- Contreras J. (febrero, 2011). Dirección Estratégica. Recuperado el 10 de mayo de 2016, de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap84d.htm>
- Departamento de Estudios Económicos. (23 de mayo de 2016). Asbanc. Recuperado el 27 de mayo de 2016, de <http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC%20Semanal%20197%20-%20Financiamiento%20a%20Mypes%20y%20Microfinancieras.pdf>
- Entidades de regulación y supervisión del sistema financiero. Banco Azteca. Recuperado el 27 de mayo de 2016, de <http://www.aprendeycrece.pe/Articulos/TusFinanzas/22/152>
- García F. (marzo de 2009). Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui. Recuperado el 02 de enero de 2016, de

<http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1104/1/Tesis.Dise%C3%B1o%20de%20un%20Plan%20Estrat%C3%A9gico.pdf>

Gómez V. y Palao J. (2010). Planificación estratégica: cómo prever y construir su propio futuro. Lima. Editorial Septiembre S.A.C., primera edición.

Hill C. y Jones G. (2009). Administración estratégica. México DF. Editorial McGraw – Hill, octava edición.

Lira J. (16 de mayo de 2016). Gestión. Recuperado el 27 de mayo de 2016, de <http://gestion.pe/economia/economia-peruana-creceria-cerca-4-segundo-trimestre-afirma-scotiabank-2160993>

Lira J. (06 de enero de 2016). Gestión. Recuperado el 30 de junio de 2016, de <http://gestion.pe/economia/banco-mundial-recorta-estimacion-crecimiento-economico-peru-2152189>

Lloyd's Register Quality Assurance (LRQA). ISO 14001. Recuperado el 05 de julio de 2016, de <http://www.lrqasudamerica.com/certificaciones/ISO-14001-Gestion-Ambiental/>

Ministerio del Ambiente (MINAM). Logros MINAM 2011 -2014. Recuperado el 05 de julio de 2016, de <http://www.minam.gob.pe/logros/lo-que-se-viene-proyecciones/>

Ministerio de Economía y Finanzas. Principales Calificaciones de Riesgo Soberano. Recuperado el 10 de julio de 2016, de https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=222%3Aprincipales-calificaciones-de-riesgo-soberano&catid=90%3Aconsulta-4&Itemid=101017&lang=es

Organización Internacional del Trabajo. Economía informal en América Latina y el Caribe. Recuperado el 12 de julio de 2016, de <http://www.ilo.org/americas/temas/econom%C3%ADa-informal/lang--es/index.htm>

Pérez C. (5 de octubre de 2009). ¿Cómo se mide el posicionamiento de una marca? Recuperado el 28 de noviembre de 2015, de: <http://marketisimo.blogspot.pe/2009/10/como-se-mide-el-posicionamiento-de-una.html>

Robbins S. y Coulter M. (2005). Administración. México. Editorial Pearson Educación, octava edición.

Sánchez A. (abril de 2016). Instituto Nacional de Estadística e informática. Recuperado el 30 de junio de 2016, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1347/libro.pdf

Sinnexus. Plan estratégico. Recuperado el 05 de agosto de 2015, de:

http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) (diciembre de 2015). Indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones. Recuperado el 30 de junio de 2016, de <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Diciembre/CIIF-0001-di2015.PDF>

Thompson I. (diciembre de 2006). Portal de Mercadotecnia. Recuperado el 01 de agosto de 2015, de: <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

Anexos

Cuestionario

Dirigido a: clientes de Multicredit agencia Cajamarca.

Objetivo: determinar el nivel de posicionamiento, en el mercado cajamarquino de la asociación civil Centro de Promoción y Desarrollo de las Microfinanzas (CEPRODEMIC) – Multicredit (nombre comercial que se utilizará en el cuestionario).

Instrucciones: marque con una (X) según crea conveniente.

Es cliente(a) de Multicredit hace: _____

Edad: _____

Sexo: _____

1. ¿Cómo se enteró de la existencia de Multicredit?

- a. Por recomendación de amigos(as) b. Por recomendación de algún colaborador de Multicredit.
c. Por casualidad, pasó por la oficina de Multicredit. d. Otros (especifique):

2. ¿Por qué motivo solicitó crédito en Multicredit? (Puede marcar más de una alternativa).

- a. Para consumo. b. Para gastos de salud. c. Para compra de activo fijo. d. Para empezar un negocio.
e. Para cubrir gastos de estudios. f. Otros (especifique):

3. ¿Cuántos créditos le han aprobado desde que empezó como cliente(a) de Multicredit hasta el momento?

- a. 1. b. 2. c. 3. d. Más de 3.

4. Además de su crédito con Multicredit, ¿tiene crédito con alguna de las entidades mencionadas a continuación? Puede marcar más de una alternativa.

Guía de entrevista semiestructurada

Dirigido a: Gerente de la agencia Multicredit – Cajamarca.

Objetivo: identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; conocer los objetivos a corto, mediano y largo plazo; y conocer las estrategias implementadas o por implementar, con el fin de impulsar el crecimiento de las agencias de Multicredit.

Introducción: indicar de manera general, los temas que abordaremos en la entrevista.

Preguntas:

1. De las fortalezas

- ¿Con qué fortalezas considera usted que cuenta Multicredit?
- ¿Cuál de ellas cree usted que es la más importante? ¿Por qué?
- ¿Cree usted que las fortalezas con las que cuenta Multicredit son suficientes para hacer frente a la competencia?

2. De las oportunidades

- ¿Qué oportunidades cree usted que ofrece el entorno a Multicredit, en este momento?
- ¿Cuál de las oportunidades, considera usted, que es la más importante? ¿Por qué?
- ¿Cree usted que dichas oportunidades pueden ser aprovechadas por Multicredit en un corto, mediano o largo plazo? ¿Por qué?

3. De las debilidades

- ¿Qué debilidades considera usted, que existen en Multicredit?
- ¿Cuál de ellas cree que es la que tiene mayor impacto dentro de Multicredit? ¿Por qué?
- ¿Cree que las debilidades que existen en Multicredit, pueden ser convertidas en fortalezas?

4. De las amenazas

- ¿Qué amenazas cree usted que existen en el entorno de Multicredit, en este momento?

- ¿Cuál de las amenazas, considera usted, que es de cuidado? ¿Por qué?
- ¿Cree usted que dichas amenazas pueden alterar o modificar el funcionamiento actual de Multicredit en un corto, mediano o largo plazo?

5. De los objetivos

- ¿Cuál es el objetivo general de Multicredit?
- ¿Cuáles son los objetivos específicos de Multicredit?
- ¿Existe algún método o instrumento para medir el cumplimiento de los mismos?
- ¿Los colaboradores conocen los objetivos antes mencionados?

6. De las estrategias

- ¿Multicredit cuenta con una estrategia de negocio definida? ¿Podría mencionarla?
- En caso de contar con ella, ¿fue comunicada a los colaboradores? ¿De qué forma?
- ¿Cree usted que las estrategias planteadas están funcionando de manera correcta o se deberían reformular?