ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Administración de Negocios – Executive MBA

PLAN ESTRATÉGICO 2018-2021 PARA FINANCIERA PROEMPRESA

Trabajo de Investigación para optar el grado de Maestro en Administración de Negocios – Executive MBA

EDGARD MIGUEL PURUGUAY VALLE

IVAN VALLEJO CASTRO

JHONATAN MARTIN MIGUEL BARTOLO

KENNY LUIS PINEDO TORRES

Asesor:
José Antonio Chou Flores

Lima – Perú
2019

“PLAN ESTRATEGICO 2018 – 2021 PARA FINANCIERA ProEmpresa”

DEDICATORIAS

En especial a nuestras familias, por contar con el apoyo incondicional desde que comenzamos la maestría, todo el esfuerzo se lo debemos a ellos y los hacemos por ellos, gracias por todo los amamos.

“Si no encuentras la oportunidad, búscala; es más gratificante”

Anónimo

AGRADECIMIENTO

A nuestro asesor, profesor José Antonio Chou Flores por su apoyo en su dedicada revisión, orientación y valiosas sugerencias para la elaboración de la tesis.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN **17**
CAPÍTULO I **19**
GENERALIDADES **19**
1.1. Antecedentes 19
1.2. Determinación del problema u oportunidad 23
1.3. Justificación del Proyecto 24
1.4. Objetivos generales y específicos 25
1.4.1. Objetivo general. 25
1.4.2. Objetivos específicos. 26
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación 26
1.5.1. Alcance. 26
1.5.2. Limitaciones. 27
CAPÍTULO II **28**
LA EMPRESA **28**
2.1. Antecedentes de la empresa 28
2.1.1. Calificación de riesgo. 29
2.1.2. Estructura accionaria. 29
2.1.3. Gestión de desempeño social. 31
2.1.4. Red de agencias. 31
2.1.5. Principales Indicadores De Gestión: 32
2.2. Ciclo de vida del producto 38
2.3. Estructura organizacional actual de la empresa 40
2.4. Estructura Accionaria 43
2.5. Situación de mercado y financiera actual de la industria 43
CAPÍTULO III **47**
FORMULACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA **47**

3.1. Visión 47
3.1.1. Visión actual de la empresa. 47
3.1.2. Análisis de la visión actual. 47
3.1.3. Matriz de visión propuesta. 49
3.1.4. Visión propuesta. 50
3.2. Misión 50
3.2.1. Misión actual de la empresa. 51
3.2.2. Análisis de la misión actual. 51
3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa. ... 54
3.2.4. Misión propuesta. 55
3.3. Valores 56
3.3.1. Valores actuales de la empresa. 56
3.3.2. Análisis de los valores actuales. 56
3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa. 57
3.3.4. Valores propuestos 58
3.4. Valores 59
CAPÍTULO IV 61
ANÁLISIS EXTERNO 61
4.1. Tendencias de las variables del entorno 61
4.1.1. Análisis político – gubernamental. 61
4.1.2. Análisis económico. 68
4.1.3. Análisis legal. 75
4.1.4. Análisis social y cultural. 76
4.1.5. Análisis tecnológico. 81
4.2. Impacto en clientes/ proveedores e impacto en la empresa de cada una de las variables del entorno. 82
4.3. Oportunidades y Amenazas 86
4.4. Oportunidades y Amenazas 87

CAPÍTULO V **89**
ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA **89**
5.1. Descripción del Mercado (demanda) e Industria (oferta) 89
5.2. Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria 92
5.2.1. Sustitutos. 93
5.2.2. Potenciales. 94
5.2.3. Proveedores. 96
5.2.4. Competencia en el mismo sector. 97
5.3. Matriz de atractividad de cada una de las fuerzas 98
5.4. Análisis del Grado de atractividad de la industria 99
5.5. Matriz de Perfil Competitivo MPC 99
CAPÍTULO VI **101**
ANÁLISIS INTERNO **101**
6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa: 101
6.1.1. Cadena de valor de ProEmpresa. 102
6.1.2. Cadena de valor propuesto. 102
6.1.3. Descripción de la cadena de valor. 103
6.1.3.1. *dirección.* 103
6.1.3.2. Core. 111
6.1.3.3. Soporte. 127
6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor 136
6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor 138
6.3.1. Fortalezas mayores. 141
6.3.2. Debilidades mayores. 144
6.4. Determinación de las competencias de la empresa 145

6.4.1. Tiempo de respuestas para desembolso de créditos.... 146
6.4.2. Captación de fondos. 148
6.4.3. Recuperación de cartera deteriorada. 149
6.4.4. Formación y desarrollo. 152
6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa 154
6.6. Matriz de evaluación de los factores internos EFI 155
CAPÍTULO VII 156
FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS 156
7.1. Antecedentes..... 156
7.1.1. Objetivos estratégicos...... 156
7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos. 159
7.2. Diseño y formulación de estrategias 164
7.2.1. Modelo océano azul. 164
7.2.1.1. lienzo de la estrategia actual de la empresa. 164
7.2.1.2. lienzo de la estrategia de los líderes de la industria. .. 166
7.2.1.3. lienzo de la estrategia de la industria. 168
7.2.1.4. matriz (Eliminar, reducir, incrementar, crear). 170
7.2.1.5. lienzo de la nueva estrategia considerada. 171
7.2.2. Matrices de formulación de estrategias...... 173
7.2.2.1. matriz FODA...... 173
7.2.2.2. matriz PEYEA...... 173
7.2.2.3. matriz Interna Externa...... 177
7.2.2.4. matriz Boston Consulting Group. 179
7.2.2.5. matriz de la Gran Estrategia. 182
7.3. Resumen de las Estrategias Formuladas..... 183
CAPÍTULO VIII..... 184
SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS..... 184

8.1. Método Factores Estratégicos Claves 185
8.1.1. Criterios de selección. 185
8.1.2. Matriz de selección. 186
8.2. Método de Escenarios 187
8.2.1. Descripción de escenarios considerados. 187
8.2.1.1. escenario 1: marzo 2019. 188
8.2.1.2. escenario 2: setiembre 2019. 194
8.2.2. Comparación de Estrategias con escenarios. 199
8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC. 199
8.4. Descripción de estrategia seleccionada 203
8.5. Descripción de estrategia contingente 203
CAPÍTULO IX 205
IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA 205
9.1. Mapa de la Estrategia 205
9.2. Objetivos, indicadores y metas del mapa de la estrategia 207
9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos 208
9.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos 209
9.5. Iniciativas (acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos) 212
9.6. Responsable de cada una de las iniciativas 218
9.7. Presupuesto de cada una de las iniciativas 219
9.8. Cronograma de cada una de las iniciativas 220
CAPÍTULO X 221
EVALUACIÓN 221
10.1. Evaluación cualitativa. 221
10.1.1. Criterio de evaluación. 223
10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios. 224
10.2. Evaluación Financiera de la Estrategia 226

10.2.1. Proyección de estados financieros (situación actual y con la nueva estrategia). 231
10.2.2. Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia). 234
10.2.3. Proyecciones de otros indicadores que miden el desempeño de la empresa. 238
10.2.4. Estado de Situación Financiera (Situación actual y con la nueva estrategia). 239
10.2.5. Flujo de efectivo (Situación actual y con la nueva estrategia). 242
10.2.6. Proyección de flujos (situación actual y con la nueva estrategia). 245
10.2.7. Estado de Flujo de Efectivo diferencial. 247
10.2.8. Evaluación financiera (VAN, TIR y ratios financieros). 248
CAPÍTULO XI 257
ANÁLISIS DE RIESGO 257
11.1. Metodología de Cálculo de Riesgos de ProEmpresa 257
11.2. Riesgos de ProEmpresa 259
11.3. Análisis de sensibilidad 261
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 275
CONCLUSIONES 275
RECOMENDACIONES 277
ANEXOS 279
BIBLIOGRAFIA 343

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1: Evolución por colocaciones y deudores 39
Cuadro 3.1: Elementos de la visión actual..... 48
Cuadro 3.2: Elementos de la visión propuesta..... 49
Cuadro 3.3: Matriz de la visión propuesta..... 50
Cuadro 3.4: Elementos de la misión según Fred David 51
Cuadro 3.5: Elementos de la misión actual 52
Cuadro 3.6: Elementos de la misión actual 54
Cuadro 3.7: Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa 60
Cuadro 4.1. Población por sexo..... 78
Cuadro 4.2: Denuncias por Comisión De Delitos, Según Delito Genérico, 2011 - 2016 80
Cuadro 4.3: Impactos en clientes, proveedores y en la empresa de ProEmpresa..... 83
Cuadro 4.4: Oportunidades y amenazas de ProEmpresa..... 86
Cuadro 4.5: Matriz EFE..... 87
Cuadro 6.1: Indicadores de la cadena de valor..... 137
Cuadro 6.2: Benchmarking con los líderes de la industria..... 138
Cuadro 6.3: Recaudación de cartera 151
Cuadro 6.4: Recaudación de cartera - judicialmente..... 151
Cuadro 6.5: Ventaja competitiva de la empresa 154
Cuadro 7.1: Título de la figura..... 158
Cuadro 7.2: Objetivos Estratégicos 158
Cuadro 7.3: Información Matriz BCG..... 180
Cuadro 7.4: Resumen de las Estrategias Formuladas..... 183
Cuadro 8.1: Criterios estratégicos de selección..... 186
Cuadro 8.2: Matriz de selección 187

Cuadro 8.3: Comparación de Estrategias con escenarios 199
Cuadro 8.4: Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC) 201
Cuadro 9.1: Cuadro de Objetivos 208
Cuadro 9.2: Objetivos, Metas 210
Cuadro 9.3: Objetivos, indicadores, metas e iniciativas 211
Cuadro 9.4: Responsable de cada una de las iniciativas 218
Cuadro 9.5: Presupuesto de cada una de las iniciativas 219
Cuadro 9.6: Cronograma de cada una de las iniciativas 220
Cuadro 10.1: Proyección de puntos de atención 222
Cuadro 10.2: VAN y TIR del flujo diferencial 249
Cuadro 10.3: Cálculo del WACC. 251
Cuadro 10.3: VAN y TIR del flujo diferencial 252
Cuadro 10.4: PayBack ProEmpresa. 254
Cuadro 10.5: Indicadores con estrategias. 255
Cuadro 10.6: Indicadores Sin Estrategias. 256
Cuadro 11.1: Matriz de riesgo de ProEmpresa 260
Cuadro 11.2: Análisis de sensibilidad Captaciones y Colocaciones 264
Cuadro 11.3: Análisis de sensibilidad de nuevos adeudos 266
Cuadro 11.4: Tasas en entidades Financieras y CMACs 268
Cuadro 11.5: Análisis de sensibilidad de pago de los intereses 270
Cuadro 11.6: Análisis de sensibilidad de recuperación de cartera 272
Cuadro 11.7: Ratios de rotación Total de Personal 273
Cuadro 11.8: Análisis de sensibilidad gastos de reclutamiento y selección de personal 274

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1.1: Evolución del Margen Bruto 22
Figura 1.2: Evolución Cobertura Cartera Alto Riesgo 23
Figura 2.1: Accionarios 30
Figura 2.2: Red de Agencias ProEmpresa 32
Figura 2.3: Evolución de las colocaciones 33
Figura 2.4: Evolución de Patrimonio 33
Figura 2.5: Evolución de Estructura de Financiamiento 34
Figura 2.6: Evolución del Margen Financiero Bruto Mensual 35
Figura 2.7: Distribución de cliente 35
Figura 2.8: Evolución de la estructura de la cartera de crédito según segmentación geográfica 36
Figura 2.9: Tipos de créditos 37
Figura 2.10: Evaluación de ratio de calidad de cartera 37
Figura 2.11: Evolución cartera de colocaciones de las IMFs 39
Figura 2.12: Evolución de crecimiento sistema microfinanciero en el Perú. 40
Figura 2.13: Organigrama de ProEmpresa, gerencia vertical 40
Figura 2.14: Estructura Accionaria 43
Figura 2.15: Variación mensual del Sistema Financiero y Seguros 46
Figura 4.1. PBI y PBI real 62
Figura 4.2: Gestión pública 63
Figura 4.3: Gestión pública Fin 64
Figura 4.4: Juramentación nuevo presidente del Perú 65
Figura 4.5: Aprobación presidencial 66
Figura 4.6: Aprobación del Congreso de la República 67
Figura 4.7: Ex Presidente del Perú 67
Figura 4.8. Crecimiento Mundial 69

Figura 4.9: Crecimiento del PBI 70
Figura 4.10: Proyección de la inflación 71
Figura 4.11: Evolución del tipo de Cambio 72
Figura 4.12: Tasa de interés nominal y real (%) 74
Figura 4.13: Cambios en las tasas de interés 75
Figura 4.14: Nivel socioeconómico de la población en Lima 76
Figura 4.15: Nivel socioeconómico de la población en Perú (Urbano + Rural) 77
Figura 4.16: Población por Departamento y Tasa de Crecimiento 79
Figura 5.1: Histórico de colocaciones 92
Figura 5.2: Modelo de las cinco fuerzas de Porter 93
Figura 5.3: Sustitutos 94
Figura 5.4: Evolución y crecimiento de la industria 95
Figura 5.5. Grado de atractividad de la industria 95
Figura 5.6. Proveedores 97
Figura 5.7: Competencia en el mismo sector 98
Figura 5.8: Grado de atractividad de la industria 98
Figura 6.1: Cadena de valor de la empresa 102
Figura 6.2: Cadena de valor propuesta para ProEmpresa 103
Figura 6.3: Proceso de Mercadeo 111
Figura 6.4: Proceso de Colocaciones 114
Figura 6.5: Proceso de Captación de fondos de ProEmpresa 119
Figura 6.6: Proceso Propuesto de Captación de fondos de ProEmpresa 120
Figura 6.7: Proceso de Servicios 120
Figura 6.8: Proceso de Gestión Post Venta 122
Figura 6.9: Proceso de Recuperaciones 125
Figura 6.10: Proceso de admisión de clientes 147
Figura 6.11: Proceso: Evaluación y otorgamiento de Crédito 147
Figura 6.12: Participación de adeudos y captaciones 149

Figura 6.13: Estructura Financiera..... 149
Figura 6.14: Línea de carrera..... 153
Figura 6.15: Programas de formación – Escuelas 153
Figura 6.16: Factores internos claves 155
Figura 7.1. Matriz E.R.I.C. 171
Figura 7.2: Matriz de lienzos..... 172
Figura 7.3: FODA Cruzada..... 173
Figura 7.4: Consideraciones Matriz PEYEA..... 174
Figura 7.5: Matriz PEYEA 176
Figura 7.6: Matriz Interna Externa 177
Figura 7.7: Matriz BCG..... 181
Figura 7.8: Matriz de la Gran Estrategia 182
Figura 8.1: Resumen de Proyecciones..... 193
Figura 8.2: Resumen de Proyecciones..... 198
Figura 9.1: Mapa Estratégico..... 206
Figura 10.1: Regiones ProEmpresa 221
Figura 10.2: Evolución del Activo Total (En miles de nuevos soles).... 227
Figura 10.3: Evolución del Pasivo Total (En miles de nuevos soles) 227
Figura 10.4: Evolución del Patrimonio Total (En miles de nuevos soles) 228
Figura 10.5: Evolución de las Utilidades Netas Total (En miles de nuevos soles) 229
Figura 10.6: Evolución de los Principales Indicadores (A Dic-17)..... 230
Figura 10.7: Cartera de Créditos..... 231
Figura 10.8: Crecimiento de portafolio 232
Figura 10.9: Crecimiento de Cartera de Clientes..... 232
Figura 10.10: Evolución del Número de Clientes (Expresado en N°) ... 233
Figura 10.11: Captación de depósitos..... 234
Figura 10.12 Estados de Resultados sin Estrategia 236

Figura 10.13: Estados de Resultados Proyectado con Estrategia 238
Figura 10.14: Proyección de indicadores..... 239
Figura 10.15: Estado de Situación Financiera Sin Estrategia..... 240
Figura 10.16: Estado de Situación Financiera con Estrategia 241
Figura 10.17: Estado de Flujo de Efectivo sin estrategia 243
Figura 10.18: Estado de Flujo de Efectivo Con estrategia 244
Figura 10.19: Estado de Flujo de Efectivo Sin Estrategia..... 245
Figura 10.20: Estado de Flujo de Efectivo Con Estrategia 246
Figura 10.21: Estado de Flujo de Efectivo con estrategia y sin estrategias 247
Figura 11.1: Metodología para el Cálculo de Nivel de Riesgo 258
Figura 11.2: Matriz de riesgo..... 259
Figura 11.3: Estructura Fintech 263
Figura 11.4: Cobertura vía red de agencia Sistema de Cajas Municipales 266
Figura 11.5: Tasas de Interés Promedio de Crédito Corporativo y a Medianas Empresas 268
Figura 11.6: Tasas de Interés Promedio de Crédito Consumo y a Microempresas..... 269
Figura 11.7: Morosidad por tipo de Crédito 271

INTRODUCCIÓN

La Financiera ProEmpresa está comprometida en brindar servicios de intermediación financiera destinada al sector de la micro y pequeña empresa, adelantándose y siendo consciente de los cambios y los retos que se avecinan en el sector financiero, y en especial a la Microfinanzas. Por lo cual, exige que se realice un plan estratégico del 2018 a 2021, diseñando planes estratégicos para el logro de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, y según las características propias de cada empresa, la cual deben estar alineadas para alcanzar la visión y objetivos estratégicos.

Además, la esencia de una planificación es saber identificar las oportunidades y amenazas que pueden venir en un futuro, y así tomar las mejores decisiones mitigando los riesgos.

Si bien el 2017 comenzó con expectativas muy favorables sobre el desempeño de la economía nacional, el Fenómeno del Niño Costero, temas de corrupción por el caso de Lava Jato y los constantes enfrentamientos políticos hicieron de esta por reducirla. Como consecuencia de esto, las proyecciones cerraron en menor porcentaje que al año 2016.

Respecto a las microfinanzas, lleva por años en crecimiento constante, y esto ha hecho que a su vez aparezcan nuevas empresas de microfinancieras, ocasionando una mayor competencia en el mercado, además algunas microfinancieras se reforzaron y realizaron alianzas y fusiones para tener un mayor patrimonio y participación.

Hablar de microfinanzas en el Perú es reconocerlo como uno de los países líderes en desarrollo del sector en el mundo, liderado en la región por Colombia, y fuera de la región como India y filipinas, las microfinancieras representan gran parte de las operaciones de créditos en el sistema financiero.

Las razones del éxito que tiene en el Perú, es debido al adecuado control realizado por la SBS (Superintendencia de Banca y Seguros) que hace que cumplan las regulaciones, las normas, cumplimiento y transparencia.

Por el constante crecimiento de las microfinancieras y los cambios que se tienen y se avecinan para los próximos años se plantea realizar un planeamiento estratégico con horizonte de 4 años del 2018 al 2021, y para el cual se realizó entrevistas a expertos: ejecutivos, gerentes y analistas de las microfinancieras, con el propósito de obtener las variables importantes para considerar en el presente análisis.

CAPÍTULO I
Generalidades

1.1. Antecedentes

ProEmpresa es una empresa del Sistema Financiero que tiene la modalidad de Edpyme (Entidad de Desarrollo de Pequeñas y Microempresas) cuya autorización de funcionamiento fue emitida en noviembre de 1997. El 01 de agosto de 2012, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), le otorgó a ProEmpresa la autorización para operar como financiera. Asimismo, el 09 de noviembre de 2012, se formalizó la inscripción en los Registros Públicos como Empresa Financiera. Por lo tanto, Financiera ProEmpresa es una empresa que actualmente se dedica a otorgar financiamiento a la pequeña y microempresa de los diversos sectores económicos del país, de conformidad con el Artículo N° 284 de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros.

Al cierre del 2016, ProEmpresa logro un desempeño destacable, sus negocios se desenvolvieron de manera favorable, no solo por el pequeño crecimiento de la economía peruana de 3.9% impulsado principalmente por la minería metálica, en contraste con los sectores pesca, manufactura y construcción que mostraron una contribución negativa.

Así mismo, la balanza comercial marco un superávit acumulado de U$ 1,730 millones en 2016, esto como producto de las mayores exportaciones registradas durante el año (10.6%) con un aumento del precio (13.1%).

También, se puede mencionar que el país marcó un superávit de 168 millones de soles en la balanza de pagos, explicada por el aumento de las exportaciones, reducciones de las importaciones y la mejora de los términos de intercambio.

Las estrategias desarrolladas por ProEmpresa en el año 2016 reflejaron una utilidad neta de 120.27% más en comparación al año anterior.

Para esto se basaron en estrategias que se orientaban en mejora de la calidad de cartera, manejo prudente de las tasas de interés activas y pasivas, preocupación constante por la productividad y eficiencia, así como el incremento de los ingresos no financieros.

Con relación a la gestión de negocios, las colocaciones de ProEmpresa se incrementaron en 6.15% con relación al 2015, reflejando una tendencia positiva respecto al promedio del sector de empresas financieras, con relación al número de clientes se obtuvo un crecimiento de 9.19%; el indicador de calidad de cartera, ratio de morosidad, alcanzó 5.54%, que los ubica debajo de entidades del Sistema de Cajas Rurales, Cajas Municipales y Financieras.

Al cierre del tercer trimestre del 2017, los indicadores se muestran favorables siendo sus principales estrategias de crecimiento enfocados en mejorar el servicio y la fidelización de sus clientes, ubicados principalmente en zonas periurbanas, permitiendo mejorar sus ingresos y calidad de vida e incorporarse activamente al crecimiento económico, cumpliendo así su misión institucional.

La clasificación de riesgo otorgada a Financiera ProEmpresa (B-), se fundamenta principalmente analizando los perfiles de la cartera, indicadores de morosidad y niveles de cobertura, ratio de capital global, comportamiento de los gastos, indicadores de rentabilidad, diversificación de fuentes de fondeo.

La financiera ProEmpresa tiene una estrategia de colocaciones enfocada principalmente en los segmentos de micro y pequeña empresa, por los cuales a junio 2017 representaban en conjunto alrededor del 92% de su portafolio. Asimismo, tienen como objetivo ir creciendo principalmente en las zonas periurbanas y rurales.

En el periodo 2010-2016 ProEmpresa mostro una tendencia creciente en sus ingresos financieros, con una tasa de crecimiento anual promedio (CAGR) de aproximadamente 11%, explicado por el incremento de sus colocaciones brutas que pasaron de S/ 161 MM a S/ 324 MM en dicho periodo (CAGR: 12%).

Además, durante el primer semestre del 2017 los ingresos financieros (incluye ROF), ascendieron a S/ 47.2 MM y estuvieron compuestos en un 99.0% por los intereses de la cartera de crédito. Cabe indicar que estos ingresos fueron superiores en 3.4% a los ingresos registrados en el primer semestre del 2016.

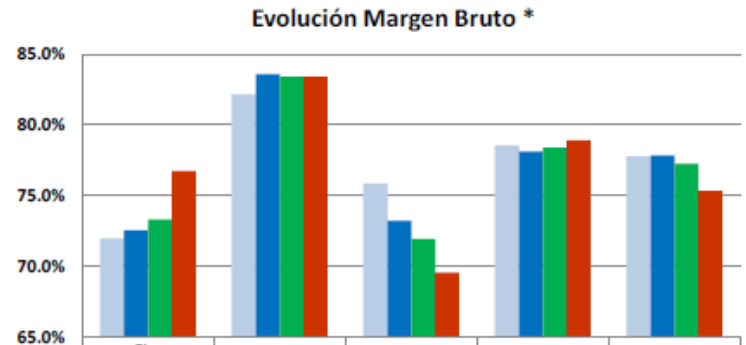
De otro lado, los gastos financieros (incluye ROF y prima por FSD) sumaron S/ 11.0 MM, siendo 12.5% menores que los registrados en el mismo periodo del 2016. Esta disminución se debió a la menor participación de los adeudados en el fondeo total (47% a jun. 2016 vs. 26.0% a jun. 2017) y una

mayor participación de obligaciones con el público (44% a jun. 2016 vs. 74% a jun. 2017), lo que contribuyó a reducir su costo de fondeo.

Cabe señalar, que la conversión de EdPyme a Financiera le ha permitido a ProEmpresa ampliar la base de su fondeo, así como reducir los costos financieros asociados al mismo.

En línea con el crecimiento de los ingresos y la disminución de los adeudados, el margen bruto ascendió a S/ 36.2 MM, siendo mayor en 9.4% al registrado a junio 2016. Es como de esta manera el margen mejoró en términos relativos, pasando de 72.5 a 76.8%.

Figura 1.1: Evolución del Margen Bruto



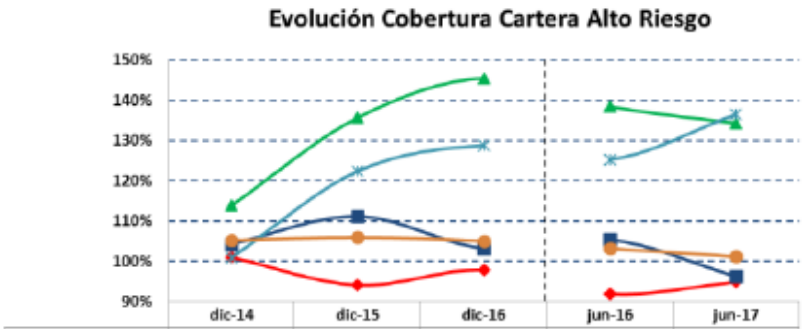
	Fin. ProEmpresa	Compartamos	Raíz	Mibanco	Sistema CM
Dic-15	72.0%	82.2%	75.8%	78.5%	77.8%
Jun-16	72.5%	83.6%	73.2%	78.1%	77.8%
Dic-16	73.3%	83.4%	71.9%	78.4%	77.3%
Jun-17	76.8%	83.4%	69.6%	78.9%	75.3%

* Margen Bruto: Incluye ROF y Prima por FSD

Fuente: ProEmpresa / SBS

Fuente: Información Interna ProEmpresa.

Figura 1.2: Evolución Cobertura Cartera Alto Riesgo



	dic-14	dic-15	dic-16	jun-16	jun-17
Fin. ProEmpresa	101.0%	94.1%	97.9%	91.8%	94.8%
CRAC Raíz	104.3%	111.1%	103.2%	105.4%	96.2%
Compartamos F.	113.9%	135.7%	145.5%	138.4%	134.3%
Mibanco	100.9%	122.4%	128.7%	125.3%	136.5%
Sistema CM	105.2%	105.9%	105.0%	103.1%	101.1%

Fuente: SBS / Fin. ProEmpresa

Fuente: Información Interna ProEmpresa

1.2. Determinación del problema u oportunidad

ProEmpresa a la fecha enfrenta una fuerte competencia en seguir creciendo y expandiéndose, y está en la necesidad de tener nuevas líneas de negocios, nuevos productos, en un contexto en que se plantea redimensionar sus estrategias que le permitan su desarrollo en microfinanzas y crecer en zonas como el oriente, el norte, seguir posicionándose en el centro como lo está haciendo y fortalecerse en las zonas periurbanas de Lima Metropolitana.

Debido a esto, busca fortalecer su posicionamiento en el país, innovar y diversificar sus productos, mejorar sus servicios, mejorar su productividad y lograr así una mayor participación en el mercado de las microfinanzas, a la fecha no se encuentra dentro de las primeras 10 microfinancieras, ocupa el puesto 13 del ranking, se tiene como líder a MiBanco que se encuentra en todas las regiones del país, esto debido a que adquirió edificar y conllevo a ampliar su cartera negocios en el mercado.

Podemos mencionar que ProEmpresa al estar dirigida a las microfinanzas, su spread[1] es elevado, no obstante, este es menor respecto a otras instituciones especializadas en el sector. Además de buscar mejorar sus índices de riesgo, y generar mayor rentabilidad.

En este sentido ProEmpresa proyecta seguir diversificando su fondeo y seguir creciendo en otros sectores.

Como fortaleza tienen una buena relación con sus clientes y excelentes experiencias por las mejoras constantes en los procesos de la empresa, hay una creciente cartera de clientes en el mercado financiero no satisfecha debido a que no encuentran el producto o servicio financiero que se adecue a sus necesidades.

Además, el desarrollo tecnológico constante abre puertas para seguir creciendo y tener líneas de productos diversos, que permitan a los clientes tener a ProEmpresa como aliados de sus proyectos de financiamiento en el corto, mediano y largo plazo, que se adecue mejor a sus necesidades.

1.3. Justificación del Proyecto

Elaborar y desarrollar un plan estratégico, de modo que ProEmpresa logre explotar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; que ayudarán a establecer las ventajas competitivas de la empresa con respecto a la industria.

[1] Spread: margen que existen entre los tipos de interés activos y pasivos

Para lo cual se enfocará en establecer los pilares y bases de las diversas áreas que la empresa maneja, tales como Finanzas, Operaciones, RRHH, Marketing, Riesgos, etc.

Con esto lo que se busca ProEmpresa es brindar productos y servicios financieros que se adecuen a las necesidades de sus clientes, permitiéndoles ser sus aliados preferidos y siendo la mejor opción, en la ejecución de sus proyectos de corto, mediano y largo plazo.

Adicionalmente, oobtener el grado de MAGISTER.

1.4. Objetivos generales y específicos

1.4.1. Objetivo general.

Desarrollar el Plan Estratégico para el periodo de 2018 – 2021 de la empresa Financiera ProEmpresa que ayudará a fortalecer e implementar las bases que mejoren y fortalezcan su crecimiento sostenible al corto, mediano y largo plazo; ser la mejor opción para los clientes, y posicionarse de manera diferencia como empresa especializada en microfinanzas.

1.4.2. Objetivos específicos.

- Análisis de la situación actual de la empresa, del mercado y de la industria.
- Análisis y formulación de la visión, misión y valores de la empresa, actual y propuesta.
- Análisis externo de la empresa, del mercado y de la industria para identificar las oportunidades y amenazas.
- Análisis de la industria, identificando las fuerzas competitivas de la empresa.
- Análisis interno de la empresa para identificar las fortalezas y debilidades.
- Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias para el cumplimiento del planeamiento estratégico planteado.
- Selección e implantación de las estrategias seleccionadas para el cumplimiento del planeamiento estratégico planteado.
- Evaluación cualitativa y financiera de las estrategias a implementar en la empresa para evaluar la factibilidad de Las mismas.

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación

1.5.1. Alcance.

- El alcance del planeamiento estratégico para la empresa ProEmpresa que abarque un horizonte temporal de tres años, desde el 2018 al 2021.
- Las informaciones de las fuentes primarias se obtendrán a partir de las entrevistas con los gerentes, expertos, y principales funcionarios de

ProEmpresa y las fuentes secundarias se obtendrán de los diversos medios especializados en información financieras como; SBS, COPEME, ASOMIF, ASBANC, BCRP, SMV, y otros.

- La investigación se realizará en el rubro financiero enfocado en las microfinanzas.
- El alcance de la investigación es de ámbito nacional.

1.5.2. Limitaciones.

- Acceso a información confidencial de uso interno y exclusivo a la empresa ProEmpresa.
- Acceso a entrevistas con los expertos del sector.
- Acceso a entrevistas a gerentes y funcionarios de ProEmpresa.
- Acceso de información de los competidores.
- Acceso de información variable en el entorno político y económico.
- Tiempo limitado para elaborar el planeamiento estratégico (noviembre – marzo).

CAPÍTULO II

La Empresa

2.1. Antecedentes de la empresa

ProEmpresa es una entidad financiera de carácter ético, con responsabilidad y un alto compromiso social, que se especializa en brindar servicios financieros y no financieros, tales como otorgar créditos, captar ahorros, brindar micro seguros, remesas, entre otros servicios no financieros, con la finalidad de ayudar en el desarrollo y crecimiento de los emprendedores de la micro y pequeña empresa, velando por el bienestar de sus familias.

En tal sentido, la filosofía Institucional de ProEmpresa está basada en la inclusión financiera en beneficio de aquellas personas que desarrollan un emprendimiento, haciendo crecer sus negocios y así mejorar su calidad de vida, a través de los productos inclusivos.

ProEmpresa, genera progreso en los micro y pequeños empresarios del Perú, a través de soluciones financiera: créditos, ahorros, seguros y servicios no financieros, promoviendo la bancarización de familias de bajos ingresos que por sus características no han accedido a servicios del sistema financiero.

ProEmpresa tiene más de 20 años de experiencia en microfinanzas y una clara vocación de inclusión financiera, cuenta con más de 50 puntos de atención distribuidos en 9 regiones del país. De esta forma ProEmpresa apuesta por los emprendedores peruanos y el progreso de sus negocios, para mejorar su calidad de vida y la de sus familias.

Se puede identificar los siguientes factores determinantes de la empresa:

2.1.1. Calificación de riesgo.

La clasificadora de riesgo Apoyo & Asociados – Fitch Rating calificó con la nota de "B-" a Financiera ProEmpresa, en su reciente evaluación en el mes de marzo del 2017. La nota asignada se sustenta en los adecuados indicadores de rentabilidad que continúa mostrando ProEmpresa, ello producto de mantener los spreads financieros durante los últimos años y de mitigar parcialmente los mayores costos de adeudos mediante mayores captaciones y obligaciones del público.

Así mismo la clasificadora de riesgo Class & Asociados S.A. mantuvo la nota de B- a junio del 2017 con perspectivas estables. La calificación se sustenta en el respaldo y compromiso de sus accionistas, lo que ha involucrado nuevos aportes en efectivo. Así mismo se ha aprobado la capitalización de 60% de las utilidades a ser obtenidas en el ejercicio 2016, siempre que se alcanza un ratio de capital global de 15%.

2.1.2. Estructura accionaria.

El capital social de Financiera ProEmpresa al 30 de Setiembre de 2017 asciende a **S/ 59'784,760.00**; conformado por **5'978,476** acciones con la siguiente estructura:

- **3'445,665** acciones de los fundadores equivalentes a **S/ 34'456,650**
- **2'532,811** acciones comunes equivalentes a **S/ 25'328,110.**

Sus principales accionistas son:

IDESI – NACIONAL, Asociación Nacional de Institutos de Desarrollo, Oiko Credit, VOLKSVERMOGEN, IDESI, Asociación Familia Para El Desarrollo Comunitario, Asociación Solaris Perú, otros (Fundación Roger Adams, Fondo Semilla, ADA (Appui Au Developpment Autonome A.S.B.L), Incofin).

Figura 2.1: Accionarios

Fuente: Elaboración Propia.

2.1.3. Gestión de desempeño social.

En junio de 2016, la calificadora internacional MicroRate ratificó la calificación de 3.5 estrellas otorgada en el 2014, producto de las acciones sociales que Financiera ProEmpresa promueve y gestiona desde hace 4 años y coloca a la financiera a la vanguardia de la gestión del desempeño social en microfinanzas, en nuestro país.

Las principales líneas de acción orientadas a la Gestión de Desempeño Social son:

- Inclusión financiera responsable.
- Compromiso con el medio ambiente.
- Medición del Índice de Pobreza Encuesta PPI (Progress out of Poverty Index®).

2.1.4. Red de agencias.

Al cierre del mes de Octubre Financiera ProEmpresa cuenta con una red de agencias y puntos de atención que suman un total de 53 locales, ubicados en 9 regiones del país.

Figura 2.2: Red de Agencias ProEmpresa

Fuente: Información interna de Financiera ProEmpresa

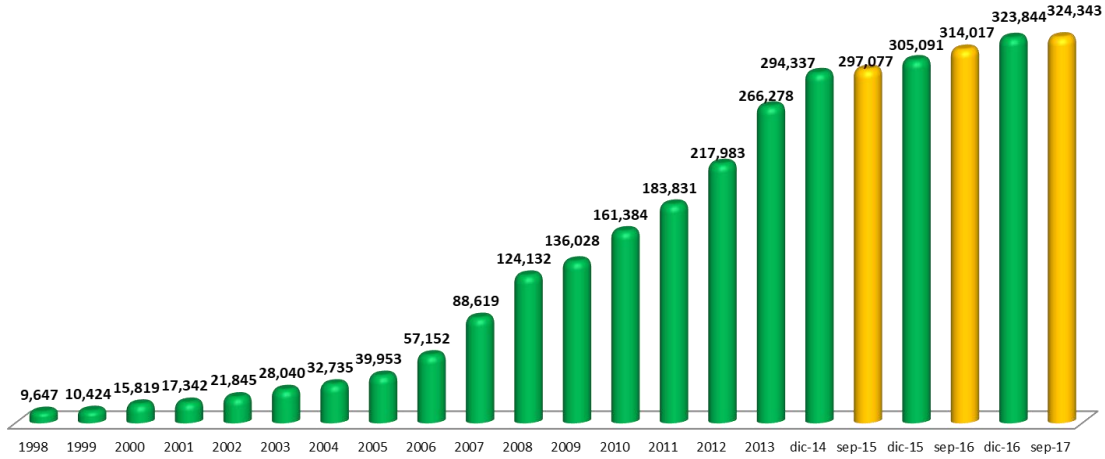
2.1.5. Principales Indicadores De Gestión:

Al cierre del tercer trimestre del 2017, Financiera ProEmpresa presenta los siguientes indicadores de Gestión.

Evolución de las colocaciones:

A fines de setiembre del 2017 financiera ProEmpresa alcanzó una colocación de créditos de 324’343,000 millones de soles.

Figura 2.3: Evolución de las colocaciones

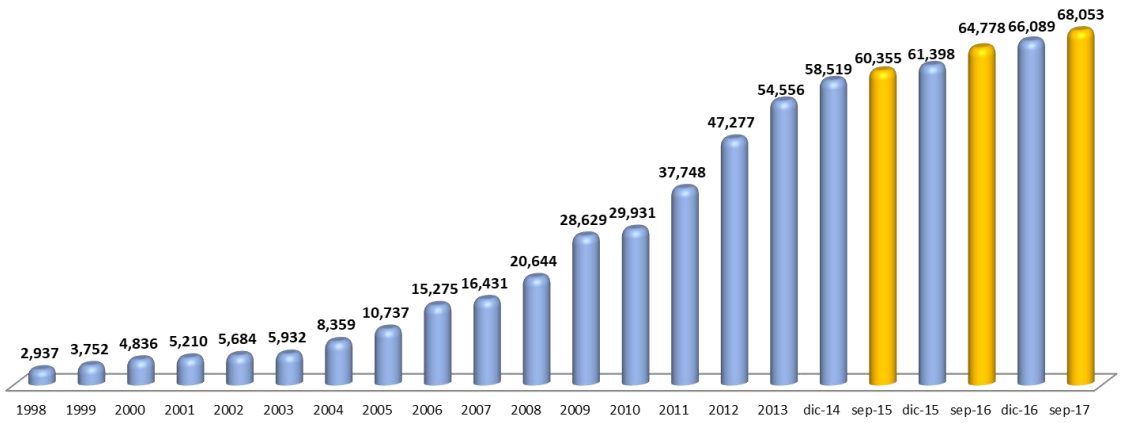


Fuente: Información interna de Financiera ProEmpresa

Evolución del patrimonio:

El patrimonio de Financiera ProEmpresa al cierre de setiembre 2017 alcanzó los 68 millones de soles, el cual muestra un crecimiento sostenido trimestre a trimestre.

Figura 2.4: Evolución de Patrimonio

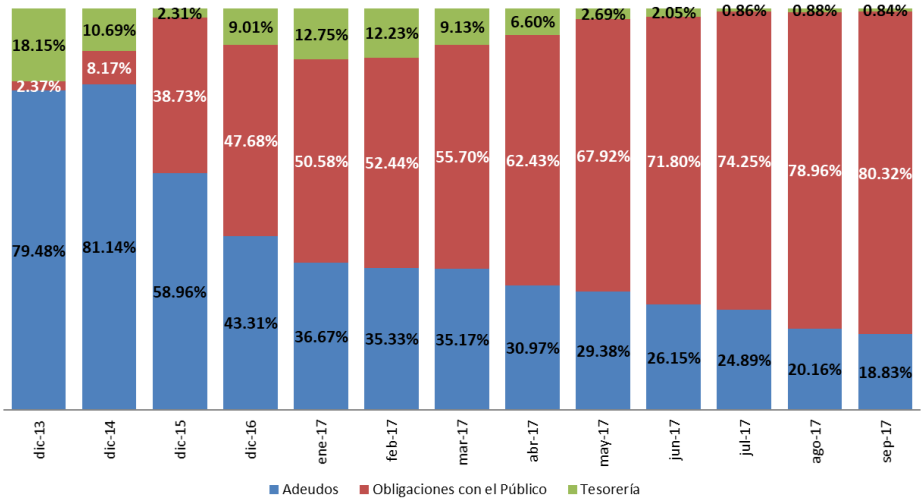


Fuente: Información interna de Financiera ProEmpresa

Evolución de estructura de financiamiento (%.):

Financiera ProEmpresa al cierre de setiembre del 2017, financia sus operaciones en su mayoría con el 80.32% de sus captaciones del público y con 18.83% con fuentes de financiamiento de adeudos de instituciones especializada como la banca de segundo piso tipo COFIDE.

Figura 2.5: Evolución de Estructura de Financiamiento

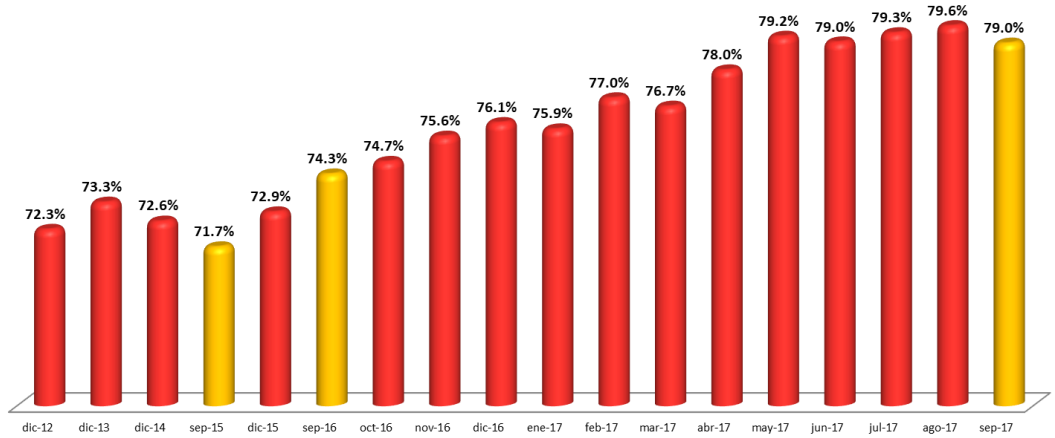


Fuente: Información interna de Financiera ProEmpresa

Evolución del margen financiero bruto mensual:

Se observa un crecimiento en los márgenes financieros brutos en los últimos dos años y una leve disminución en los últimos meses del tercer trimestre.

Figura 2.6: Evolución del Margen Financiero Bruto Mensual

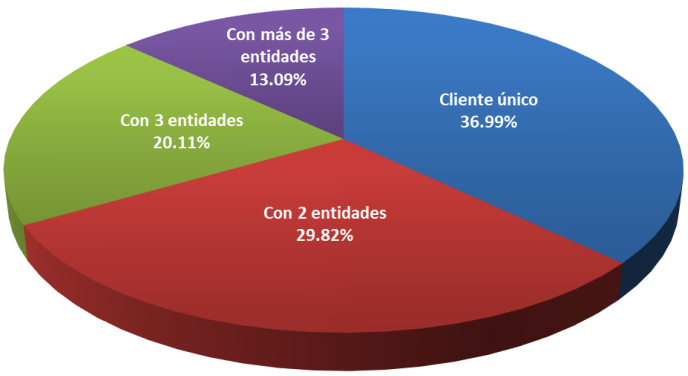


Fuente: información interna de Financiera ProEmpresa

Clientes compartidos por número de entidades:

Según el informe Reporte Crediticio de Consolidado de la SBS, Financiera ProEmpresa cuanta con un 36.99% de clientes únicos, 29.82% de clientes compartidos con 2 entidades financieras, 20.11% de clientes compartidos con 3 entidades y un 13.09% de clientes compartidos con más de 3 entidades.

Figura 2.7: Distribución de cliente

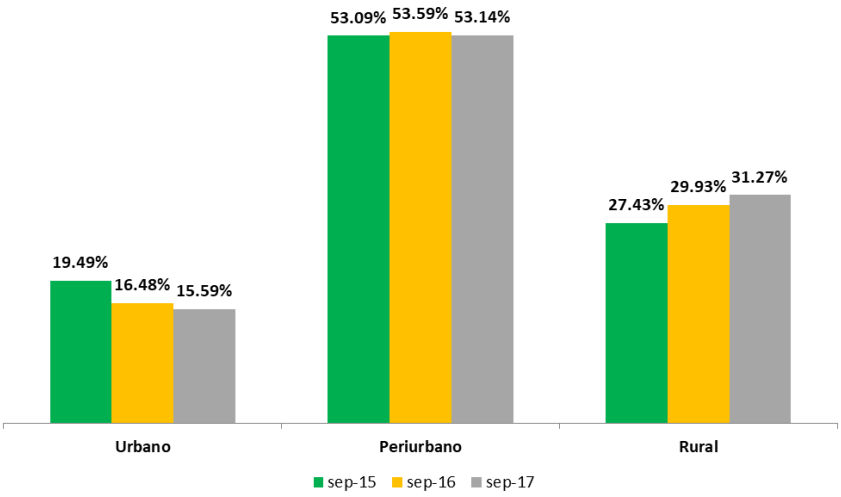


Fuente: Superintendencia de Banca y Seguro

Evolución de la estructura de la cartera de crédito según segmentación geográfica:

Como se aprecia en la gráfica siguiente, la cartera de créditos se concentra en un 53.14% geográficamente periurbano, 31.27 rural y un 15% urbano. De acuerdo, a la misión y visión institucional de ProEmpresa.

Figura 2.8: Evolución de la estructura de la cartera de crédito según segmentación geográfica

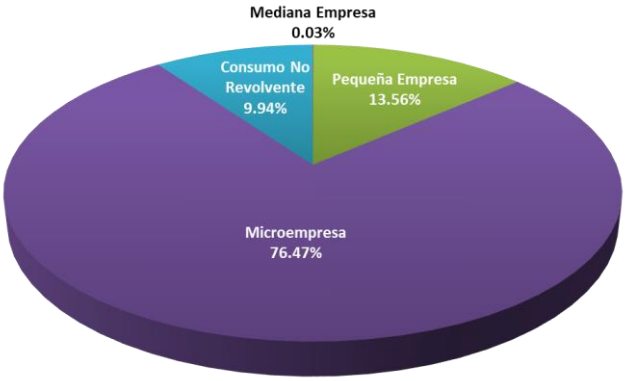


Fuente: Información interna de Financiera ProEmpresa

Cartera de clientes según tipo de crédito

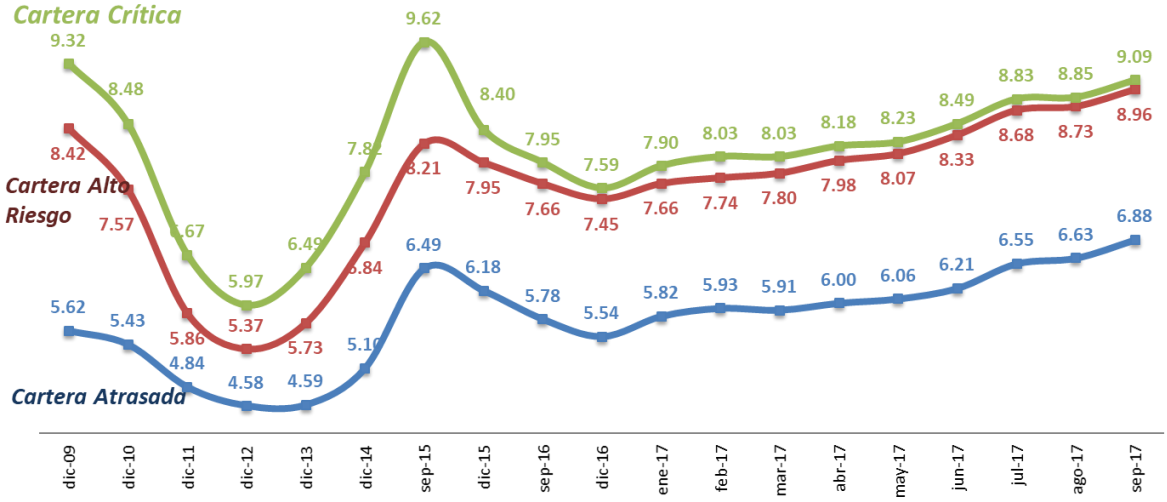
De acuerdo al último resultado de setiembre del 2017, la cartera de clientes segmentada por tipo de créditos se concentra en un 76.47% clientes microempresa, en un 13.56% en clientes Pequeña Empresa y un 9.94% en Consumo No Revolvente.

Figura 2.9: Tipos de créditos



Fuente: Información interna de Financiera ProEmpresa

Figura 2.10: Evaluación de ratio de calidad de cartera



Fuente: Información interna de Financiera ProEmpresa

Descripción del negocio y/o actividad comercial que desarrolla Financiera ProEmpresa, es la intermediación financiera específicamente a la Captación de Fondos del Publico, vía ahorros (A la vista, CTS, Depósitos a plazo fijo), Colocación de Fondos en su modalidad de préstamos para la Pequeña y microempresa, créditos de consumo y a la

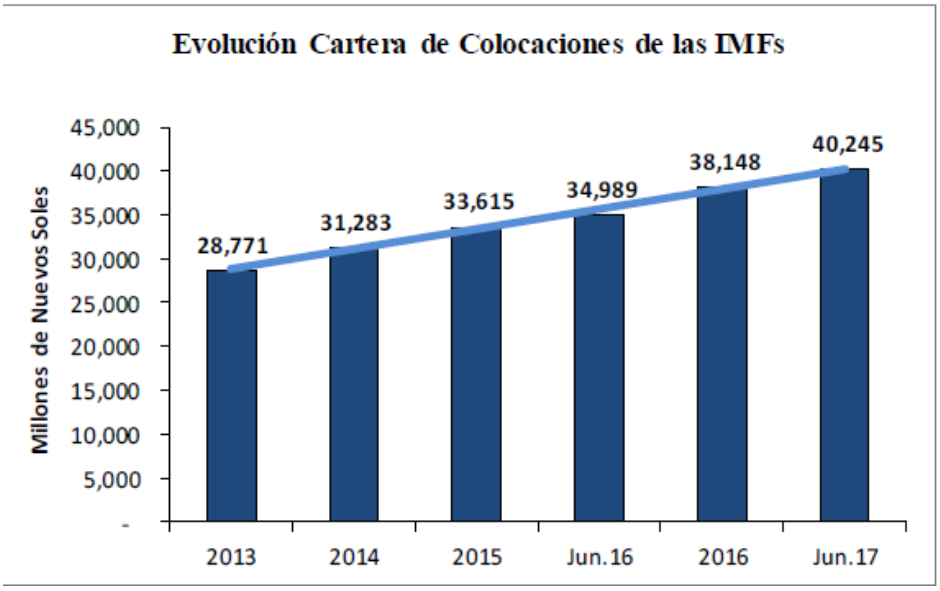
venta de servicios no financieros (como la venta de SOAT, Microseguros, Compra y Venta de Moneda Extranjera).

La totalidad de los productos y Servicios financieros ofrecidos por Financiera son tomados por los empresarios de la Micro y Pequeña Empresa.

2.2. Ciclo de vida del producto

La industria de las microfinanzas en el Perú en general se encuentra en crecimiento. Según los expertos continuará así de 5 a 15 años más. Así mismo se ha podido apreciar que en los últimos años por la elevada rentabilidad, los bancos comerciales optan por ingresar a este mercado de manera directa, como por ejemplo el Scotiabank e Interbank o de forma indirecta a través de adquisiciones/fusiones de entidades especializadas, como por ejemplo, la compra financiera CONFIANZA por el BBVA , la compra/fusión de MiBanco por Edyficar, la compra de Caja Rural Señor de Luren por la CMAC AREQUIPA, la adquisición Caja Raíz a Caja Rural Chavin y otras fusiones más que hace se prevea que la industria sigue en crecimiento en los últimos años , en el país han adquirido mayor protagonismo en el sistema de intermediación financiera, si se refiere a las colocaciones del Sistema Microfinanciera cada año siguen en aumento como se muestra en seguimiento gráfico.

Figura 2.11: Evolución cartera de colocaciones de las IMFs



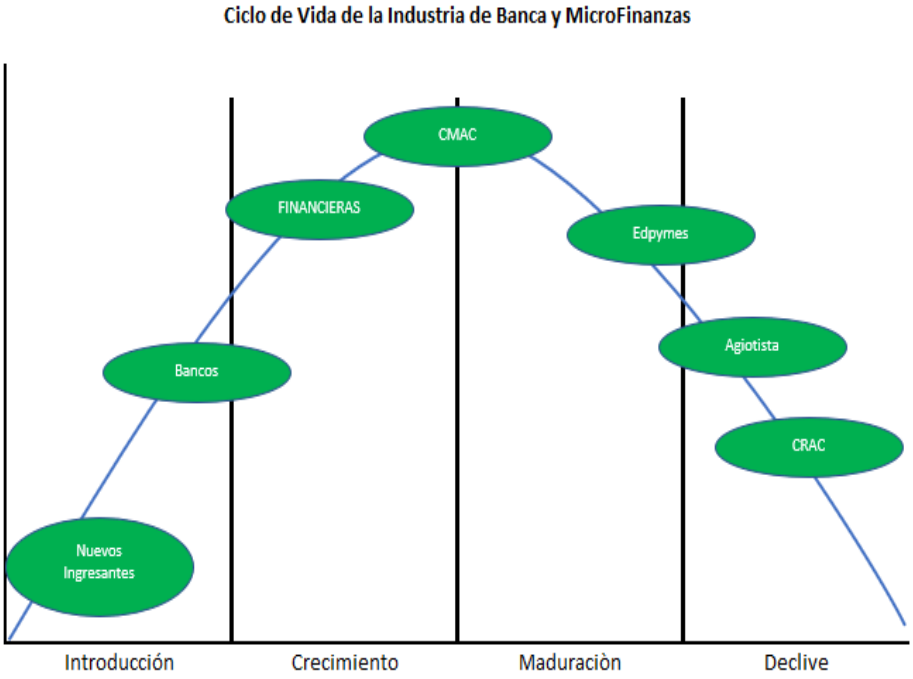
Fuente: SBS / Equilibrium.

Cuadro 2.1: Evolución por colocaciones y deudores

	2013	2014	2015	Jun.16	2016	Jun.17	Var % Jun17/Jun16	Var % Dic16/Dic15
Colocaciones (En miles de S/.)								
CMACs	11,900,030	12,920,909	14,253,837	14,969,405	16,795,660	17,846,448	19.2%	17.8%
CRACs	1,650,742	1,593,277	463,082	969,395	1,064,152	1,248,051	28.7%	129.8%
Edpymes	1,015,711	1,317,710	1,824,523	1,393,556	1,624,616	1,820,265	30.6%	-11.0%
Financieras	9,730,771	11,310,962	9,244,555	9,497,515	10,043,923	10,449,659	10.0%	8.6%
Mibanco	4,473,945	4,140,445	7,828,680	8,158,657	8,619,182	8,880,853	8.9%	10.1%
Total Coloc. IMFs	**28,771,199**	**31,283,303**	**33,614,677**	**34,988,528**	**38,147,532**	**40,245,277**	**15.0%**	**13.5%**
Deudores (En número)								
CMACs	1,088,025	1,116,533	1,200,663	1,242,588	1,339,141	1,425,441	14.7%	11.5%
CRACs	160,334	176,489	87,099	83,559	171,103	201,330	140.9%	96.4%
Edpymes	237,451	258,392	284,217	292,421	258,821	301,949	3.3%	-8.9%
Financieras	2,065,184	2,225,851	1,818,558	1,882,307	2,032,762	2,118,088	12.5%	11.8%
Mibanco	363,784	297,088	877,580	916,629	942,773	946,042	3.2%	7.4%
Total Deudores IMFs	**3,914,778**	**4,074,353**	**4,268,117**	**4,417,504**	**4,744,600**	**4,992,850**	**13.0%**	**11.2%**

Fuente: SBS / Equilibrium

Figura 2.12: Evolución de crecimiento sistema microfinanciero en el Perú.

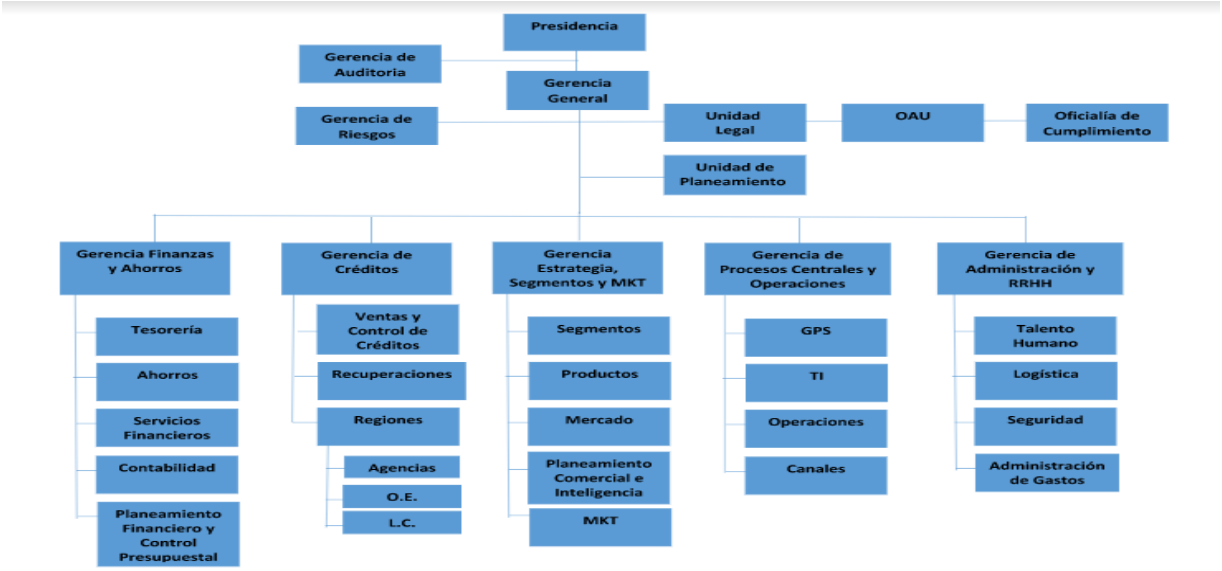


Fuente: COPEME

2.3. Estructura organizacional actual de la empresa

La estructura proporcionada por ProEmpresa es la siguiente:

Figura 2.13: Organigrama de ProEmpresa, gerencia vertical



Fuente: Información interna de ProEmpresa.

Presidente del Directorio

Sr. Hugo Rodríguez Espinoza, desde el 20 de abril del 2016

Vice – Presidente del Directorio

Bernabé Félix Pacheco Santos, desde el 18 de setiembre 2012

Directores

Sr. Guillermo Lecca Soriano, desde el 18 de marzo de 2016

Sr. Gerardo Acha Puertas, desde el 18 de marzo de 2016

Srta. Kelly Jaramillo Lima, desde el 21 de mayo de 2015

Sra. Clara Ojeda Fernández, desde el 24 de setiembre de 2014

Sr. Fernando Gamarra Sierra, desde el 24 de setiembre de 2014

Directores Alternos

Sr. Dominique Lesaffre, desde el 21 de marzo de 2013

Sr. Rubén de Haseth, desde el 16 de julio de 2012

Gerencia

Jorge Gómez Robles,

Gerente General, desde el 29 enero de 2015 a la fecha

William Alcántara Valles,

Gerente de Negocios, desde el 01 de julio de 2015

Edgar Puruguay Valle

Gerente de Administración, desde el 18 de marzo de 2016

Percy Rondón Cajachagua

Gerente de Finanzas y Operaciones, desde el 22 de junio de 2016

Jhonny Mendoza Cuipal

Gerente de Riesgos, desde el 01 de setiembre de 2015

Israel Maldonado Romo

Gerente de Auditoría Interna, desde el 15 de agosto de 2011

Javier Calderón Valenzuela

Gerente de Asesoría legal, desde el 01 de noviembre de 2016

En la gerencia general, se consolidó el equipo con el nombramiento del Sr. Jorge Gómez Robles como Gerente General titular y el nombramiento de los gerentes de división: Sr. William Alcántara Valles como gerente de negocios, Sr. Percy Rondón Cajachagua, como gerente de finanzas y operaciones, Sr. Edgard Puruguay Valle, como gerente de administración y el Sr. Javier Calderón Valenzuela, como gerente legal. Esta última gerencia creada en el 2016 con el objetivo de mejorar la gestión de las labores de asesoría legal y de recuperación, para que la división de negocios concentre sus mejores esfuerzos en el proceso de colocación de créditos y captación de depósitos.

2.4. Estructura Accionaria

Se muestra la siguiente figura que muestra la estructura accionaria de ProEmpresa.

Figura 2.14: Estructura Accionaria

Accionistas Titulares	Nacionalidad	Nº de Acciones	Part. %	Grupo Económico
IDESI NACIONAL	Perú	2,771,767	48.41%	
Asociación Familia para el Desarrollo Comunitario	Perú	564,228	9.86%	
OIKOCREDIT ECUMENICAL DEVELOPMENT COOPERATIVE SOCIETY U.A.	Países Bajos	556,909	9.73%	OIKOCREDIT
VOLKSVERMOGEN N.V.	Bélgica	516,784	9.03%	VOLKSVERMOGEN
INSTITUTO DE DESARROLLO DEL SECTOR INFORMAL	Perú	509,081	8.89%	
Asociación Solaris Perú	Perú	406,328	7.10%	

Fuente: Información interna de ProEmpresa.

2.5. Situación de mercado y financiera actual de la industria

El Sistema Financiero Peruano está conformado por Bancos, Financieras, Cajas Municipales, Cajas Rurales y Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (Edpymes), y todos ellos están regulados por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs (SBS), a los cuales denominamos entidades Reguladas. Asimismo, figuran otros tipos de entidades no comprendidas en el ámbito de supervisión de la SBS, a las que llamamos No Reguladas, éstas son: las Cooperativas de Ahorro y Crédito, agrupadas a través de la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FENACREP), a quien la SBS ha delegado el rol de supervisión; y los Programas de Crédito de Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), que operan bajo un esquema de autorregulación promovido por COPEME desde 1998. Todas las entidades colocan créditos, mientras que sólo las Edpymes (según Ley de Bancos) y ONGs (por no ser

entidades supervisadas por la SBS) no están autorizadas a captar depósitos de ahorro.

A corte agosto 2017, el número de agencias de microfinancieras supera las 2300 a nivel nacional, no están considerando las agencias de cooperativas. En el último año año, se aperturaron 269 agencias y se cerraron 34. Quien lidero en apertura fue Caja Piura (un numero de 47 en solo un año) seguido por Caja los Andes, que tras absorber a Edpyme Solidaridad sumo a su lista 20 nuevas agencias. Y por lo contrario Pro mujer cerró más agencias en un año en total 9, seguido por Financiera Efectiva (6) y Financiera confianza (5).

Así mismo, en agosto 2017 las colocaciones de la industria de microfinanzas sumaron S/. 41.2 mil millones (lo que representó el 14.8% de las colocaciones del sistema financiero), creciendo a un ritmo interanual de 14% y evidenciando signos de aceleración (frente al 4.8% de 2015 y el 13.3% de 2016).

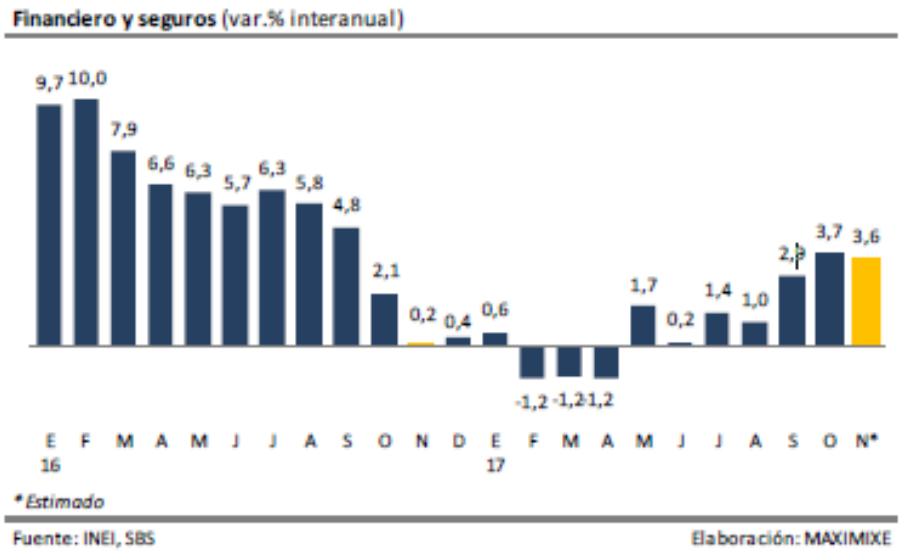
MiBanco concentra el 22% de las colocaciones de la industria, y junto a las Cajas Arequipa, Piura, Huancayo y Sullana, y la Financiera CrediScotia, abarcaron el 61% del total colocado (ambos porcentajes de concentración se mantienen desde 2016). Entre las 10 instituciones de mayor tamaño de cartera, destacan por sus altas tasas de crecimiento las Cajas Piura (32.4%), Huancayo (26.1%), Sullana (24.3%) y Financiera Compartamos (21.7%), ubicadas en la posición 4°, 5°, 6° y 10°, respectivamente, del ranking de colocaciones. Los créditos a pequeña empresa, microempresa y consumo, concentraron el 87% de las colocaciones de las microfinanzas a agosto 2017 (cifra que se mantiene desde

2014). De éstos, son los créditos a la pequeña empresa los que más terreno han ganado: de diciembre 2010 a agosto 2017 su participación aumentó de 36.5% a 41.1% (+4.6 p.p.). En el mismo lapso, los créditos de consumo pasaron de 20.9% a 22.3% (+1.4 p.p.); contrariamente la participación de los créditos microempresa se redujo de 34.1% a 23.3% (-10.2 p.p.) respecto a la calidad de las carteras se evidencia un continuo deterioro en la calidad de estas carteras, la morosidad se incrementó de 5.2% a 5.5% de diciembre 2016 a agosto 2017; mientras indicador de alto riesgo lo hizo de 6.8% a 7.3%, el deterioro de las carteras se dio también por los problemas climáticos que aconteció el País y donde aquellos créditos cayeron en morosidad, vencidos y castigos.

A octubre el sector financiero creció 3,7% determinado por el incremento de los créditos de consumo (2,3%), hipotecarios (4,2%) y corporativos (0,3%). El aumento de los créditos de consumo estuvo determinado por el incremento de los sobregiros en cuenta corriente (40,7%) y de los préstamos (4,6%); sin embargo, el crédito vehicular se redujo 9,4% interanual, acumulando 32 meses consecutivos de caídas. No obstante, se prevé que la recuperación del consumo privado dinamizará el financiamiento vehicular en los próximos meses. Asimismo, el crecimiento del crédito hipotecario fue impulsado por los proporcionados en moneda nacional (8,4%). El avance del crédito empresarial en términos reales estuvo determinado por los mayores montos otorgados a los sectores agricultura, minería, comercio, hoteles y restaurantes, transporte y educación. No obstante, se redujeron los créditos para las actividades de pesca, electricidad, gas y agua, construcción e intermediación financiera.

En tanto, la captación de depósitos de la banca creció en 4,2% explicado por los mayores depósitos a plazo (6,8%), a la vista (3,3%), de ahorro (2,4%) y por CTS (0,9%).

Figura 2.15: Variación mensual del Sistema Financiero y Seguros



Fuente: INEI, SBS, elaborado por MAXIMIXE.

CAPÍTULO III

Formulación de visión, misión y valores de la empresa

En el presente capitulo se analizará la visión, misión y valores actuales de la financiera ProEmpresa, del mismo modo se evaluará la necesidad de formular una nueva propuesta de las mismas, la que serán presentada a la empresa para su opinión y validación y aprobación y con ellas alinear las estrategias empresariales y de negocios con esta nueva Visión, Misión y Valores. Para ello se basará en la metodología del autor Fred David[2], "Conceptos de formulación estratégica".

3.1. Visión

3.1.1. Visión actual de la empresa.

"Ser el Banco ético preferido por los emprendedores de la micro y pequeña empresa, sus familias y colaboradores".

3.1.2. Análisis de la visión actual.

En el análisis de la visión actual se hace necesario que ProEmpresa responda a los siguientes tres preguntas - estándares para poder guiar a la empresa a conseguir sus objetivos.

[2] DAVID, Fred R. "La visión y la misión de la empresa" En su: **Concepto de Administración Estratégica.** Decimocuarta ed. México D.F.: Pearson Educación, 2013. Cap. 2. P. 45

Cuadro 3.1: Elementos de la visión actual

Pregunta	Análisis	Observación
¿En qué queremos convertirnos?	Ser un banco ético.	Actualmente tiene licencia de Financiera y lo que se busca en el corto y mediano es ser un banco.
¿Qué resultados queremos alcanzar en el futuro?	No indica.	
¿Cómo querernos vernos o que nos vean en el futuro?	Ser la Financiera preferida por los emprendedores de la micro y pequeña empresa, sus familiares y colaboradores.	

Fuente: Elaboración propia

Se concluye que la visión actual de la empresa recoge los objetivos futuros que desean alcanzar, que es ser la mejor opción de financiera y, sobre todo, contar con la preferencia de los clientes, de un segmento específico de la industria de las microfinanzas como son los emprendedores de la Micro y Pequeña empresa, sus familias y colaboradores, como cliente interno.

Ser un Financiera no necesariamente implica tener una gran cantidad de clientes o una gran red de agencia de atención, principalmente se debe planificar y desarrollar todas las exigencias

normativas legales y financieras que solicita la Superintendencia de Bancos Seguros y AFPs del Perú que exige como requisitos para otorgar la licencia Oficial de Banco.

3.1.3. Matriz de visión propuesta.

En la tabla siguiente se muestra una matriz propuesta indicando si se cumple o no los tres estándares de evaluación.

Cuadro 3.2: Elementos de la visión propuesta

Pregunta	Análisis	Observación
¿En qué queremos convertirnos?	La mejor opción dentro de las microfinancieras.	Actualmente se tiene licencia de Financiera y lo que se busca en el corto y mediano es ser la mejor opción de financiamiento.
¿Qué resultados queremos alcanzar en el futuro?	Obtener la preferencia de los emprendedores de la Micro y Pequeña empresa.	
¿Cómo querernos vernos o que nos vean en el futuro?	Como la Financiera que ofrece productos y servicios financieros de calidad.	

Fuente: Elaboración propia

Se puede evaluar a la visión propuesta con la siguiente matriz, que complementa a la matriz de elementos para poder fundamentar la visión de manera correcta y eficiente.

Cuadro 3.3: Matriz de la visión propuesta

Elementos de la Visión			
Elementos a conocer	**Si**	**No**	**Porque**
Indica cuál es su objetivo fundamental en la empresa	Si		Obtener ganancia del servicio brindado, enfocados en un servicio de calidad de primer nivel.
Indica cuál es su fuente de negocio dentro del marco competitivo	Si		Brindar el servicio de colocaciones de préstamos.
Indica la ventaja competitiva de calidad superior	Si		La visión propuesta hace referencia al reconocimiento a la calidad del servicio brindado.

Fuente: Elaboración propia

3.1.4. Visión propuesta.

"Ser la Financiera preferida y referente a nivel nacional, brindando productos y servicios financieros de calidad a los emprendedores de la micro y pequeña empresa, sus familias y colaboradores".

3.2. Misión

3.2.1. Misión actual de la empresa.

"Brindar servicios financieros, comprometidos con la inclusión y desarrollo de los emprendedores y sus familias, incrementando el valor de nuestra empresa y el bienestar de nuestros colaboradores".

3.2.2. Análisis de la misión actual.

Según el libro de Fred David, se usará la siguiente matriz para analizar la misión de la empresa.

Cuadro 3.4: Elementos de la misión según Fred David

Para tener una Misión solida se debe considerar lo siguiente		
N°	**Componentes o elementos**	**Características a considerar**
1	Clientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2	Productos o Servicios	¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?
3	Mercado	¿En dónde compite la empresa?
4	Tecnología	¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?
5	Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.	¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
6	Filosofía	¿Creencias, valores, prioridades y éticas de la empresa?
7	Auto concepto	¿Competencia distintiva y ventaja competitiva más importante?
8	Preocupación por la imagen pública	¿Se preocupa de la parte social, comunitaria y ambiental?
9	Preocupación por los empleados	¿Los empleados son un activo valioso para la empresa?

Fuente: Elaboración propia

El análisis se realizará mediante la siguiente tabla con las características necesarias para la buena evaluación de la misión:

Cuadro 3.5: Elementos de la misión actual

Elementos	Presencia	Característica
Clientes	Si	Indica que sus clientes son emprendedores
Productos o servicios	Si	Indica que sus productos son servicios financieros, pero es muy limitado ese concepto
Mercado	Si	Enfocado en el mercado financiero
Tecnología	No	No indica nada sobre la tecnología
Supervivencias, crecimiento y rentabilidad	Si	Hace referencia al incremento del valor de la empresa
Filosofía	No	No hace mención sobre sus creencias, valores o aspiraciones
Auto concepto	No	No hace mención sobre este punto
Imagen pública	No	No hace mención sobre este punto
Empleados	Si	Menciona sobre el bienestar de sus colaboradores

Fuente: Elaboración propia

Por consiguiente, de los nueve elementos que se consideran para una buena misión la empresa posee cinco de ellos. Realizando un análisis de la misión actual se encuentra lo siguiente: brinda servicios financieros, es un tema limitado en los servicios que puede brindar la empresa como financiera. Además, se tiene un mayor impulso e impacto como brindar el mejor servicio a nuestros clientes y respecto al desarrollo de los emprendedores y sus familias, se tiene que ampliar la cartera de clientes, debido a que emprendedor suena como un nicho que

es algo pequeño, en cambio la palabra cliente conlleva a un significado más amplio.

Hacer referencia al crecimiento y rentabilidad de la empresa, enfocándose en el valor de la empresa, el cual es bueno para los accionistas, inversionistas y clientes que da un mejor concepto de la empresa en el mercado. Además, enfocarse en los empleados es un punto que debe tenerse en cuenta porque conforman unos de los pilares más importantes dentro de ProEmpresa y son quienes colaboran con alcanzar los objetivos.

Por el contrario, en la misión actual no hace mención de los siguientes elementos; tecnología, filosofía, auto concepto e imagen pública, estos elementos son fundamentales para poder llegar a los objetivos planteados en un plazo determinado.

En conclusión, se considera que se debe mejorar la misión, y poner en el centro del eje al cliente, que actualmente en las empresas de mayor magnitud lo tienen como principal concepto, y si ProEmpresa quiere llegar a ser un banco debe enfocarse también en los clientes y realizar este cambio de forma inmediata.

3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa.

La misión puede variar en cuanto a extensión, contenido, formato y especialidad. Pero casi todas coinciden que tiene que contar con 9 nueve elementos o componentes.

Cuadro 3.6: Elementos de la misión actual

Elementos	Presencia
Clientes	Si
Productos o servicios	Si
Mercado	Si
Tecnología	Si
Supervivencias, crecimiento y rentabilidad	Si
Filosofía	Si
Auto concepto	Si
Imagen pública	Si
Empleados	Si

Fuente: Elaboración propia

Por consiguiente, mencionar que la misión de la empresa es la base de sus principales estrategias, planes, asignaciones, etc. Por ende, es la vía principal por donde ProEmpresa debe partir porque ayuda a saber en realidad que hace la empresa como organización y asegurar el propósito de la organización. Además, es necesario para tener una misión clara y concisa se debe elaborar y contener los componentes o elementos que son 9.

Asimismo, dentro los principales componente se debe considerar a los cliente y empleados, porque dependerá de ello el crecimiento y la

sostenibilidad, esto atado a productos y servicios que estén acorde al segmento orientado, tener claro a qué mercado ProEmpresa abarca y el cual tiene como mira la proyección de crecimiento, acompañado de una tecnología moderna, ágil, segura y accesible tanto para los colaboradores clientes, tener definido los principales filosofías como la ética, compromiso, igualdad, inclusión, transparencia y trabajo en equipo. Además, es necesario saber la competencia directa y quienes está por encima y por debajo de la organización. Asimismo, otorgar el valor adecuado al colaborador y darle a conocer que son el activo principal, y por último nunca dejar de lado en la responsabilidad social por un tema de imagen y contribución a la sociedad.

3.2.4. Misión propuesta.

"Brindar los mejores productos y servicios financieros a nuestros clientes, apoyándonos en tecnología de punta y colaboradores profesionales, capacitados y comprometidos.

Transformando ideas en realidad, a través de la responsabilidad e inclusión social y el cuidado del medio ambiente. Incrementando el valor de la empresa para nuestros accionistas, buscando ser uno de los referentes en el mercado financieros con valores y principios".

3.3. Valores

3.3.1. Valores actuales de la empresa.

Los valores actuales que definen a ProEmpresa son los siguientes:

- Transparencia:
- Compromiso
- Equidad
- Excelencia
- Sensibilidad Social.

3.3.2. Análisis de los valores actuales.

Los valores actuales de ProEmpresa esta regidos por los siguientes principios:

- Transparencia: ProEmpresa debe ser una empresa que genere confianza fomentando la transparencia en sus actividades diarias, basándose en principios éticos de honestidad, integridad y respeto.

- Compromiso: ProEmpresa debe estar comprometido con la inclusión financiera de los emprendedores y sus familias, contribuyendo con el desarrollo profesional de su equipo de trabajo y de la sociedad.

- Equidad: ProEmpresa debe actuar con objetividad ante sus clientes, colaboradores y la comunidad, promoviendo la igualdad y la justicia en el día a día.

- Excelencia: ProEmpresa debe abocarse día a día con optimismo y trato cálido a sus clientes, brindando productos y servicios responsables y de calidad.

- Sensibilidad Social: ProEmpresa debe contribuir al bienestar de sus clientes, colaboradores, el medio ambiente y la sociedad, en cumplimiento de su Misión, Visión y Objetivos Sociales.

3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa.

Los valores propuestos se regirán en base a los siguientes principios que serán los fundamentos para guiar a todos los colaboradores de ProEmpresa y servirá como marco referencial para la formulación de los nuevos valores que regirán dentro del plan estratégico planteado.

Entre los principios que se basarán son los siguientes:

- Ética y valores
- Transparencia
- Honestidad
- Vocación de Servicio

- Sostenibilidad y rentabilidad
- Cultura orientada al éxito con desarrollo humano
- Trabajo en equipo
- Valorar a los demás
- Responsabilidad
- Honestidad
- Servicio de calidad
- Empeño
- Innovación constante.

3.3.4. Valores propuestos

Los valores propuestos para ProEmpresa direccionaran su cultura organizacional y serán parte del buen comportamiento con sus clientes, proveedores e inclusive con sus competidores, con el cual marcaran su línea de actuación y sus principios éticos.

Así podemos mencionar los siguientes valores propuestos:

- Integridad: Todos los colaboradores de ProEmpresa deben guiarse de forma correcta en cada una de sus actividades con valor, ética y moral dentro de la empresa, con los siguientes principios: honestidad, responsabilidad y transparencia.

- Servicio: Dar un servicio a cada uno de los clientes, ofreciendo lo mejor de cada uno de los colaboradores, enfocado en los siguientes principios; vocación de servicio, servicio de calidad y empeño.
- Respeto: Los clientes, colaboradores y proveedores son la prioridad en cada uno de las actividades que realiza ProEmpresa y por ello es la base, respetar a cada uno de ellos con los siguientes principios: valorar a los demás, trabajo en equipo y cultura orientada al éxito con desarrollo humano.
- Compromiso: Se debe enfocar en el compromiso con el trabajo en todos los niveles de ProEmpresa. Los principios que se debe tener en cuenta son: sostenibilidad y rentabilidad, empeño e innovación constante.
- Responsabilidad social: Se debe apoyar a los diversos actores con sensibilidad social para un desarrollo sostenible y mejorar la calidad de vida de sus colaboradores, sus familias, entidades sociales (que requieren apoyo tales como ONGs, albergues, asilos, etc.) y comunidades.

3.4. Valores

En la siguiente Cuadro 3.7 se aprecia el alineamiento estratégico de ProEmpresa con la visión, misión y valores propuestos anteriormente.

Cuadro 3.7: Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa

Valores	Visión	Misión
Integridad	La visión incluye brindar el servicio a los clientes con valores de primer nivel ofrecido por cada uno de los colaboradores.	La misión indica que la empresa brinda los mejores servicios y productos con colaboradores profesionales capacitados y comprometidos con los clientes.
Servicio	La visión de la empresa afirma que ofrece servicios financieros de calidad a todos sus clientes.	La misión de la empresa afirma que se brindará productos y servicios apoyándose en la tecnología.
Respeto		La misión de la empresa afirma que este valor mantiene un buen clima laboral para los colaboradores, valor agregado para los accionistas y buenas relaciones con los clientes.
Compromiso	La visión hace referencia al compromiso asumido con sus clientes, a todos los emprendedores en cada nivel de empresas.	La misión de la empresa afirma que existe un compromiso con cada uno de los clientes brindando servicios y productos de primer nivel.
Responsabilidad social		La misión de la empresa afirma que existe un compromiso con la sociedad, realizando una inclusión con los más necesitados.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV

Análisis Externo

4.1. Tendencias de las variables del entorno

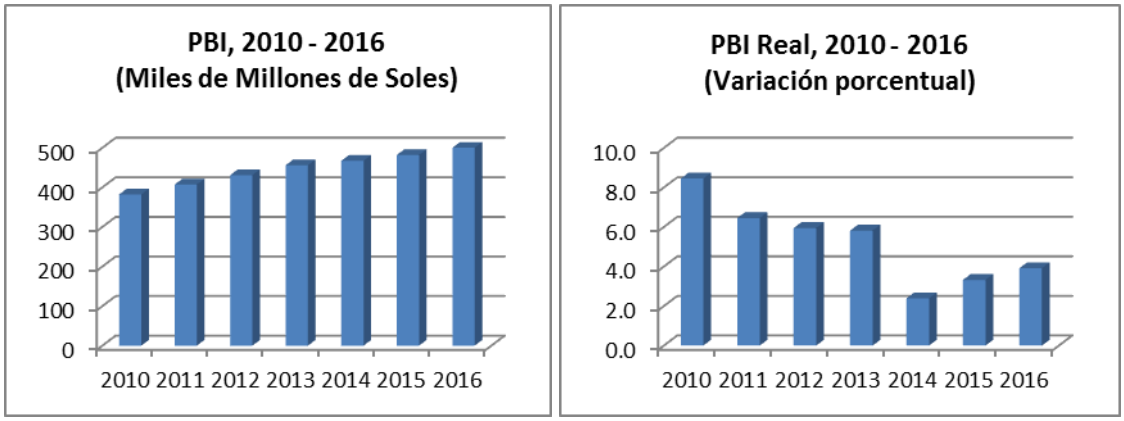
4.1.1. Análisis político – gubernamental.

Actualmente se mantiene expectante a las acciones que ejecute el actual gobierno, pues al estar en situación de incertidumbre en la economía y después del mensaje presidencial se obtiene la percepción de no haber acciones inmediatas que reactiven la economía y debido a los conflictos políticos de corrupción ha disminuido la confianza empresarial y por ende el consumo interno, se espera para el segundo semestre del año una mejora del ambiente político que de estabilidad y mejore la confianza empresarial. En el entorno Político actual, no pasa por su mejor momento, lo que impacta en la no generación de políticas de comercio y reactivación de la economía nacional.

Además, si bien se percibe una desaceleración en la economía nacional y local, según los datos del BCRP, el PBI aumentó en los últimos años de forma acelerada con lo que a pesar de la estabilidad política que se ha visto en estos años, tales como huelgas en diversos sectores. Entre estos sectores tenemos a salud y educación.

El factor político influye en la decisión de los inversionistas a nivel nacional, pero el factor económico hace que sea atractivo invertir en el país.

Figura 4.1. PBI y PBI real

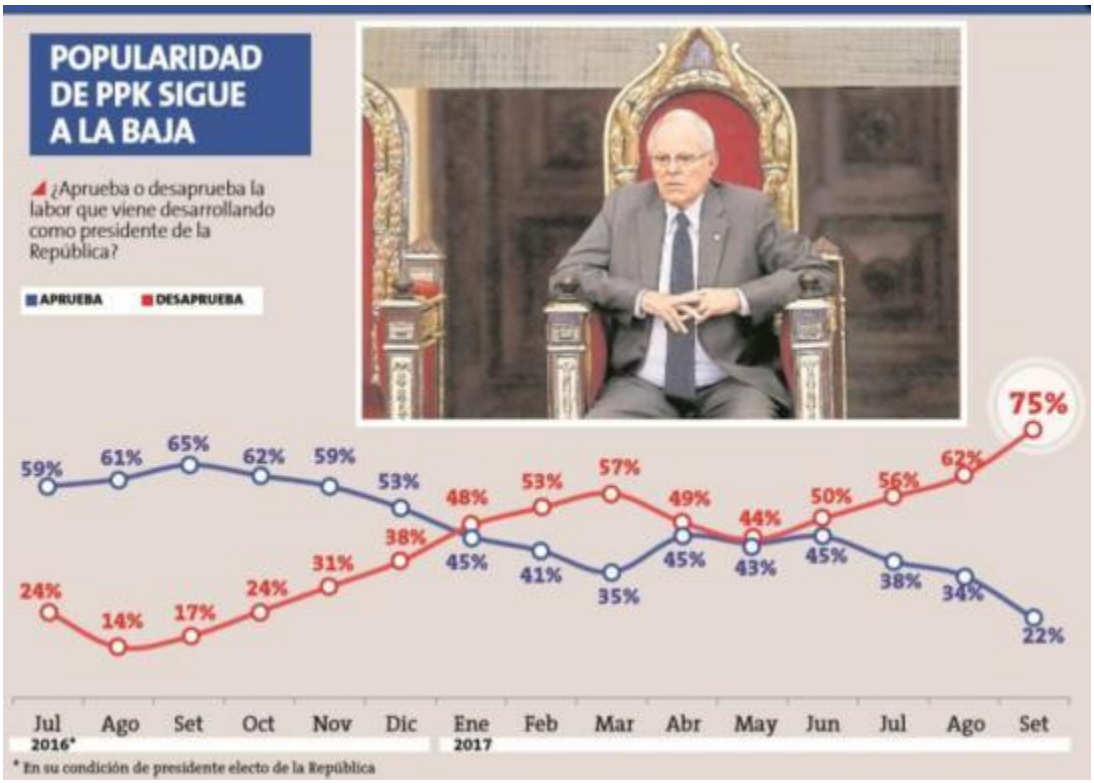


Fuente: BCRP.

Confianza en el gobierno:

La confianza en el gobierno ha caído y no se detiene a pesar de los intentos por mejorar la situación política en el país. Según Pulso Perú de Datum, desde que inició su periodo hasta septiembre ha bajado 51%, situándose en un 75% de desaprobación entre la población nacional, que rechaza la gestión del presidente Pedro Pablo Kuczynski.

Figura 4.2: Gestión pública



Fuente: Ipsos Perú, Datum.

En estos últimos meses ha surgido una rivalidad entre los partidos políticos dentro del Congreso, los cuales han tratado de vacar al presidente de la Republica, está situación no solo da una mala visión de la política nacional ante los peruanos sino a nivel mundial.

Los últimos eventos ocurridos han sumado a la incertidumbre que se tiene con el gobierno. La renuncia de PPK no hace más que confirmar el mal momento que tuvo PPK en su gobierno y que el intento de vacarlo se dé sin necesidad de solicitar una según intención.

Los videos mostrados dan prueba de los momentos de corrupción que se dan dentro y fuera del gobierno.

Figura 4.3: Gestión pública Fin

Fuente: Gestion.pe.

La corrupción en todos los Poderes del Estado, comenzando con la solicitud de encarcelamiento para nuestros ex presidentes. Así como la liberación e impunidad para políticos, también son motivos de desaprobación de Gobierno.

Sin embargo, surge una luz en el camino con la juramentación del nuevo presidente Martin Vizcarra Cornejo, quien en sus primeras declaraciones muestra una luz de esperanza de mejorar la situación del país y por ende la situación de los diferentes sectores de la población empresarial y personal.

Figura 4.4: Juramentación nuevo presidente del Perú

Fuente: peru21.pe.

Todo cambio viene con nuevas ideas y propuestas de mejorar el país y se nota en el nuevo presidente la intención de hacerlo y cambiar ciertos paradigmas que se ha venido dando en el ámbito político y social.

Se espera que toda mejora sea por el bien del país y de los emprendedores.

Confianza del inversionista:

El CADE ejecutivo del 2017, realizado el 29 de noviembre en Paracas, ha sido uno de los eventos más importantes que reúne a los empresarios a nivel nacional. En este evento, IPSOS realizó una encuesta para evaluar la gestión del presidente de la Republica y del Congreso.

Con respecto a la gestión del presidente de la Republica, los ejecutivos del CADE le otorgan un 63% de desaprobación comparándolo con un 11% de desaprobación en el año 2016 realizado también en el mismo evento. Lo cual refleja una baja aceptación en la gestión del ex - presidente.

Figura 4.5: Aprobación presidencial

Fuente: Ipsos.

La gestión del Congreso de la Republica no tiene una mejor percepción por los empresarios del CADE, según IPSOS solo tienen un 12% de aprobación, un porcentaje bajo con respecto a la aprobación por la ciudadanía que le otorgan un 26% de aprobación.

Figura 4.6: Aprobación del Congreso de la República

Fuente: Ipsos

Por consiguiente, se confirma la renuncia respectiva del presidente Pedro Pablo Kuczynski y con la aprobación de dicha solicitud por parte del congreso con 105 votos a favor que aceptaron su renuncia.

Figura 4.7: Ex Presidente del Perú

Fuente: peru21.pe

4.1.2. Análisis económico.

Crecimiento de la economía mundial

"La economía mundial se expandió solamente en un 2.2% en 2016, la menor tasa de crecimiento desde la Gran Recesión de 2009. Entre los factores que están afectando el desempeño de la economía mundial se pueden mencionar el débil ritmo de la inversión, la disminución en el crecimiento del comercio internacional, el lento crecimiento de la productividad y los elevados niveles de deuda. Se pronostica que el producto bruto mundial se expandirá en un 2.7% en 2017 y un 2.9% en 2018, lo que es más una señal de estabilización económica que un signo de una recuperación robusta y sostenida de la demanda global. El ligero aumento del crecimiento del producto interno bruto (PBI) proyectado para los países desarrollados en 2017 se explica principalmente debido al fin del ciclo de desestabilización en los Estados Unidos de América y al apoyo adicional de políticas macroeconómicas en el Japón". (Naciones Unidas, 2017, Situación y perspectivas de la economía mundial 2017, s.f.)

Se tiene la siguiente información del PBI de algunas economías a nivel mundial. Cómo conclusión se puede percibir una mejora a nivel mundial lo que puede mejorar nuestro negocio.

Figura 4.8. Crecimiento Mundial

Crecimiento mundial
(Variaciones porcentuales anuales)

	2016	2017*		2018*		2019*	
		RI Set 17	RI Dic 17	RI Set 17	RI Dic 17	RI Set 17	RI Dic 17
Economías desarrolladas	**1,7**	**2,0**	**2,2**	**1,9**	**2,0**	**1,8**	**1,9**
De las cuales:							
1. Estados Unidos	1,5	2,2	2,3	2,1	2,3	2,0	2,0
2. Eurozona	1,8	1,9	2,1	1,7	2,1	1,6	1,8
3. Japón	1,0	1,3	1,5	1,0	1,1	1,0	1,0
Economías en desarrollo	**4,2**	**4,8**	**4,8**	**4,9**	**4,9**	**4,8**	**4,9**
De las cuales:							
1. China	6,7	6,7	6,8	6,2	6,4	6,0	6,2
2. Rusia	-0,2	1,6	1,8	1,7	1,7	1,7	1,7
3. América Latina y el Caribe	-0,5	1,4	1,4	2,4	2,4	2,6	2,7
Economía Mundial	**3,1**	**3,6**	**3,7**	**3,6**	**3,7**	**3,5**	**3,6**
Nota:							
Socios Comerciales	2,8	3,3	3,4	3,3	3,4	3,2	3,3

* Proyección
Fuente: BCRP

Fuente: BCRP.

Crecimiento de la economía nacional:

Situación económica nacional ha crecido en los últimos 10 años, siendo una de las economías de más rápido crecimiento en la región, siendo su crecimiento de 5.9 por ciento con una baja inflación, promediando un 4.0 por ciento.

Para el 2018, se espera que el PBI culmine al cierre del año en entre 4 a 4.2%. Debido a las mejores condiciones de mercado de comodities, mayor dinamismo en la demanda interna, mayor crecimiento en el consumo privado, mayor expansión en el sector construcción, mayor desempeño en la inversión minera. El impacto positivo se puede ver mermado por el deterioro de los consumidores y empresarios que se viene registrando desde el trimestre del 2017. Habrá otros impactos adicionales como el fenómeno del Niño costero que ocasionó grandes

pérdidas a nivel nacional en diversos sectores, transportes, agricultura, educación, infraestructura, entre otros.

Figura 4.9: Crecimiento del PBI

Crecimiento del PBI (%)

	2016	2017*	2018*	2019*
Brasil	-3,4	0,7	2,5	2,4
Chile	1,7	1,5	2,9	2,7
Colombia	1,6	1,8	2,9	3,0
México	2,4	2,0	2,3	2,7
Perú	4,0	2,7	4,2	4,2

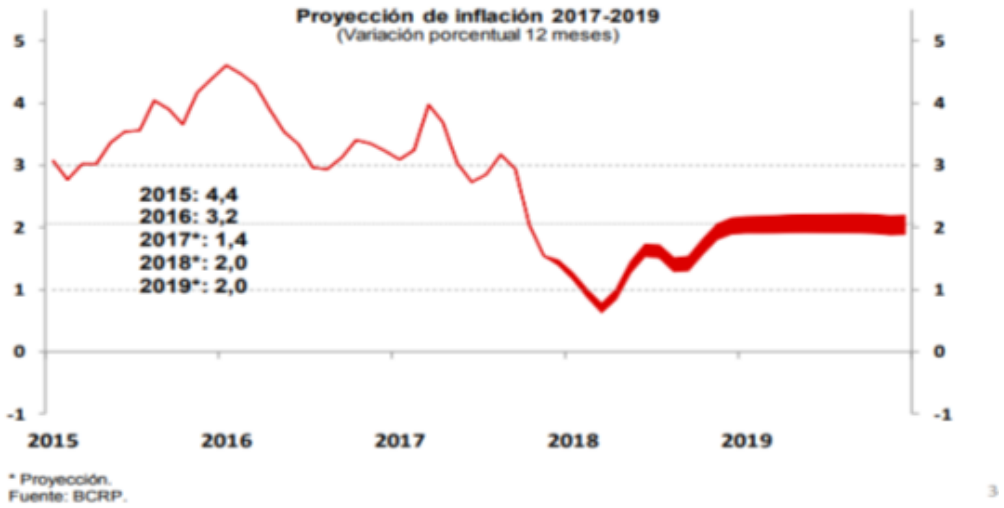
Fuente: FMI y BCRP, proyección.

Inflación:

La inflación a noviembre del 2017, según el BCRP, fue de 1.63%. La inflación interanual disminuyó de 3.17% en agosto a 1.54% en noviembre. La explicación de esta inflación se debe a los cambios en los precios de los productos agrícolas debido al fenómeno del Niño Costero durante el primer trimestre del 2017.

La proyección estimada para los próximos dos años es mantenerse en promedio del 2%, para los años 2018 y 2019. En los primeros trimestres del año se ve in incrementos reflejados por factores de demanda y factores de inflación importada moderada.

Figura 4.10: Proyección de la inflación



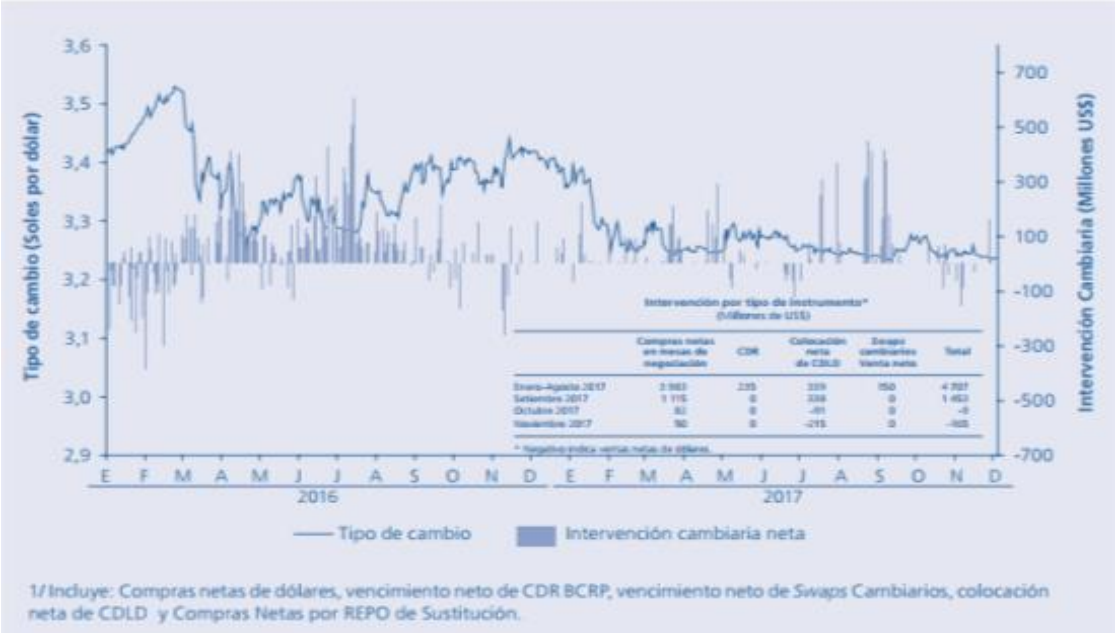
Fuente: BCRP.

Tipo de cambio:

Entre setiembre y noviembre del 2017, se registró una apreciación de 0.2% en el tipo de cambio, con un valor del Sol de S/. 3.24 a S/. 3.23 por dólar. En el año 2017 tuvo una apreciación total de 3.7%.

Esta apreciación del Sol se debe a la normalización de las políticas monetarias que se vienen implementando. El Estado aplica una intervención cambiaria así reducir la volatilidad del tipo de cambio.

Figura 4.11: Evolución del tipo de Cambio



Fuente: BCRP

Hay discrepancias entre los especialistas del foro de la CFA Society, según el jefe de Estudios Económicos de Scotiabank, debido a la alta volatilidad del mercado internacional, el Sol seguirá ganando valor para el año 2018 cerrando en S/. 3.18. En cambio, para el Gerente de Estudios Económicos del BBVA Research, se esperan cambios sorpresivos de la Fed que podría depreciar el Sol en el 2018 de S/. 3.25 a S/. 3.30. Y el Gerente de Estudios Económicos del BCP, espera que en el 2018 el tipo de cambio estará estable con un riesgo de apreciación.

La presencia de un entorno externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en diferentes áreas crearon un escenario de alto crecimiento y baja inflación. El sólido crecimiento en empleo e ingresos redujo considerablemente las tasas de pobreza. La pobreza moderada (US$4 por día con un PPA del 2005)

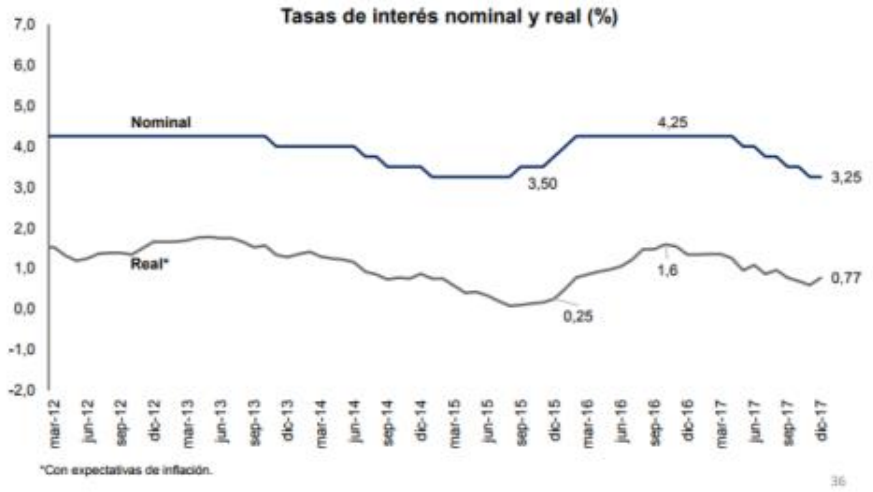
cayó de 45.5 por ciento en el 2005 a 19.3 por ciento en el 2015. Esto equivale a decir que 6.5 millones de personas salieron de la pobreza durante ese periodo. La pobreza extrema (US$2.5 por día con un PPA del 2005) disminuyó de 27.6 por ciento a 9 por ciento en ese mismo periodo. (Banco Mundial, 2017, s.f.)

Tasa de interés:

Desde el junio del 2012 hasta diciembre del 2017, la tasa de interés de referencia ha disminuido tanto el nominal como el real, en 0.9% y 0.43% respectivamente.

El Directorio del BCRP redujo la tasa de interés de referencia nominal a 3.25% y la real a 0.77% en noviembre y lo mantuvo en diciembre del 2017, pero con las expectativas sobre los cambios que puedes haber sobre la inflación y sus determinantes de modo que puedan cambiar las políticas monetarias si fuesen necesarias.

Figura 4.12: Tasa de interés nominal y real (%)

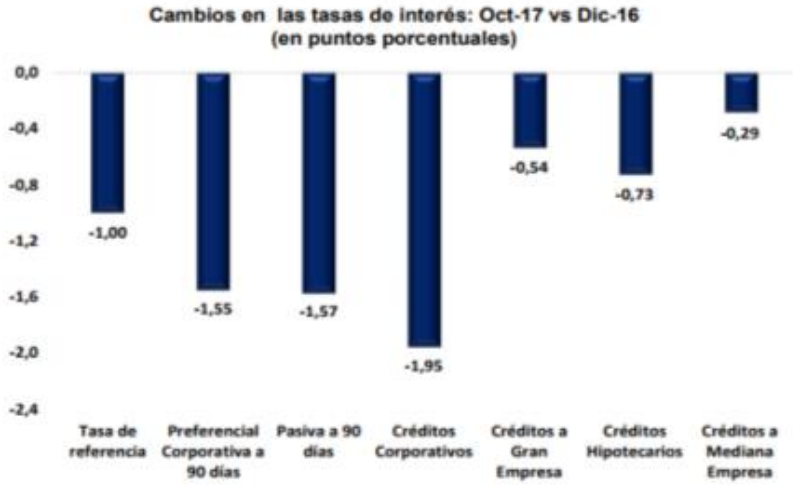


Fuente: BCRP

Desde diciembre del 2017 se ve una considerable disminución entre las tasas de interés en el mercado debido a las políticas monetarias. Entre los intereses que han disminuido en mayor porcentaje son los créditos corporativos (-1.95%), pasiva a 90 días (-1.57%) y preferencial corporativo a 90 días (-1.55%).

Con respecto a los intereses a medianas y grandes empresas, la reducción ha sido menor pero igual han disminuido, los créditos a mediana empresa (-0.29%) y los créditos a gran empresa (-0.54%).

Figura 4.13: Cambios en las tasas de interés



Fuente: BCRP.

4.1.3. Análisis legal.

La normativa en el cual esta ProEmpresa es el sistema financiero, especialmente bajo la supervisión y regulación de la superintendencia de Bancos, Seguros y AFP (SBS). Por lo cual, ProEmpresa se basará en la normativa Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, aprobaba mediante la Ley N° 26702 (Ley de Bancos).

El sistema financiero se fundamenta en recomendaciones de entidades internacionales al mismo que otros países, en este caso del acuerdo de Basilea II, que son un conjunto de principios y recomendaciones para la supervisión bancaria.

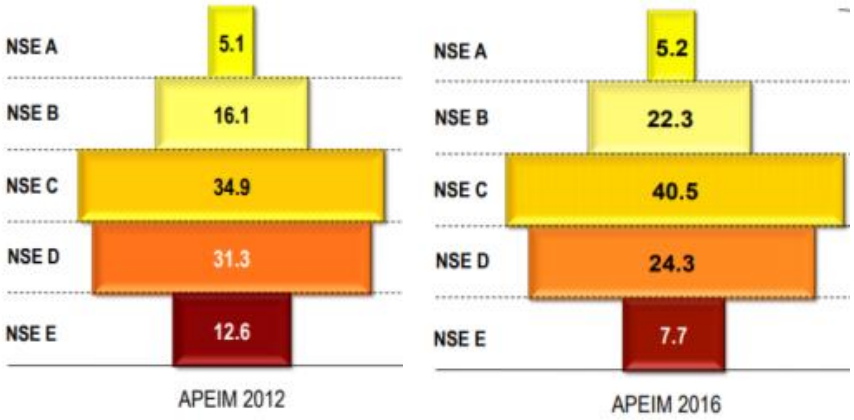
4.1.4. Análisis social y cultural.

Desarrollo social:

Desde el 2012, la economía ha mejorado de forma constante y en algunos casos creciente. Esta mejora en la economía ha llevado a la población a mejorar su bienestar de vida en muchos ámbitos; social, cultural, educación, salud, entre otros.

En el siguiente gráfico, se refleja los cambios en esta mejora en los niveles socioeconómicos (NSE) de Lima, NSE E tuvo una reducción de 4.9% y en el NSE D un 7%, mejorando el NSE C en mayor proporción y el restante en los NSE A y B.

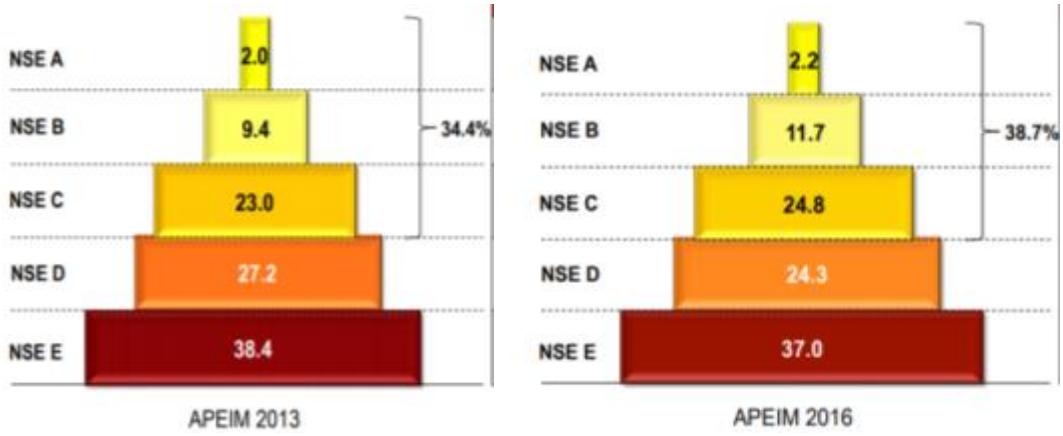
Figura 4.14: Nivel socioeconómico de la población en Lima



Fuente: APEIM.

El efecto de la economía no solo se dio en Lima como capital sino en todo el país, reflejando una mejora relativamente pequeña pero considerable para la población. Se observa un aumento del 4.3% en los NSE A, B y C.

Figura 4.15: Nivel socioeconómico de la población en Perú (Urbano + Rural)



Fuente: APEIM

Crecimiento demográfico:

La población a nivel nacional es de 32’162,184 al año 2018. Demográficamente Lima es el departamento con más población a nivel nacional con un total de 9’834,631 habitantes y también con la de mayor proyección de crecimiento geométrico en los siguientes años 1.3%, según información del INEI. Adicionalmente, la población de Lima representa el 31.5% de la población nacional, lo cual indica que la población está concentrada en la capital.

Cuadro 4.1. Población por sexo

Años	Población		
	Total	Hombres	Mujeres
2010	29.461.933	14.768.901	14.693.032
2011	29.797.694	14.935.396	14.862.298
2012	30.135.875	15.103.003	15.032.872
2013	30.475.144	15.271.062	15.204.082
2014	30.814.175	15.438.887	15.375.288
2015	31.151.643	15.605.814	15.545.829
2016	31.488.625	15.772.385	15.716.240
2017	31.826.018	15.939.059	15.886.959
2018	32.162.184	16.105.008	16.057.176
2019	32.495.510	16.269.416	16.226.094
2021	32.824.358	16.431.465	16.392.893

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) - Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950 - 2050. Boletín de Análisis Demográfico N° 36.

La población proyectada entre el 2021 – 2025, hay un mayor crecimiento es en la Costa y en Lima y Callao, con 0.90% y 1.30% en promedio. Dentro de los mismos, los departamentos que crecerán en mayor porcentaje son Madre de Dios (1.96%), Lima (1.42%), Provincia Constitucional del Callao (1.26%) y Tacna (1.14%).

Figura 4.16: Población por Departamento y Tasa de Crecimiento

Departamento	Población			Tasa de Crec. Medio Anual (Por cien)		
	1995	2010	2025	1995-2000	2005-2010	2020-2025
Perú	**23 926 300**	**29 461 933**	**34 412 393**	**1,66**	**1,16**	**0,95**
Costa 1/						
Ica	607 707	747 338	859 784	1,58	1,18	0,83
La Libertad	1 385 811	1 746 913	2 082 737	1,87	1,29	1,08
Lambayeque	995 240	1 207 589	1 354 261	1,73	0,96	0,67
Moquegua	139 375	171 155	198 646	1,77	1,08	0,93
Piura	1 496 436	1 769 555	1 974 262	1,46	0,87	0,62
Tacna	237 762	320 021	383 370	2,50	1,52	1,14
Tumbes	166 138	221 498	264 519	2,16	1,71	1,03
Sierra						
Áncash	1 012 624	1 116 265	1 201 465	0,72	0,59	0,41
Apurímac	405 285	446 813	472 737	0,70	0,62	0,21
Arequipa	996 389	1 218 168	1 427 001	1,71	1,07	0,99
Ayacucho	551 374	650 718	760 414	0,73	1,25	0,94
Cajamarca	1 334 659	1 500 584	1 547 694	1,03	0,57	0,04
Cusco	1 108 235	1 274 742	1 382 372	1,16	0,75	0,44
Huancavelica	416 976	475 693	524 187	0,87	0,87	0,48
Huánuco	696 505	826 932	911 280	1,42	0,96	0,50
Junín	1 136 690	1 301 844	1 438 414	1,06	0,75	0,57
Pasco	255 005	292 955	324 137	0,95	0,90	0,59
Puno	1 151 214	1 352 523	1 556 885	1,23	0,89	0,95
Selva						
Amazonas	364 367	413 314	428 603	1,12	0,62	0,07
Loreto	765 047	983 371	1 121 953	2,06	1,39	0,67
Madre de Dios	73 984	121 183	168 768	3,77	2,87	1,96
San Martín	585 402	782 932	943 582	2,49	1,62	1,07
Ucayali	339 182	464 875	548 330	2,85	1,59	0,95
Lima y Callao						
Prov. Constitucional del Callao	697 345	941 268	1 151 132	2,50	1,66	1,26
Lima	7 007 548	9 113 684	11 385 860	2,08	1,47	1,42

1/ Excluye la Provincia Constitucional del Callao y el departamento de Lima.

Fuente: INEI.

<u>Inseguridad ciudadana:</u>

La seguridad a nivel nacional se ha incrementado en los últimos años, ladrones al paso, de casas, empresas, banda de crímenes organizados, cupos en construcción civil, cupos por no atentar en contra de la integridad de las familias, empresas o propiedades.

Desde el 2011 al 2016 ha incrementado en un 48% el total de delitos cometidos a nivel nacional, pasando de 240,438 a 355,876. Y el delito más común entre ellos es el delito contra la propiedad con un incremento de 45.1%, de 168,618 a 242,653 delitos.

Cuadro 4.2: Denuncias por Comisión De Delitos, Según Delito Genérico, 2011 - 2016

Delito Genérico	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total	**240.438**	**271.813**	**299.474**	**326.578**	**349.323**	**355.876**
Delitos contra la vida, el cuerpo y la salud	28.486	39.744	33.613	36.643	37.057	44.342
Delitos contra el honor	116	1.036	148	1.297	94	155
Delitos contra la familia	3.329	3.684	4.755	3.354	2.013	2.318
Delitos contra la libertad	15.812	17.848	18.459	19.379	18.730	20.428
Delitos contra el Patrimonio	168.618	185.357	204.935	224.753	242.697	242.653
Delito contra la confianza y la buena fe en los negocios	100	226	145	211	42	55
Delitos contra los derechos intelectuales	162	158	80	175	98	93
Delitos contra el orden económico	123	154	58	207	37	58
Delitos contra el orden financiero y monetario	926	1.119	1.284	1.402	914	687
Delitos tributarios	309	275	211	371	109	181
Delitos contra la seguridad pública	15.932	14.839	28.175	30.388	40.150	38.150
Delitos contra la ecología	544	1.028	533	763	407	425
Delitos contra la tranquilidad pública	451	827	650	1.306	993	224
Delitos contra la humanidad	72	7	47	80	96	862
Delitos contra el estado y la defensa nacional	8	39	27	20	11	22
Delitos contra los poderes del estado y el orden constitucional	7	43	2	17	10	14
Delito contra la voluntad popular	44	29	21	225	12	36
Delitos contra la administración pública	2.691	2.071	2.970	3.307	3.966	3.872
Delitos contra la fe pública	2.708	3.329	3.361	2.680	1.794	1.237
Delitos contra el patrimonio cultural	-	-	-	-	93	64

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Censos Nacionales de Comisarías, 2013-2014, Registro Nacional de Delitos en las Dependencias Policiales 2014, Registro Nacional de Denuncias de Delitos y Faltas 2015-2016 y Sistema de Denuncias Policiales (SIDPOL) 2015-2016.

Por consiguiente, la mala situación en seguridad se incrementa cada año sin haber un freno decisivo a la delincuencia. Incluso en este último trimestre se han visto un incremento considerable a empresas de gran magnitud como Saga Falabella, Metro, entre otros. Incluso a empresa del sistema financiero como BCP, Banco de la Nación, entre otros.

4.1.5. Análisis tecnológico.

A nivel mundial la tecnología avanza a pasos agigantados, uno de esos avances es la nanotecnología y los sistemas informáticos, beneficiando a diversas áreas como la banca, medicina, educación, aérea, espacial, informática, etc. Esta nueva tecnología está ayudando a nuestro entorno agilizando, optimizando y perfeccionando algunas actividades que realizamos en nuestro día a día.

La tecnología en los bancos ayuda a la eficiencia en las operaciones internas y externas, ayuda a mejorar la experiencia en el servicio de los clientes en los bancos, tener información desde cualquier punto del mundo en tiempo real, a cualquier hora. Además, conocer las actividades de sus clientes pueden tomar mejores decisiones en un menor tiempo así hacer una retroalimentación de sus operaciones y mejorarlas en el mismo tiempo que los clientes desean ese nuevo servicio o producto.

Algunas tendencias a corto y mediano plazo que algunos especialistas indican, se encuentran los siguiente: Experiencia del usuario, diseñar los productos y servicios a la medida de la necesidad de los clientes y así generar valor y ser más apreciable en el mercado; Inteligencia artificial, mejorar la interactividad de los usuarios con el banco; Creación del ecosistema, asociarse con compañía que mejoren su valor y no solo enfocarse en la banca sino llegar a otros sectores; Gestión del talento, en la banca no solo interesa lo que desean los clientes sino también lo que los empleados necesitan, en esta época donde los Millennials tienen otros objetivos profesionales.

En los países desarrollados se vienen trabajando con más fuerza la seguridad informática, en vista al alto crecimiento de robos de dinero en bancos e instituciones financieras. En el Perú se vienen llevando a cabo la implementación en los bancos más grandes de Perú, pero insipiente en las Cajas o microfinancieras.

4.2. Impacto en clientes/ proveedores e impacto en la empresa de cada una de las variables del entorno.

A continuación, se detalla el impacto en la empresa en cada una de sus variables descritas anteriormente.

Cuadro 4.3: Impactos en clientes, proveedores y en la empresa de ProEmpresa

Tipo	Tendencia	Impacto		Impacto en empresa
		Cliente	Proveedores	
Político - Gubernamental	Confianza en el gobierno	Desconfianza por parte de la población en contra de la gestión del gobierno.	Desconfianza en la gestión del gobierno.	Disminución de la solicitud de productos y servicios financieros por la desconfianza en la gestión del gobierno.
	Confianza del inversionista	Desconfianza por parte de los inversionistas en contra de la gestión del gobierno.	Desconfianza en la gestión del gobierno.	Disminución de la solicitud de productos y servicios financieros por la desconfianza en la gestión del gobierno.
Económico	Crecimiento de la economía mundial	Mayor demanda de productos y servicios financieros.	Mayor demanda de productos y servicios financieros.	Incremento en la colocación de productos y servicios financieros.
	Crecimiento de la economía nacional	Mayor demanda de productos y servicios financieros.	Mayor demanda de productos y servicios financieros.	Incremento en la colocación de productos y servicios financieros.
	Inflación	Mejor oportunidad de adquirir productos y servicios financieros sin miedo a la inestabilidad de los precios.		Estabilidad de los precios en el mercado.

Tipo	Tendencia	Impacto		Impacto en empresa
		Cliente	Proveedores	
Económico	Tipo de cambio	Mejores oportunidades de adquirir productos y servicios financieros en otra moneda.		Mejores oportunidades para adquirir mejores opciones de financiamiento en moneda extranjera. Estabilidad en los tipos de cambio para incrementar la colocación de productos y servicios financieros.
	Tasa de interés	Mayor demanda de productos y servicios financieros.	Mayor demanda de productos y servicios financieros.	Incremento de colocaciones de productos y servicios financieros.
Legal	Supervisión y regulación por la SBS.	Cambios repentinos en las políticas implantadas por el gobierno.	Cambios repentinos en las políticas implantadas por el gobierno.	-Pérdida de clientes por cambios repentinos en las políticas establecidas.
Social Cultural	Desarrollo social	Mayor oportunidad de capacidad de obtener recursos para mejorar sus negocios o calidad de vida.	Mejores oportunidades para inyectar capital en el país.	Mejores oportunidades para brindar mayor cantidad de productos y servicios.
	Crecimiento Demográfico	Mayor demanda de adquisición de productos y servicios financieros.	Mejores oportunidades para inyectar capital en el país.	Incremento de los desembolsos de los productos y servicios financieros ofrecidos.

Tipo	Tendencia	Impacto		Impacto en empresa
		Cliente	Proveedores	
Social Cultural	Inseguridad ciudadana	Desconfianza en las entidades públicas al no ofrecer una adecuada seguridad en lugares públicos.	Desconfianza en las entidades públicas al no ofrecer una adecuada seguridad en lugares públicos.	Disminución en colocar productos y servicio financieros.
Tecnológico	Nuevas tecnologías en productos y servicios	Facilita la interacción de los clientes con la empresa.	Mejores tecnologías de ofrecer a nuestra empresa.	Incremento en la captación de clientes.
		Reducción de tiempos en procesos banca – clientes.	Mejora en la actualización de equipos y tecnología que ofrecen.	Eficiencia en los procesos.
		Mejora en gestión del talento de los empleados.		Mejores profesionales en la atención del cliente.

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Oportunidades y Amenazas

En la tabla siguiente, se puede apreciar el listado de amenazas y oportunidades identificadas en el presente capítulo.

Cuadro 4.4: Oportunidades y amenazas de ProEmpresa

N°	Oportunidad
O1	Incremento de la economía mundial del 2.2% en el año 2016.
O2	Incremento de la economía nacional del 5.9% en el año 2016.
O3	Disminución de la inflación a 1.63% en noviembre del 2017.
O4	Apreciación del 0.2% en el tipo de cambio.
O5	Disminución de la tasa de interés del 0.9% en diciembre del 2017.
O6	Incremento de los NSE C en mayor proporción y, A y B en una menor proporción.
O7	Incremento poblacional del 1.3% en los últimos 5 años.
O8	Mejor tecnología que ayuda a mejorar la satisfacción de los clientes y la misma empresa.
N°	**Amenazas**
A1	Disminución de la confianza en la gestión del Presidente de la Republica, de 24% a 75% de desaprobación.
A2	Disminución de la confianza por parte de los inversionistas con respecto a la gestión del Presidente de la República, de 11% a 63%.
A3	Cambios inesperados en las políticas monetarias establecidas por el BCRP y supervisadas y reguladas por la SBS.
A4	Incremento de la inseguridad ciudadana, 48% entre los años 2010 y 2016.

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Oportunidades y Amenazas

Para la realización de la Matriz EFE se consultó al Gerente de Administración, Edgard Puruguay.

Cuadro 4.5: Matriz EFE

N°	TENDENCIA	PESO	CALIFICACIÓN	PROMEDIO PONDERADO
OPORTUNIDAD				
O1	Incremento de la economía mundial del 2.2% en el año 2016.	0,09	3	0,27
O2	Incremento de la economía nacional del 5.9% en el año 2016.	0,12	4	0,48
O3	Disminución de la inflación a 1.63% en noviembre del 2017.	0,07	3	0,21
O4	Apreciación del 0.2% en el tipo de cambio.	0,12	3	0,36
O5	Disminución de la tasa de interés del 0.9% en diciembre del 2017.	0,09	3	0,27
O6	Incremento de los NSE C en mayor proporción y, A y B en una menor proporción.	0,06	2	0,12
O7	Incremento poblacional del 1.3% en los últimos 5 años.	0,06	3	0,18
O8	Mejor tecnología que ayuda a mejorar la satisfacción de los clientes y la misma empresa.	0,06	2	0,12

N°	TENDENCIA	PESO	CALIFICACIÓN	PROMEDIO PONDERADO
AMENAZAS				
A1	Disminución de la confianza en la gestión del Presidente de la Republica, de 24% a 75% de desaprobación.	0,08	2	0,16
A2	Disminución de la confianza por parte de los inversionistas con respecto a la gestión del Presidente de la República, de 11% a 63%.	0,1	2	0,2
A3	Cambios inesperados en las políticas monetarias establecidas por el BCRP y supervisadas y reguladas por la SBS.	0,1	2	0,2
A4	Incremento de la inseguridad ciudadana, 48% entre los años 2010 y 2016.	0,05	1	0,05
		1		2,62

1.- Respuesta mala 2.- Respuesta media 3.- Respuesta por encima de la media 4.- Respuesta superior

Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO V

Análisis de la industria

5.1. Descripción del Mercado (demanda) e Industria (oferta)

La industria financiera está compuesta por bancos, financieras, Cajas Municipales, Cajas Rulares y Edpymes (Entidades de Desarrollo de la Pequeña y MicroEmpresa). Todas estas instituciones están reguladas por la SBS (Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs).

También existen otros tipos de entidades no reguladas que son las cooperativas de ahorro y crédito, los cuales la SBS ha delegado su supervisión a la FENACREP (Federación de Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito), y también las ONGs (Programas de Crédito de Organizaciones no Gubernamentales), estas operan bajo un esquema de auto regulación promovido por COPEME (Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa).

Todas están entidades colocan créditos, sólo las Edpymes y ONGs no están autorizadas a captar depósitos de ahorro.

En el mercado la concentración de las colocaciones del total de las instituciones financieras supervisadas por la SBS para el período 2010-2017, muestra la variedad de especializaciones según tipos de créditos existente en el sistema financiero. De esta manera, los bancos especializados en créditos para empresas corporativas, grandes y medianas y en el otro; instituciones microfinancieras como Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC) y Edpymes

especializadas el otorgamiento de microcréditos. Además, se encuentra que son mayoritarios los casos en los que las instituciones financieras y microfinancieras han optado por una estrategia de diversificación de sus colocaciones según tipos de productos, estas se centran principalmente sus operaciones activas en créditos a la micro y pequeña empresa, y por otro lado los que se focalizan en créditos a la microempresa y créditos de consumo.

En relación con los créditos de consumo, éstos han cobrado especial relevancia en el sistema financiero y microfinanciero durante la presente década, principalmente por el alza creciente de su número de deudores.

En la industria de microfinanzas, existen cuatro puntos claves que, con relación a los créditos de consumo, han impactado en la estructura y dinámica de la competencia:

- El incremento de los saldos y número de deudores de créditos de consumo en microfinancieras.

- La oferta de créditos de consumo de instituciones supervisadas no consideradas como microfinancieras han venido realizando a clientes "típicos" de las instituciones microfinancieras, es decir, microempresarios y población de bajos ingresos principalmente conocidos como informales.

- La creación en los últimos años de instituciones microfinancieras, como lo son las Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa

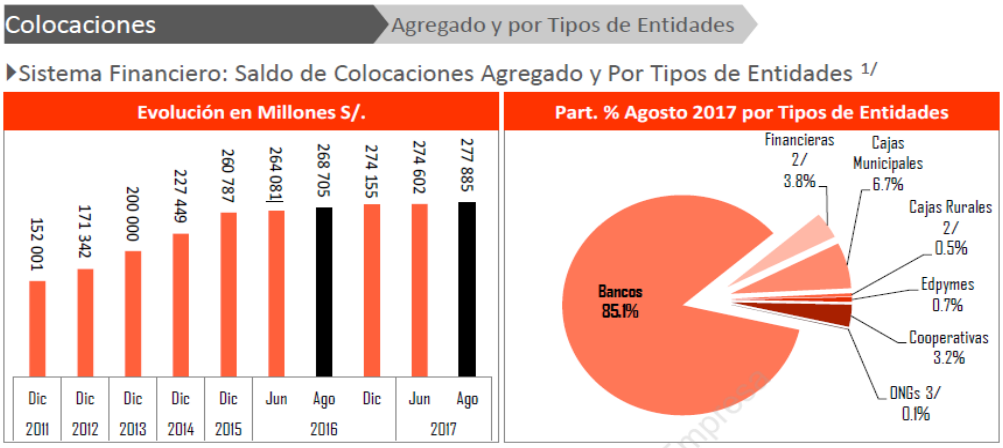
(Edpymes), especializadas en créditos de consumo. Tal es el caso de Inversiones La Cruz, GMG Servicios Perú (conocida como “El gallo más gallo”), BBVA Consumer Finance o Santander; las cuales desafían el concepto de que entidades financieras cuya forma jurídica las define como microfinancieras, orienten necesariamente sus operaciones hacia créditos a la microempresa o pequeña empresa.

- El desarrollo y aplicación por parte de las instituciones microfinancieras, metodologías de evaluación y pre aprobación de créditos tradicionalmente utilizadas por la banca de consumo, el cual se viene utilizando no solo para créditos de consumo sino también para créditos microempresa.

Todas estas variables mueven la industria financiera y sus eventos repercuten en las decisiones y estrategias que deben seguir para poder abarcar un mercado creciente en esta línea de productos financieros. Además, se observa que los competidores de esta industria son amplios y van más allá no solamente de las instituciones microfinancieras.

La necesidad de los clientes antes créditos de diferentes tipos es creciente debido a sus comportamientos de compra, inversiones y logros personales, buscando tipos de financiamiento no tan complicados que ayudan incrementan el mercado informal de instituciones financieras.

Figura 5.1: Histórico de colocaciones



Tipos de Entidades	Millones de Soles								Crecimiento %					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017		Histórico			2016	2017	
	Dic	Dic	Dic	Dic	Dic	Dic	Jun	Ago	Promedio 2005-2009	Promedio 2010-2014	Dic2015/ Dic2014	Dic2016/ Dic2015	Jun2017/ Jun2016	Ago2017/ Ago2016
Sistema Financiero 1/	**152 001**	**171 342**	**200 000**	**227 449**	**260 787**	**274 155**	**274 602**	**277 885**	**21.3**	**16.1**	**14.7**	**5.1**	**4.0**	**3.4**
Bancos	128 378	144 165	169 555	193 128	226 589	235 371	233 743	236 351	20.6	15.9	17.3	3.9	2.2	1.5
Financieras 2/	6 745	8 259	9 731	11 311	9 219	10 045	10 451	10 620	31.5	26.2	-18.5	9.0	10.0	11.4
Cajas Municipales	9 936	11 268	12 434	13 438	14 695	17 176	18 191	18 631	26.0	14.1	9.4	16.9	18.3	18.3
Cajas Rurales 2/	2 005	2 062	1 651	1 593	463	1 064	1 248	1 289	26.8	2.8	-70.9	129.8	28.7	34.0
Edpymes	1 107	1 052	1 016	1 318	1 825	1 625	1 820	1 844	17.4	8.8	38.5	-11.0	30.6	26.2
Cooperativas	3 572	4 270	5 351	6 403	7 797	8 670	8 967	ND	19.9	20.9	21.8	11.2	12.0	-
ONGs 3/	258	266	263	257	199	204	183	ND	36.6	9.3	-22.8	2.8	-0.6	-

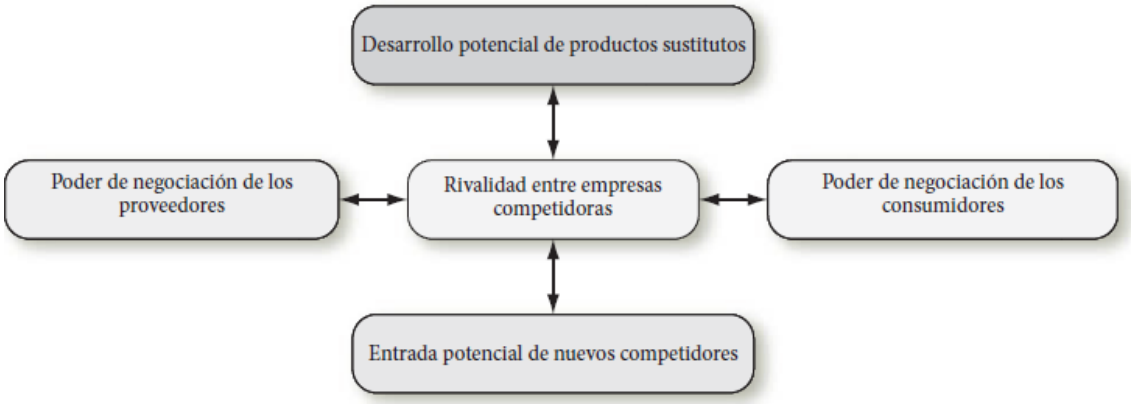
Fuente: Reporte de Microfinanzas – COPEME Oct 2017

5.2. Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria

En este punto se analiza cómo se encuentra actualmente el entorno de la industria de las microfinanzas a través de la información obtenida de las diversas fuentes bibliográficas. La información desprendida del análisis de todo el entorno permitirá identificar cuáles son las amenazas que se debe enfrentar y abordar, a fin de gestionarlas y minimizar su impacto en nuestra industria.

Por consiguiente, el análisis se realizará bajo el modelo de las “Cinco Fuerzas de Porter, conforme se puede apreciar en la figura 5.2.

Figura 5.2: Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: "Conceptos de la Administración estratégica; Fred R, David, Decimocuarta edición

5.2.1. Sustitutos.

El ingreso y/o apreciación de productos sustitutos en la industria de las microfinanzas es un riesgo que debe ser evaluado a detalle a fin de establecer las estrategias que permitan minimizar el desplazamiento y/o participación del portafolio de productos que hoy brinda Financiera ProEmpresa.

Asimismo, si bien el sector de las microfinanzas presenta productos financieros de similares características, se identifica que existe IFIS (Instituciones Financieras Internacionales), que buscan diferenciar y/o ofrecer sus productos con estrategias relacionadas con la reducción de tasas, eliminación de las garantías y avales entre otras variables que hacen que los clientes y emprendedores de las microfinanzas miren y evalué otras ofertas y productos.

Consideraciones para mitigar el desarrollo potencial de productos sustitutos:

- Definir una adecuada segmentación de clientes.
- Establecer montos y tasas de acuerdo al perfil de riesgo del cliente.
- Evaluar periódicamente los requisitos para acceder a productos.
- Mejorar la calidad en la atención de los clientes (tiempo de respuesta, empatía, etc.).

Figura 5.3: Sustitutos

		Grado Atractividad de Indiustria					
Barreras de Entrada		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractiva	Muy Atractivo	
Disponiblidad de Sustitutos cercanos	Bajo						Alto
Costos de Cambio para el cliente	Bajo						Alto
Precio del Sustituto	Alta						Bajo
Propension a comprar sustitutos	Bajo						Alto

Fuente: Elaboración Propia.

5.2.2. Potenciales.

Con respecto, a la rivalidad de los competidores es muy alta, debido a que en su mayoría se desarrollan en acciones o actividades con la finalidad de mejorar mayores ventajas competitivas, de las empresas financieras que lideran y destacan en el mercado se encuentra Mibanco que tiene una participación muy alta, y así como ella también encontramos financiera Crediscotia y financiera confianza, eso como empresas financieras especializadas, pero también las Cajas Municipales que se encuentran catalogadas como estas, pero que mantienen saldos y volúmenes mayores que las financieras como CMAC de Arequipa CMAC de Piura, CMAC de Sullana, CMAC de Huancayo, etc. En

conclusión, se puede decir que son las Cajas Municipales y financieras son sus competidores directos.

En la siguiente tabla se muestra la relación de las principales entidades según ranking.

Figura 5.4: Evolución y crecimiento de la industria

Entidades*		Evolución				Crecimiento %			Ránking IMF		
		2015	2016	2017		2016	2017				
		Dic.	Dic.	Jun.	Ago.	Dic 2016/ Dic 2015	Jun 2017/ Jun 2016	Ago 2017/ Ago 2016	Ago. 2016	Ago. 2017	Var.
Banca	B. Mibanco	5,896,950	6,347,612	6,906,946	6,766,068	7.6	18.5	7.0	°1	°1	▶
Financieras Especializadas	F. Crediscotia	2,317,563	2,338,689	2,551,027	2,631,793	0.9	12.7	17.5	°4	°4	▶
	F. Confianza	929,690	937,923	1,003,821	982,269	0.9	15.1	10.9	°9	°9	▶
	F. TFC	515,906	607,386	630,883	617,593	17.7	12.9	6.6	°12	°13	▼
	F. Credinka 1/	537,716	571,904	601,707	548,486	6.4	8.5	-4.4	°13	°14	▼
	F. Compartamos	167,768	407,408	611,745	703,847	142.8	97.8	75.2	°14	°12	▲
	F. Qapaq	212,359	257,746	255,021	258,024	21.4	-0.7	-3.7	°18	°22	▼
	F. Efectiva	177,031	242,958	275,917	307,483	37.2	34.3	37.2	°20	°20	▶
	F. Proempresa	136,722	189,375	205,997	224,835	38.5	13.2	24.7	°22	°23	▼
Cajas Municipales	CMAC Arequipa	3,333,969	3,645,916	3,865,718	3,934,708	9.4	12.9	13.0	°2	°2	▶
	CMAC Piura	2,399,113	2,710,509	2,900,716	3,060,608	13.0	20.0	21.9	°3	°3	▶
	CMAC Sullana	1,893,159	2,466,527	2,616,370	2,615,056	30.3	29.0	26.4	°5	°5	▶
	CMAC Huancayo	1,527,902	2,211,895	2,483,194	2,576,835	44.8	43.5	34.3	°6	°6	▶
	CMAC Cusco	1,666,194	1,812,416	1,920,016	1,963,271	8.8	9.5	10.8	°7	°7	▶
	CMAC Trujillo	1,356,808	1,482,829	1,500,982	1,511,083	9.3	10.2	8.2	°8	°8	▶
	CMAC Tacna	639,297	698,671	731,108	747,749	9.3	11.1	12.5	°10	°10	▶
	CMAC Ica	658,857	683,625	717,716	744,752	3.8	10.8	14.2	°11	°11	▶
	CMAC Lima	446,333	379,718	362,787	345,676	-14.9	-13.7	-12.4	°15	°17	▼
	CMAC Maynas	324,897	335,781	326,669	322,227	3.3	-1.5	-3.0	°17	°18	▼
	CMAC Del Santa	183,988	162,151	155,989	154,981	-11.9	-10.1	-8.5	°23	°27	▼
	CMAC Paita	172,060	159,489	151,458	148,447	-7.3	-9.8	-11.1	°24	°30	▼

Fuente: Reporte de Microfinanzas – COPEME Oct 2017.

Figura 5.5. Grado de atractividad de la industria

		Grado Atractividad de Indiustria					
Barreras de Entrada		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractiva	Muy Atractivo	
Econimias de Escala	Alta						Bajo
Requerimientos de capital	Bajo						Alto
Politica gubernamental	Bajo						Alto
Represalias	Bajo						Alto

		Grado Atractividad de Indiustria					
Barreras de Salida		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractiva	Muy Atractivo	
Compromisos a Largo Plazo	Alta						Bajo
Regulaciones Laborales	Bajo						Alto
Politicas de las SBS	Bajo						Alto
Barreras emocionales	Bajo						Alto

Fuente: Elaboración propia.

5.2.3. Proveedores.

En el sector de microfinanzas existe diversos tipos de proveedores que de acuerdo a su especialidad ofrecen el soporte necesario para el desarrollo de la actividad comercial de la Financiera, entre ellos se puede hacer mención a los proveedores de fuentes de financiamiento y captación, proveedores de equipos de cómputo, operadores telefónicos y de Telecomunicaciones, de resguardo y trasportes de caudales, entre otros servicios.

Con relación al poder/capacidad de negociación de los proveedores es reducida, debido a que no están concentrados ni organizados, como gremio, que constituyan una barrera o limitante que nos obligue a tomarlos como única oferta. Así mismo los diversos bienes y servicios que demanda la institución son diversos y variados los que pueden ser fácilmente sustituibles y ofertados por más de un proveedor, quien, en su afán de lograr una preferencia, en la toma sus servicios, brinda mejores condiciones técnicas y económicas, lo que beneficia a la institución y sus clientes.

Con relación a los proveedores de fondos, estos son escasos acceso y costo depende de la calificación de riesgo y nivel de maduración de la institución, en comparación con la banca tradicional, haciendo que el costo de fondeo sea mayor, para lo cual hoy la institución ha buscado captar dinero del público con el fin de reducir el uso de fuentes de capital caros provenientes del exterior (empresas especializadas).

En términos generales se puede afirmar que la oferta de servicios no financieros es abundante y supera a la demanda, logrando precios razonables que contribuyen a la eficiencia operativa de la institución; y por otro lado el acceso a fondos de capital tiene mayor demanda por parte de las IFIS y existe poca oferta y es aquí donde el costo de financiamiento es cara, trasladando dicho costo a las operaciones y productos, afectado al cliente y la rentabilidad de la empresa.

Figura 5.6. Proveedores

		Grado Atractividad de Indiustria					
Factores		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractiva	Muy Atractivo	
Nro de proveedores	Pocos						Muchos
Importancia del volumen para proveedores	Bajo						Alto
Diferenciación de insumos	Bajo						Alto
Poder de marca de los proveedores	Alto						Bajo
Volumen de compras	Bajo						Alto
Amenaza de integración hacia delatante o hacia atrá	Bajo						Alto

Fuente: Elaboración Propia.

5.2.4. Competencia en el mismo sector.

En los últimos años la industria de las microfinanzas en el país ha mostrado un alto dinamismo, han aparecido nuevos puntos de atención - agencias de IFIS, especialmente de las Cajas Municipales de ahorro y Crédito quienes viene copando terrenos donde antes sólo éramos la única oferta bancaria, incrementando el nivel de competencia. Así mismo se ha visto que grandes bancos que antes no miraban y prestaban atención a las Pymes y Mypes, hoy desplieguen grandes capitales para captar este segmento de clientes.

En general, se puede afirmar que en esta fuerza es débil, debido al nivel de maduración de la Financiera ProEmpresa, número de agencias,

elevados costos operativos-administrativos, que hacen que nuestra participación aun sea baja.

Figura 5.7: Competencia en el mismo sector

		Grado Atractividad de Indiustria					
Factores		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractiva	Muy Atractivo	
Crecimiento de la industria	Bajo						Alto
Diferencias de producto	Bajo						Alto
Identidad de marca	Bajo						Alto
Barreras de salida	Bajo						Alto

Fuente: Elaboración propia.

5.3. Matriz de atractividad de cada una de las fuerzas

A continuación, se muestra la matriz de atractividad de las 5 fuerzas:

Figura 5.8: Grado de atractividad de la industria

	Grado Atractividad de Industria				
Fuerzas	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractiva	Muy Atractivo
Sustitutos			X		
Potenciales				X	
Clientes					X
Proveedores			X		
Competencia en el mismo sector				X	
Evaluación Global				X	

Fuente: Elaboración Propia.

En el mediano y largo plazo se puede indicar que la calificación podría mejorar debido a la mejora de la economía nacional e internacional. Mejorando sus procesos para llegar de mejor manera a sus clientes y a los futuros clientes que pueda ganar en el mercado.

Para que ProEmpresa siga en un camino de sostenibilidad y en busca de un crecimiento debe implementar estrategias de penetración de mercado buscando mejorar la calidad de los productos y servicios que ofrece en el mercado y del mismo modo de la llegada a sus clientes.

5.4. Análisis del Grado de atractividad de la industria

De la evaluación de las cinco fuerzas se puede concluir que la industria es atractiva. La evaluación de la atractividad general de la industria indica que las principales amenazas identificadas son el alto poder de negociación de nuestros clientes y la alta rivalidad que existe entre los actuales competidores siempre teniendo como amenaza adicional los potenciales futuros.

5.5. Matriz de Perfil Competitivo MPC

En base a la información financiera recabada se pudo elaborar la matriz de perfil competitivo, la cual la podemos resumir en el siguiente cuadro:

Figura 5.9: Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

	PROEMPRESA			F.CONFIANZA		CAJA HUANCAYO	
Factores determinantes de Éxito	Peso	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1.-Seguridad	0.19	3	0.57	3	0.57	3	0.57
2.-Productos Diversos	0.13	2	0.26	2	0.26	1	0.13
3.-Tasas atractivas	0.11	2	0.22	3	0.33	3	0.33
4.-Restricciones de credito	0.15	2	0.30	3	0.45	4	0.60
5.-Tecnologia de punta	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
6.-Buena Experiencia	0.15	2	0.30	2	0.30	1	0.15
7.-Reputacion de la financiera	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16
8.-Confianza	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33
TOTAL	1.00		2.46		2.72		2.51

Valor: 4. Fortaleza mayor
3. Fortaleza menor
2. Debilidad menor
1. Debilidad mayor

Fuente: Elaboración propia.

En este cuadro se determinaron los factores de éxito, se listaron los elementos y se dieron valores del 1 al 10 para determinar su grado de importancia, en donde 1 es el de menor valor, luego en base a estos valores dados se obtuvieron los pesos determinados de cada factor de éxito.

Se realizó el análisis competitivo calificando los factores tanto para ProEmpresa como para sus principales competidores: Financiera Confianza y Caja Huancayo, teniendo como posibles calificaciones desde 1, que corresponde a una debilidad mayor, hasta 4, que corresponde a una fortaleza mayor.

Como resultado de la matriz se ve que ProEmpresa tiene un valor de 2.46 debajo de sus principales competidores, reforzando o destacando en seguridad, tecnología de punta, reputación de la financiera y confianza.

CAPÍTULO VI

Análisis Interno

6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa:

La cadena de valor de ProEmpresa se encuentra establecida en las siguientes tres categorías o macroprocesos que se determinan de la siguiente manera.

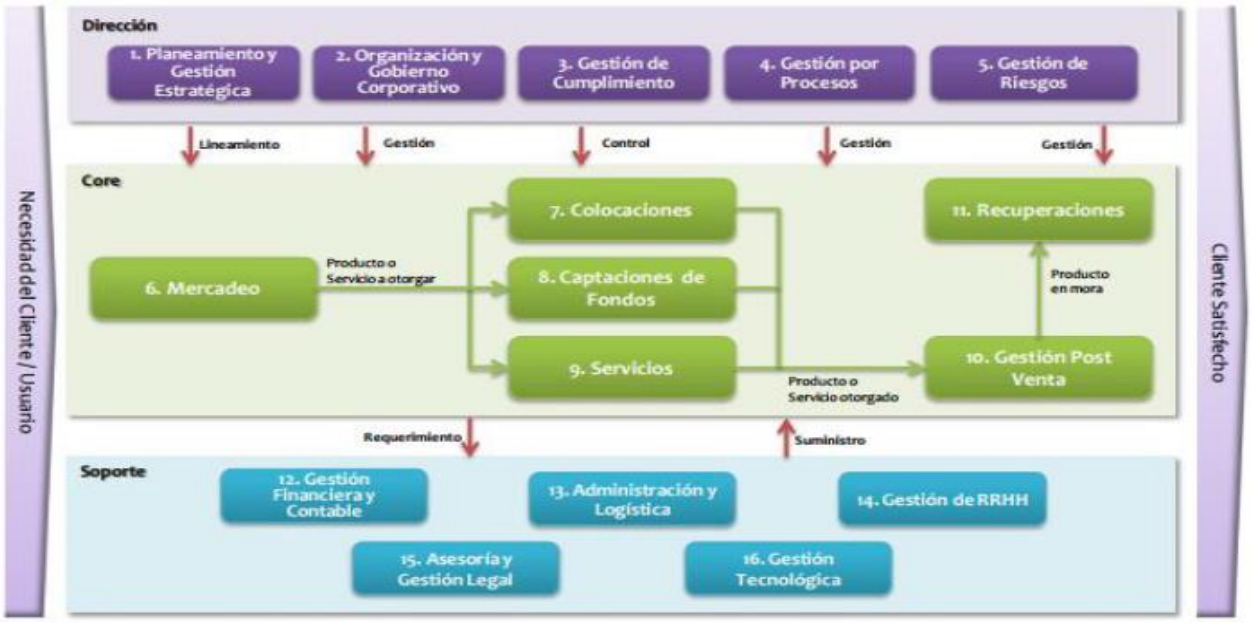
Dirección: Son aquellos macroprocesos que proporcionan directrices a los procesos Core y de soporte y son ejecutados por la Alta Gerencia para poder cumplir con las políticas y objetivos institucionales planteadas. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.

Core: Son aquellos macroprocesos directamente ligados con la realización del producto y/o la presentación del servicio, que brinda la Institución a sus clientes externos.

Soporte: Son aquellos macroprocesos que brindan soporte (apoyo o asesoría) a los procesos de Dirección y Core y se enfocan, entre otras cosas, en lo siguiente: proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas, mantener las condiciones de operatividad y funcionamiento, coordinar y controlar la eficacia del desempeño administrativo y la optimización de los recursos. Asimismo, incluyen aquellos que proveen servicios legales, contables, financieros y de comunicaciones.

6.1.1. Cadena de valor de ProEmpresa.

Figura 6.1: Cadena de valor de la empresa

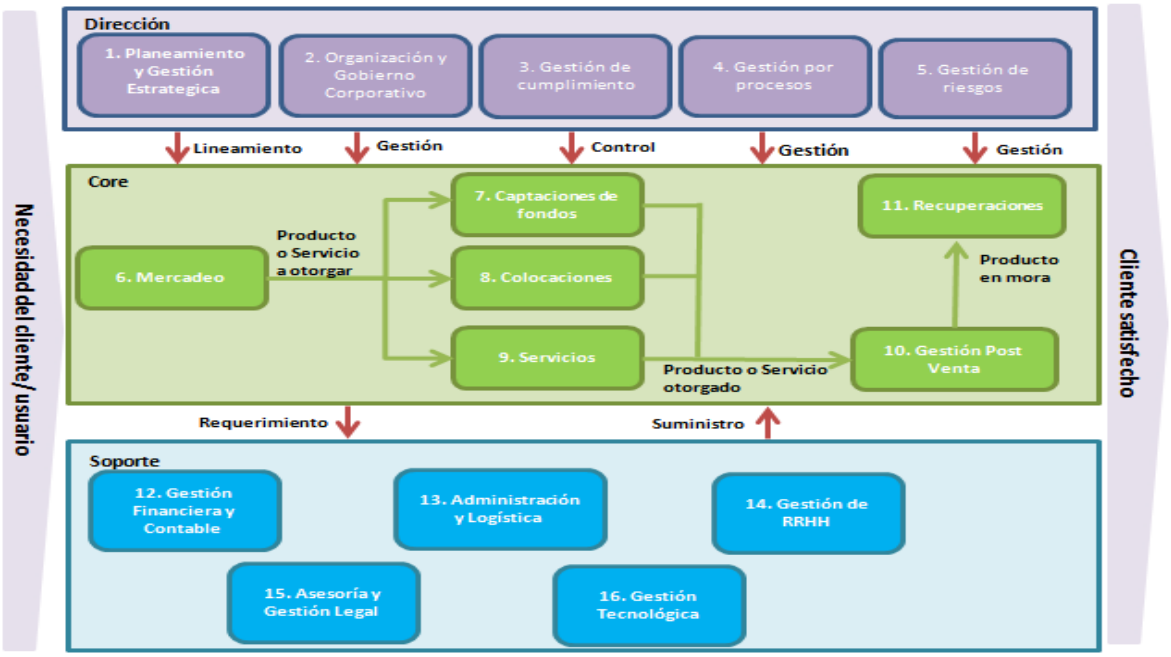


Fuente: Información propia de la empresa, 2017.

6.1.2. Cadena de valor propuesto.

El cambio significativo en este nuevo proceso de la cadena de valor se visualiza en los puntos 7. Captación de fondos y 8. Colocaciones. En este nuevo orden se puede apreciar que primero debemos captar los fondos (tanto del exterior como de los clientes) para luego recién colocarlos en el mercado mediante colocaciones. Lo contrario a lo que empresa está efectuando en este momento.

Figura 6.2: Cadena de valor propuesta para ProEmpresa



Fuente: Elaboración propia.

6.1.3. Descripción de la cadena de valor.

6.1.3.1.*dirección*.

A. <u>Planeamiento y Gestión Estratégica</u>

- Planificar, organizar, coordinar, dirigir, ejecutar y supervisar las actividades relativas al sistema de administración estratégica; la formulación del presupuesto, la formulación de planes, los estudios y proyectos de inversión, información estadística, y realizar estudios económicos relacionados con la institución.
- Asegurar el adecuado desarrollado y formulación de los planes estratégicos, de negocios y de expansión.

- Velar por el desarrollo e implantación de los estudios y proyectos de desarrollo y expansión.
- Dirigir la formulación y evaluación del Presupuesto Anual, en coordinación con las unidades orgánicas del mismo.
- Proponer las políticas y normas, para la formulación del Plan Estratégico, del Plan de Negocios y del Plan de Expansión; así como para el proceso de realimentación de planes.
- Consolidar el contenido de información proporcionada por las demás áreas de ProEmpresa para la elaboración de la memoria anual.
- Implantar el sistema de gestión de control estratégico mediante indicadores, para dar seguimiento al grado de avance de las metas establecidas por la Institución.
- Conducir y coordinar las acciones inherentes a la generación, procesamiento y producción de información estadística interna y externa de interés institucional.
- Realizar informes de avances del Plan Estratégico, de Negocios, proponiendo la mejora en los planes existentes.

B. <u>Organización y Gobierno Corporativo</u>

- Asegurar la adopción y práctica de los principios de buen gobierno corporativo, fortaleciendo la cultura de buen

gobierno corporativo de ProEmpresa que promueva su desarrollo, generación de valor y sostenibilidad.

- Supervisar la implementación y el cumplimiento de los principios y mejores prácticas de buen gobierno corporativo establecidos en ProEmpresa, manteniendo informado al Directorio.
- Elaborar y presentar el plan de trabajo anual para aprobación del Directorio y el Informe Anual de cumplimiento de Buen Gobierno Corporativo al cierre de cada ejercicio para conocimiento de la Junta General de Accionistas.
- Establecer indicadores de seguimiento y cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo e informar de su cumplimiento al Directorio.
- Promover que se desarrollen los programas de capacitación a los miembros del Directorio y a los colaboradores de ProEmpresa, en materia de buen gobierno corporativo.
- Supervisar que los accionistas, grupos de interés y el público en general, tengan acceso de manera completa, veraz y oportuna a la información, establecida según las normas de seguridad de la información y mejores prácticas de buen gobierno corporativo.

- Analizar las propuestas de modificación del sistema de remuneraciones y designar al personal encargado de verificar el cumplimiento de la aplicación de este sistema.
- Evaluar los potenciales conflictos de interés del sistema de remuneraciones y recomendar medidas de solución.

C. <u>Gestión de Cumplimiento</u>

- Proponer la adopción de políticas y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento del sistema de Prevención de Lavado de Activos (LA) y del Financiamiento del Terrorismo (FT) en ProEmpresa.
- Vigilar el cumplimiento del sistema de Prevención de LA/FT dentro de ProEmpresa ejerciendo las responsabilidades señaladas por la normatividad vigente de la SBS.
- Evaluar y verificar la aplicación de las políticas y procedimientos implementados en el sistema de prevención del LA/FT, según el Reglamento, incluyendo el registro de operaciones y la detección oportuna y reporte de operaciones sospechosas.
- Verificar que el personal de la empresa cuente con el nivel de capacitación apropiado para los fines del sistema de prevención del LA/FT, que incluye la adecuada gestión de los riesgos de LA/FT.

- Verificar que el sistema de prevención del LA/FT incluya la revisión de las listas señaladas en el Anexo N° 1 de la Resolución SBS N° 2660-2015.
- Llevar un registro de aquellas operaciones inusuales que, luego del análisis respectivo, no fueron determinadas como sospechosas.

D. <u>Gestión por procesos</u>

- Supervisar el diseño, formalización y estandarización de los procesos y procedimientos de la organización a través de documentos normativos, cumpliendo con lo establecido en las normas del proceso de Gestión y Administración Normativa y de Gestión de la Calidad.
- Promover y supervisar las iniciativas de mejora continua de procesos en la institución, a través del desarrollo de soluciones adecuadas y orientadas al cliente interno y externo, según sus necesidades y requisitos.
- Supervisar el diseño e implementación de las normas internas de ProEmpresa y las adecuaciones necesarias al sistema.
- Asegurar el mantenimiento, actualización, seguimiento, publicación y difusión de las normas vigentes de ProEmpresa.

- Monitorear el Sistema de Gestión de la Calidad de la institución de conformidad con los requisitos de la Norma ISO 9001.
- Supervisar el diseñar e identificación de los requisitos y mejoras a los módulos y aplicaciones del sistema informático de la institución, facilitando la gestión de los procesos.
- Supervisar y realizar seguimiento al portafolio de proyectos y requerimientos de desarrollo de sistemas, evaluando el cumplimiento de los tiempos, presupuestos y recursos.

E. <u>Gestión de Riesgos</u>

- Monitorear el cumplimiento de la gestión integral de riesgos competente, promoviendo el alineamiento de las medidas de tratamiento de los riesgos de la empresa con los niveles de tolerancia al riesgo y el desarrollo de controles apropiados.
- Guiar la integración entre la gestión de riesgos, los planes de negocio y las actividades de gestión empresarial.
- Informar al Directorio, comités respectivos y a las áreas de decisión correspondientes, sobre los riesgos, el grado de exposición al riesgo aceptado y la gestión de éstos, de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos por la empresa.

- Impulsar, divulgar y controlar el desarrollo de los planes, programas y presupuestos necesarios para cumplir los objetivos específicos de su Gerencia.
- Proponer las políticas, procedimientos y metodologías apropiadas para la Gestión Integral de Riesgos en la empresa.
- Monitorear e informar periódicamente al Directorio, comités respectivos y a las áreas de decisión correspondientes, sobre los riesgos, el grado de exposición al riesgo aceptado y la gestión de éstos, de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos por la Institución.
- Supervisar el proceso de evaluación y clasificación del deudor y la constitución de provisiones requeridas, en función a lo dispuesto por las normas emitidas por la SBS.
- Controlar los límites de exposición a los que se encuentran sujetas las posiciones afectas a riesgos, reportando a las instancias correspondientes de nuestra institución.
- Utilizar e implementar los métodos apropiados para medir (cuantitativa y/o cualitativamente) y valorizar las posiciones afectas a riesgos que la Institución enfrenta.
- Supervisar el mantenimiento y calibración de las metodologías de riesgos que se encuentran aprobadas.
- Utilizar canales de comunicación efectivos, con el fin que las áreas involucradas en la toma, registro, identificación

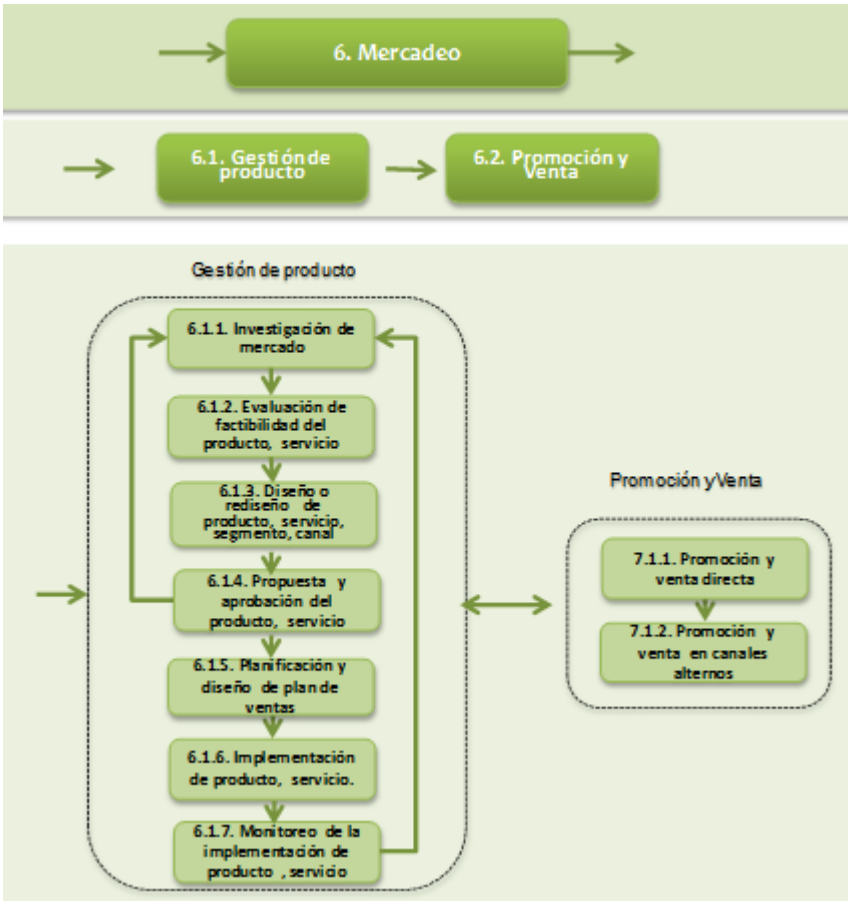
y administración de riesgos tengan conocimiento de los riesgos asumidos

6.1.3.2. Core.

A. <u>Mercadeo</u>

- Proceso

Figura 6.3: Proceso de Mercadeo



Fuente: Información interna ProEmpresa.

Por consiguiente, ProEmpresa invierte una considerable cantidad de dinero en poder realizar estudios de mercado para poder saber cuáles son las preferencias de sus clientes, así como cuales son los servicios o productos que necesitan que no estén en su cartera actualmente.

Dentro de sus actividades en este proceso se tiene el estudio de mercado para saber si hay o no posibilidades de la buena aceptación por parte del público, lo que genera la factibilidad del servicio o producto.

El estudio de mercado es importante para poder diseñar o rediseñar con mejor perspectiva desde el punto de vista del cliente y reducir las falencias del producto al llevarlo al mercado. Luego de la aprobación y la planificación del servicio o producto recién se puede implementar en el mercado, pero debe seguir una etapa de monitoreo y control para detectar errores o posibles negativas de los clientes.

Como última etapa es la promoción y venta, podremos ver cómo colocarlo en el mercado a qué precio, qué promociones, forma de presentación, entre otros.

- Funciones:

- Proponer ante el Comité de Gerencia y/o Gerencia General la creación, modificación y/o eliminación de productos activos, productos pasivos, canales, servicios, campañas y alianzas comerciales, teniendo énfasis en el análisis del mercado.
- Analizar y hacer seguimiento a la evolución del negocio y sus indicadores, a través del desarrollo de productos

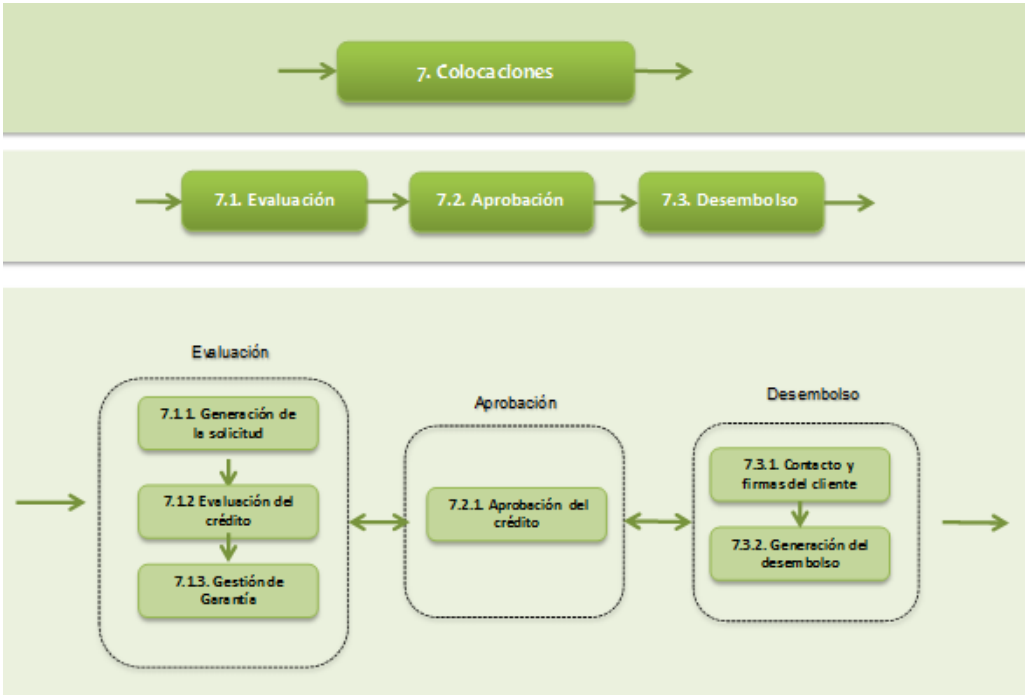
activos y pasivos, canales, servicios, campañas y alianzas comerciales.

- Evaluar el desarrollo de las actividades comerciales de la empresa, posición de mercado, colocaciones y captaciones de agencias, y su posición frente a la competencia.
- Evaluar las propuestas para el desarrollo de campañas de productos activos y pasivos, esquema y de los resultados a obtener, hasta la aprobación de las mismas con sus respectivos presupuestos enmarcados dentro del presupuesto de la empresa.
- Promover el uso y desarrollo de canales de atención más eficientes.
- Proponer mejoras a las políticas y procedimientos de la gestión de productos, canales, servicios, campañas y alianzas comerciales.
- Proponer la realización de estudios de mercado y evaluar los resultados obtenidos, planteando cambios en los planes como resultado de estos.

B. Colocaciones

- Proceso:

Figura 6.4: Proceso de Colocaciones



Fuente: Información interna ProEmpresa.

Las colocaciones tienen un proceso en el cual se evaluación al cliente, aprobación de los préstamos y el desembolso del dinero.

La evaluación del cliente, debe cumplir con lo siguiente; Generar una solicitud donde se colocarán los datos del cliente, negocio y préstamo. Teniendo la generación de la solicitud se evaluará el crédito en el sistema de ProEmpresa en el sistema que se maneja para poder evaluar si es factible o no aprobar dicho crédito. Por último, se solicitará al cliente

garantías de modo que puedan cubrir los préstamos solicitados en caso no presente ninguna garantía no se realizará el préstamo.

Luego de cumplir con los requisitos en la evaluación se procederá a solicitar al jefe superior y de acuerdo al monto a desembolsar la respectiva aprobación.

Teniendo la aprobación del préstamo se realiza el desembolso del préstamo. Para lo cual se contacta con el cliente para poder firmar la documentación respectiva antes del último proceso. Luego de las firmas tanto del cliente como de los representantes de ProEmpresa se realiza el desembolso solicitado.

- **Funciones:**

- Observar, aprobar o rechazar las diferentes propuestas de créditos (nuevos, recurrentes, ampliaciones, reprogramaciones y refinanciaciones), acorde a políticas y normas vigentes y a la coherencia y consistencia de información presentada por el Ejecutivo de Negocios.
- Proponer ante el Comité de Gerencia y/o Gerencia General la creación, modificación y/o eliminación de productos activos, productos pasivos, canales, servicios, campañas y

alianzas comerciales, teniendo énfasis en el análisis del mercado.

- Promover la innovación continua de nuestros servicios financieros integrales, canalizando propuestas y proyectos para la mejora en la calidad del portafolio de productos y servicios que respondan a las necesidades de nuestro cliente objetivo, en el marco de la inclusión financiera de nuevos segmentos y en cumplimiento a lo establecido en la Política de la Calidad.
- Evaluar el desarrollo de las actividades comerciales de la empresa, posición de mercado, colocaciones y captaciones de agencias, y su posición frente a la competencia.
- Evaluar las propuestas para el desarrollo de campañas de productos activos y pasivos, esquema y de los resultados a obtener, hasta la aprobación de las mismas con sus respectivos presupuestos enmarcados dentro del presupuesto de la empresa. Desde la implementación de las campañas hasta su cierre, comparando lo planificado con lo ejecutado.
- Promover la generación de ingresos no financieros, a través de la venta de servicios.
- Proponer mejoras a las políticas y procedimientos de la gestión de productos, canales, servicios, campañas y alianzas comerciales.

- Remitir a la Gerencia de Riesgos para su conocimiento y su oportuna remisión a la Superintendencia de Banca Seguros y AFP, lo siguiente:
    - Copia del Acta debidamente suscrito por los integrantes del Comité.
    - Copia de toda la información relacionada a nuevos productos.

C. Captaciones de Fondos

- Proceso

ProEmpresa para el desarrollo normal de sus operaciones puede financiarse mediante operaciones de crédito con acreedores o proveedores de recursos financieros locales o del exterior, en este último caso preferentemente de entidades supervisadas y reguladas.

Las operaciones de financiamiento deben considerar siempre un equilibrio entre rentabilidad y riesgo.

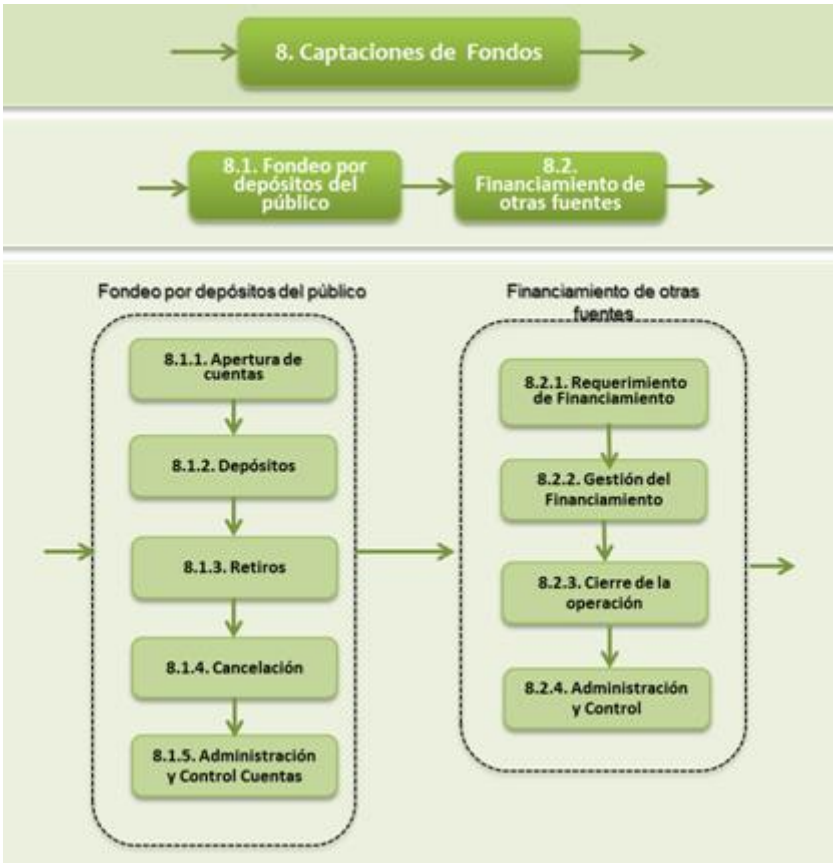
Como medida para mitigar el riesgo de concentración en número de acreedores o proveedores, la Institución debe operar paralelamente con créditos puntuales y/o líneas de crédito con un mínimo de cinco (05) fuentes de financiamiento locales o del exterior y ninguno de ellos debe representar individualmente más del 30% del financiamiento

total de ProEmpresa. Se exonera de este límite a las operaciones que son canalizadas a través de COFIDE y el Banco de la Nación, en el cual se puede exceder este límite hasta el 35% de manera individual, la captación de fondos también se realiza a través de los aportes de ahorristas, depósitos de CTS, de personas natural, esta última representa el mayor aporte de captación de fondos.

Las operaciones de financiamiento deberán buscar lograr los calces adecuados en monedas y plazos, coherentes con las políticas de riesgo de mercado y liquidez aprobadas por el directorio.

El proceso que vienen llevando a cabo ProEmpresa hace referencia a que primero se realiza un fondeo por depósitos del público y luego el financiamiento de otras fuentes. Lo que no es conveniente para la empresa porque primero necesita un capital para poder prestar a sus clientes y tener una provisión de los recursos para sus operaciones del día a día.

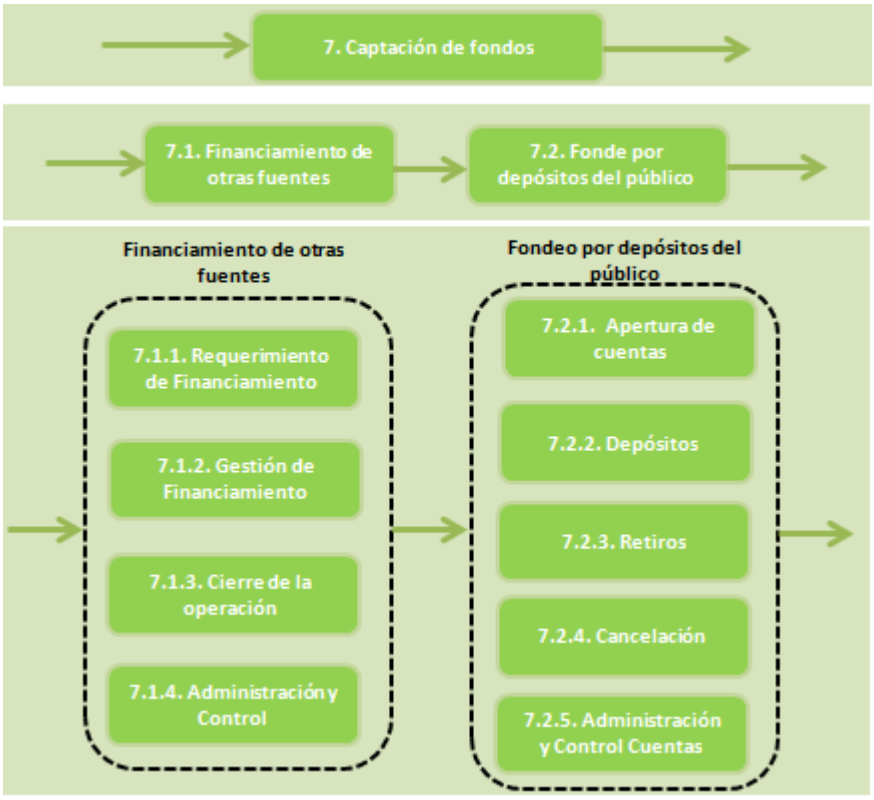
Figura 6.5: Proceso de Captación de fondos de ProEmpresa



Fuente: Información interna ProEmpresa.

Lo que el grupo de trabajo propone y según entrevista con el Gerente de Administración en realidad primero se obtiene el financiamiento por parte de otras fuentes y luego se completa el financiamiento con el fondeo de los depósitos del público.

Figura 6.6: Proceso Propuesto de Captación de fondos de ProEmpresa



Fuente: Elaboración Propia

D. Servicios

- Proceso

Figura 6.7: Proceso de Servicios

Fuente: Información interna ProEmpresa.

Para el “Servicio de Recaudaciones por Convenio” se aplicará la normativa vigente referente a Prevención de Lavado de Activo y Financiamiento de Terrorismo.

El servicio de recaudación podrá ser otorgado bajo las siguientes dos (02) modalidades, según sea el Convenio:

Servicio de recaudación con data:

Cuando el Cliente envía un archivo que contiene la relación de Usuarios a ProEmpresa, esta precisión deberá quedar estipulada en el Convenio.

La estructura del Convenio contiene lo siguiente:

- Convenio marco
- Primer Anexo del Convenio, donde se especifican condiciones del servicio.
- Segundo Anexo del Convenio, donde se especifica la estructura de la data, tal como se muestra en él.

Servicio de recaudación sin data:

En este caso el Cliente NO envía ningún archivo y ProEmpresa cobrará según los datos que proporcione el Usuario al momento de realizar el depósito del recaudo, esta precisión deberá quedar estipulada en el Convenio.

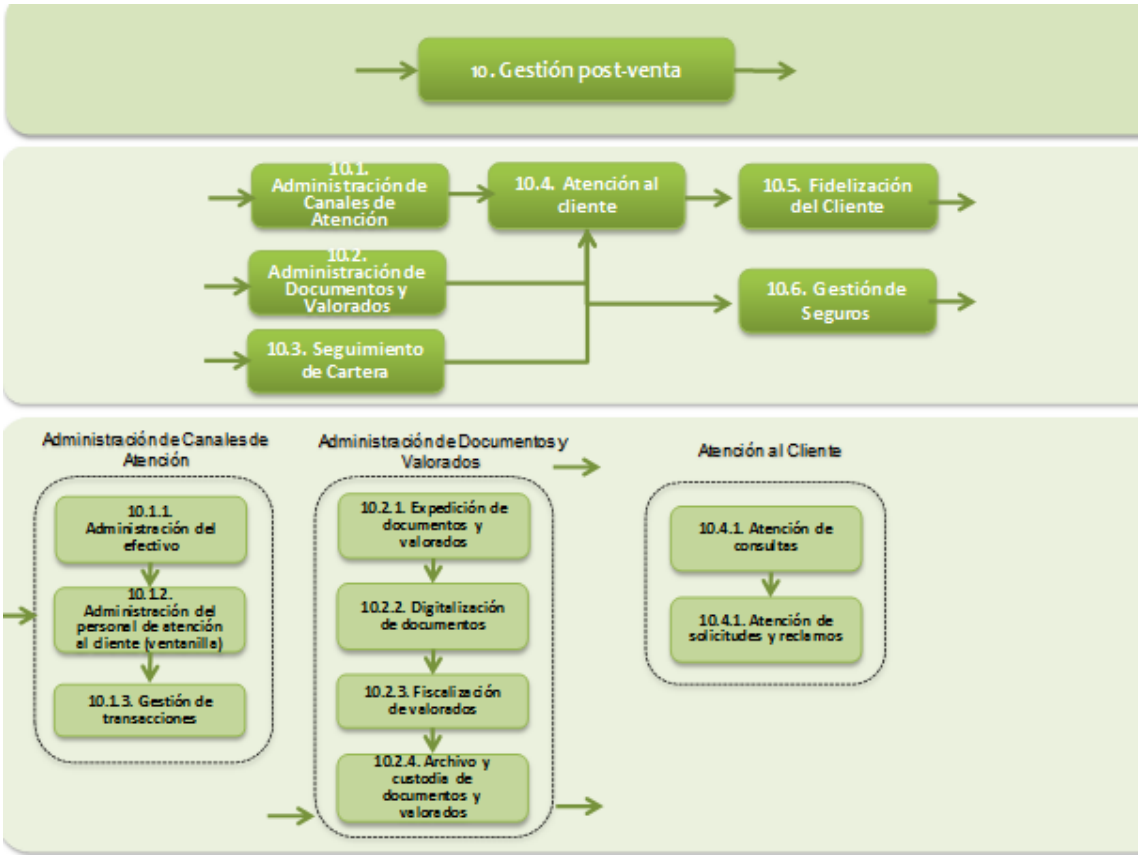
La estructura del Convenio contiene lo siguiente:

- Convenio marco.
- Primer Anexo del Convenio donde se especifican las condiciones del servicio.

E. Gestión Post Venta

- Proceso

Figura 6.8: Proceso de Gestión Post Venta



Fuente: Información interna ProEmpresa.

El proceso para la gestión de post venta es el siguiente; Administración de canales de atención, administración de

documentos y valorados, seguimiento de cartera, atención al cliente, fidelización del cliente y gestión de seguros.

Entre los puntos más importantes que tenemos en este proceso son:

Administración de canales de atención, tenemos en cuenta que se debe poner énfasis en la administración del efectivo que tiene cada agencia, del mismo modo ver al personal que atiende en las agencias específicamente en ventanilla ya que son la imagen de ProEmpresa y por último ver la gestión de las transacciones para ver si son correctas o si hay alguna falencia en el proceso con los clientes.

Administración de documentos y valorados, los documentos y valores son importantes para ProEmpresa por un tema de fiscalización y en temas legales para proceder con situaciones negativas que puede pasar con los clientes, como deudas impagas. Los archivos son necesarios en físico, pero también en digital para un mejor manejo y custodia de los mismos para tener un control más efectivo.

Atención al cliente, es uno de los pilares de los negocios para poder tener contentos a los clientes con lo cual fidelizar a los clientes y obtener un buen comentario de boca

a boca. Asimismo, entre los puntos importantes a tener en cuenta es la atención al cliente es la atención de consultas y la atención de solicitudes y reclamos. Todo esto en tiempos acordes al mercado para la buena satisfacción de los clientes.

- Funciones:

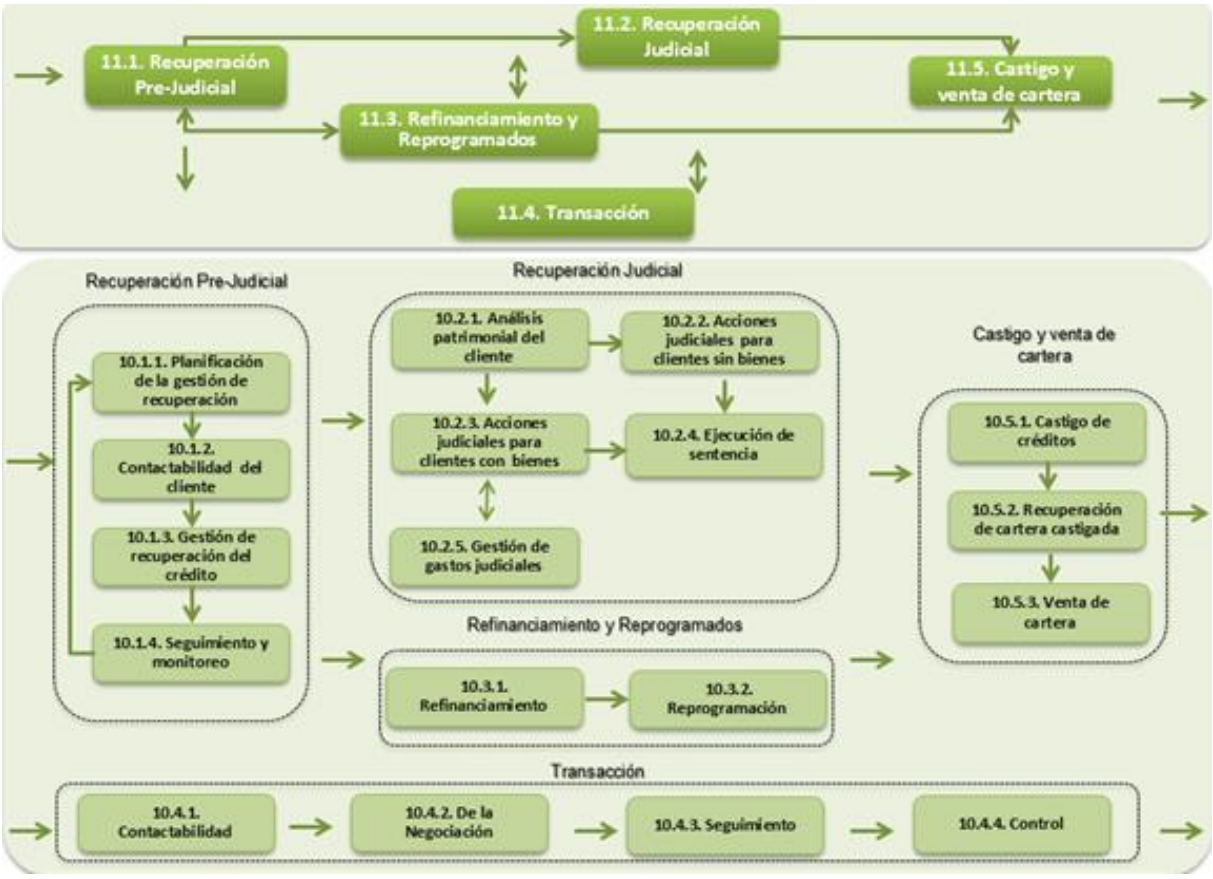
- Proponer mejoras de control en la supervisión de las operaciones que permitan realizar los procesos con calidad.
- Verificar que las gestiones de cobranza a los créditos con garantía FOGAPI se realicen de acuerdo a la normativa vigente.
- Verificar el cumplimiento y uso correcto de la Hoja de Ruta.
- Promover y diseñar mejoras de la calidad de atención, cumpliendo los tiempos de respuesta a las solicitudes del cliente y escalarlos al Comité de Calidad.
- Establecer estrategias en conjunto para el cumplimiento de las metas asignadas en productos y servicios no financieros.
- Identificar las principales falencias o riesgos operativos que impidan el correcto funcionamiento de la Agencia u Oficina.
- Revisar el CAP de la Agencia u Oficina, verificando que se cuente con el personal completo.

- Proponer y establecer planes de acción para la mejora de observaciones emitidas por diferentes áreas de ProEmpresa u otros entes de supervisión y control
- Verificar la correcta aplicación de la metodología de las 5S y evaluar la gestión del Líder de la 5S.

F. Recuperación

- Proceso:

Figura 6.9: Proceso de Recuperaciones



Fuente: Información interna ProEmpresa.

Sobre la recuperación del crédito estará dividida en las siguientes etapas:

Recuperación Prejudicial:

La recuperación prejudicial comprende todas las acciones que no requieren intervención del Poder Judicial. En esta labor están comprendidos los Agentes de Recuperación a excepción de los Abogados Internos.

Recuperación Judicial

Un crédito en situación de vencido será transferido al Departamento de Recuperaciones para el inicio de acciones judiciales, una vez a la semana concluido el Comité de Mora. Para ser transferido a cobranza judicial se remitirán los valorados cuando el (los) crédito(s) cumpla(n) las condiciones establecidas en el presente documento, bajo responsabilidad del Gerente de Agencia/ Administrador de OE.

Recuperación de Créditos con saldo menor a 3 mil soles.

Todos los créditos con saldo capital menor a S/ 3,000 soles o su equivalente en moneda extranjera al llegar a los 80 días de vencido serán evaluados por los Comités de Mora de cada Agencia u Oficina con la participación del Gerente Regional para determinar si corresponde su envío a cobranza judicial. En caso no sean considerados para su envío a cobranza judicial, serán asignados a los Agentes de

Recuperación, para su gestión permanente a través de la Hoja de ruta.

Recuperación de cartera castigada

De haberse agotado todas las gestiones de cobranza para la recuperación del crédito sin lograr la cancelación del mismo se procederá al castigo del crédito siempre que cumpla con los requisitos establecidos en la normatividad interna y "Manual de Procedimientos de Castigos"

La recuperación de la cartera castigada será gestionada dando facilidades según la capacidad de pago y antigüedad del castigo realizado.

6.1.3.3. Soporte.

A. <u>Gestión Financiera y Contable</u>

- Funciones

- Captar los recursos financieros necesarios para asegurar el normal desarrollo de las actividades de intermediación, así como velar por el cumplimiento de las obligaciones pactadas, asegurando un adecuado control de los gastos y que éstos estén relacionados al presupuesto del año.
- Velar por que se elabore y se presente de manera oportuna los estados financieros de ProEmpresa.

- Definir los objetivos, metas y presupuestos de la Gerencia de Finanzas y Operaciones, siguiendo las directivas dadas por la Gerencia General, controlar su ejecución y explicar las variaciones de la misma.
- Establecer las políticas y procedimientos de la gestión de inversiones y financiamiento, así como la supervisión y control permanente. Asimismo, implementar procedimientos y herramientas de control de las operaciones, priorizando mejoras y mayores alcances a nivel de control dual.
- Mantener el Encaje Mínimo Legal de la empresa, en función al porcentaje vigente tanto en moneda nacional como en moneda extranjera, establecido por el Banco Central de Reserva del Perú.
- Diversificar las fuentes de financiamiento a través de diferentes alternativas de financiamiento existentes tanto a nivel local como del exterior.
- Analizar la situación económica, financiera de la empresa.

B. <u>Administración y Logística</u>

- Funciones

- Asegurar la administración eficiente de los recursos, activos, procesos y capital humano, buscando minimizar los costos, maximizar la rentabilidad, y brindando el soporte eficiente a los procesos del negocio.

- Colaborar con la Gerencia General y con el resto de las Unidades Estructurales de la Institución en el proceso de planificación global de la misma, así como en la definición y elaboración de los objetivos, políticas, programas y presupuestos generales.
- Promover planes y acciones que tiendan a mejorar la eficacia y calidad de servicio de las Unidades estructurales o personal de cargo, proponiendo a la Gerencia General los cambios que a tal fin considere oportuno.
- Administra el consumo eficiente del presupuesto institucional, y reporta periódicamente a la Gerencia General, el comportamiento de los costos y el nivel de eficiencia de ProEmpresa.
- Asegurar que se brinde una adecuada infraestructura, recursos e insumos para el óptimo desarrollo del negocio y sus colaterales evaluando la calidad de los servicios que utiliza ProEmpresa, así como el cumplimiento con normas regulatorias sobre seguridad y salud en el trabajo.
- Asegurar la ejecución del plan de desarrollo del talento humano, así como de evaluar y proponer el desarrollo de líneas de carrera, acciones promocionales del colaborador, incentivos y la política retributiva de la institución.

- Controlar y evaluar el cumplimiento, eficiencia y desempeño de los colaboradores; definiendo las normas de conducta, ética y reglas internas de trabajo.

C. <u>Gestión de RRHH</u>

- Funciones

- Elaborar el Plan de Trabajo anual del Departamento de Gestión de Personal en coordinación con la Gerencia de Administración.
- Elaborar, ejecutar y supervisar el Presupuesto anual del Departamento.
- Proponer normas internas de carácter laboral aplicables a la Institución, que contribuyan a fomentar un trato responsable hacia el colaborador.
- Representar a la Institución ante el Ministerio de Trabajo en todo lo relacionado con las obligaciones de derecho laboral y en las controversias que se produzcan en coordinación con el Departamento de Asesoría Legal, ante la SBS y entidades públicas o privadas sobre asuntos del personal y afines.
- Administrar eficientemente la gestión del personal en los procesos de incorporación del mejor recurso humano, su desarrollo y bienestar a fin de que contribuya al cumplimiento de los objetivos financieros y sociales de ProEmpresa.

- Administrar el proceso de evaluación de desempeño del colaborador en sus funciones, competencias y valores, conforme a los objetivos financieros y sociales de la Institución.
- Elaborar y administrar el cumplimiento del cronograma Anual de vacaciones del colaborador, reemplazos y rotaciones del colaborador de la institución, previa coordinación con los Gerentes, Gerentes de Agencia y Jefes de Unidades / Departamentos.
- Administrar las relaciones interpersonales en el ámbito laboral, relacionadas al control de la disciplina, sanciones, amonestaciones por infracciones a lo normado.
- Supervisar el proceso de elaboración de las planillas y abono de las remuneraciones, gratificaciones, bonificaciones, descuentos de quinta categoría, depósito de CTS y otros; así como la elaboración de las liquidaciones de beneficios sociales y constancias de trabajo.
- Mantener informada a la Gerencia de Administración sobre las actividades que se desarrollan en el Departamento y de todos los factores importantes que la afectan y que sean útiles para la toma de decisiones.

D. <u>Asesoría y Gestión Legal</u>

- Funciones

- Asegurar que las acciones legales, judiciales y de asesoría requeridas por el Directorio, Gerencia General y Unidades Orgánicas de la institución sean atendidas de forma oportuna, eficiente eficaz y con la máxima calidad profesional cautelando los intereses institucionales. Así mismo de velar por la recuperación efectiva de la cartera judicial y castigada.
- Organizar, liderar y dirigir las actividades de asesoramiento legal y recuperaciones de créditos, según cartera asignada alineadas al cumplimiento óptimo de los objetivos y planes estratégicos.
- Establecer la definición de objetivos y metas a corto y mediano plazo de la Asesoría Legal y de Recuperaciones según las directrices emanadas de la Gerencia General.
- Coordinar y dirigir las acciones conducentes a la emisión de opinión y absolución consultas de índole legal, sobre temas específicos y documentos relacionados con las actividades de ProEmpresa, con el propósito de asesorar al Directorio, Gerencia General y demás unidades orgánicas.
- Revisar permanentemente el Estatuto Social de ProEmpresa proporcionando sus mejoras y actualizaciones en función a la normatividad vigente.

- Presentar a la Gerencia General un informe o reporte del avance de las gestiones encargadas y las acciones efectuadas en el ámbito legal de ProEmpresa. Estos informes o reportes indicarán la situación actual del encargo o de las acciones efectuadas, el objetivo que se persigue con la gestión del área legal y las recomendaciones para reducir el riesgo legal.
- Formular y supervisar el cumplimiento del plan de recuperaciones con el fin de reducir la cartera vencida, judicial y castigada asignada.
- Representar a ProEmpresa frente a los organismos e Instituciones reguladoras, así como frente a las autoridades administrativas, judiciales, arbitrales y de conciliación para la defensa de los derechos e intereses de la organización, incluyendo la defensa de sus miembros en los procesos y procedimientos que se interpongan contra ellos en el ejercicio regular de sus funciones

E. <u>Gestión Tecnológica</u>

- Funciones

- Colaborar con la Gerencia General, Gerencias de Línea y con el resto de las Unidades estructurales de la Institución en el proceso de planificación global de la misma, así como en la definición y elaboración de los objetivos, políticas, programas y presupuestos generales.

- Definir y proponer el Plan de trabajo del Dpto. de Tecnología de Información, promoviendo y controlando su ejecución.
- Brindar de forma oportuna, segura y eficiente la información electrónica necesaria para el buen funcionamiento de ProEmpresa.
- Establecer con el personal a su cargo la definición de objetivos y metas a corto plazo de su Departamento, de acuerdo con las directrices emanadas de la Gerencia de General.
- Impulsar, desagregar, divulgar y controlar el desarrollo de los planes, programas y presupuestos necesarios para cumplir los objetivos específicos de su Departamento.
- Supervisar la eficacia, operativa y administrativa del personal a su cargo, responsabilizándose de sus resultados.
- Promover planes y acciones que tiendan a mejorar la eficacia y calidad de servicio del personal a su cargo, proponiendo a la Gerencia de Administración los cambios que a tal fin considere oportunos.
- Incorporar y asesorar en el uso de tecnologías de la información intermediando para que el avance tecnológico sea aprovechado oportunamente, logrando mantener e incrementar la Competitividad de la Institución.

- Realizar el planeamiento, diseño, implementación, seguimiento y control de sistemas que solucionen necesidades y requerimientos operativos y/o de seguridad.
- Formular planes estratégicos como marco de la vinculación entre proyectos de sistemas, desarrollar objetivos y planes para proyectos particulares con enfoque sistémico y definir con visión prospectiva las necesidades organizacionales futuras.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar el Departamento de Tecnología de Información
- Resolver problemas de organización, comunicación, conducción y control en las áreas involucradas por los sistemas.
- Proponer políticas de informatización organizacional, identificar y evaluar la oportunidad y forma de utilización de la informática en los niveles organizacionales operativos y gerenciales.
- Emitir las normas técnicas necesarias para el uso racional de los equipos de procesamiento de datos y aquellos que fueron confiadas al Departamento de Tecnología de Información.

6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor

En la tabla siguiente se aprecia los indicadores de la cadena de valor de ProEmpresa.

Cuadro 6.1: Indicadores de la cadena de valor

MACRO PROCESOS	PROCESO	ACTIVIDAD	INDICADOR	FORMULA
DIRECCION	Planeamiento y Gestión Estratégica	Formulaciòn de Informes Estudios de Mercados	Nro de estudios de mercado Anual	Informes terminados/informes de proyectados
		Plan Estrategico Institucional	Aprobación del plan	Actividades Ejecutadas / Actividades Programadas
	Organización y Gobierno Corporativo	Efectividad de los sistemas de control interno	% de Cumplimiento de efectividad en controles	Programas Ejecutados / Programas Programados
		Seguimiento de los acuerdos adoptados por la JGA	% de implementación de acuerdos	Acuerdos Implementados / Acuerdos programados
		Revisión Aprobación de Politica de Remuneraciones	Nro. de aprobación al año	Politicas aprobadas / Politicas programadas
	Gestión de Cumplimiento	Segumiento a la atenciòn de Observaciones	% De efectividad en el seguimiento de Observacion	Observaciones Implementadas / Observaciones Formuladas
		Auditorias	% de cumplimiento al plan anual de auditoria	Auditoria Ejecutadas / Auditorias Programas
	Gestión por procesos	Revisión y mejora de procesos	% de procesos mejorados	Procesos mejorados / Procesos revisados
	Gestión de Riesgos	Gestion del Riesgo Crediticio	% Disminuciòn de Provisiones	
		Gestion del plan de Continuidad de Negocios	% de Efectividad de las Pruebas de Continuidad	Pruebas Efectivas/Pruebas Programadas
		Gestion de la Seguridad de Informaciòn	% de Efectividad de las controles	Pruebas efectivas del Control / Pruebas Programadas
		Gestión de Cartera	Disminución de la mora en %, menor deterioro de la cartera crediticia	%
CORE	Mercadeo	Marketing y Publicidad	% Crecimiento en el mercado	Numero de clientes nuevos
			uso de canales alternativos por mes	Numero de tranascciones mes
	Colocaciones	Productos Activos o Gestión comercial de activos	Tasa Promedio de Retorno	Retorno de inversion
		Tiempo de respuestas para desembolso del credito	Nro.de días atendidas	Numero máximo de evalaución y otorgamiento de créditto
	Captaciones de Fondos	Captación de fondos	Crecimiento en el saldo de captaciones	(Saldo de Captaciones Mes / Saldo Captacion Mes Anterior) - 1
			% de cuentas nuevas aperturadas por mes	% Cuentas aperturadas
	Servicios	Servicios alternativos	% En la Ventas de servicios no financieros (Soat, Recaudacion por encargo, Seguros Varios)	(Monto Recaudado Mes Actual/Monto Recaudao Mes Anterior) -1
	Recuperación	Recuperación de cartera deteriorada	Disminuir la cartera castigada y judicial.	Monto Minimo de Recaudacion mensual 700,000 soles
	Gestión Post Venta	Servicios al cliente	% Satisfaccion del cliente	Nro total de cliente / reclamos atendidos
SOPORTE	Gestión Financiera y Contable	Finanzas	Ratios financieros	Ratios conforme a los parametros de Gerencia General
		Gestion de la tasa defondeo	Financiamiento	Prestamos realizados/ Prestamos conseguidos
		Contable	Presupuesto	Presuesto utilizado/ Presupuesto planificado
	Administración y Logística	Compras	Cumplimiento de compras	N° de pedidos atendidos correctamente/ N° de pedidos totales
		Compras	Calidad de productos	N° de productos rechazados por mala calidad
		Compras	Alianza con proveedores	N° de proveedores con buena calificación de servicio
	Gestión de RRHH	Selección	Tiempo de Incorporación	Promedio de tiempo de incorporación
		Formación y Desarrollo	Calificación del personal	Promedio de % de satisfacción con la atención del personal ProEmpresa.
		Clima Laboral	Clima Laboral	Promedio de % de satisfacción del personal con el clima laboral
		Administración de Personal	Rotación de personal operativo	(N° de personal operativos que cesaron al cierre del periodo*100/ (cantidad de personal operativo al inicio del periodo + cantidsad de personal operativo al cierre de periodo)/2)(Acumulado anual)
		Seguridad y Salud ocupacional	Accidentes de trabajo	N° de accidentes laborales/ N° de colaboradores (Anual)
	Asesoría y Gestión Legal	Temas legales	Gestiones realizadas	N° de gestiones realizadas/ N° de gestiones entregadas a ProEmpresa
	Gestión Tecnológica	SoporteTI	Mejora disponibilidad de Servicios TI	Número de procesos x tiempo empleado/ 360
		Proyectos TI	% Implementación ERP	Procesos automatizados/ Total de procesos

Fuente: Entrevista con el Gerente de Administración

6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor

De acuerdo a los indicadores identificados en la tabla anterior serán comparados con las empresas con quien están compitiendo en el mercado, de acuerdo a estos resultados identificaremos las fortalezas y debilidades de ProEmpresa.

Cuadro 6.2: Benchmarking con los líderes de la industria

MACRO PROCESOS	PROCESO	ACTIVIDAD	INDICADOR	Resultados ProEmpresa	Benchmark Financiera Confianza	Benchmark Caja Huancayo	Benchmark Caja Piura	Benchmark Caja Arequipa	Fortaleza/ Debilidad	FORMULA
DIRECCION	Planeamiento y Gestión Estratégica	Formulación de Informes Estudios de Mercados	Nro. de estudios de mercado Anual	4	4	4	4	4	Fortaleza menor	Informes terminados/informes de proyectados
		Plan Estratégico Institucional	Aprobación del plan	1	1	1	1	1	Fortaleza menor	Actividades Ejecutadas / Actividades Programadas
	Organización y Gobierno Corporativo	Efectividad de los sistemas de control interno	% de Cumplimiento de efectividad en controles	90%	60%	65%	70%	70%	**Fortaleza Mayor**	Programas Ejecutados / Programas Programados
		Seguimiento de los acuerdos adoptados por la JGA	% de implementación de acuerdos	90%	60%	65%	70%	70%		Acuerdos Implementados / Acuerdos programados
		Revisión Aprobación de Política de Remuneraciones	Nro. de aprobación al año	2	1	1	1	1		Políticas aprobadas / Políticas programadas
	Gestión de Cumplimiento	Seguimiento a la atención de Observaciones	% De efectividad en el seguimiento de Observación	80%	80%	80%	80%	80%	Fortaleza menor	Observaciones Implementadas / Observaciones Formuladas
		Auditorias	% de cumplimiento al plan anual de auditoria	95%	95%	95%	95%	95%	Fortaleza menor	Auditoria Ejecutadas / Auditorias Programas
	Gestión por procesos	Revisión y mejora de procesos	% de procesos mejorados	60%	60%	75%	75%	80%	Fortaleza menor	Procesos mejorados / Procesos revisados
	Gestión de Riesgos	Gestión del Riesgo Crediticio	% Disminución de Provisiones	4.8%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%	Debilidad Mayor	
		Gestión del plan de Continuidad de Negocios	% de Efectividad de las Pruebas de Continuidad	85%	85%	85%	85%	85%	Fortaleza menor	Pruebas Efectivas/Pruebas Programadas
		Gestión de la Seguridad de Información	% de Efectividad de los controles	85%	85%	85%	85%	85%	Fortaleza menor	Pruebas efectivas del Control / Pruebas Programadas
		Gestión de Cartera	Disminución de la mora en %, menor deterioro de la cartera crediticia	6.5%	7%	6%	7.9%	8.0%	Fortaleza menor	%
CORE	Mercadeo	Marketing y Publicidad	% Crecimiento en el mercado	10%	11%	12%	12%	15%	Debilidad Mayor	Número de clientes nuevos
			uso de canales alternativos por mes	5000	7000	20000	20000	20000	Debilidad Mayor	Número de transacciones mes
	Colocaciones	Productos Activos o Gestión comercial de activos	Tasa Promedio de Retorno	21%	30%	25%	25%	40%	Debilidad Mayor	Retorno de inversión
		Tiempo de respuestas para desembolso del crédito	Nro. De días atendidas	3	4	4	4	6	**Fortaleza mayor**	Número máximo de evaluación y otorgamiento de crédito
	Captaciones de Fondos	Captación de fondos	Crecimiento en el saldo de captaciones	85%	80%	75%	70%	60%	**Fortaleza mayor**	(Saldo de Captaciones Mes / Saldo Captación Mes Anterior) - 1
			% de cuentas nuevas aperturadas por mes	100		75%	70%	60%	**Fortaleza mayor**	% Cuentas aperturadas
	Servicios	Servicios alternativos	% En la Ventas de servicios no financieros (Soat, Recaudación por encargo, Seguros Varios)	10%	12%	15%	15%	15%	Fortaleza menor	(Monto Recaudado Mes Actual/Monto Recaudado Mes Anterior) -1
	Recuperación	Recuperación de cartera deteriorada	Disminuir la cartera castigada y judicial.	90%	85%	80%	80%	80%	**Fortaleza mayor**	Monto Mínimo de Recaudación mensual 700,000 soles
	Gestión Post Venta	Servicios al cliente	% Satisfacción del cliente	90%	80%	90%	80%	90%	Fortaleza menor	Nro. total de cliente / reclamos atendidos
SOPORTE	Gestión Financiera y Contable	Finanzas	Ratios financieros	Normal	Alto	Alto	Alto	Normal	Fortaleza menor	Ratios conforme a los parámetros de Gerencia General
		Gestión de la tasa de fondeo	Financiamiento	75%	70%	70%	80%	70%	Fortaleza menor	Prestamos realizados/ Prestamos conseguidos
		Contable	Presupuesto	85%	70%	75%	70%	60%	**Fortaleza mayor**	Prepuesto utilizado/ Presupuesto planificado
	Administración y Logística	Compras	Cumplimiento de compras	85%	70%	75%	65%	70%	**Fortaleza mayor**	N° de pedidos atendidos correctamente/ N° de pedidos totales
		Compras	Calidad de productos	8%	10%	12%	10%	8%	Debilidad menor	N° de productos rechazados por mala calidad
		Compras	Alianza con proveedores	80%	70%	70%	85%	75%	Fortaleza menor	N° de proveedores con buena calificación de servicio
	Gestión de RRHH	Selección	Tiempo de Incorporación	30 días	25	28 días	25 días	25 días	Debilidad menor	Promedio de tiempo de incorporación
		Formación y Desarrollo	Calificación del personal	85%	70%	70%	65%	80%	**Fortaleza**	Promedio de % de satisfacción con la atención del

MACRO PROCESOS	PROCESO	ACTIVIDAD	INDICADOR	Resultados ProEmpresa	Benchmark Financiera Confianza	Benchmark Caja Huancayo	Benchmark Caja Piura	Benchmark Caja Arequipa	Fortaleza/ Debilidad	FORMULA
									mayor	personal ProEmpresa.
		Clima Laboral	Clima Laboral	70%	65%	62%	60%	65%	Debilidad mayor	Promedio de % de satisfacción del personal con el clima laboral
		Administración de Personal	Rotación de personal operativo	25%	23%	20%	20%	20%	Debilidad mayor	(N° de personal operativos que cesaron al cierre del periodo*100/ (cantidad de personal operativo al inicio del periodo + cantidad de personal operativo al cierre de periodo) /2) (Acumulado anual)
		Seguridad y Salud ocupacional	Accidentes de trabajo	10%	8%	8%	10%	5%	Debilidad menor	N° de accidentes laborales/ N° de colaboradores (Anual)
	Asesoría y Gestión Legal	Temas legales	Gestiones realizadas	85%	80%	80%	75%	80%	Fortaleza menor	N° de gestiones realizadas/ N° de gestiones entregadas a ProEmpresa
	Gestión Tecnológica	Soporte TI	Mejora disponibilidad de Servicios TI	80%	75%	75%	75%	65%	Fortaleza menor	Número de procesos x tiempo empleado/ 360
		Proyectos TI	% Implementación ERP	35%	30%	50%	25%	30%	Debilidad menor	Procesos automatizados/ Total de procesos

Fuente: Elaboración propia.

6.3.1. Fortalezas mayores.

A. Dirección

Cumplimiento de Efectividad de Controles

La gestión de efectividad de los controles se encuentra en gran capacidad, debido a la implementación de modelos estructurales a partir de variables cualitativas y cuantitativas que le permitieron evaluar objetivamente la efectividad en sus controles, se orientan a disminuir la probabilidad de fracaso en caso a una situación que podrían afectar la continuidad del negocio, mantiene un adecuado control interno de la organización. La alta dirección seguirá implantando mejoras continuas respecto a este indicador a través de programas las cuales tendrán que ser ejecutadas de manera continua.

B. Core

Tiempo de Respuesta para Desembolso del Crédito

Mantiene un adecuado tiempo de respuesta desde el primer contacto que es la parte comercial, hasta la parte del desembolso, estos días se han mejorados en el transcurrir de estos tres últimos años, a través de implementación de nuevas políticas de riesgo de evaluación, también labor muy importante de la parte comercial. Para los siguientes años se piensa seguir manteniendo este indicador con mejores respuestas en el menor tiempo, tanto para el análisis como para el desembolso.

Crecimiento en el saldo de Captaciones

El crecimiento de las captaciones (Fondos) se debe a que se manejarán mejores condiciones para obtener mayores captaciones a través de aperturas de cuentas de ahorros (depósitos del público), con tasas de intereses atractivos para los clientes, con mejores condiciones que la competencia, ellos trajo consigo un incremento en el margen financiero, en las comisiones y tarifas netas, también se plantea seguir impulsando campañas para captar con fondo como la CTS que es una fuente muy importante de fondeo.

Cuentas Nuevas Aperturadas por mes

Una buena estrategia se impulsó para que nuevas cuentas sean aperturadas, se dio consigo que se aperturen en promedio 100 cada mes, este indicador está alineado a la anterior, se aperturarán mayores cuentas si se impulsa mayor dinamismo con mejores condiciones para captar nuevos fondos.

Disminución de la Cartera Castigada y Judicial

Este indicador es muy importante debido a que se implanto políticas adecuadas para no llegar a tener estos tipos de carteras, como tener mayor énfasis en el análisis crediticio del cliente, se dio mayor valor a los mejores pagadores, dependiente el comportamiento en el sistema financiero, se aplican muchos más controles a las carteras que aún no caen castigo y judicial, se implementaron metas de recuperación

de estas cartera bastantes retadoras, como recuperación mensual de S/.700M, la cual se están llegando encima de la meta.

C. Soporte

Presupuesto anual

ProEmpresa tiene una gran capacidad de usar el presupuesto proyectado anual y cumplir todos los objetivos propuestos, es por eso que no tienen incrementos presupuestales según lo proyectado. Una de las metas propuestas para los siguientes años es seguir disminuyendo el presupuesto anual de acuerdo a las mejoras aprobadas por las Gerencias.

Cumplimiento de compras

La gestión de compras ha mejorado en los últimos años, por lo cual se realiza una evaluación periódica de los proveedores donde se evaluarán los tiempos de entrega, productos en mal estado, precio de los productos, entre otros aspectos. Debido a estas características las compras se realizan de acuerdo a los parámetros exigidos por ProEmpresa.

Calificación de personal

La gestión de evaluación del personal de ProEmpresa se realizará por cada desembolso realizado a cada cliente para poder mejorar en la gestión de servicio. En las evaluaciones realizadas se consulta sobre respeto al cliente, calidad de atención, servicio a tiempo, sugerencias, entre otros.

6.3.2. Debilidades mayores.

Gestión de Riesgos

Sobre la gestión de riesgos se han planteado mejoras para este indicador, debido a que se implementarán nuevas estructuras en el riesgo de crédito para dar más eficiencia al área, esta mejora está dando una nueva estructura como unidad de riesgo crediticio, unidad de seguridad de la información y la unidad de riesgo operacional, a la fecha están teniendo dificultad con estas operaciones y requiere un cambio rápido.

Crecimiento de Mercado

El crecimiento de mercado no se está dando a la par que la competencia, estos tienen mayor posicionamiento en el territorio especialmente en la zona Sur y Norte del Perú, se implementará un planeamiento estratégico de crecimiento y posicionamiento de mercado, pero este crecimiento tiene que estar con política de riesgos y comercial alineados, Cajas como Arequipa, Piura y Huancayo tienen mayor injerencia en el mercado

Uso de Canales Alternativos

ProEmpresa no está invirtiendo en canales alternativos, usa casi en su totalidad las colocaciones tradicionales, no utilizan productos no tradicionales, como sistemas de pagos a través de sistema telecrédito, cobranza documentaria, agentes recaudadores, esos tipos de ingresos no

tradicionales tienen menor costo y se obtienen mayor rentabilidad que las otras.

Tasa Promedio de Retorno

El retorno de la inversión es menor que la competencia, debido a que desde que se capta el capital de los fondos damos mayores tasas por esas captaciones, por consiguiente, la rentabilidad de la inversión que se obtendré será menor, hay costos también que encaren el producto final.

Clima Laboral

En las evaluaciones de ProEmpresa acerca de cómo se siente en su puesto laboral, han tenido muchos inconvenientes ya que el personal no se siente cómodo con su puesto actualmente, esto lleva consigo a otra debilidad, rotación de personal operativo.

Rotación de personal operativo

El personal que no está a gusto con su puesto laboral hace que busquen otro trabajo con mayor sueldo o simplemente donde se sienten más identificados. Esto hace que se tenga una búsqueda constante de personal para reemplazar el personal debido a la rotación de personal.

6.4. Determinación de las competencias de la empresa

En el siguiente punto se explicar las principales competencias de la empresa y como estas influyen-impactan en el desarrollo de la ProEmpresa.

6.4.1. Tiempo de respuestas para desembolso de créditos.

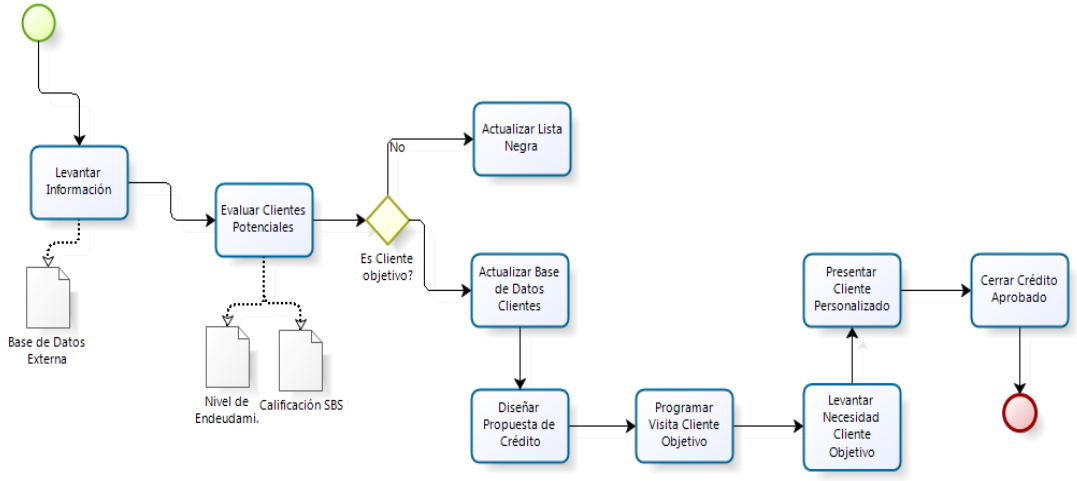
Una de las principales competencias que destacan en Financiera ProEmpresa, es la rapidez en la evaluación y desembolsos de créditos, actividad que tiene dos canales de atención, la principal relacionada con la evaluación de solicitudes de nuevos clientes y la segunda por evaluación de clientes recurrentes.

Por consiguiente, en esta actividad es la que Financiera ProEmpresa, hoy por hoy se nuestra como una de las fortalezas que aprovecha para diferenciarse de la competencia, aun cuando esta actividad demanda de ciertos cuidados y /o evaluaciones de riesgos que permitan perfilar el comportamiento de pago tanto de los nuevos clientes; así como de los clientes recurrentes, minimizando el riesgo de no pago o sobreendeudamiento y con ello el uso de mayores provisiones.

Hoy todo el proceso de evaluación del cliente hasta el desembolso su crédito en ventanilla tiene una duración de 4 días en promedio, tiempo máximo que hoy también viene siendo evaluado para minimizarlo a su máxima expresión, con la ayuda de la tecnología, la mejora del proceso operativos y de riesgos y el cambio de una cultura orientada al servicio y satisfacción de los clientes.

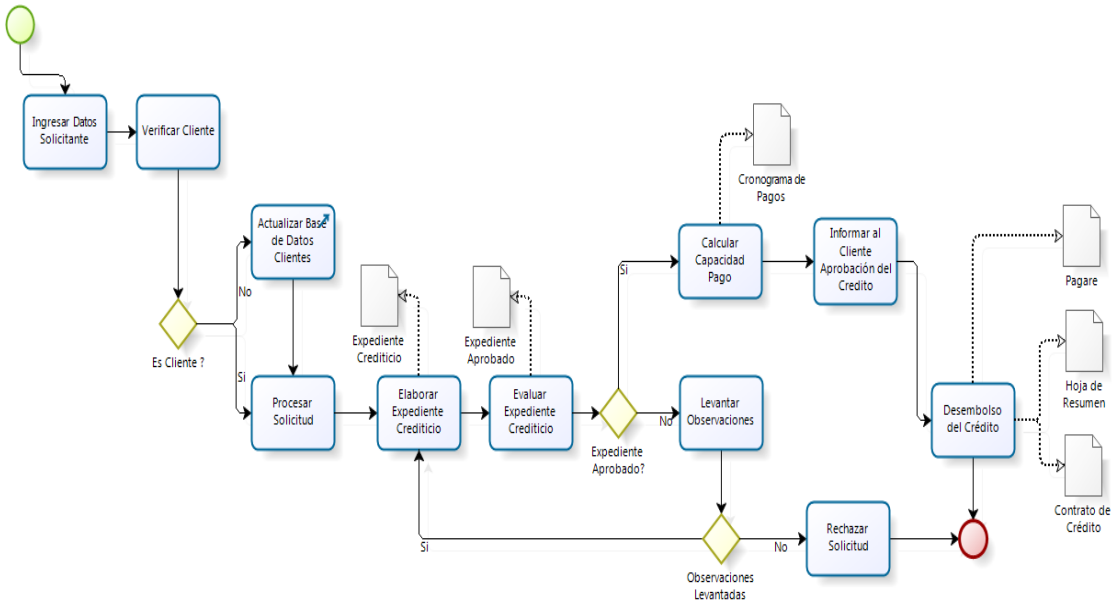
En las figuras que a continuación se esquematiza como hoy se lleva a cabo la admisión/evaluación de clientes, así como el proceso que sigue el desembolso de una solicitud de créditos.

Figura 6.10: Proceso de admisión de clientes



Fuente: Información interna ProEmpresa.

Figura 6.11: Proceso: Evaluación y otorgamiento de Crédito.



Fuente: Información interna ProEmpresa.

6.4.2. Captación de fondos.

Desde el inicio de operaciones de Financiera ProEmpresa, antes Edpyme ProEmpresa, el acceso a fuentes de financiamiento-fondeo más barato siempre fue su prioridad, esto con el fin de poder abordar nuevas operaciones crediticias en mejores condiciones (tasas), frente a la competencia, en especial con las Cajas Municipales quienes financian en un 90% de sus operaciones crediticias con financiamiento y/o fondos provenientes del Publico vía ahorros en sus diferentes modalidades/productos.

Es por ello, que durante los años 2009 al 2012 ProEmpresa inicia su proceso de transformación para obtener su cambio de licencia y convertirse en una Financiera, cuyo fin fue y es hasta hoy brindar mayores y mejores servicios financieros al público y clientes, así como acceder a la captación de fondos provenientes del público, a tasas menores a las que ofrecían las fuentes cooperantes (adeudos). Asimismo, hoy podemos decir que una de nuestras ventajas competitivas es contar la aceptación del público superavitario que confían sus excedentes de dinero en nuestra institución, vía en ahorro en sus diferentes productos.

Actualmente, Financiera ProEmpresa maneja un adecuado nivel de participación entre los adeudos y las captaciones del público, evolución que se muestra en el siguiente gráfico.

Figura 6.12: Participación de adeudos y captaciones

Participación de Adeudos y Captaciones

Tipo de Fondeo	dic-16	Mar	Jun	Set	Oct	Nov	Dic
Adeudados (MN+ME)	43.00%	35.00%	26.00%	19.00%	17.00%	15.00%	14.50%
Captaciones (MN+ME)	57.00%	65.00%	74.00%	81.00%	83.00%	85.00%	85.50%

Fuente: Elaboarcion Propia

Fuente: Información interna ProEmpresa.

Figura 6.13: Estructura Financiera

Item	Tipo de Financiamiento	Sigla	Moneda	Importe PEN	Tasa de Interes	% ParticipacióN
1	Depositos a Plazo Fijo	DPF	MN	124,506,090.00	6.92%	39.49%
2	Compesacion por tiempo de Servicio	CTS	MN	121,741,810.00	7.90%	38.61%
3	Ahorros a la Vista	AHO	MN	15,453,600.00	1.09%	4.90%
4	Adeudados	ADE	MN	38,815,127.00	8.18%	12.31%
5	Depositos a Plazo Fijo	DPF	ME	3,677,534.00	0.99%	1.17%
6	Compesacion por tiempo de Servicio	CTS	ME	2,315,342.00	0.25%	0.73%
7	Ahorros a la Vista	AHO	ME	986,642.00	0.40%	0.31%
8	Adeudados	ADE	ME	7,776,500.00	7.80%	2.47%
	TOTAL			**315,272,645.00**		**100%**

Fuente: Información interna ProEmpresa.

6.4.3. Recuperación de cartera deteriorada.

Esta acción, tiene como objetivo principal el efectuar la mayor recaudación posible de cartera vencida, judicial y castigada, estableciendo para ello diversas estrategias de recuperación, como renegociar deuda a través de transacciones extra judiciales, demandas-cobranza judicial, medidas cautelares, y/o venta de cartera, para ello cuenta con varios agentes especializados en la recuperación de cartera como; Empresas Externas de Recuperación, Gestores de recuperación, Abogados Internos, Abogados Externos; así mismo a este proceso de recuperación de cartera deteriorada se ha sumado el apoyo del personal de operaciones, de toda red de agencias, quienes vía cobranza telefónica

buscan establecer una compromiso de pago y/o reconocimiento de deuda y con ello formalizar un acuerdo de pago bajo un nuevo cronograma, acotado a su capacidad económica.

Se precisa que toda acción de recuperación es reenumerada a través de una bonificación variable, política implementada-reforzada en el 2017 y que la fecha viene brindando resultados positivos, logrando recuperaciones por el orden de 700,000 soles mensuales, en promedio, monto que contribuye a los ingresos extraordinarios de la Financiera. Para el 2018 los importes recuperados por esta actividad Core deben superar lo recaudado en el 2017, para ello se debe desplegar acciones para el fortalecimiento del equipo de recuperaciones, la mejorar las acciones de control y supervisión y la automatización de los sistemas de información.

En el cuadro siguiente se puede apreciar la evolución alcanzada en las recaudaciones de cartera deteriorada.

Cuadro 6.3: Recaudación de cartera

AGENTE RECAUDADOR	I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE	2017
ESTUDIO JURIDICO	245,852.51	265,118.36	305,801.26	211,398.27	1,028,170.40
EMPRESA RECAUDADORA	227,824.90	213,256.37	159,791.96	102,309.03	703,182.26
ABOGADO INTERNO	47,446.56	87,626.52	108,800.95	156,454.06	400,328.09
GESTOR DE RECUPERACIÓN	45,272.01	28,331.11	55,534.28	45,836.64	174,974.04
EJECUTIVO DE NEGOCIO	-	14,187.20	52,488.45	41,806.25	108,481.90
GERENTE DE AGENCIA	-	10,587.96	37,083.28	37,175.62	84,846.86
OPERACIONES	-	5,031.55	36,020.47	36,299.07	77,351.09
TOTAL GENERAL	566,395.98	624,139.07	755,520.65	631,278.94	2,577,334.64

Fuente: Información interna ProEmpresa.

Cuadro 6.4: Recaudación de cartera - judicialmente

AGENTE RECAUDADOR	I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE	2,017.00
ESTUDIO JURIDICO	367,834.33	364,234.65	474,918.13	202,083.92	1,409,071.03
ABOGADO INTERNO	112,681.01	234,186.09	279,852.17	169,298.64	796,017.91
GERENTE DE AGENCIA	-	51,845.70	56,671.09	13,130.59	121,647.38
GESTOR DE RECUPERACIÓN	22,475.70	9,250.12	7,085.60	1,007.20	39,818.62
EMPRESA RECAUDADORA	9,701.77	10,239.00	5,985.55	2,908.90	28,835.22
EJECUTIVO DE NEGOCIO	-	7,900.00	6,516.70	1,000.00	15,416.70
OPERACIONES	-	1,708.10	-	-	1,708.10
TOTAL GENERAL	512,692.81	679,363.66	831,029.24	389,429.25	2,412,514.96

Fuente: Información interna ProEmpresa.

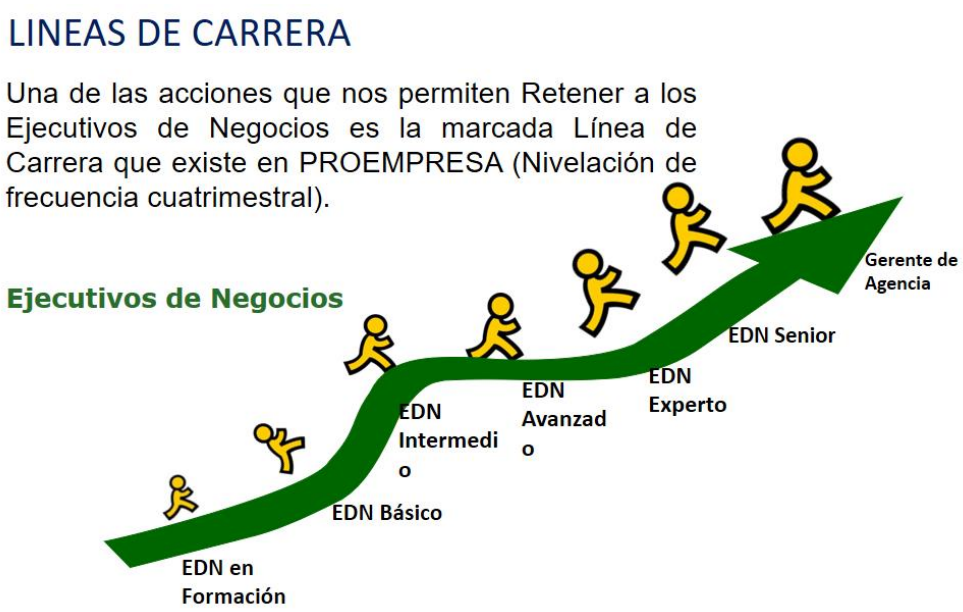
6.4.4. Formación y desarrollo.

La actividad de formación y desarrollo, del talento humano en financiera ProEmpresa tiene como fin central velar que todo el personal que ingresa y pertenece a la Institución, conozca a detalle de cuál es el rol que va desarrollar dentro de la institución, es necesario precisar que la actividad Core Principal de ProEmpresa es la colocación de fondos vía créditos a la pequeña y mediana empresa y es por ello que existe la necesidad de contar profesionales capacitados para esta actividad ProEmpresa ha diseñado programas Adhoc denominándolos Escuelas de Formación para Ejecutivos de Negocios (en sus diferentes niveles).

Esta actividad que se viene practicando y desarrollando desde más de 5 años ha permitido contar con los nuevos colaboradores identificados con la misión y visión de ProEmpresa, así como darles a conocer cuál es la línea de carrera que les espera como ejecutivo de negocios, si logra alcanzar sus resultados y metas.

Así mismo ProEmpresa, maneja un fondo de capacitación para todo el personal de soporte administrativo con el cual se financian programas específicos como diplomados, maestrías y programas grupales ADHOC para ProEmpresa como Programas de Liderazgo, buscando fortalecer las habilidades blandas de los colaboradores.

Figura 6.14: Línea de carrera



Fuente: Información interna de ProEmpresa.

Figura 6.15: Programas de formación – Escuelas

Fuente: Información interna de ProEmpresa.

6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa

Del análisis realizado de las competencias de la empresa se determinó que la ventaja competitiva de la empresa ProEmpresa es el "Tiempo de respuestas para el desembolso de créditos"

Cuadro 6.5: Ventaja competitiva de la empresa

Competencia	Rara	Agrega Valor	Único	Inimitable
Tiempo de respuestas para desembolso de créditos	SI	SI	SI	NO
Captación de Fondos	NO	SI	NO	NO
Recuperación de cartera deteriorada	SI	SI	NO	NO
Formación y Desarrollo	NO	SI	SI	NO

Fuente: Información interna ProEmpresa

ProEmpresa en comparación de sus competidores tiene tiempos de respuesta menores para el desembolso de créditos ya que constantemente se realizan estudios de los procesos que mejoren el rendimiento de este tipo de atención y se eliminen los cuellos de botellas, permitiendo que la información fluya de una manera más rápida y se puedan tomar decisiones de otorgamiento de crédito en el menor tiempo posible, esto acompañado con la tecnología implementada en cada proceso que ayuda a los colaboradores a realizar sus labores de manera más eficiente y eficaz.

6.6. Matriz de evaluación de los factores internos EFI

Después de realizar el análisis de nuestras fortalezas y debilidades en base a las entrevistas con funcionarios de ProEmpresa, se ha determinado la elaboración de la siguiente matriz EFI, el cual fue ponderado de acuerdo al resultado que se obtuvo con diferentes funcionarios de la empresa y especialistas en planeamiento estratégico.

Figura 6.16: Factores internos claves

NRO	FACTORES INTERNOS CLAVE FORTALEZAS INTERNAS	PESO	VALOR	PUNTAJE PONDERADO
1	Tiempo de respuestas para desembolso del credito	0.20	4	0.80
2	Captación de fondos	0.15	4	0.60
3	Recuperación de cartera deteriorada	0.10	3	0.30
4	Formación y Desarrollo	0.05	4	0.20
5	Cumplimiento de compras	0.05	3	0.15
	DEBILIDADES INTERNAS	**PESO**	**VALOR**	**PUNTAJE PONDERADO**
1	Gestion del Riesgo Crediticio	0.15	2	0.30
2	Marketing y Publicidad	0.15	1	0.15
3	Productos Activos o Gestión comercial de activos	0.10	2	0.20
4	Rotación de personal operativo	0.05	1	0.05
	TOTAL	**1.00**		**2.75**

Los valores son:
4. Fortaleza Mayor
3. Fortaleza Menor
2. Debilidad Menor
1. Debilidad Mayor

Fuente: Elaboración Propia.

Como resultado de nuestra matriz EFI elaborada, logramos obtener un valor de 2.75. Este valor nos dice que la empresa está sobre el promedio del uso de sus fortalezas internas.

CAPÍTULO VII

Formulación de los objetivos y Diseño de las estrategias

7.1. Antecedentes

El planeamiento estratégico tiene un alcance para todas las unidades y áreas de la empresa, y sobre todo a la cadena valor que fueron descritas anteriormente.

Con la implementación de este modelo se desea obtener resultados con un horizonte de temporal de tres años. Como lineamiento estratégico general 2018 – 2021 estar estrechamente ligado vinculado con la visión y misión, la cual se desagrega en cuatro ejes estratégicos para su cumplimento. El mismo refleja la meta de ser una empresa orgullosa de ser profesional con altos estándares internos de calidad en nuestras perspectivas de personas, procesos, clientes y finanzas.

Hacer hincapié como menciona en su libro autor Fred R. David “Conceptos de Administración Estratégica Decimocuarta edición 2013 “La identificación y evaluaciones de las estrategias alternativas debe involucrar a muchos de los directivos y empleados que formularon las declaraciones de la visión y misión organizacionales, y también a aquellos que participaron en la realización de las auditorias externa e interna.

Todas las unidades deben estar comprometidas con los objetivos de la empresa así todos estarán encaminados a llegar en el menor corto plazo a sus metas.

7.1.1. Objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos están alineados al planeamiento y están planteados para concretarse en los tres años, también están relacionados estratégicamente con la visión, la misión y valores de la empresa.

Visión

Ser la Financiera preferida y referente a nivel nacional, brindando productos y servicios financieros de calidad a los emprendedores de la micro y pequeña empresa, sus familias y colaboradores.

Misión

Brindar los mejores productos y servicios financieros a nuestros clientes, apoyándonos en tecnología de punta y colaboradores profesionales, capacitados y comprometidos.

Transformando ideas en realidad, a través de la responsabilidad e inclusión social y el cuidado del medio ambiente. Incrementando el valor de la empresa para nuestros accionistas, buscando ser uno de los referentes en el mercado financieros con valores y principios.

Formulación de Ejes estratégicos:

Cuadro 7.1: Título de la figura

O. Estratégicos L.P.	Descripción
1.- Incrementar la Rentabilidad Financiera de forma sostenible	Seguir siendo una entidad auto-sostenible Financiera y operativamente, mejorando los índices de rentabilidad, liquidez, eficiencia, solvencia y calidad de cartera, para maximizar el desempeño financiero y social.
2.- Incrementar la participación de mercado y calidad de atención.	Lograr crecimientos sostenidos del número de clientes, patrimonio, la Cartera de créditos, incrementar el nivel de ingresos mediante la diversificación del portafolio de productos que suplan las necesidades de nuestros clientes en cuanto a Financiación, Seguridad, Transacción e inversión.
3.- Eficiencia en recursos e innovación en procesos y tecnología	Ejecución de actividades que intervienen como insumo y procesadas para obtener los mejores resultados. Aplicación Integral de la TI en almacenamiento, protección, procesamiento y transmisión de la información.
4.- Establecer una Cultura orientada al éxito en nuestro talento humano y gestión social.	Desarrollar programa de desarrollo Humano y mejora de las competencias de los colaboradores, brindándoles un óptimo clima organizacional, en pro de una estabilidad laboral y familiar.

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 7.2: Objetivos Estratégicos

Prespec.	Objetivo Largo Plazo	Objetivos Corto Plazo	PILAR o Tipo de Estrategia
Resultado	**OLP1:** Incrementar la Rentabilidad Financiera de forma sostenible.	**OCP1:** Aumentar la Rentabilidad de la empresa.	**Liderazgo** **Resultado** **Estrategias de Acción**
		OCP2: Incremento de Ingresos Financieros y No Financieros.	
		OCP3: Mejorar la estructura Financiera.	
		OCP4: Disminución del riesgo de la cartera.	
		OCP5: Incremento de Recuperaciones	
Clientes	**OLP2:** Incrementar la participación de mercado y calidad de atención.	**OCP6:** Incrementar la participación de mercado.	**Clientes y Mercado**
		OCP7: Mejorar la calidad de atención a clientes.	
Procesos	**OLP3:** Eficiencia en recursos e innovación en procesos y tecnología	**OCP8:** Eficiencia en uso de recursos.	**Procesos Agiles** **Inteligencia de información y análisis**
		OCP9: Eficiencias en procesos internos.	
		OCP10: Cumplimiento de planeamiento TI	
Personas	**OLP4:** Establecer una Cultura orientada al éxito en nuestro talento humano y gestión social	**OCP11:** Plan de desarrollo de Competencias	**Liderazgo** **Equipo Hacedor**
		OCP12: Cultura orienta Al Éxito	
		OCP13: Gestión de Desempeño Social	

Fuente: Elaboración Propia.

7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos.

A. Incrementar la Rentabilidad Financiera y Social

ProEmpresa, tiene como objetivo estratégico seguir siendo una entidad autosostenible financiera y operativamente, mejorando sus índices de rentabilidad, liquidez, eficiencia, solvencia y de calidad de cartera y con ello maximizar el desempeño financiero y social.

Es por ello que ProEmpresa se ha planteado efectuar y desarrollar las siguientes iniciativas estrategias:

- Incrementar la rentabilidad de la cartera de créditos. - vía el seguimiento al devengo de intereses por oficinas (Desembolsos de créditos), estableciendo un análisis y diagnóstico de causas sobre aquellas con menor devengue.
- Establecer tasas de interese para créditos en función al perfil del riesgo del cliente, destino del crédito y/o monto del crédito, las que deben ser ajustadas de acuerdo a los estudios de mercado y/o benchmarking.
- Desarrollar una metodología para análisis de rentabilidad por ejecutivo de negocios.
- Con relación a la parte Social. - ProEmpresa, a través de sus encuestas de PPI (Poverty Probability Index), deberá validar si el

nivel/calidad de vida de nuestros clientes y su familia ha mejorado en función a los préstamos otorgados.

Así mismo, incrementar la rentabilidad financiera y social vía ingresos no financieros, para ello a través del departamento de Productos se busca crear nuevos servicios no financieros como profundizar la venta de micro seguros, repotenciar el servicio de compra/venta de moneda extranjera, firmar nuevos servicios de recaudación por encargo a universidad y/o entidades de públicas y privadas aprovechando la capacidad operativa instalada

B. Incrementar la participación de mercado y calidad de atención:

Captación de fondos

- La captación de fondos es importante para el negocio con la cual se realizará una estructura al portafolio de captaciones buscando un balance de mayor captación de depósitos plazo fijo (DPF) vs reducción de tasa CTS, este último concentra la mayor parte de concentración de la captación.
- Diseñar la estructura adecuada para el equipo de captaciones que favorezca la planeación y control.
- Establecer el plan de incremento de ingresos no financieros para contribuir con la mejora del margen de la financiera.

- Aprovechar el reconocimiento y relación de los inversionistas actuales para bajar el costo del financiamiento, y obtener mayor rentabilidad.

Colocaciones

- Establecer el plan de expansión de agencias 2018 donde tener una mayor presencia y resultados
- Elaborar un mapeo y zonificación de cartera por oficina
- Establecer la escuela de negocios intermedia para que los ejecutivos de negocios alcancen su nivel potencial.
- Establecer el mecanismo medible y cuantificable de cierre de agencias en la financiera
- Establecer el plan de estrategia, segmentación y mercadeo de la gestión comercial de la empresa
- Desarrollo de la metodología de clasificación de fortaleza financiera para las oficinas, símil a la clasificación de riesgo corporativa
- Mejorar la calidad de la atención, y esto será medido a través del grado de satisfacción de clientes.
- Sistema Automatizado de seguimiento de la gestión de negocios: Pizarra Comercial, reporte comercial, desembolsos y deserción de clientes.

C. Eficiencia en uso de recursos e innovación en procesos y tecnología:

La empresa tiene como objetivo mejorar los procesos de la empresa en un 75% sobre todos los procesos desarrollados.

Dentro de la política de la empresa lo que se busca es identificar dentro de cada proceso las actividades que quiten fluidez a la atención de cada uno.

Dentro de cada proceso se identificarán los cuellos de botella para poder reducir actividades repetitivas.

Lo que se busca con la mejora de procesos es la reducción de los tiempos de atención para hacer más eficiente en el uso de los recursos.

Para esto se hará uso de la tecnología en los siguientes puntos:

- Aplicaciones que faciliten la verificación de documentación de potenciales clientes, para los gestores de campo evitando que regresen a oficinas para verificar lo indicado.
- Sistemas integrados que muestren información en línea en los diferentes puntos de atención.
- Programa de capacitaciones a los usuarios en el manejo de los sistemas para que puedan sacar el máximo provecho a todas las

implementaciones realizadas, con esto el usuario tendrá una mejor herramienta de trabajo para poder atender mejor a los clientes.

D. Establecer una Cultura orientada al éxito en nuestro talento humano y gestión social:

Dentro del área de trabajo de ProEmpresa, no solo son importantes los clientes que ayudarán a crecer y fortalecer más en el mercado bajo una gran competencia. Uno de los pilares que ayuda a crecer a toda empresa son todos los trabajadores de la empresa porque cada uno cumple una función específica que nos ayuda a cumplir nuestras metas.

Las estrategias que se van a poner en práctica para lograr este objetivo:

- El 100% del personal cuente con el perfil de acuerdo a sus competencias.
- Obtener en el año una rotación del 30% de personal en todas las áreas-
- Realizar planes de desarrollo para concientización del personal con la empresa.
- Desarrollo de escuelas de desarrollo en las principales áreas, negocios, operaciones y recuperaciones.
- Implementar sistemas de evaluación del personal.

7.2. Diseño y formulación de estrategias

7.2.1. Modelo océano azul.

ProEmpresa lo que busca a través de la aplicación de este modelo es concentrarse no solo en los principales competidores sino también en buscar nuevos mercados que podrían convertirse en potenciales para poder generar nuevas oportunidades de mercado, implementado productos que sean atractivos para este tipo de clientes.

7.2.1.1. lienzo de la estrategia actual de la empresa.

La estrategia actual de ProEmpresa es brindar y ofrecer servicios y productos financieros de calidad acordes al mercado y dirigidos a clientes nacionales.

Las características más resaltantes que tiene ProEmpresa son:

- Tasa de interés de captaciones por encima del mercado, por lo tanto, está en un nivel alto en el mercado.
- Personal calificado y con amplia experiencia, pero debido a la rotación cambia muy a menudo su personal. Lo que refleja un nivel medio con respecto a esta característica.

- Tiempo de aprobación de préstamos por debajo del mercado. Nivel alto en tiempo de aprobación.
- Requisitos para préstamos, los requisitos para obtener un préstamo son menores a los del mercado. Nivel alto.
- Tiempo de desembolso rápido en sus préstamos solicitados. Nivel alto para esta característica.
- Atención personalizada tanto en las oficinas y en los negocios de nuestros clientes. Nivel medio de esta característica porque todas las otras instituciones hacen lo mismo.
- Gestión post venta personalizada de modo que ProEmpresa busca la mejora de todos sus servicios y productos. Nivel medio.
- Cumplimiento con las normas legales, nivel medio.
- Diversificación de productos, no tiene demasiados productos como otras empresas del mismo rubro, nivel bajo.
- Agencias de atención no están ubicados en todo el país, tiene una deficiencia en llegar a todos los clientes. Nivel bajo.
- Canales de distribución con pocas ubicaciones estratégicas, no tiene todos los canales necesarios para sus clientes. Nivel medio.
- Morosidad baja por parte de sus clientes, su cartera de clientes es puntual en sus pagos. Bajo nivel de morosidad. Nivel alto.

- Excelencia en el servicio en cada uno de sus productos y servicios que otorgan a sus clientes. Nivel alto.
- Tecnología, ayuda a poder mejorar sus procesos y ofrecer mejores tiempos de respuesta para sus clientes. Nivel Alto.
- El tiempo en solución y seguimiento de las quejas y reclamos de los clientes están en promedio al del mercado. Nivel Medio.
- Uso de tecnología verde para ayudar al cuidado del medio ambiente, mejora en uso de mejor tecnología. Nivel medio.
- Gastos en alquileres por compra de locales, se va implementar la inversión en adquirir activos fijos (locales). Nivel medio.

7.2.1.2. lienzo de la estrategia de los líderes de la industria.

La estrategia que vienen llevando a cabo los líderes de la industria está basada en el concepto del “océano rojo”, ya que básicamente se concentrar en analizar a los competidores dentro del mercado para poder obtener alguna ventaja competitiva que los diferencie. Los líderes del mercado dentro de nuestro campo de trabajo son Financiera Confianza, Caja Huancayo, Caja Piura y Caja Arequipa.

Las características más resaltantes que tienen los líderes de la industria son:

- Los líderes proveen de tasas de interés de captaciones altas, por lo tanto, está en un alto nivel.
- Los líderes tienen el mejor personal calificado y con amplia experiencia rotación cambia muy poco. Nivel alto.
- Los líderes poseen un tiempo de aprobación de préstamos bajo con respecto al mercado. Nivel alto.
- Los requisitos para préstamos, los requisitos para obtener un préstamo son pocos y necesario. Nivel alto.
- Tiempo de desembolso en promedio en los préstamos solicitados. Nivel medio.
- Atención al cliente de los líderes es de alto nivel hacia sus clientes. Nivel alto.
- Gestión post venta personalizada en todas las empresas. Nivel alto.
- Cumplimiento con las normas legales, nivel alto en el mercado.
- Diversificación de productos, el mercado tiene una gran variedad de productos, nivel alto.
- Las empresas del mercado tienen agencias de atención ubicadas en la mayoría de los departamentos del país. Nivel alto.
- Canales de distribución con ubicaciones estratégicas. Nivel alto.

- Morosidad media por parte de los clientes en el mercado. Nivel medio.
- Excelencia en el servicio por parte de los líderes del mercado. Nivel alto.
- Tecnología, los líderes del mercado ofrecen tecnología de punta a sus clientes en todos los medios de comunicación. Nivel alto.
- Los líderes de mercado cuentan con buena gestión de quejas y reclamos de los clientes, así como el tiempo de seguimiento y solución de los mismos. Nivel alto.
- El uso de tecnología verde de los líderes del mercado para ayudar al cuidado del medio ambiente, es de regular apoyo. Nivel medio.
- El mercado utiliza altos gastos en alquileres. Nivel bajo.

7.2.1.3. lienzo de la estrategia de la industria.

La estrategia actual de la industria está basada en el concepto del "océano rojo", ya que básicamente se concentrar en analizar a los diferentes competidores dentro del mercado para poder obtener alguna ventaja competitiva que los diferencie.

Las características más resaltantes que tiene la industria son:

- El mercado provee de tasas de interés de captaciones altas, por lo tanto, está en un bajo nivel.
- En el mercado el personal calificado y con amplia experiencia rotación cambia muy a menudo. Nivel medio.
- Tiempo de aprobación de préstamos en promedio en el mercado. Nivel medio.
- Requisitos para préstamos, los requisitos para obtener un préstamo son elevados en el mercado. Nivel bajo.
- Tiempo de desembolso en promedio en los préstamos solicitados. Nivel medio.
- Atención al cliente por igual por parte de todas las empresas en el mercado. Nivel medio.
- Gestión post venta personalizada en todas las empresas. Nivel alto.
- Cumplimiento con las normas legales, nivel bajo en el mercado.
- Diversificación de productos, el mercado tiene una gran variedad de productos, nivel alto.
- Las empresas del mercado tienen agencias de atención ubicadas en la mayoría de los departamentos del país. Nivel medio.
- Canales de distribución con ubicaciones estratégicas. Nivel alto.
- Morosidad media por parte de los clientes en el mercado. Nivel medio.

- Excelencia en el servicio por parte de todas a las empresas del mercado. Nivel alto.
- Tecnología, el mercado ofrece tecnología de punta a sus clientes en todos los medios de comunicación. Nivel alto.
- El mercado cuenta con buena gestión de quejas y reclamos de los clientes, así como el tiempo de seguimiento y solución de los mismos. Nivel alto.
- El uso de tecnología verde en el mercado, para ayudar al cuidado del medio ambiente, es muy poco. Nivel bajo.
- El mercado utiliza altos gastos en alquileres. Nivel bajo.

7.2.1.4.matriz (Eliminar, reducir, incrementar, crear).

Con la elaboración de la matriz se podrá redefinir la propuesta de valor que la empresa desea ofrecer a sus clientes, planteando una nueva estrategia para alcanzar sus objetivos.

Figura 7.1. Matriz E.R.I.C.

Reducir
Tiempos de desembolso y respuestas
Tasa de morosidad
Quejas y reclamos
Requisitos de desembolso
Rotación de personal

Mantener/ Incrementar
Tasa intereses
Normas legales
Red de Agencias
Tecnología
Uso de tecnología verde
Canales de distribución

Crear
Gestión de atención al cliente
Gestión Post Venta
Nuevos productos y servicios,
Inversiones en activos fijos.

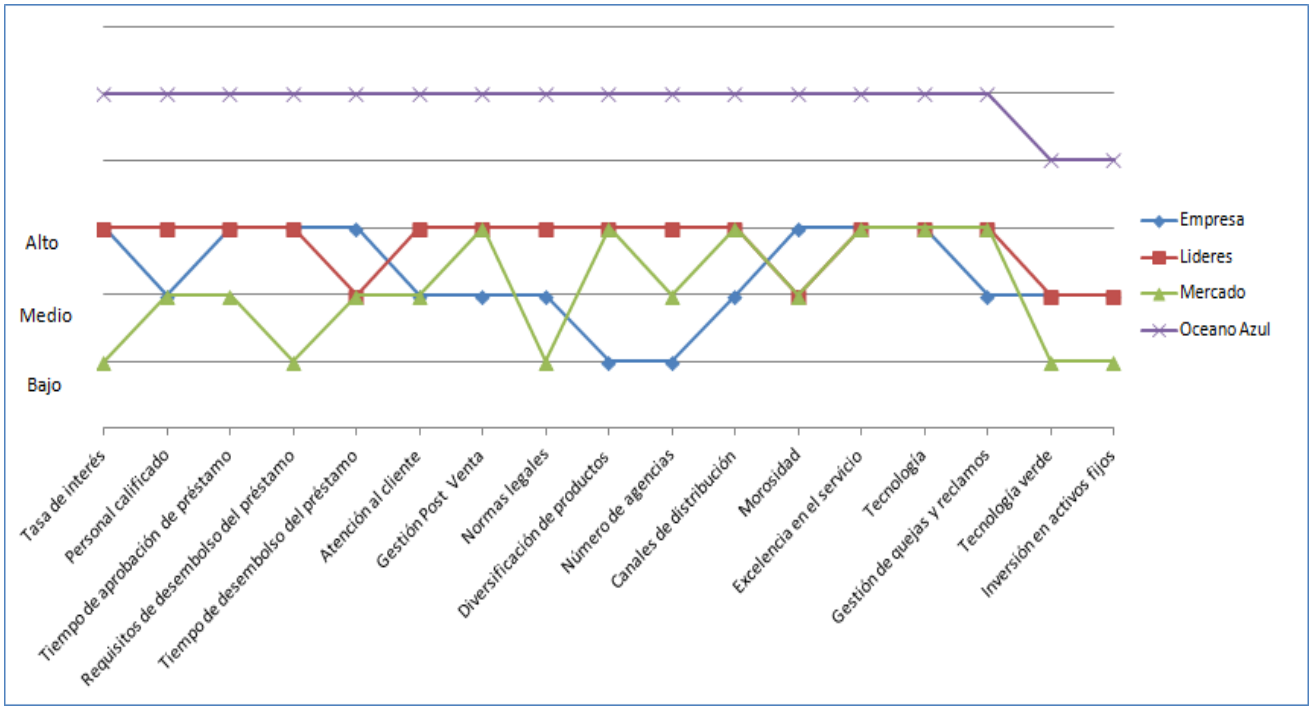
Eliminar
Gastos en alquileres

Fuente: Elaboración Propia.

7.2.1.5.lienzo de la nueva estrategia considerada.

En el siguiente gráfico se muestra los resultados del análisis tanto para ProEmpresa como para el sector Microfinanciero.

Figura 7.2: Matriz de lienzos



Fuente: Elaboración Propia.

Del gráfico, se puede observar las deficiencias que tiene ProEmpresa con respecto al mercado y sus principales competidores en los siguientes puntos; gestión postventa, diversificación de productos, número de agencias, canales de distribución, entre otros.

Pero, tiene buena situación con respecto al mercado en otras características, tales como; alta tasa de interés elevado de pago, personal calificado, tiempos y requisitos mínimos para los préstamos, tasa de morosidad baja, entre otros.

7.2.2. Matrices de formulación de estrategias.

7.2.2.1. matriz FODA.

La matriz ha sido elaborada considerando todos los factores identificados en las matrices EFE y EFI, y plantea acciones para alcanzar los retos y reducir las brechas que enfrenta.

Figura 7.3: FODA Cruzada

FODA		Fortalezas					Debilidades			
		F1	F2	F3	F4	F5	D1	D2	D3	D4
		Tiempo de respuesta para desembolso de créditos	Captación de fondos	Recuperación de cartera deteriorada	Formación y desarrollo	Cumplimiento de compras	Gestión de riesgo créditicio	Marketing y publicidad	Productos activos o gestión comercial de activos	Rotación de personal operativo
	Oportunidad	**FO: Explote**					**DO: Busque**			
O1	Incremento de la economía mundial del 2.2% en el año 2016.	- Explorar nuevos mercados en zonas periurbanas, con perspectivas de crecimiento. - Incrementar participación de mercado. - Crear nuevos productos, de acuerdo al perfil de lo clientes. - Reforzar y mejorar los procesos operativos y tecnologicos. - Reforzar los procesos opersativos y técnologicos. - Crear alianzas con empresas de servicios públicos para atender sus recaudos. - Incremento de la rentabilidad financiera. - Mejorar calidad de atención por mejores tiempos.					- Implementar y renovar la infraestructura técnologica. - Incrementar la bancarización de clientes (en zonas periurbanas). - Desarrollo de nuevos canales de atención y/o agentes de recaudación. - Buscar la formalización de clientes informales, ayudandoles a la compra de locales comerciales. - Mejorar las condiciones laborales del personal de todas las áreas.			
O2	Incremento de la economía nacional del 5.9% en el año 2016.									
O3	Disminución de la inflación a 1.63% en noviembre del 2017.									
O4	Apreciación del 0.2% en el tipo de cambio.									
O5	Disminución de la tasa de interés del 0.9% en diciembre del 2017.									
O6	Incremento de los NSE C en mayor proporción y, A y B en una menor									
O7	Incremento poblacional del 1.3% en los últimos 5 años.									
O8	Mejor tecnología que ayuda a mejorar la satisfacción de los clientes y la misma									
	Amenazas	**FA: Confronte**					**DA: Evite**			
A1	Disminución de la confianza en la gestión del Presidente de la Republica, de 24% a 75% de desaprobación.	- Perdida de clientes por la inseguridad social a nivel nacional. - Disminución en la recuperación de cartera deteriorada. - Posibles cambios en las politicas monetarias que pueden ocasionar una disminución en captación de fondos.					- Evitar el crédito al sector agro. - Evitar captar fondos a tasas elevadas			
A2	Disminución de la confianza por parte de los inversionistas con respecto a la gestión del Presidente de la República, de 11% a 63%.									
A3	Cambios inesperados en la políticas monetarias establecidos por el BCRP y supervisados y regulados por la SBS.									
A4	Incremento de la inseguridad ciudadana, 48% entre los años 2010 y 2016.									

Fuente: Elaboración propia.

7.2.2.2. matriz PEYEA.

Con esta matriz, se busca ver cuáles son las estrategias más apropiadas para ProEmpresa en base al análisis de la interacción de dos dimensiones internas como la fortaleza

financiera (FF) y ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas como la estabilidad del entorno (EE) y fortaleza industrial (FI).

Figura 7.4: Consideraciones Matriz PEYEA

FORTALEZA FINANCIERA FF										
										Valor
Estabilidad Financiera	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	5
Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	5
Capital de Trabajo	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
Riesgos Implícitos del Negocio	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	5
Flujos de Efectivo	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	6
									PROMEDIO	5

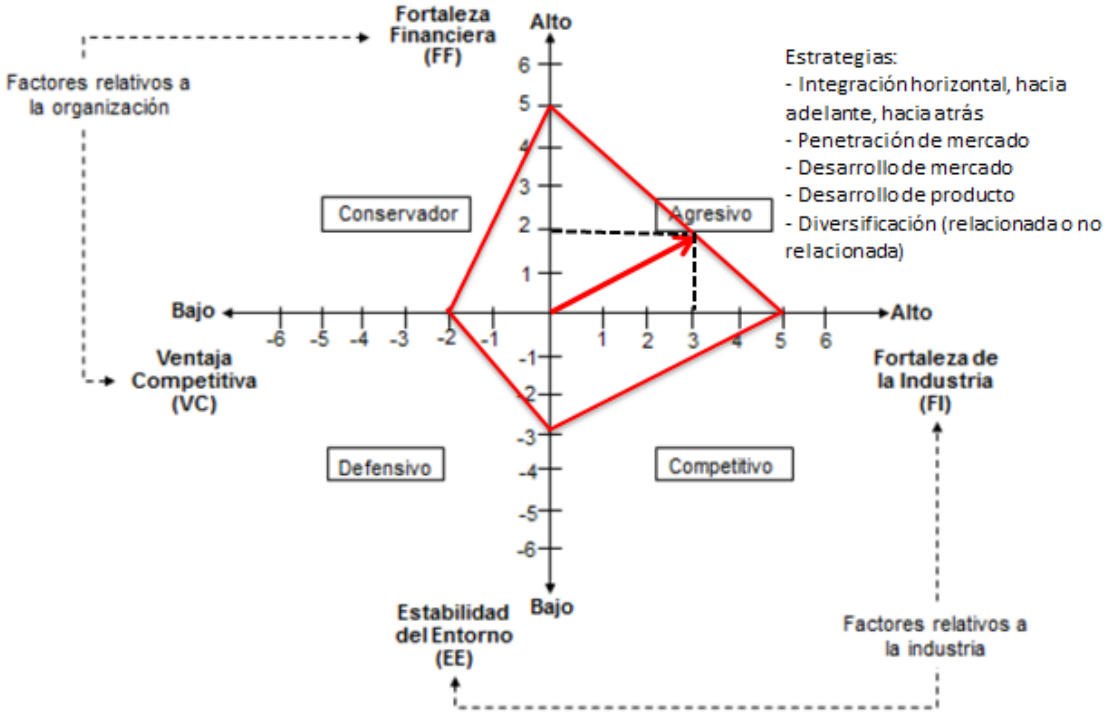
VENTAJA COMPETITIVA VC										
										Valor
Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	-3
Cobertura	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	-3
Lealtad de los clientes	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	-2
Conocimiento del mercado.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	-1
Calidad de servicio	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	-1
									PROMEDIO	-2

FORTALEZA DE LA INDUSTRIA FI										
										Valor
Alianzas estratégicas	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Potencial de utilidades.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
Conocimientos Tecnológicos	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	4
Potencial de crecimiento.	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	5
Penetración de mercado.	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	4
Intensidad de Capital	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
									PROMEDIO	**5**

ESTABILIDAD DEL ENTORNO EE										
										Valor
Indicadores económicos nacionales e internacionales.	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	-2
Tasa de Inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	-3
Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	-3
Presión competitiva	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	-4
Reformas tributarias.	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	-2
									PROMEDIO	**-3**

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 7.5: Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración Propia

Del análisis de la Matriz PEYEA se obtiene que el vector direccional se ubique en el cuadrante I, que es el AGRESIVO. Para este cuadrante se tiene las siguientes estrategias; integración horizontal (hacia delante – hacia atrás), penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación (relacionada o no relacionada

7.2.2.3.matriz Interna Externa.

Con la matriz Interna Externa se analizará en uno de nueve cuadrantes basado en los resultados obtenidos de las matrices EFE y EFI.

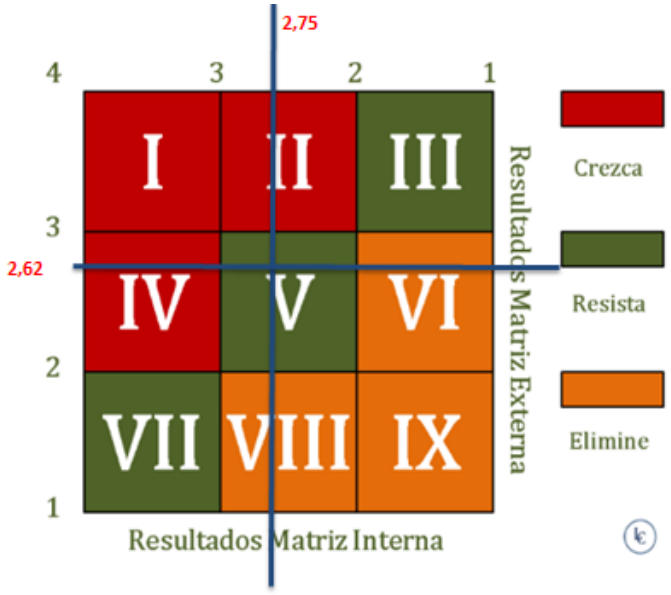
Por consiguiente, determinar en qué región de los cuadrantes se encuentra ProEmpresa y poder aplicar las estrategias adecuadas para el cumplimiento de los objetivos.

Figura 7.6: Matriz Interna Externa

NRO	FACTOR CLAVE EXTERNO	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO
1	Incremento de la economía mundial del 2.2% en el año 2016.	0,09	3	0,27
2	Incremento de la economía nacional del 5.9% en el año 2016.	0,12	4	0,48
3	Disminución de la inflación a 1.63% en noviembre del 2017.	0,07	3	0,21
4	Apreciación del 0.2% en el tipo de cambio.	0,12	3	0,36
5	Disminución de la tasa de interés del 0.9% en diciembre del 2017.	0,09	3	0,27
6	Incremento de los NSE C en mayor proporción y, A y B en una menor proporción.	0,06	2	0,12
7	Incremento poblacional del 1.3% en los últimos 5 años.	0,06	3	0,18
8	Mejor tecnología que ayuda a mejorar la satisfacción de los clientes y la misma empresa.	0,06	2	0,12
9	Disminución de la confianza en la gestión del Presidente de la Republica, de 24% a 75% de desaprobación.	0,08	2	0,16
10	Disminución de la confianza por parte de los inversionistas con respecto a la gestión del Presidente de la República, de 11% a 63%.	0,10	2	0,20
11	Cambios inesperados en la políticas monetarias establecidos por el BCRP y supervisados y regulados por la SBS.	0,10	2	0,20
12	Incremento de la inseguridad ciudadana, 48% entre los años 2010 y 2016.	0,05	1	0,05
	TOTAL	1,00		2,62

NRO	FACTOR CLAVE INTERNO	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO
1	Tiempo de respuesta para desembolsos del crédito	0,20	4	0,80
2	Captación de fondos	0,15	4	0,60
3	Recuperación de cartera deteriorada	0,10	3	0,30
4	Formación y desarrollo	0,05	4	0,20
5	Cumplimiento de compras	0,05	3	0,15
6	Gestión de riesgo crediticio	0,15	2	0,30
7	Marketing y publicidad	0,15	1	0,15
8	Productos activos o gestión comercial de activos	0,10	2	0,20
9	Rotación de personal operatio	0,05	1	0,05
		1,00		2,75

Fuente: Elaboración Propia.



Región	Celdas	Prescripción	Estrategias
1	I, II, IV	Crecer y construir	Intensivas Integración
2	III, V y VII	Retener y mantener	Penetración en el Mercado Desarrollo de Productos
3	VI, VIII, IX	Cosechar o desinventir	Defensivas

Invertir intensivamente para crecer	Invertir selectivamente y construir	Desarrollarse para mejorar
Invertir selectivamente y construir	Desarrollarse selectivamente para mejorar	Cosechar o desinvertir
Desarrollarse selectivamente y construir con sus fortalezas	Cosechar	Desinvertir

Como se puede observar la matriz IE, está se basa en dos dimensiones: El ponderado de la Matriz EFE (eje “X”) que es de 2,62 y el total ponderado de la Matriz EFI (eje “Y”) que es de 2,75.

Del análisis de la Matriz IE se observa que para ProEmpresa se ubica en el Quinto Cuadrante que tiene como estrategias: Penetración de mercado y Desarrollo de productos. Dicho cuadrante también da a conocer que la prescripción en “mantener y retener”, que lleva a desarrollarse selectivamente para mejorar. La selección de la correcta estrategia a seguir, se decidirá en el siguiente capítulo.

7.2.2.4. matriz Boston Consulting Group.

La matriz BCG refleja la relación que hay entre la posición de la participación del Mercado y la tasa de crecimiento de las ventas en la industria. En esta matriz se observan como ciertos productos y servicios que ofrece ProEmpresa son ubicados de modo tomar decisiones de estrategias a implementar.

Para poder armar la matriz BCG se debe reconocer los productos y servicios que ofrece la empresa, en este caso ProEmpresa tiene; colocaciones, CTS, inversión en proyectos y productos financieros y no financieros.

La matriz de análisis debe tener los ingresos por cada producto, así como la participación en el Mercado tanto para

ProEmpresa como para el mayor competidor de los mismos productos mencionados anteriormente.

Cuadro 7.3: Información Matriz BCG

	INGRESOS (miles de soles)		%	% Participación en mercado de ProEmpresa	% Participación Mayor Competidor
CATEGORIA	2016	2017	Ingresos		
Colocaciones	77,847	83,706	40%	60%	33%
CTS	68,161	75,734	36%	55%	40%
Inversión en Proyectos	35,475	39,860	19%	34%	60%
Productos financieros y no financieros	11,606	11,723	6%	5%	70%
TOTAL	**183,499**	**211,023**			

Con los datos de la matriz obtenemos coordenadas para poder ubicarlas en el BSC y saber cuál es el cuadrante donde pertenece cada producto.

Para eje vertical

TC1	7.5%
TC2	11.1%
TC3	12.4%
TC4	1.0%

Para eje horizontal

CM1	1.8
CM2	1.4
CM3	0.6
CM3	0.1

A continuación, tenemos la matriz BCG para ProEmpresa.

Figura 7.7: Matriz BCG

Fuente: Elaboración Propia.

De la matriz se obtiene lo siguiente:

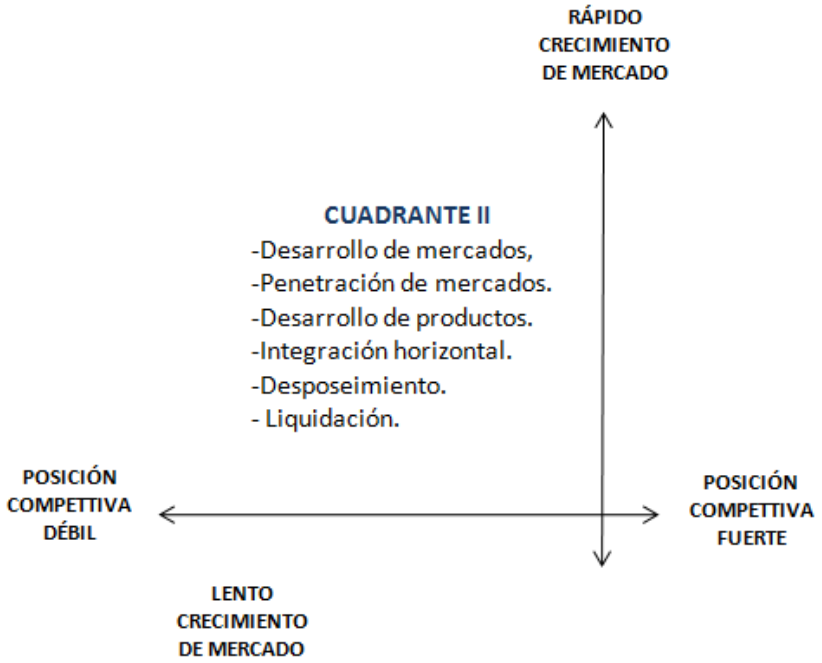
- El perro son los productos financieros y no financieros.
- La interrogación son las inversiones proyectos.
- La estrella son las colocaciones.
- La vaca son las CTS.

7.2.2.5. matriz de la Gran Estrategia.

Del análisis actual de ProEmpresa, la empresa se encuentra en una posición competitiva débil pero la industria se encuentra en un crecimiento alto.

ProEmpresa está manejando actualmente una política de crecimiento lo cual hará que crezca en los próximos años, así mismo la búsqueda de expandirse a nuevos mercados, en zonas periféricas de las grandes ciudades, con personal altamente calificado y con buen trato a los clientes.

Figura 7.8: Matriz de la Gran Estrategia



Fuente: Elaboración Propia.

La industria donde se desenvuelve ProEmpresa ha crecido en los últimó 6 años a razón de 13.5% en promedio por lo tanto es un crecimiento rápido. Pero tiene una posición competitiva débil. Por lo tanto, el cuadrante donde está ubicado ProEmpresa es el cuadrante II.

Los cuales recomiendan entre las muchas estrategias, desarrollo de mercados y productos, penetración de mercados, integración horizontal, desposeimiento y liquidación.

7.3. Resumen de las Estrategias Formuladas

A continuación, se observa el resumen de las estrategias en cada uno de las matrices analizados en el presente capitulo.

Cuadro 7.4: Resumen de las Estrategias Formuladas

MATRIZ	INTEGRACION VERTICAL	INTEGRACION HORIZONTAL	LIDERAZGO EN COSTOS	DIFERENCIACION EN SERVICIO	PENETRACION DE MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTO
OCENANO AZUL				X	X	X
FODA				X	X	X
PEYEA		X	X		X	X
IE					X	X
BCG				X	X	
GRAN ESTRATEGIA		X			X	X

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO VIII

Selección de estrategias

En el presente capítulo se llevará a cabo la evaluación y selección de las estrategias correctas que lleven a las acciones necesarias para que ProEmpresa llegue a su misión y visión al 2021. Los métodos a utilizar serán los siguientes: "Método de factores estratégicos claves", "Método de escenarios" y "Matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC", los cuales se describen a continuación.

A continuación, se define el objetivo según David[3] de las estrategias a evaluar y seleccionar:

a. Penetración de mercado. - Se busca incrementar la participación de mercado de los productos actuales de la empresa a través de una intensificación de sus esfuerzos de marketing.

b. Desarrollo de mercado. - Se busca introducir los productos actuales en nuevas áreas geográficas y/o segmentos no atendidos de áreas geográficas actuales.

c. Desarrollo de producto. - Se busca el incremento de ventas a través de la creación, modificación o mejora de los productos actuales de la empresa.

d. Integración hacia adelante. - Se busca implementar el proceso de confección, con lo cual se venderían prendas además de telas.

[3]David, Fred, "Conceptos de Administración Estratégica", México D.F., PEARSON EDUCACIÓN, 2003

e. Diferenciación en servicio. - Se busca brindar un servicio de alta calidad, principalmente brindando soluciones integrales a los clientes para el diseño y producción de telas, así como el diseño de prendas.

8.1. Método Factores Estratégicos Claves

8.1.1. Criterios de selección.

En la entrevista con el Gerente General se definieron los criterios de selección, los que están clasificados según el marco de valoración y selección de estrategias, desarrollado por G. Johnson y K. Scholes[4], quienes tipifican los criterios en tres tipos: oportunidad, aceptabilidad y factibilidad.

Con estos criterios se define cuál es la mejor estrategia a implementar para ProEmpresa.

[4] Libro: Dirección Estratégica, Autores: Gerry Johnson y Kevan Scholes, quinta edición (2001), capítulo 8.

Cuadro 8.1: Criterios estratégicos de selección

N°	Criterio de selección	Tipo de criterio	Análisis clave
1	Posicionamiento en mercado	Oportunidad	Posicionamiento
2	Captación de fondos		Cadena de valor
3	Recuperación de cartera pérdida		Cadena de valor
4	Servicios post venta		Cadena de valor
5	Diversidad de productos		Perfil de negocio
6	Mayor utilidad	Aceptabilidad	Resultado Previsible
7	Aumentar la participación de mercado		Resultado Previsible
8	Riesgo del negocio en general		Identificación de riesgos
9	Facilidad de la implantación	Factibilidad	Suficiencia de recursos y competencias
10	Personal altamente calificado		Suficiencia de recursos y competencias

Elaboración propia a partir de los criterios de Scholes y Johnson

8.1.2. Matriz de selección.

Con la participación del Gerente de Administración se ponderó los criterios de selección para lo cual se asignó un puntaje con el que se ponderan y responden a un criterio de selección.

Cuadro 8.2: Matriz de selección

N°	Criterios de selección	Peso	Estrategias											
			Integración vertical		Integración horizontal		Liderazgo de costos		Diferenciación en servicio		Penetración de mercado		Desarrollo de producto	
			Puntaje	Total	Puntaje	Total	Puntaje	Total	Puntaje	Total	Puntaje	Total	Puntaje	Total
1	Posicionamiento en mercado	0,08	3	0,24	2	0,16	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24
2	Captación de fondos	0,09	1	0,09	2	0,18	1	0,09	3	0,27	3	0,27	2	0,18
3	Recuperación de cartera pérdida	0,09	1	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18	2	0,18	2	0,18
4	Servicios post venta	0,08	2	0,16	1	0,08	1	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16
5	Diversidad de productos	0,11	2	0,22	2	0,22	1	0,11	2	0,22	4	0,44	3	0,33
6	Mayor utilidad	0,15	3	0,45	2	0,3	2	0,3	3	0,45	3	0,45	3	0,45
7	Aumentar la participación de mercado	0,12	2	0,24	2	0,24	1	0,12	3	0,36	3	0,36	2	0,24
8	Riesgo del negocio en general	0,11	1	0,11	2	0,22	2	0,22	2	0,22	2	0,22	2	0,22
9	Facilidad de la implantación	0,09	1	0,09	1	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18	2	0,18
10	Personal altamente calificado	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16	2	0,16	3	0,24	3	0,24
Totales		1,00		1,93		1,91		1,68		2,52		2,74		2,42

Fuente: Elaboración Propia.
El peso es el factor de importancia de los “criterios de selección”: 0,01=no es importante, 0,99=muy importante.
El puntaje es el grado de eficiencia con que las estrategias de la empresa responden a cada “criterio de selección”, donde: 4=la respuesta es superior, 3 =la respuesta está por arriba de la media, 2=la respuesta es la media y 1=la respuesta es mala.

De la tabla anterior se seleccionó la estrategia “Penetración de Mercado” como primera opción.

8.2. Método de Escenarios

8.2.1. Descripción de escenarios considerados.

Tomando en cuenta el análisis externo visto en el capítulo IV y considerando como principales variables a analizar las políticas y económicas, se tomarán en cuenta 2 posibles escenarios:

8.2.1.1. escenario 1: marzo 2019.

> "Durante 2017, la economía mundial registró un crecimiento de 3,7 por ciento, el mayor desde 2011. En las economías desarrolladas destacó el mayor dinamismo de la demanda interna y las mejores condiciones en el mercado laboral y de crédito. En las economías emergentes influyeron los mayores precios de los commodities y las mejores condiciones financieras internacionales. Se ha revisado al alza la proyección de crecimiento mundial para 2018 y 2019, de 3,7 a 3,8 por ciento y de 3,6 a 3,7 por ciento, respectivamente, consecuente con lo observado en algunos indicadores globales vinculados a la actividad manufacturera, a los servicios y al comercio global, y con un retiro gradual del estímulo monetario de la Reserva Federal y otros bancos centrales.
>
> En 2017, el déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos se redujo a 1,3 por ciento del PBI. Este resultado reflejó básicamente el mayor superávit comercial producto de la recuperación de los términos de intercambio y el crecimiento sostenido de nuestros socios comerciales que se tradujo en un mayor volumen de exportación tanto tradicional como no tradicional. En el horizonte de proyección, la revisión al alza de los términos de intercambio y el mayor

crecimiento de nuestros socios comerciales implica un déficit de cuenta corriente de 1,2 y 1,3 por ciento del PBI para 2018 y 2019, respectivamente, acorde con la recuperación prevista de la demanda interna.

La actividad económica siguió recuperándose tras la reversión de los choques que afectaron la economía a inicios del año pasado y por el impulso de los mayores términos de intercambio, terminando el año con un crecimiento de 2,5 por ciento.

A nivel sectorial, destacó el crecimiento del sector construcción acorde con la mejor evolución de la inversión pública y privada. El crecimiento del PBI fue, sin embargo, menor a lo esperado debido a una menor recuperación de la inversión al final del año respecto a lo previsto.

Para el horizonte de proyección se ha revisado a la baja el crecimiento del PBI, desde 4,2 por ciento para 2018 y 2019 (considerado en el Reporte previo) a 4,0 por ciento para ambos años, en línea con un menor dinamismo del gasto privado debido al deterioro de las expectativas de consumidores y empresarios. Este efecto se vería compensado parcialmente por el impacto positivo del incremento de los términos de intercambio. Se asume una

recuperación del gasto público similar a la del Reporte previo, consecuente con el estímulo fiscal asociado al plan de reconstrucción y los Juegos Panamericanos.

Asimismo, se acelerará el crecimiento de la inversión pública por las obras de reconstrucción por el Fenómeno El Niño Costero y los Juegos Panamericanos. Con ello, se mantiene la proyección de un déficit de 3,5 por ciento del PBI en 2018. Para 2019, se espera un descenso del déficit a 2,9 por ciento del PBI, consistente con la consolidación fiscal. Esta proyección implica un estímulo fiscal ponderado positivo en 2018, que luego se revertiría en 2019, lo que coincidiría con el cierre de la brecha del producto.

La inflación disminuyó desde 1,54 por ciento en noviembre de 2017 a 1,18 por ciento en febrero de 2018, principalmente por la rápida reversión de los choques de oferta persistentes que afectaron a los productos agrícolas, como el déficit hídrico de finales del año 2016 y el Fenómeno El Niño Costero en el primer trimestre de 2017; y por el contexto de ciclo económico débil. Asimismo, las expectativas de inflación a doce meses han seguido descendiendo, ubicándose dentro del rango meta desde marzo de 2017.

En este contexto, el Directorio del BCRP redujo la tasa de referencia, por segunda vez en el año, a 2,75 por ciento en marzo. Esta disminución de la tasa de interés de referencia es consistente con una convergencia de la tasa de inflación hacia 2,0 por ciento, una vez disipada la reversión de los choques de oferta que han ubicado la inflación en el tramo inferior del rango meta.

Se proyecta que la inflación se ubique por debajo de 2 por ciento durante la primera mitad de 2018, debido a la corrección de los choques de oferta que incrementaron los precios entre fines de 2016 y la primera mitad de 2017, y que luego converja gradualmente hacia 2 por ciento. Asimismo, que la inflación sin alimentos y energía y las expectativas de inflación se ubiquen alrededor de 2 por ciento en el horizonte de proyección, en un contexto de ausencia de presiones inflacionarias de demanda e inflación importada moderada.

El balance de los factores de riesgo considerados en este Reporte –choques de demanda (recuperación más gradual de inversión privada y pública), mayor volatilidad de los mercados financieros internacionales y choques de oferta (aumento en los precios de los combustibles y de algunos

alimentos importados) – se traduce en un sesgo ligero a la baja en la proyección de la inflación".[5]

El contexto político ha sufrido varios cambios en estos últimos meses, con la renuncia del Ex Presidente Pedro Pablo Kuczynski y el nuevo Presidente Martín Alberto Vizcarra Cornejo. Ha puesto el país en una situación de incertidumbre frente a los países del mundo. Se observó un incremento pequeño del tipo de cambio, pero volviendo a su precio normal en los días próximos, en los próximos días se sabrá cuáles son los Ministros que tomarán rienda a los Ministerios del Estado.

[5] http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2018.pdf

Figura 8.1: Resumen de Proyecciones

RESUMEN DE LAS PROYECCIONES

	2016	2017	2018 1/		2019 1/	
			RI Dic.17	RI Mar.18	RI Dic.17	RI Mar.18
Var. % real						
1. Producto bruto interno	4,0	2,5	4,2	4,0	4,2	4,0
2. Demanda interna	1,1	1,6	4,4	4,2	4,3	4,2
a. Consumo privado	3,3	2,5	3,3	3,2	3,8	3,6
b. Consumo público	-0,5	1,0	3,6	4,0	2,0	2,5
c. Inversión privada fija	-5,7	0,3	6,5	5,5	7,5	7,5
d. Inversión pública	0,2	-2,8	12,5	14,2	4,0	5,0
3. Exportaciones de bienes y servicios	9,5	7,2	3,5	3,2	3,8	3,6
4. Importaciones de bienes y servicios	-2,2	4,0	4,3	4,0	4,3	4,3
5. Crecimiento de nuestros socios comerciales	2,8	3,5	3,4	3,6	3,3	3,4
Nota:						
Brecha del producto 2/ (%)	-1,0 ; 0,0	-1,3 ; -0,7	-0,5 ; 0,0	-1,0 ; -0,3	-0,5 ; 0,0	-0,7 ; 0,0
Var. %						
6. Inflación	3,2	1,4	2,0	2,0	2,0	2,0
7. Inflación esperada 3/	-	-	2,5	2,2	2,7	2,5
8. Depreciación esperada 3/	-	-	1,4	0,8	0,6	1,1
9. Términos de intercambio 4/	-0,7	7,3	2,8	7,4	0,0	0,2
a. Precios de exportación	-3,6	13,1	4,0	12,0	1,0	0,1
b. Precios de importación	-3,0	5,4	1,2	4,3	1,0	-0,1
Var. % nominal						
10. Circulante	6,5	6,7	6,0	7,6	6,0	8,0
11. Crédito al sector privado 5/	5,6	6,6	7,0	7,5	7,0	7,8
% PBI						
12. Inversión bruta fija	22,8	21,6	22,5	22,2	23,1	22,8
13. Cuenta corriente de la balanza de pagos	-2,7	-1,3	-1,6	-1,2	-1,7	-1,3
14. Balanza comercial	1,0	2,9	3,1	4,3	2,9	4,2
15. Entrada de capitales externos de largo plazo 6/	4,6	5,6	4,1	4,4	4,2	4,4
16. Ingresos corrientes del gobierno general	18,5	18,0	18,3	18,3	18,5	18,5
17. Gastos no financieros del gobierno general	19,9	20,0	20,5	20,3	20,0	20,0
18. Resultado económico del sector público no financiero	-2,6	-3,1	-3,5	-3,5	-2,9	-2,9
19. Saldo de deuda pública total	23,6	24,7	26,2	25,3	27,4	26,3
20. Saldo de deuda pública neta	6,7	9,4	12,6	12,3	15,0	14,8

RI: Reporte de Inflación

1/ Proyección.

2/ Diferencial entre el PBI y el PBI potencial (en porcentaje del PBI potencial).

3/ Encuesta de expectativas a los analistas y entidades financieras

4/ Promedio.

5/ Incluye colocaciones de las sucursales en el exterior de las empresas bancarias.

6/ Incluye inversión directa extranjera neta, inversion extranjera de cartera en el país y desembolsos de largo plazo del sector privado.

Fuente: BCRP

8.2.1.2. escenario 2: setiembre 2019.

> “Durante el segundo trimestre de 2017, el crecimiento mundial ha sido el mayor en los últimos cinco años, caracterizado por una sincronización en la evolución de las economías desarrolladas y emergentes. Las economías desarrolladas continuaron siendo impulsadas por el dinamismo del mercado laboral, las favorables condiciones financieras y las tenues presiones inflacionarias que descartan un ajuste brusco del estímulo monetario.
>
> La reducción del déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos se acentuó durante el primer semestre de este año y reflejó la desaceleración de la demanda interna y los mayores términos de intercambio. En el horizonte de proyección, se prevé que los precios de exportación se mantendrían en niveles promedio cercanos a los alcanzados durante este año. Consistente con estos desarrollos, el déficit de la cuenta corriente se ubicaría alrededor de 2,0 por ciento para el período 2017-2019. La cuenta financiera de largo plazo seguirá siendo la principal fuente de financiamiento de la balanza de pagos superando de manera holgada los requerimientos de la cuenta corriente.

La actividad económica se ha venido desacelerando desde el último trimestre de 2016 por la moderación de la demanda interna, básicamente por la contracción de la inversión privada y pública, tras el impacto de las medidas de consolidación fiscal, de los casos de corrupción asociados a empresas constructoras brasileñas y del Fenómeno El Niño Costero (sobre todo entre febrero y abril de 2017).

A partir de mayo se ha observado una recuperación de la demanda interna, en línea con la recuperación de la confianza empresarial y de los términos de intercambio, así como una menor contracción del gasto público, asociada a las medidas del gobierno para destrabar la inversión pública. Asimismo, las exportaciones continuaron siendo la principal fuente de crecimiento del PBI.

Con esta evolución, se ha mantenido la proyección del crecimiento del PBI en 2,8 por ciento para este año y en 4,2 por ciento para 2018. Este nivel de crecimiento se mantendría en 2019, en un contexto de aceleración de la inversión privada y menor crecimiento de la producción minera y la inversión pública.

La tendencia descendente de la inflación registrada desde abril se interrumpió brevemente por el alza del precio

del limón (julio/agosto) y el alza de las tarifas de agua (agosto), eventos que impulsaron la inflación a 3,17 por ciento anual en agosto, por encima del rango meta. Pese a esta evolución, las expectativas de inflación a doce meses han seguido descendiendo, ubicándose dentro del rango meta en los últimos tres meses, resultado que refleja una correcta lectura por parte de los agentes económicos sobre la temporalidad del reciente choque de oferta. En este contexto, el Directorio del BCRP redujo la tasa de referencia a 3,75 por ciento en julio, la mantuvo en dicho nivel en agosto y la redujo a 3,50 por ciento en setiembre.

Con esta disminución de la tasa de interés de referencia, se ha ampliado la posición de política monetaria expansiva. Dicha posición es consistente con una convergencia de la tasa de inflación hacia el 2,0 por ciento con un crecimiento económico sin presiones inflacionarias de demanda.

Se proyecta que la inflación se ubique dentro del rango meta durante el cuarto trimestre del presente año, para converger sostenidamente hacia 2,0 por ciento durante 2018. Esta proyección incorpora una reversión rápida en los precios de alimentos afectados por factores climáticos adversos asociados con el Fenómeno El Niño Costero (lluvias

excesivas) durante el primer trimestre y su impacto en el abastecimiento de estos productos durante el tercer trimestre.

Los factores de riesgo considerados en este Reporte – choque de oferta, choques de demanda, mayor volatilidad de los mercados financieros internacionales y caída de los términos de intercambio– presentan un sesgo ligero a la baja en la proyección de la inflación, es decir, que el impacto de factores a la baja de la inflación es mayor al de los factores al alza".[6]

El contexto político cambiará debido a las Elecciones Municipales convocadas para el 8 de octubre del año 2018, el cual mostrará un nuevo mapa político en cada uno de los departamentos, con lo cual se iniciarán nuevos proyectos, nueva infraestructura social, entre otros. Esperando que con este nuevo mapa político mejore la situación de las empresas y sobre todo de la población.

[6] http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2017.pdf

Figura 8.2: Resumen de Proyecciones

RESUMEN DE LAS PROYECCIONES

	2015	2016	2017 1/		2018 1/		2019 1/
			RI Jun.17	RI Set.17	RI Jun.17	RI Set.17	RI Set.17
Var. % real							
1. Producto bruto interno	3,3	4,0	2,8	2,8	4,2	4,2	4,2
2. Demanda interna	2,9	1,0	1,9	2,3	4,0	4,2	4,2
a. Consumo privado	3,4	3,4	2,5	2,6	3,0	3,3	3,8
b. Consumo público	9,8	-0,5	2,3	2,3	3,0	3,6	2,0
c. Inversión privada fija	-4,3	-5,9	-1,8	-1,0	5,3	5,3	7,5
d. Inversión pública	-9,5	0,6	7,0	7,0	15,0	15,0	4,0
3. Exportaciones de bienes y servicios	4,0	9,5	5,9	5,0	4,4	3,8	4,4
4. Importaciones de bienes y servicios	2,4	-2,2	2,9	3,3	3,5	4,1	4,6
5. Crecimiento de nuestros socios comerciales	3,2	2,8	3,2	3,3	3,3	3,3	3,2
Nota:							
Brecha del producto 2/ (%)	-1,0; 0,0	-1,0; 0,1	-1,7; 0,0	-1,5; -0,5	-1,2; 0,0	-1,0; 0,0	-0,5; 0,0
Var. %							
6. Inflación	4,4	3,2	2,0-2,5	2,0-2,5	2,0-2,2	2,0	2,0
7. Inflación esperada 3/	-	-	3,0	2,8	2,8	2,7	2,7
8. Depreciación esperada 3/	-	-	-2,7	-2,5	1,5	1,6	1,3
9. Términos de intercambio 4/	-6,4	-0,7	5,5	7,0	0,0	2,0	0,0
a. Precios de exportación	-15,0	-3,6	10,2	12,0	0,6	2,2	1,0
b. Precios de importación	-9,2	-3,0	4,5	4,7	0,6	0,1	1,0
Var. % nominal							
10. Circulante	3,8	6,5	5,0	5,0	5,9	5,9	5,9
11. Crédito al sector privado 5/	8,0	5,6	5,0	5,5	6,2	7,0	7,0
% PBI							
12. Inversión bruta fija	24,3	22,5	21,6	21,6	22,3	22,2	22,9
13. Cuenta corriente de la balanza de pagos	-4,8	-2,7	-2,1	-2,0	-2,0	-2,0	-2,1
14. Balanza comercial	-1,5	1,0	2,3	2,3	2,7	2,8	2,7
15. Entrada de capitales externos de largo plazo 6/	6,6	4,6	3,7	5,0	3,8	4,0	4,2
16. Ingresos corrientes del gobierno general	20,0	18,5	18,3	18,1	18,2	18,3	18,4
17. Gastos no financieros del gobierno general	21,3	20,0	20,2	20,0	20,4	20,4	19,9
18. Resultado económico del sector público no financiero	-2,1	-2,6	-3,0	-3,0	-3,5	-3,5	-2,9
19. Saldo de deuda pública total	23,3	23,8	25,8	24,9	26,6	26,9	27,7
20. Saldo de deuda pública neta	6,6	8,0	10,4	10,0	13,4	13,0	15,4

1/ Proyección.
2/ Diferencial entre el PBI y el PBI potencial (en porcentaje).
3/ Encuesta de expectativas a los analistas y entidades financieras.
4/ Promedio.
5/ Incluye colocaciones de las sucursales en el exterior de las empresas bancarias.
6/ Incluye inversión directa extranjera neta, inversión extranjera de cartera en el país y desembolsos de largo plazo del sector privado.
RI: Reporte de Inflación.

Fuente: BCRP

8.2.2. Comparación de Estrategias con escenarios.

En el cuadro 8.3, puede verse que las estrategias de desarrollo de producto y diferenciación en servicios ofrecen resultados altamente favorables en el Escenario 1 considerando mejores perspectivas económicas.

Cuadro 8.3: Comparación de Estrategias con escenarios

	Estrategias					
Escenario	**Integración vertical**	**Integración horizontal**	**Liderazgo de costos**	**Diferenciación en servicio**	**Penetración de mercado**	**Desarrollo de producto**
Escenario 1	Indiferente	Indiferente	Favorable	Favorable	Altamente favorable	Favorable
Escenario 2	Indiferente	Indiferente	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable

Fuente: Elaboración propia.

8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC.

En el cuadro 8.4 se observa el resultado de la matriz MPEC, la Matriz MPEC determina el grado relativo de atracción de diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores críticos externos e internos. En la MPEC se utilizó los datos de la etapa entrada (EFE, EFI) y estrategias alternativas obtenidas en la etapa de conciliación (Océano Azul, FODA, PEYEA, BCG, IE, Gran Estrategia).

Los pesos y puntajes asignados a esta matriz fueron validados por el Gerente de Planeamiento y el Gerente de Administración.

Cuadro 8.4: Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

		Peso	Estrategias											
			Integración vertical		Integración horizontal		Liderazgo de costos		Diferenciación en servicio		Penetración de mercado		Desarrollo de producto	
			PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
Oportunidad														
O1	Incremento de la economía mundial del 2.2% en el año 2016.	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	2	0,04	2	0,04
O2	Incremento de la economía nacional del 5.9% en el año 2016.	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1	2	0,1	3	0,15	3	0,15
O3	Disminución de la inflación a 1.63% en noviembre del 2017.	0,03	2	0,06	2	0,06	1	0,03	1	0,03	3	0,09	2	0,06
O4	Apreciación del 0.2% en el tipo de cambio.	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04	2	0,04	2	0,04	2	0,04
O5	Disminución de la tasa de interés del 0.9% en diciembre del 2017.	0,03	1	0,03	2	0,06	1	0,03	2	0,06	1	0,03	2	0,06
O6	Incremento de los NSE C en mayor proporción y, A y B en una menor proporción.	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	4	0,28
O7	Incremento poblacional del 1.3% en los últimos 5 años.	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15
O8	Mejor tecnología que ayuda a mejorar la satisfacción de los clientes y la misma empresa.	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Amenazas														
A1	Disminución de la confianza en la gestión del Presidente de la Republica, de 24% a 75% de desaprobación.	0,03	1	0,03	2	0,06	1	0,03	2	0,06	1	0,03	2	0,06
A2	Disminución de la confianza por parte de los inversionistas con respecto a la gestión del Presidente de la República, de 11% a 63%.	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1

		Peso	Estrategias											
			Integración vertical		Integración horizontal		Liderazgo de costos		Diferenciación en servicio		Penetración de mercado		Desarrollo de producto	
			PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
A3	Cambios inesperados en las políticas monetarias establecidas por el BCRP y supervisadas y reguladas por la SBS.	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15
A4	Incremento de la inseguridad ciudadana, 48% entre los años 2010 y 2016.	0,04	1	0,04	2	0,08	1	0,04	3	0,12	2	0,08	2	0,08
Fortalezas														
F1	Tiempo de respuesta para desembolso de créditos	0,08	0	0	2	0,16	3	0,24	3	0,24	4	0,32	3	0,24
F2	Captación de fondos	0,04	0	0	2	0,08	1	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08
F3	Recuperación de cartera deteriorada	0,07	0	0	1	0,07	1	0,07	2	0,14	3	0,21	2	0,14
F4	Formación y desarrollo	0,09	1	0,09	2	0,18	2	0,18	3	0,27	4	0,36	2	0,18
F5	Cumplimiento de compras	0,01	2	0,02	1	0,01	3	0,03	2	0,02	2	0,02	2	0,02
Debilidades														
D1	Gestión de riesgo crediticio	0,06	1	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18	3	0,18	2	0,12
D2	Marketing y publicidad	0,04	1	0,04	1	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	2	0,08
D3	Productos activos o gestión comercial de activos	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
D4	Rotación de personal operativo	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Totales		1		1,21		1,92		1,88		2,38		2,65		2,49

Puntaje de atractividad (PA):

1=No aceptable, 2=posiblemente aceptable, 3=probablemente aceptable, 4=la más aceptable y 0=no aplica.

Calificación del atractivo (CA): Peso*PA

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de la tabla se obtiene como estrategia resultante de la aplicación de este método: **“Penetración de mercado”.**

8.4. Descripción de estrategia seleccionada

De acuerdo al puntaje obtenido utilizando el “Método de factores estratégicos claves”, el “Método de escenarios” la estrategia seleccionada es **“Penetración de mercado”**, la cual según David busca incrementar la participación de mercado de los productos o servicios actuales de la empresa a través de una intensificación de sus esfuerzos. Esta estrategia es muy utilizada, ya sea por si sola o en combinación con otras estrategias. La estrategia seleccionada también fue la que el Gerente de Planeamiento indicó como la mejor opción, corroborando el análisis realizado a la empresa.

Por tal motivo, lo que buscará ProEmpresa es penetrar el mercado aumentando agencias, incremento del número de agentes de negocios, aumento en publicidad, entre otros.

8.5. Descripción de estrategia contingente

De acuerdo al puntaje obtenido utilizando el “Método de factores estratégicos claves”, el “Método de escenarios” la estrategia contingente que es la que obtuvo el segundo mayor puntaje es **“Desarrollo de Producto”**, la cual según David busca aumentar las ventas a través de la modificación o mejora de los productos o servicios actuales de la empresa. El desarrollo de producto suele

exigir grandes gastos en investigación y desarrollo. La estrategia seleccionada también fue la que el Gerente de Planeamiento indicó como la mejor opción, corroborando el análisis realizado a la empresa.

CAPÍTULO IX

Implementación de la estrategia

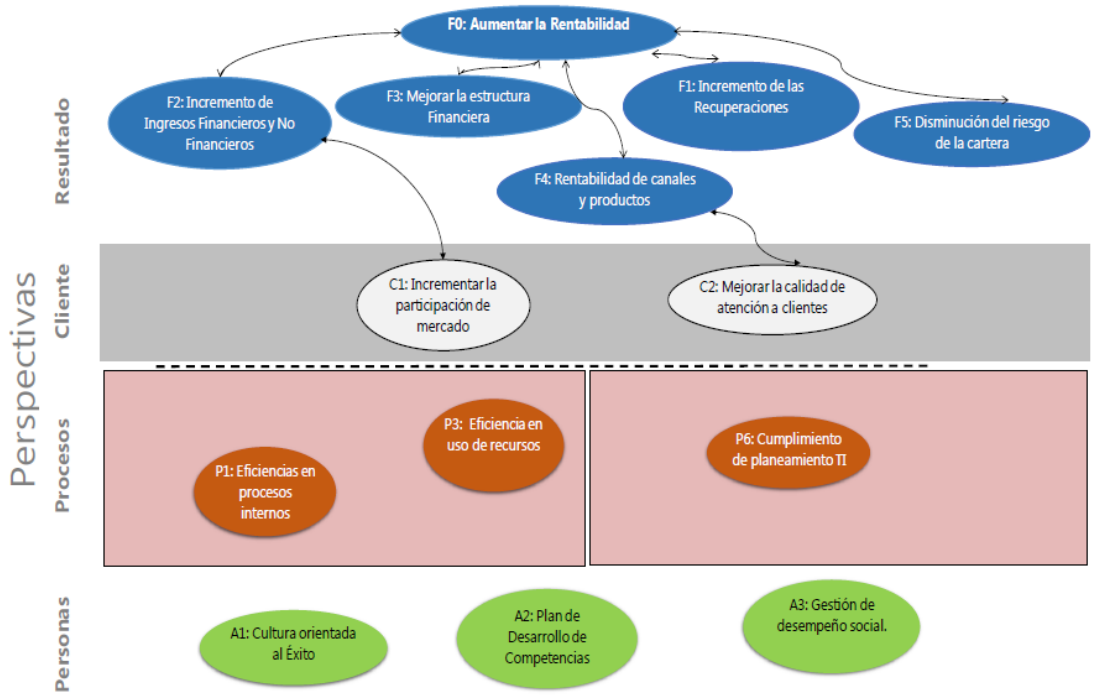
En el presente capítulo se describirá cómo se implementará la estrategia, para ello se definió el mapa estratégico en base a la metodología del Balanced Score Card de Kaplan y Norton[7]. Luego de ello, se definirá los objetivos estratégicos con metas hasta el año 2021, para cada uno de los cuales se definirá un plan de acción y el presupuesto necesario.

9.1. Mapa de la Estrategia

En base a la metodología del Balanced Score Card y teniendo en cuenta los objetivos estratégicos establecidos, en el capítulo IX, se definió el mapa estratégico (Ver Figura 9.1) el cual despliega los objetivos a través de cuatro perspectivas: financiero, cliente, procesos y aprendizaje y desarrollo.

[7] Kaplan, Roberto y Norton, David. “Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard”. Boston: Harvard Business School Press, 1996

Figura 9.1: Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia

En la perspectiva financiera/resultados se considera el incremento de la rentabilidad, basado en el incremento de las recuperaciones, incremento de los ingresos financieros y no financieros, mejorar la estructura financiera, haciendo más rentables los canales y productos y a través de la disminución del riesgo de la cartera.

Para lograr todo lo antes señalado, dentro de la perspectiva “CLIENTES” se plantea una penetración de mercado y mejorar la calidad de atención a Clientes, a través de la mejora de los atributos del producto/ servicio valorados por los clientes tales como: tiempo de atención, precio/tasas interés competitivo, desarrollo de nuevos productos, incremento de cobertura y mejora en la asesoría pre y post venta.

De acuerdo a la perspectiva de procesos se busca obtener o mejorar el uso de los recursos, así como la eficiencia dentro de los procesos internos que agilicen los tiempos de atención a los clientes y el cumplimiento del planeamiento de TI para que ayuden a la organización la adopción de una gestión por procesos.

De acuerdo a la perspectiva de aprendizaje y desarrollo lo que se busca es un desarrollo de competencias, concientizar la cultura orientada al éxito y poder gestionar el desempeño social.

9.2. Objetivos, indicadores y metas del mapa de la estrategia

En el cuadro 9.1, se detalla los objetivos generales y sus respectivos objetivos específicos al año 2021 considerando metas y revisiones anuales.

Cuadro 9.1: Cuadro de Objetivos

Prespectivas BSC	Objetivo Largo Plazo	Objetivos Corto Plazo
Resultado	**OLP1:** Incrementar la Rentabilidad Financiera de forma sostenible.	**OCP1:** Aumentar la Rentabilidad de la empresa.
		OCP2: Incremento de Ingresos Financieros y No Financieros.
		OCP3: Mejorar la estructura Financiera.
		OCP4: Disminución del riesgo de la cartera.
		OCP5: Incremento de Recuperaciones
Clientes	**OLP2:** Incrementar la participación de mercado y calidad de atención.	**OCP6:** Incrementar la participación de mercado.
		OCP7: Mejorar la calidad de atención a clientes.
Procesos	**OLP3:** Eficiencia en recursos e innovación en procesos y tecnología	**OCP8:** Eficiencia en uso de recursos.
		OCP9: Eficiencias en procesos internos.
		OCP10: Cumplimiento de planeamiento TI
Personas	**OLP4:**Establecer una Cultura orientada al éxito en nuestro talento humano y gestión social	**OCP11:** Plan de desarrollo de Competencias
		OCP12: Cultura orienta Al Éxito
		OCP13: Gestión de Desempeño Social

Fuente: Elaboración propia.

9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos

La selección de indicadores ha sido realizada, teniendo en cuenta cinco criterios principales, los que permitirán proporcionar información relevante y útil

para el logro de los objetivos estratégicos y la medición del desempeño institucional.

Los indicadores deberán ofrecer medidas pertinentes y sólidas para del progreso hacia las metas de los objetivos estratégicos del presente plan.

Deben ser claros y de fácil interpretación y fácilmente comparables y deben ser representativos con el trabajo que se desarrolla en la institución.

Deben estar basados en normas y practicas uniformes de la industria de las microfinanzas.

Deben ser elaborados a partir de fuentes de datos altamente comprobables, cuantificables y de fácil recreación a lo largo del tiempo y vigencia del plan.

Los indicadores desarrollados se muestran en la tabla 9.2 y cubren aspecto como Rentabilidad Patrimonial (ROE), Retorno de la Cartera, Margen Financiero Bruto, Ratio de Eficiencia Operativo, Saldo de Colocaciones de Cartera, Índice de Morosidad de Contable, Índice de Deterioro Total de Cartera, Gasto de Provisión de Cartera Vencida entre otros que se describen en la tabla 9.2.

9.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos

Previo a la definición de los objetivos e indicadores se procedió a formular las metas para cada una de las iniciativas teniendo en cuenta las perspectivas financieras, cliente, procesos y persona.

Cuadro 9.2: Objetivos, Metas

Prespectivas BSC	Objetivo Largo Plazo	Objetivos Corto Plazo	Unidad de Medida	2018	2019	2020	2021
Resultado	**OLP1:** Incrementar la Rentabilidad Financiera de forma sostenible.	**OCP1:** Aumentar la Rentabilidad de la empresa.	%	9.88%	10.5%	10.3%	12.6%
			%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%
			%	78.06%	74.12%	71.77%	64.93%
			%	83.46%	81.67%	80.49%	74.48%
		OCP2: Incremento de Ingresos Financieros y No Financieros.	Miles de S/.	335,325,221	372,363,243	410,975,356	454,508,926
			Miles de S/.	95,516,554	104,228,471	126,754,931	126,328,052
			Miles de S/.	1,288,517	1,314,288	1,340,573	1,367,385
		OCP3: Mejorar la estructura Financiera.	%	21.00%	20.0%	15.0%	10.0%
			%	79.00%	80.00%	85.00%	90.00%
		OCP4: Disminución del riesgo de la cartera.	%	5.69%	5.00%	4.80%	4.50%
			%	10.53%	10.20%	9.45%	9.15%
			Miles de S/.	7,268,809	7,416,898	9,868,299	9,353,883
		OCP5: Incremento de Recuperaciones	Miles de S/.	57,222,800	67,445,080	79,364,588	93,252,297
Clientes	**OLP2:** Incrementar la participación de mercado y calidad de atención.	**OCP6:** Incrementar la participación de mercado.	N°	60,756	69,596	78,734	90,545
			N°	25,170	25,925	26,703	27,504
			N°	3	3	3	3
		OCP7: Mejorar la calidad de atención a clientes.	N°	12	12	12	12
			%	80.00%	85%	88%	90%
Procesos	**OLP3:** Eficiencia en recursos e innovación en procesos y tecnología	**OCP8:** Eficiencia en uso de recursos.	%	15.87%	15.29%	15.05%	15.00%
			S/.	53,617,289	58,724,163	65,912,564	74,169,865
		OCP9: Eficiencias en procesos internos.	N°	12	12	12	12
		OCP10: Cumplimiento de planeamiento TI	%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Personas	**OLP4:**Establecer una Cultura orientada al éxito en nuestro talento humano y gestión social	**OCP11:** Plan de desarrollo de Competencias	%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
			N°	83	104	130	162
		OCP12: Cultura orienta Al Éxito	%	95.00%	95%	97%	100%
			%	31.00%	30%	29%	28%
		OCP13: Gestión de Desempeño Social	%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 9.3: Objetivos, indicadores, metas e iniciativas

Prespectivas BSC	Objetivo Largo Plazo	Objetivos Corto Plazo	Indicador de Resultado	Unidad de Medida	2018	2019	2020	2021
Resultado	**OLP1:** Incrementar la Rentabilidad Financiera de forma sostenible.	**OCP1:** Aumentar la Rentabilidad de la empresa.	Rentabilidad Patrimonial (ROE).	%	9.88%	10.5%	10.3%	12.6%
			Retorno de la Cartera	%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%
			Margen Financiero Neto Administracion	%	78.06%	74.12%	71.77%	64.93%
			Ratio de Eficiencia Operativa	%	83.46%	81.67%	80.49%	74.48%
		OCP2: Incremento de Ingresos Financieros y No Financieros.	Saldo de Colocaciones de Cartera	Miles de S/.	335,325,221	372,363,243	410,975,356	454,508,926
			Monto de Ingresos Financieros	Miles de S/.	95,516,554	104,228,471	126,754,931	126,328,052
			Monto de Ingresos por Serv. Financieros	Miles de S/.	1,288,517	1,314,288	1,340,573	1,367,385
		OCP3: Mejorar la estructura Financiera.	Participación en la estructura de financiamiento por Adeudos.	%	21.00%	20.0%	15.0%	10.0%
			Participación en la estructura de financiamiento por Captaciones.	%	79.00%	80.00%	85.00%	90.00%
		OCP4: Disminución del riesgo de la cartera.	Índice de Morosidad de Contable	%	5.69%	5.00%	4.80%	4.50%
			Índice de Deterioro Total de Cartera	%	10.53%	10.20%	9.45%	9.15%
			Gasto de Provisión de Cartera Vencida	Miles de S/.	7,268,809	7,416,898	9,868,299	9,353,883
		OCP5: Incremento de Recuperaciones	Recuperación de la Cartera Castigada	Miles de S/.	57,222,800	67,445,080	79,364,588	93,252,297
Clientes	**OLP2:** Incrementar la participación de mercado y calidad de atención.	**OCP6:** Incrementar la participación de mercado.	Número de Clientes de Productos Activos	N°	60,756	69,596	78,734	90,545
			Número de Clientes de Productos Pasivos	N°	25,170	25,925	26,703	27,504
			Nuevas Oficinas Implementadas (AG, OE, OE express).	N°	3	3	3	3
		OCP7: Mejorar la calidad de atención a clientes.	Implementación de Plan de Calidad de Atención al Cliente	N°	12	12	12	12
			Grado de Satisfacción de Clientes	%	80.00%	85%	88%	90%
Procesos	**OLP3:** Eficiencia en recursos e innovación en procesos y tecnología	**OCP8:** Eficiencia en uso de recursos.	Ratio de Eficiencia Administrativa	%	15.87%	15.29%	15.05%	15.00%
			Gasto Administración	S/.	53,617,289	58,724,163	65,912,564	74,169,865
		OCP9: Eficiencias en procesos internos.	Procesos Core Críticos y de Soporte Mejorados	N°	12	12	12	12
		OCP10: Cumplimiento de planeamiento TI	Grado de Cumplimiento del PETI	%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Personas	**OLP4:**Establecer una Cultura orientada al éxito en nuestro talento humano y gestión social	**OCP11:** Plan de desarrollo de Competencias	Plan de Desarrollo y Evaluación de Desempeño	%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
			Número de lideres capacitados que mejoran sus competencias	N°	83	104	130	162
		OCP12: Cultura orienta Al Éxito	Cumplimiento del plan actividades por departamento	%	95.00%	95%	97%	100%
			Indice de Rotación de Personal	%	31.00%	30%	29%	28%
		OCP13: Gestión de Desempeño Social	Cumplimiento del plan de gestión de desempeño social	%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Elaboración Propia.

9.5. Iniciativas (acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos)

Después de haber formulado las metas específicas y los indicadores de medición que permitan validar la eficacia de la implementación, es necesario identificar las iniciativas que soportaran al plan, asignando responsables por cada una de ellas, de esta forma asegurar el cumplimiento de las mismas lo que en conjunto conformaran el plan operativo.

Iniciativa N°	**01 Desarrollar Plan de Marketing**						
Perspectiva BSC	Clientes						
Objetivo Estrategico	Incrementar la Participación del Mercado y Calidad de Atención						
Objetivo Especifico	Inccrementar la participación de Mercado						
Alcance	Gerencia de Comercial, Operaciones, Logistica						
Estrategia de Implementación	Desarrollar los planes de mercadeo de acuerdo a nueva segmentación de clientes y Producctos del activo y pasivo.						
Acción(es)	Contratar un Jefe de Marketing (US$ 3500 x 14 Remuneraciones)						
	Desarrollar Plan de Marketin y Ventas (150,000 Dolares anuales)						
Presupuesto							
	US$	199,000.00	x	1	**Año 1**	**S/.**	652,720.00
	US$	199,000.00	x	1	**Año 2**	**S/.**	652,720.00
	US$	199,000.00	x	1	**Año3**	**S/.**	652,720.00
	US$	199,000.00	x	1	**Año 4**	**S/.**	652,720.00
					Total		**2,610,880.00**

Iniciativa N°	**02 Apertura de Nuevos Puntos de Atención**						
Perpectiva BSC	Clientes						
Objetivo Estrategico	Incrementar la Participación del Mercado y Calidad de Atención						
Objetivo Especifico	Inccrementar la participación de Mercado						
Alcance	Gerencia de Comercial, Operaciones, Logistica, Gestión de Personal						
Estrategia de Implementación	Ampliar el número de puntos de atención, en zonas periurbanas de lima y provincias clientes y Producctos del activo y pasivo. Se planifica aperturar 3 puntos-oficnas por año						
Acción(es)	Gerente Comercial, Logistica, Planeamiento						
	Desarrollar Plan de Marketin y Ventas						
Presupuesto							
	US$	120,000.00	x	3	**Año 1**	S/.	1,180,800.00
	US$	120,000.00	x	3	**Año 2**	S/.	1,180,800.00
	US$	120,000.00	x	3	**Año3**	S/.	1,180,800.00
	US$	120,000.00	x	3	**Año 4**	S/.	1,180,800.00
					Total	S/.	**4,723,200.00**

Iniciativa N°	**03 Desarrollar Plan de Calidad Atención de Cliente**
Perpectiva BSC	Clientes
Objetivo Estrategico	Incrementar la Participación del Mercado y Calidad de Atención
Objetivo Especifico	Mejorar la calidad de atención al cliente
Alcance	Gerencia de Comercial, Operaciones, Logistica, Gestión de Personal
Estrategia de Implementación	Desarrollar consultoria para Atención al Clientes Desarrollar Talleres de Imagen Personal Desarrollar Escuentas de Calidad - Atención Desarrollar Escuestas de Clienete anonimo
Acción(es)	Gerente Comercial, Logistica, Planeamiento
	Desarrollar Plan de Marketin y Ventas
Presupuesto	

US$	50,000.00	x	1	**Año 1**	**S/.**	164,000.00
US$	50,000.00	x	1	**Año 2**	**S/.**	164,000.00
US$	30,000.00	x	1	**Año3**	**S/.**	98,400.00
US$	30,000.00	x	1	**Año 4**	**S/.**	98,400.00
				Total	**S/.**	**524,800.00**

Iniciativa N°	**04 Redefinir y/o mejorar Procesos**
Perpectiva BSC	**Procesos**
Objetivo Estrategico	Eficiencia en Recursos e Inniovación en Procesos y tecnologia
Objetivo Especifico	Eficiencia en Procesos Internos
Alcance	Gerencia de Linea, Operaciones, Logistica, Tecnologia De Información, Gestion de Procesos y
Estrategia de Implementación	Realizar un invetario de Procesos Core, verificar la consistencias de los mismos, proponer mejaras y documentar. Reviasar las Fichas de Funciones por Cargos, revisando el tareo de cada colaborador e indentificando procesos-tareas duplicados.
Acción(es)	Consultoria de Gestión de Procesos
	Mejorar y Redifinición de Procesos Core
	Generación de KPIs - Por Cargos
Presupuesto	

US$	40,000.00	x	1	**Año 1**	**S/.**	131,200.00
US$	30,000.00	x	1	**Año 2**	**S/.**	98,400.00
US$	30,000.00	x	1	**Año3**	**S/.**	98,400.00
US$				**Año 4**	**S/.**	-
				Total	**S/.**	**328,000.00**

Iniciativa N°	**05 Renovación del Parque Informatico y Sistemas de Información**
Perpectiva BSC	**Procesos**
Objetivo Estrategico	Eficiencia en Recursos e Inniovación en Procesos y tecnologia
Objetivo Especifico	Cumplimiento del PETI
Alcance	Gerencia de Linea, Operaciones, Logistica, Tecnologia De Información, Gestion de Procesos y Soluciones
Estrategia de Implementación	Contratar los servicios de una consultora, con el fin de hacer un dimencionamiento de la infraestructura tecnologíca actual y en función a ello establecer las oportunidades de mejora, de cara a soportar los planes estrategicos y operativos de la institución.
Acción(es)	Consultoria Para Desarrollo de PETI — Desarrollo de Nuevo Core
	Renovación del Parque Informatico — Licencias de Uso de Software
	Inversiones en Nuevos Equipos ATMs
Presupuesto	

US$	1,245,000.00	x	1	**Año 1**	**S/.**	4,083,600.00
US$	1,500,000.00	x	1	**Año 2**	**S/.**	4,920,000.00
US$	2,000,000.00	x	1	**Año3**	**S/.**	6,560,000.00
US$	1,500,000.00	x	1	**Año 4**	**S/.**	4,920,000.00
				Total	**S/.**	**20,483,600.00**

Iniciativa N°	**06 Ejecutar Medición Desempeño del Colaborador**
Perpectiva BSC	**Personas**
Objetivo Estrategico	Establecer una cultura orientada al éxito en Nuestro talento Humano y Gestión Social.
Objetivo Especifico	Plan de Desarrollo de Competencias.
Alcance	Toda la empresa
Estrategia de Implementación	Desarrollar un Plan de Medición de desempeño del Colaborador, el mismo que debe ser medido anualmente y através de ello establecer incentivos nometarias y no monetarias. Este plan de medición debe incluir evaluaciones cuantitativas de de desempeño via KPIs, medición por Quintiles de Productividad y Calidad; así como evaluaciones de Habilidades Blandas
Acción(es)	Mejorar Metodologia de Evalaución Desarrollar encuentas de Medición, Tabular Resultados y comunicar al colaborador retroalimentando Oportunidaes de Mejora
Presupuesto	

US$	27,069.93	x	1	**Año 1**	**S/.**	88,789.37
US$	27,069.93	x	1	**Año 2**	**S/.**	88,789.37
US$	27,069.93	x	1	**Año3**	**S/.**	88,789.37
US$	27,069.93	x	1	**Año 4**	**S/.**	88,789.37
				Total	**S/.**	**355,157.48**

Iniciativa N°	**07 Desarrollar Plan de Capacitación por Competencias**
Perpectiva BSC	**Personas**
Objetivo Estrategico	Establecer una cultura orientada al éxito en Nuestro talento Humano y Gestión Social.
Objetivo Especifico	Plan de Desarrollo de Competencias.
Alcance	Toda la empresa
Estrategia de Implementación	Desarrollar el talento humano de nuetsros colaboradores, capacitandolos en Tecnicas de Ventas, Capacitaciones específicas de acuerdo al perfil del colaborador
Acción(es)	Desarrollar el plan de Capacitación del Personal Desarrollar una escuela para Capacitadores Desarrollar Escuelas de Formación Para Ejecutivos de Negocios, Operaciones, recuperaciones
Presupuesto	

US$	205,000.00	x	1	**Año 1**	**S/.**	672,400.00
US$	250,000.00	x	1	**Año 2**	**S/.**	820,000.00
US$	250,000.00	x	1	**Año3**	**S/.**	820,000.00
US$	250,000.00	x	1	**Año 4**	**S/.**	820,000.00
				Total	**S/.**	**3,132,400.00**

Iniciativa N°	**08 Desarrollar KPIS Por Funciones - Perfil del Colaborador**
Perpectiva BSC	**Personas**
Objetivo Estrategico	Establecer una cultura orientada al éxito en Nuestro talento Humano y Gestión Social.
Objetivo Especifico	Cultura Orientada al Éxito
Alcance	Toda la empresa
Estrategia de Implementación	Desarrollar la metodologia de medición de desempeño via KPIs, con ello evitar evaluaciones subjetivas, dando paso a evaluaciones totalmente objetivos y por resultados Hoy, los equipos de comercialización y recupeacion (ventas) son medidos via quinteles de productividad, y lo que se desea es contar con mediciones similares para los equipos de soporte y de administración.
Acción(es)	Mofificar Fichas de Funciones Desarrollar KpIS y sistemas de medición Comunicar y Capacitar a todos los colaboradores, la nueva politicas de medición
Presupuesto	

US$	40,000.00	x	1	**Año 1**	**S/.**	131,200.00
US$	8,000.00	x	1	**Año 2**	**S/.**	26,240.00
US$	8,000.00	x	1	**Año3**	**S/.**	26,240.00
US$	8,000.00	x	1	**Año 4**	**S/.**	26,240.00
				Total	**S/.**	**209,920.00**

Iniciativa N°	**09**	**Desarrollar Sistema de medicuón de Productiviadad**						
Perpectiva BSC	**Personas**							
Objetivo Estrategico	Establecer una cultura orientada al éxito en Nuestro talento Humano y Gestión Social.							
Objetivo Especifico	Plan de Desarrollo de Competencias.							
Alcance	Toda la empresa							
Estrategia de Implementación	Desarrollar herramientas de soporte a la medición de productividad, calidad , cumplimiento de objetivos y metas.							
Acción(es)	Desarrollar sistema de Información Gerencias							
	Cubos, Datamart. - desarrollo interno							
	Se requieren de nuevas licencias por i ngreso de nuevos colaboradores (EDNs)							
Presupuesto								
	US$	15,000.00	x	1	**Año 1**	**S/.**	49,200.00	
	US$	7,000.00	x	1	**Año 2**	**S/.**	22,960.00	
	US$	7,000.00	x	1	**Año3**	**S/.**	22,960.00	
	US$	7,000.00	x	1	**Año 4**	**S/.**	22,960.00	
					Total	**S/.**	**118,080.00**	

Iniciativa N°	**10**	**Desarrollo del Plan de Clima y Cultura Organizacional**						
Perpectiva BSC	**Personas**							
Objetivo Estrategico	Establecer una cultura orientada al éxito en Nuestro talento Humano y Gestión Social.							
Objetivo Especifico	Cultura Orientada al Éxito							
Alcance	Toda la empresa							
Estrategia de Implementación	Buscar que nuestros colaboradorees y sus familiar desarrollen vinculos de pertenencia e identificación con la misión, vision y valores de la institución.							
Acción(es)	Desarrollar un nuevo Plan de Clima y Cultura Organizacional							
	Capacitar a sus principales lideres, en potenciar sus habilidades blandas							
	Desarrollar consultoria para la medión de Clima y Cultura Organizaconal							
Presupuesto								
	US$	25,000.00	x	1	**Año 1**	**S/.**	82,000.00	
	US$	30,000.00	x	1	**Año 2**	**S/.**	98,400.00	
	US$	15,000.00	x	1	**Año3**	**S/.**	49,200.00	
	US$	15,000.00	x	1	**Año 4**	**S/.**	49,200.00	
					Total	**S/.**	**278,800.00**	

Iniciativa N°	**11**	**Desarrollar Plan Interanual del Programa de Responsabilidad Social.**						
Perpectiva BSC	**Personas**							
Objetivo Estrategico	Establecer una cultura orientada al éxito en Nuestro talento Humano y Gestión Social.							
Objetivo Especifico	Gestión de Desempeño Social							
Alcance	Gerencia Comercial, Gerencia de Finanzas, Oficial de Desempeño Social, Planeamiento							
Estrategia de Implementación	Alienar las expectativas de nuestros accionistas, para llegar cada vez de productos y servicios acotados al perfil de riesgo de nuestro segmento-público objetivo. Así mismo se buscar conocer cual como el accionar del ProEmpresa, vias su actividad comercial , ha contribuido en el desarrollo y calidad de vidad de sus clientes y familias							
Acción(es)	Desarrollar Plan de Gestión de Desempeño Social							
	Desarrollar encuestas de PPI (Progress out of Poverty Index)							
	Buscar la Certificación y elevar la calificación de Desempeño Social otorgada por CGAP							
Presupuesto								
	US$	4,000.00	x	1	**Año 1**	**S/.**	13,120.00	
	US$	2,000.00	x	1	**Año 2**	**S/.**	6,560.00	
	US$	2,000.00	x	1	**Año3**	**S/.**	6,560.00	
	US$	2,000.00	x	1	**Año 4**	**S/.**	6,560.00	
					Total	**S/.**	**32,800.00**	

Dentro de las iniciativas dadas se está poniendo énfasis en el uso de la tecnología el cual tiene los siguientes sustentos:

- Los clientes buscan cada vez más comodidad y rapidez para la realización de sus transacciones financieras.
- El uso de aplicaciones móviles está en constante crecimiento.
- Se desarrollará Aplicaciones Móviles para que los vendedores de campo tengan información en línea de los clientes desde fuera de las oficinas lo cual agilizara el registro de solicitudes de créditos de los clientes.
- Se cuenta tecnológicamente con las herramientas necesarias para este desarrollo, como personal calificado y lenguajes de programación en JAVA y ANDROID. Los cuales podrán trabajar sin ningún problema conectándose directamente a las Base de Datos de PROEMPRESA que se encuentra en SQL y ORACLE.
- Para que los aplicativos móviles funciones lo único que se necesita es que el móvil tenga un paquete de datos de internet. Lo cual los planes asignados a los vendedores de campo cubren dicho requisito para su implementación y funcionamiento.
- Los vendedores de campo tendrán mejores herramientas obteniendo información en línea de los clientes, reduciendo el tiempo de análisis de créditos ya que anteriormente tenían que regresar a oficina para revisar la información de los clientes y proseguir con el trámite respectivo.
- Estos aplicativos Móviles también estarán enlazados al ERP de PROEMPRESA para poder mandar solicitudes de aprobación de créditos por las gerencias o personal asignado dentro del área.
- También se podrá enviar fotos digitales de las firmas de los clientes para poder ser validados por el personal en oficina recibiendo los vendedores en campo de las verificaciones respectivas sin que esperen a la verificación en oficina.

- El uso del internet se está incrementando cada vez más por lo que este recurso llegara cada vez más a los lugares más alejados abriendo así oportunidades para la utilización de las aplicaciones móviles y por ende de mayores clientes para la empresa.
- También se mejorará el ERP de PROEMPRESA con la finalidad de agilizar los procesos y manejo de recursos informáticos. Se crearán notificaciones automáticas para que las jefaturas estén al tanto de las aprobaciones de créditos que tengan que realizar, y en donde podrán ver en qué etapa del proceso se ha quedado la evaluación y de esta manera las gerencias respectivas puedan tomar planes de acción inmediatas antes situaciones críticas.
- El área de cobranzas podrá enviar los estados de cuenta a los clientes de manera masiva y en forma digital.
- El área de pagos también tendrá información en línea de las obligaciones críticas que se tengan con los proveedores para poder priorizar los pagos y por ende tener un mejor control del flujo de caja por el área de Finanzas.
- Los vendedores de campo tendrán información en línea de sus avances diarios con esto podrán llevar un mejor control de las cuotas y/o objetivos asignados durante el mes.
- El área comercial podrá mandar promociones en línea a los vendedores de campo, los cuales podrán aplicarlos en la atención de sus clientes.

9.6. Responsable de cada una de las iniciativas

Los responsables de las iniciativas son:

Cuadro 9.4: Responsable de cada una de las iniciativas

Prespectivas BSC	Objetivo Largo Plazo	Objetivos Corto Plazo	Indicador de Resultado	Area Responsable
Resultado	**OLP1:** Incrementar la Rentabilidad Financiera de forma sostenible.	**OCP1:** Aumentar la Rentabilidad de la empresa.	Rentabilidad Patrimonial (ROE).	PYD
			Retorno de la Cartera	PYD
			Margen Financiero Neto Administracion	PYD
			Ratio de Eficiencia Operativa	PYD
		OCP2: Incremento de Ingresos Financieros y No Financieros.	Saldo de Colocaciones de Cartera	GN
			Monto de Ingresos Financieros	GFO - FYT
			Monto de Ingresos por Serv. Financieros	GFO - OYC
		OCP3: Mejorar la estructura Financiera.	Participación en la estructura de financiamiento por Adeudos.	GFO - FYT
			Participación en la estructura de financiamiento por Captaciones.	GFO - AHO
		OCP4: Disminución del riesgo de la cartera.	Índice de Morosidad de Contable	GN
			Índice de Deterioro Total de Cartera	GN
			Gasto de Provisión de Cartera Vencida	GR
		OCP5: Incremento de Recuperaciones	Recuperación de la Cartera Castigada	GL
Clientes	**OLP2:** Incrementar la participación de mercado y calidad de atención.	**OCP6:** Incrementar la participación de mercado.	Número de Clientes de Productos Activos	GN
			Número de Clientes de Productos Pasivos	GFO - AHO
			Nuevas Oficinas Implementadas (AG, OE, OE express).	PYD
		OCP7: Mejorar la calidad de atención a clientes.	Implementación de Plan de Calidad de Atención al Cliente	GFO - OYC
			Grado de Satisfacción de Clientes	GG - MKT
Procesos	**OLP3:** Eficiencia en recursos e innovación en procesos y tecnología	**OCP8:** Eficiencia en uso de recursos.	Ratio de Eficiencia Administrativa	GAD
			Gasto Administración	GAD
		OCP9: Eficiencias en procesos internos.	Procesos Core Críticos y de Soporte Mejorados	GAD - GPS
		OCP10: Cumplimiento de planeamiento TI	Grado de Cumplimiento del PETI	GAD - TI
Personas	**OLP4:**Establecer una Cultura orientada al éxito en nuestro talento humano y gestión social	**OCP11:** Plan de desarrollo de Competencias	Plan de Desarrollo y Evaluación de Desempeño	GAD - GDP
			Número de lideres capacitados que mejoran sus competencias	GAD - GDP
		OCP12: Cultura orienta Al Éxito	Cumplimiento del plan actividades por departamento	Todas Gerencias
			Indice de Rotación de Personal	GAD - GDP
		OCP13: Gestión de Desempeño Social	Cumplimiento del plan de gestión de desempeño social	PYD - GDS

Fuente: Elaboración Propia.

9.7. Presupuesto de cada una de las iniciativas

En el siguiente cuadro se muestra el presupuesto a considerar en cada una de las iniciativas planteadas.

Cuadro 9.5: Presupuesto de cada una de las iniciativas

Prespectivas BSC	Objetivo Largo Plazo	Objetivos Corto Plazo	Indicador de Resultado	Inciativa	Presupuesto Soles
Resultado	**OLP1:** Incrementar la Rentabilidad Financiera de forma sostenible.	**OCP1:** Aumentar la Rentabilidad de la empresa.	Rentabilidad Patrimonial (ROE).		
			Retorno de la Cartera		
			Margen Financiero Neto Administracion		
			Ratio de Eficiencia Operativa		
		OCP2: Incremento de Ingresos Financieros y No Financieros.	Saldo de Colocaciones de Cartera		
			Monto de Ingresos Financieros		
			Monto de Ingresos por Serv. Financieros		
		OCP3: Mejorar la estructura Financiera.	Participación en la estructura de financiamiento por Adeudos.		
			Participación en la estructura de financiamiento por Captaciones.		
		OCP4: Disminución del riesgo de la cartera.	Índice de Morosidad de Contable		
			Índice de Deterioro Total de Cartera		
			Gasto de Provisión de Cartera Vencida		
		OCP5: Incremento de Recuperaciones	Recuperación de la Cartera Castigada		
Clientes	**OLP2:** Incrementar la participación de mercado y calidad de atención.	**OCP6:** Incrementar la participación de mercado.	Número de Clientes de Productos Activos	Desarrollar Plan de Marketing	**2,610,880**
			Número de Clientes de Productos Pasivos		
			Nuevas Oficinas Implementadas (AG, OE, OE express).	Desarrollar Plan de Apertura de Agencias	**4,723,200**
		OCP7: Mejorar la calidad de atención a clientes.	Implementación de Plan de Calidad de Atención al Cliente	Desarrollar Un plan de Calidad de Atención al Cliente (para personal de Operaciones)	**524,800**
			Grado de Satisfacción de Clientes	Fortalecer Habilidades en tecnicas de Venta, atención al cliente, para equipo de soporte-operaciones y la fuerza de venta (EDNs)	
Procesos	**OLP3:** Eficiencia en recursos e innovación en procesos y tecnología	**OCP8:** Eficiencia en uso de recursos.	Ratio de Eficiencia Administrativa	Optimizar el uso del Economato, vía control sistemico de consumo.	0
			Gasto Administración	Negociación de Contratos	0
		OCP9: Eficiencias en procesos internos.	Procesos Core Críticos y de Soporte Mejorados	Mejora y/o Redefinir de Procesos Estandarizados y Desarrollo de KPIs por Cargo	**328,000**
		OCP10: Cumplimiento de planeamiento TI	Grado de Cumplimiento del PETI	Renovación del parque informatico, Desarrollo de nuevo Software Core	**20,483,600**
Personas	**OLP4:**Establecer una Cultura orientada al éxito en nuestro talento humano y gestión social	**OCP11:** Plan de desarrollo de Competencias	Plan de Desarrollo y Evaluación de Desempeño	Optimizar y Ejecutar Medición de Desempeño del Colaborador	**355,158**
			Número de lideres capacitados que mejoran sus competencias	Desarrollar Plan de Capacitación por Competencias	**3,132,400**
		OCP12: Cultura orienta Al Éxito	Cumplimiento del plan actividades por departamento	Desarrollar KPIs por Funciones	**328,000**
			Indice de Rotación de Personal	Desarrollar el Plan de de Clima y Cultura Organizacional y Plan de retención del Colaborador	**278,800**
		OCP13: Gestión de Desempeño Social	Cumplimiento del plan de gestión de desempeño social	Ejecutar Plan del Programa de Responsabilidad Social Empresarial	**32,800**
					32,797,638

Fuente: Elaboración Propia.

9.8. Cronograma de cada una de las iniciativas

A continuación, se describe el cronograma de cada una de las iniciativas propuestas.

Cuadro 9.6: Cronograma de cada una de las iniciativas

Prespectivas BSC	Objetivo Largo Plazo	Objetivos Corto Plazo	Indicador de Resultado	Inciativa	Presupuesto Soles	Area Responsable	2018	2019	2020	2021
Resultado	**OLP1:** Incrementar la Rentabilidad Financiera de forma sostenible.	**OCP1:** Aumentar la Rentabilidad de la empresa.	Rentabilidad Patrimonial (ROE).			PYD				
			Retorno de la Cartera			PYD				
			Margen Financiero Neto Administracion			PYD				
			Ratio de Eficiencia Operativa			PYD				
		OCP2: Incremento de Ingresos Financieros y No Financieros.	Saldo de Colocaciones de Cartera			GN				
			Monto de Ingresos Financieros			GFO - FYT				
			Monto de Ingresos por Serv. Financieros			GFO - OYC				
		OCP3: Mejorar la estructura Financiera.	Participación en la estructura de financiamiento por Adeudos.			GFO - FYT				
			Participación en la estructura de financiamiento por Captaciones.			GFO - AHO				
		OCP4: Disminución del riesgo de la cartera.	Índice de Morosidad de Contable			GN				
			Índice de Deterioro Total de Cartera			GN				
			Gasto de Provisión de Cartera Vencida			GR				
		OCP5: Incremento de Recuperaciones	Recuperación de la Cartera Castigada			GL				
Clientes	**OLP2:** Incrementar la participación de mercado y calidad de atención.	**OCP6:** Incrementar la participación de mercado.	Número de Clientes de Productos Activos	Desarrollar Plan de Marketing	**2,610,880.00**	GN	60,756	69,596	78,734	90,545
			Número de Clientes de Productos Pasivos			GFO - AHO	25,170	25,925	26,703	27,504
			Nuevas Oficinas Implementadas (AG, OE, OE express).	Desarrollar Plan de Apertura de Agencias	**4,723,200.00**	PYD	3	3	3	3
		OCP7: Mejorar la calidad de atención a clientes.	Implementación de Plan de Calidad de Atención al Cliente	Desarrollar Un plan de Calidad de Atención al Cliente (para personal de Operaciones)	**524,800.00**	GFO - OYC	12	12	12	12
			Grado de Satisfacción de Clientes	Fortalecer Habilidades en tecnicas de Venta, atención al cliente, para equipo de soporte-operaciones y la fuerza de venta (EDNs)		GG - MKT	80.00%	85%	88%	90%
Procesos	**OLP3:** Eficiencia en recursos e innovación en procesos y tecnología	**OCP8:** Eficiencia en uso de recursos.	Ratio de Eficiencia Administrativa	Optimizar el uso del Economato, vía control sistemico de consumo.	0	GAD	15.87%	15.29%	15.05%	15.00%
			Gasto Administración	Negociación de Contratos	0	GAD	53,617,289	58,724,163	65,912,564	74,169,865
		OCP9: Eficiencias en procesos internos.	Procesos Core Críticos y de Soporte Mejorados	Mejora y/o Redefinir de Procesos Estandarizados y Desarrollo de KPIs por Cargo	**328,000.00**	GAD - GPS	12	12	12	12
		OCP10: Cumplimiento de planeamiento TI	Grado de Cumplimiento del PETI	Renovación del parque informatico, Desarrollo de nuevo Software Core	**20,483,600.00**	GAD - TI	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Personas	**OLP4:**Establecer una Cultura orientada al éxito en nuestro talento humano y gestión social	**OCP11:** Plan de desarrollo de Competencias	Plan de Desarrollo y Evaluación de Desempeño	Optimizar y Ejecutar Medición de Desempeño del Colaborador	**131,200.00**	GAD - GDP	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
			Número de lideres capacitados que mejoran sus competencias	Desarrollar Plan de Capacitación por Competencias	**3,132,400.00**	GAD - GDP	83	104	130	162
		OCP12: Cultura orienta Al Éxito	Cumplimiento del plan actividades por departamento	Desarrollar KPIs por Funciones	**328,000.00**	Todas Gerencias	95.00%	95%	97%	100%
			Indice de Rotación de Personal	Desarrollar el Plan de de Clima y Cultura Organizacional y Plan de retención del Colaborador	**278,800.00**	GAD - GDP	31.00%	30%	29%	28%
		OCP13: Gestión de Desempeño Social	Cumplimiento del plan de gestión de desempeño social	Ejecutar Plan del Programa de Responsabilidad Social Empresarial	**32,800.00**	PYD - GDS	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO X

Evaluación

En el presente capítulo se realizará una evaluación financiera considerando la estrategia o las estrategias propuesta, para lo cual se evaluará cualitativamente tomando en cuenta los 4 criterios de evaluación y cuantitativamente elaborando los Estados Financieros con proyección a 3 años (2018 – 2021).

10.1. Evaluación cualitativa.

Financiera ProEmpresa tiene como zona influencia 09 regiones del país, dentro de ellas tenemos: Lima, Arequipa, Ayacucho, Apurímac, Cusco, Junín, Huánuco, La Libertad y Huancavelica.

Figura 10.1: Regiones ProEmpresa

Fuente: Financiera ProEmpresa

Al cierre del cuarto trimestre 2017, ProEmpresa cuenta con 49 Puntos de Atención Transaccional (Agencias, Oficinas Especiales y Locales Compartidos

con el Banco de la Nación) distribuidas en su ámbito de intervención y que cuentan con autorización de funcionamiento de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). En total, ProEmpresa cuenta con 53 puntos de atención total – incluyendo a 4 oficinas informativas.

De acuerdo a los objetivos el crecimiento se ha dado en zona rural y periurbana, se ha proyectado la expansión para el horizonte 2018 – 2021 de la Empresa mediante la siguiente estrategia:

Cuadro 10.1: Proyección de puntos de atención

RUBROS	2018	2019	2021	2021
N° Puntos de Atención Transaccionales	3	3	3	3
Agencias	0	1	1	1
Oficinas Especiales	3	2	2	2

Fuente: Información ProEmpresa.

Con esta estrategia se reforzará nuestra presencia en las zonas periurbana y rural, y se avanzará gradualmente a la incorporación de nuestras actividades a diversas zonas rurales del país.

Asimismo, la expansión esperada del 2018 sentará las bases de una red de Puntos de Atención que modificará la estructura de gradual de la cartera de colocaciones, orientándola al crecimiento de sus créditos en zonas periurbanas y rurales aún no atendidas de forma idónea, lo cual marca la necesidad de fortalecimiento de las tecnología crediticia y de captación de ahorro, así como

para desarrollar nuevos productos y servicios adaptados a las necesidades de los clientes, y acorde a su particular situación.

Además, en las zonas rurales se consolidará la presencia de ProEmpresa, es así que se prevé desarrollar mercados en las regiones Ancash y Junín, y posteriormente incursionar en zonas que reflejen corredores económicos, facilitando así la supervisión necesaria de las oficinas.

10.1.1. Criterio de evaluación.

Según el libro “La Evaluación de Estrategias de Negocios” del autor Richard Rumelt, hay que tener 4 criterios para evaluar las estrategias las cuales son las siguientes:

Consistencia: Se evalúa que la estrategia no presente objetivos y políticas inconsistentes, no debe haber objetivos y políticas en conflicto.

Consonancia: La estrategia debe representar una respuesta que se adopte al ambiente externo y a los cambios críticos que ocurren en él.

Factibilidad: Es la posibilidad de poner en marcha algo por contar con los recursos necesarios. La estrategia nunca debe exigir demasiados recursos disponibles, ni crear problemas sin solución.

Ventaja: La estrategia debe generar ventajas competitivas. Si una estrategia no genera ventajas competitivas entonces se asumen riesgos.

Por consiguiente, se definirá medidas ligadas a los indicadores que se han definido en el Balance Scored Card, los cuales están orientados a la implementación de una estrategia.

10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios.

La comparación de los criterios se realizará de acuerdo a las siguientes premisas:

- Se establecerán puntos de control para evaluar el logro de los objetivos que se han definido y permitirán medir el nivel de avance de las acciones planificadas a ejecutarse durante la implantación de la estrategia.

- Se implementará un sistema de medición que permitirá evaluar el nivel de cumplimiento de un objetivo específico. Este monitoreo o revisión se podrá realizar en cualquier momento durante la implantación de la estrategia.

- Se validará el avance y cumplimiento real de los objetivos versus el planificado, es decir se evaluará el valor ganado de la implantación de la estrategia versus el valor planificado y el costo incurrido en el avance real. Para hacer este comparativo se hará uso de los indicadores del balance Scored Card.

- Frente a la comparación de los resultados, se aplicarán medidas correctivas necesarias para regresar a la línea base establecida en la planificación o si lo requiere la definición de una nueva línea base para el logro de los objetivos definidos. Como parte de esta actividad se buscará identificar las causas y la identificación de medidas correctivas.

Las situaciones que se pueden presentar producto de la comparación de criterios son los siguientes:

- El resultado de avance es inferior al establecido en el punto de control de medición de cumplimiento del objetivo. Frente a esta situación se plantea analizar causas de la desviación, establecer medidas de regreso a la línea base original, análisis de una nueva línea base y aplicación de acciones correctivas para la regularización del indicador sobre el cumplimiento del objetivo.

- El resultado de avance es igual al establecido en el punto de medición de cumplimiento del objetivo. Se deberá continuar con las actividades posteriores para la finalización de la implantación de la estrategia y se analizará la meta planteada en el objetivo.

- El resultado de avance es superior al establecido el punto de control de medición de cumplimiento del objetivo. Se analizará si la

meta establecida en el objetivo es acorde a la realidad y si requiere la aplicación de una nueva línea base.

- Para ambos casos donde se da una desviación ya sea positiva o negativa se definirá si es aplicable una nueva línea base y las medidas correctivas para regresar a la misma.

10.2. Evaluación Financiera de la Estrategia

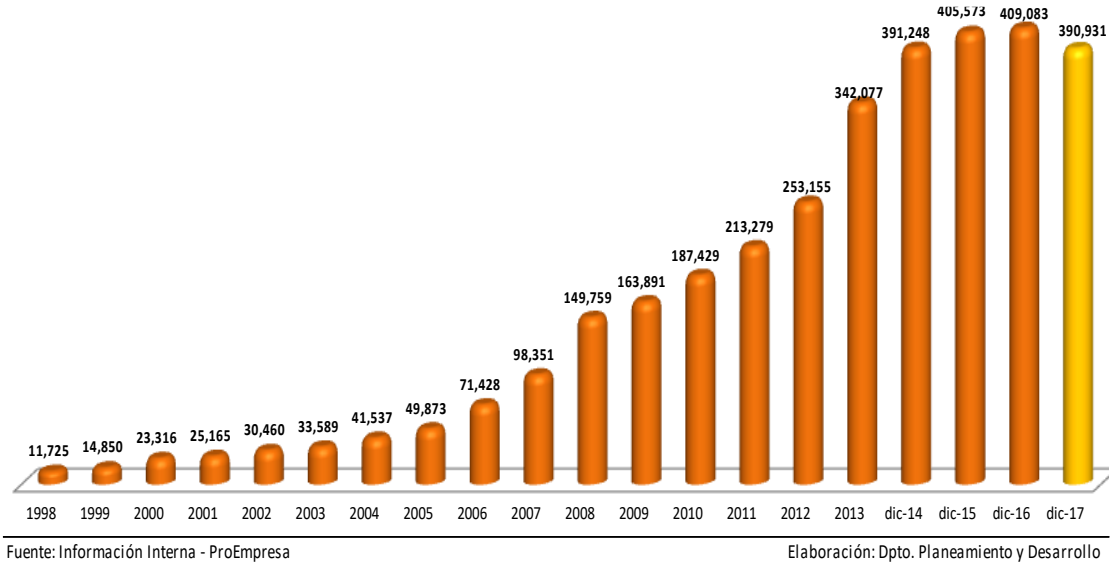
Se procederá a realizar la evaluación financiera considerando situación actual de la empresa y las estrategias a implantar que son "penetración de mercados y desarrollo de productos".

A. Análisis de las Principales Cuentas de los Estados Financieros al cierre del 2017:

Activo Total

A diciembre 2017, el total de activos de Financiera ProEmpresa cerró en S/. 390,931 miles. Presentando una disminución de 4.44% a comparación del total de activos de su similar del 2016.

Figura 10.2: Evolución del Activo Total (En miles de nuevos soles)

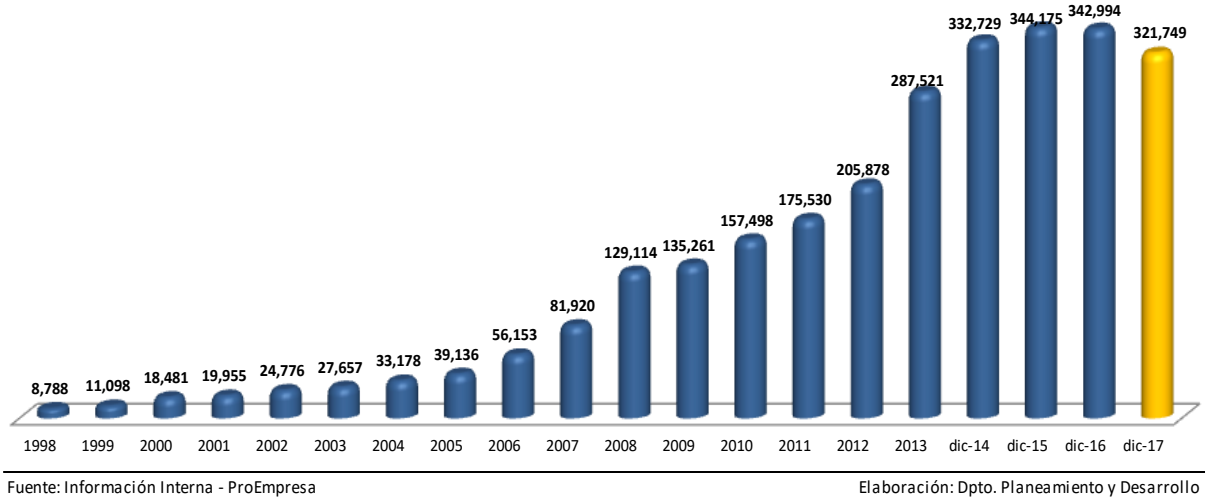


Fuente: Información interna – ProEmpresa.

Pasivo Total

El dato de diciembre de 2017 de los pasivos totales fue de S/. 321,749 miles, presentando una disminución de 6.19% respecto a su similar del 2016.

Figura 10.3: Evolución del Pasivo Total (En miles de nuevos soles)

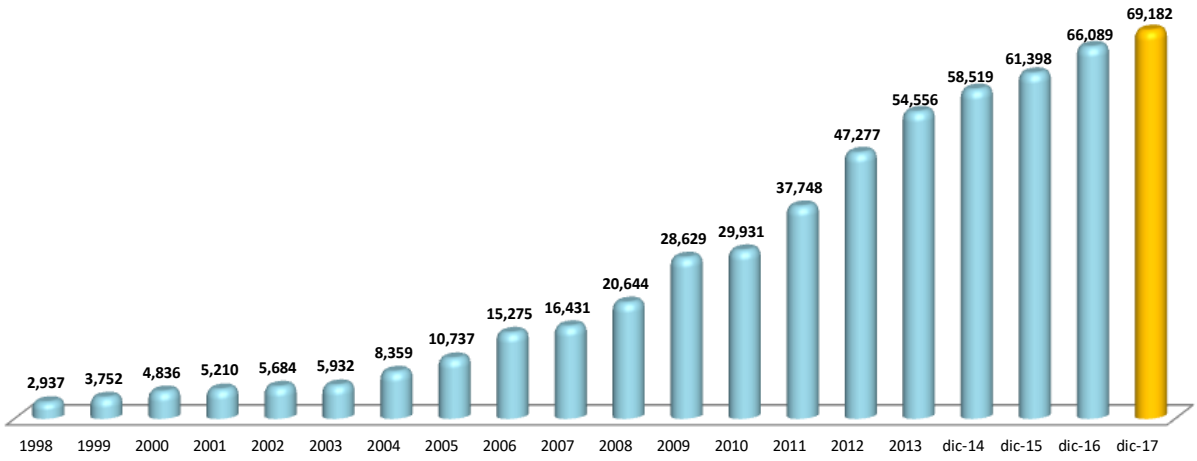


Fuente: Información interna – ProEmpresa.

Patrimonio

El saldo final a diciembre 2017 del patrimonio total de Financiera ProEmpresa fue de S/. 69,182 miles. El saldo final a diciembre 2016 fue de S/. 66,089 miles, lo que indica un incremento de patrimonio que asciende a 4.68%.

Figura 10.4: Evolución del Patrimonio Total (En miles de nuevos soles)

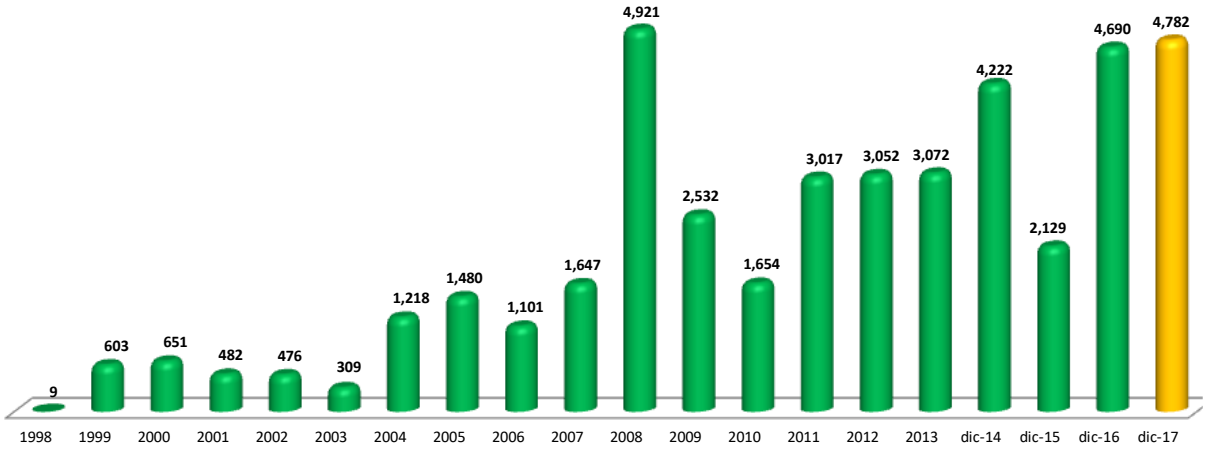


Fuente: Información interna – ProEmpresa.

Utilidad Neta

Para diciembre 2017, la cifra de cierre de la utilidad neta fue de S/. 4, 782 miles, cifra mayor en 1.95% con su similar respecto al 2016.

Figura 10.5: Evolución de las Utilidades Netas Total (En miles de nuevos soles)



Fuente: Información interna – ProEmpresa.

B. Principales Indicadores

Calidad de Cartera

El indicador de calidad de activos, medido por la Cartera Atrasada / Colocaciones Brutas, fue de 6.51% registrado para el mes de diciembre 2017, resultado mayor en 0.97 puntos porcentuales con el obtenido al cierre del año 2016 (5.54%). Por su parte, el ratio de Provisiones / Ingresos Financieros, llegó a 17.63%.

Solvencia

El ratio de capital global, al cierre de diciembre 2017 llegó a 17.00%, que está por encima de lo alcanzado a diciembre del 2016.

Rentabilidad

- **ROE:** Medida por el ratio Utilidad Neta / Patrimonio (del Ejercicio anterior), al cierre de diciembre 2017 presenta 7.13%, obteniendo una disminución de 0.23 puntos porcentuales comparado con el ratio obtenido al cierre del 2016 (7.36%).

- **ROA:** Medido por el ratio Utilidad Neta / Activo Total (del Ejercicio anterior), al cierre de diciembre 2017 alcanzó 1.27%, presentando un alza del 0.14 puntos porcentuales respecto a lo alcanzado al cierre del 2016 (1.13%).

Figura 10.6: Evolución de los Principales Indicadores (A Dic-17)

INDICADORES FINANCIEROS FINANCIERA PROEMPRESA	Diciembre 2014	Noviembre 2015	Diciembre 2015	Noviembre 2016	Diciembre 2016	Noviembre* 2017	Diciembre* 2017
SOLVENCIA							
Ratio de Capital Global	15.42	14.79	14.84	15.97	15.87	16.74	17.00
CALIDAD DE ACTIVOS							
Cartera Atrasada	5.10	7.07	6.18	5.83	5.54	6.51	6.51
Cartera de Alto Riesgo	6.84	8.78	7.95	7.69	7.45	8.52	8.52
Cartera Crítica	7.82	9.37	8.40	7.88	7.59	8.61	8.67
Provisión / Cartera atrasada (%)	135.44	115.10	121.05	128.42	131.54	120.98	123.37
EFICIENCIA Y GESTION (anualizados)							
G. Administración Anualizado / Cartera promedio (%)	15.25	15.40	15.28	15.73	15.81	15.31	15.21
G. Operación Anualizados / Margen Financiero Anualizado (%)	72.47	75.28	74.82	75.19	75.29	70.57	70.02
Ing. Financ. Anualizados / Activo Rentable (%)	25.44	24.53	24.47	24.67	24.70	25.66	26.02
Creditos directos / Empleados (miles de S/.)	445	422	424	394	400	417	423
Créditos directos / Nro. oficinas (miles de S/.)	6,689	6,332	6,356	6,557	6,890	6,594	6,594
Depósitos / Nro. oficinas (miles de S/.)	1,377	2,872	2,848	4,170	4,029	5,481	5,452
RENTABILIDAD							
ROE (%) Anualizado	7.43	3.78	3.54	6.77	7.36	7.56	7.13
ROA (%) Anualizado	1.14	0.58	0.54	1.04	1.13	1.34	1.27

Fuente: Proempresa

Fuente: Información interna – ProEmpresa.

10.2.1. Proyección de estados financieros (situación actual y con la nueva estrategia).

Proyección de crecimiento de cartera, captación de depósitos

En el periodo 2018 - 2021, se prevé alcanzar porcentajes de crecimiento de la Cartera de Créditos, Captación de Depósitos, Clientes del Activo y del Pasivo y Calidad de la Cartera en los términos siguientes:

Cartera de crédito

Figura 10.7: Cartera de Créditos

(En miles de soles)		PROYECCIONES			
ACTIVO	2017	2018	2019	2020	2021
CARTERA DE CRÉDITOS	**301,817**	**335,325**	**372,363**	**410,578**	**443,596**
CARTERA DE CRÉDITOS VIGENTES	300,463	333,039	369,193	406,666	438,506
CARTERA DE CRÉDITOS REFINANCIADOS	6,366	7,003	7,703	8,473	9,320
CARTERA DE CRÉDITOS VENCIDOS	9,056	8,932	8,775	9,252	9,577
CARTERA DE CRÉDITOS JUDICIAL	11,887	11,576	10,933	11,477	11,574

Fuente: Información interna – ProEmpresa.

El crecimiento esperado se basa en un análisis de la productividad y el mercado actual de las Oficinas vigentes hasta diciembre 2017, en que se cuenta con 49 Oficinas autorizadas por la SBS (Agencias, Oficinas Especiales y Oficinas Especiales en locales compartidos con el Banco de la Nación).

Figura 10.8: Crecimiento de portafolio

INDICADORES FINANCIEROS	REAL				PROYECTADO			
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
KPI's COMERCIALES								
Crecimiento del portafolio (en var. % interanual)	10.54%	3.65%	6.15%	-0.23%	**10.24%**	**15.29%**	**15.05%**	**15.00%**

Fuente: Información interna – ProEmpresa.

Para el 2018 se proyecta un crecimiento de 10.24% para el portafolio de créditos, cerrando en S/. 356,171 miles (representa un crecimiento neto promedio mensual de S/. 2.76MM). Sin considerar la estrategia de expansión 2018, el portafolio de créditos crecerá 9.45%. En el período 2019-2021 se espera que la planta actual (red de oficinas al cierre 2017) muestre un crecimiento promedio de 15%.

Crecimiento de Cartera de Clientes:

Se estima el crecimiento de nuestra cartera de clientes en los siguientes niveles en el periodo 2018 – 2021:

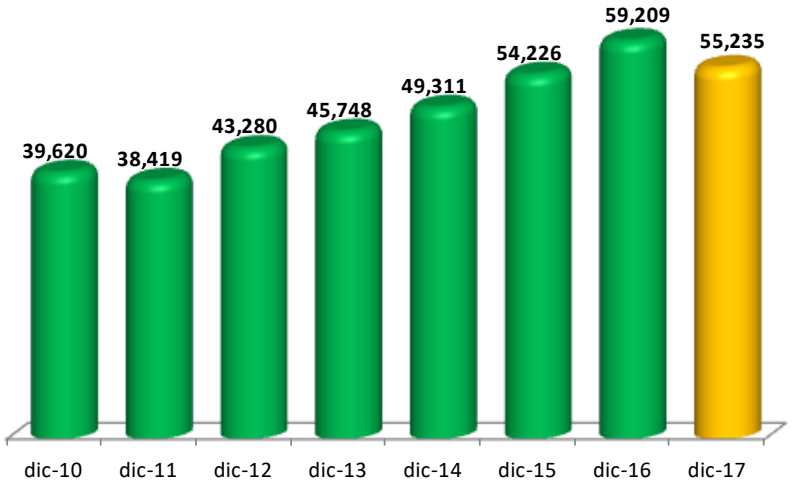
Figura 10.9: Crecimiento de Cartera de Clientes

INDICADORES FINANCIEROS	REAL				PROYECTADO			
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PRINCIPALES INDICADORES DE GESTION								
Número de clientes	49,311	54,226	59,209	55,235	**60,756**	**69,596**	**78,734**	**90,545**
(en var. % interanual)	7.79%	9.97%	9.19%	-6.71%	**10.00%**	**14.55%**	**13.13%**	**15.00%**
Saldo promedio por cliente (en soles)	5,969	5,626	5,470	5,849	**5,862**	**5,900**	**6,000**	**6,000**

Fuente: Información interna – ProEmpresa.

Al cierre de diciembre 2017, el número de clientes ascendió a 55,235 siendo superando por los 59,209 del 2016 en 6.71

Figura 10.10: Evolución del Número de Clientes (Expresado en N°)



Fuente: Información interna – ProEmpresa.

Como puede notarse, se proyecta el incremento del crecimiento de clientes, explicado por una estrategia de retomar a sus clientes que dejaron de trabajar con su institución, y su propio crecimiento como empresa financiera a partir de los programas a lanzar: “Vuelve a Ser Pro y No te vayas”, lo cual conlleva al aumento ligero de su crédito promedio, sabiendo que estos se desempeñan en zonas periurbanas.

Incorporación de la Captación de Depósitos:

Al recibir la autorización de la Superintendencia de Banca y Seguros para operar en calidad de Empresa Financiera, ProEmpresa ha incorporado las actividades pasivas a su planificación, por lo cual estiman reducir gradualmente el monto de Adeudados, con la correspondiente reducción en el costo de estos pasivos, para remplazarlos por Fondos Captados del Público, bajo la forma de Depósitos a Plazo, CTS,

Ahorros y depósitos de otras instituciones financieras y fondos del Ministerio de Economía y Finanzas, con lo cual la estructura del pasivo se modificará gradualmente para pasar de 13.90% adeudados y 86.10% Depósitos del Público en el 2017 y llegar al 2021 con una estructura 10.00% / 90.00%, respectivamente.

Figura 10.11: Captación de depósitos

CAPTACIONES	2017	2018	2019	2020	2021
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	**271,306**	**297,189**	**351,893**	**430,154**	**523,799**
Depositos de Ahorro	17,382	19,040	29,658	36,254	44,147
Depositos a Plazo	253,924	278,148	322,235	393,900	479,652
Crecimiento anual		9.54%	15.85%	22.24%	21.77%
		1.10	1.18	1.22	1.22
		6.48%	6.21%	5.97%	5.39%
Intereses de Captaciones	14,495	17,581	18,455	21,008	23,185
FINANCIAMIENTO	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
ADEUDOS Y OBLIGAC FINANCIERAS	43,781	77,849	84,751	73,128	56,065
Instituciones del País	3,839	7,071	7,657	7,126	5,700
Nuevos Adeudos		4,000	2,000	1,000	0
(-) Amortizaciones		-768	-1,414	-1,531	-1,425
Instituciones del Exterior	39,942	70,778	77,094	66,002	50,365
Nuevos Adeudos		38,824	20,472	4,327	0
(-) Amortizaciones		-7,988	-14,156	-15,419	-15,637
SALDO	**43,781**	**77,849**	**84,751**	**73,128**	**56,065**
Intereses Adeudos	**5,896**	**3,065**	**5,449**	**5,933**	**5,119**
ESTRUCTURA DE DEUDA					
CAPTACIONES	86%	79%	81%	85%	90%
ADEUDOS	14%	21%	19%	15%	10%

Fuente: Información interna – ProEmpresa / Elaboración propia.

10.2.2. Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia).

A. Estado de resultados Sin estrategia

Los estados financieros sin estrategias se proyectaron considerando con el crecimiento normal que ha tenido ProEmpresa en los últimos periodos, también manteniendo las mismas variables que años anteriores como menos crecimiento en captaciones y colocaciones, gastos

administrativos en incremento, reprocesos, menores puntos de ventas (Agencias), financiamiento con adeudos con IFIs, menor desarrollo de la tecnología.

Asimismo, se puede apreciar que, si la empresa no aplica ninguna estrategia, la situación financiera de la empresa podría verse afectada, debió al mercado que existe una competencia muy fuerte en microfinancieras, donde están las Financieras, las Cajas, y los mismos bancos, en un mercado sino te anticipas a los cambios y si no existe una estrategia adecuada la empresa podría sufrir serios daños.

A continuación, en la figura 10.12, se puede apreciar el estado de resultado sin estrategia considerando estos supuestos.

Figura 10.12 Estados de Resultados sin Estrategia

(En miles de soles)	2017 DIC	PROYECCIONES 2018	2019	2020	2021
NGRESOS POR INTERESES	**95,163**	**91,759**	**93,857**	**95,963**	**99,039**
Disponible	938	957	985	1,015	1,045
Cartera de Creditos Directos	94,225	90,802	92,872	94,947	97,994
GASTOS POR INTERESES	**20,881**	**19,858**	**21,818**	**23,972**	**26,341**
Obligaciones con el Publico	14,495	16,278	17,906	19,697	21,666
Adeudos y Obligaciones Financieras	5,896	3,065	3,371	3,708	4,079
Otros	490	515	540	567	596
MARGEN FINANCIERO BRUTO	**74,282**	**71,902**	**72,040**	**71,990**	**72,698**
Provisiones para Creditos Directos	14,113	15,490	15,825	15,688	13,757
MARGEN FINANCIERO NETO	**60,169**	**56,412**	**56,214**	**56,302**	**58,941**
NGRESOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	**1,263**	**1,289**	**1,314**	**1,341**	**1,367**
ngresos diversos	1,263	1,289	1,314	1,341	1,367
GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	**1,823**	**1,859**	**2,146**	**2,482**	**2,876**
Prima al fondo de seguro de deposito	990	1,010	1,212	1,454	1,745
Gastos Diversos	833	850	935	1,028	1,131
MARGEN FINANCIERO NETO DE INGRESOS Y GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	**59,609**	**55,841**	**55,382**	**55,161**	**57,433**
RESULTADO POR OPERACIONES FINANCIERAS (ROF)	**468**	**421**	**400**	**380**	**361**
Utilidad-Perdida en Diferencia de Cambio	468	421	400	380	361
Otros					
MARGEN OPERACIONAL	**60,077**	**56,262**	**55,782**	**55,541**	**57,794**
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	**49,188**	**47,848**	**47,941**	**48,043**	**48,156**
GASTOS DE PERSONAL Y DIRECTORIO	36,920	37,520	37,580	37,646	37,718
GASTOS POR SERVICIOS RECIBIDOS DE TERCEROS	11,955	10,000	10,000	10,000	10,000
MPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	**313**	329	362	398	437
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	**2,826**	**2,972**	**3,222**	**3,472**	**3,722**
Depreciacion Inm, Maquinaria y Equipos	2,365	2,511	2,761	3,011	3,261
Amortizacion de gastos	461	461	461	461	461
MARGEN OPERACIONAL NETO	**8,063**	**5,442**	**4,619**	**4,026**	**5,916**
PROVISIONES	1,020	1,040	1,061	1,082	1,104
RESULTADO DE OPERACIÓN	**7,043**	**4,401**	**3,558**	**2,943**	**4,812**
Otros Ingresos y Gastos	68	61	58	55	52
RESULTADO DEL EJERCICIO ANTES DE IMPTO RENTA	**7,111**	**4,463**	**3,616**	**2,998**	**4,865**
MPUESTO A LA RENTA	2,329	1,316	1,067	885	1,435
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	**4,782**	**3,146**	**2,549**	**2,114**	**3,430**

Fuente: Información interna – ProEmpresa / Elaboración propia.

B. Estado de resultados con estrategia

Para la elaboración del estado de resultado con estrategias se consideraron los objetivos estratégicos mostrados en la tabla 9.2, las acciones y presupuestos considerados para cada uno de las iniciativas (ver cuadro 9.4). Así mismo en base al crecimiento esperado de nuestras operaciones, la optimización de la estructura de fondeo, la eficiencia de la Gestión Administrativa en general, se prevé que ocasionen un incremento en la Rentabilidad para el accionista. Debe notarse que la empresa se encuentra en fase de expansión, por lo cual la rentabilidad

neta absorbe las inversiones, costos y gastos relacionados con este crecimiento, potenciando los resultados futuros cuando se consolide la captación de recursos del público, y se supere el periodo de carencia en el Fondo de Seguro de Depósito que nos encarece la operación.

Los resultados que se muestran reflejan la vocación de servicio hacia el cliente y se basan en el importante número de iniciativas estratégicas que se deben lograr para alcanzar la cultura de calidad y eficiencia que caracteriza a las organizaciones que se han convertido de Edpymes a Financieras.

A continuación, en el cuadro 10.13 se puede mostrar el estado resultados mostrando los supuestos.

Figura 10.13: Estados de Resultados Proyectado con Estrategia

	2017	PROYECCIONES			
(En miles de soles)	DIC	2018	2019	2020	2021
INGRESOS POR INTERESES	**95,163**	**94,890**	**104,228**	**114,675**	**126,328**
Disponible	938	957	985	1,015	1,045
Cartera de Creditos Directos	94,225	93,934	103,243	113,660	125,283
GASTOS POR INTERESES	**20,881**	**21,160**	**24,445**	**27,508**	**28,900**
Obligaciones con el Publico	14,495	17,581	18,455	21,008	23,185
Adeudos y Obligaciones Financieras	5,896	3,065	5,449	5,933	5,119
Otros	490	515	540	567	596
MARGEN FINANCIERO BRUTO	**74,282**	**73,731**	**79,783**	**87,167**	**97,428**
Provisiones para Creditos Directos	14,113	7,269	7,417	9,868	9,354
MARGEN FINANCIERO NETO	**60,169**	**66,462**	**72,367**	**77,299**	**88,074**
INGRESOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	**1,263**	**1,289**	**1,314**	**1,341**	**1,367**
Ingresos diversos	1,263	1,289	1,314	1,341	1,367
GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	**1,823**	**1,859**	**2,146**	**2,482**	**2,876**
Prima al fondo de seguro de deposito	990	1,010	1,212	1,454	1,745
Gastos Diversos	833	850	935	1,028	1,131
MARGEN FINANCIERO NETO DE INGRESOS Y GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	**59,609**	**65,891**	**71,534**	**76,157**	**86,566**
RESULTADO POR OPERACIONES FINANCIERAS (ROF)	**468**	**421**	**400**	**380**	**361**
Utilidad-Perdida en Diferencia de Cambio	468	421	400	380	361
Otros					
MARGEN OPERACIONAL	**60,077**	**66,312**	**71,935**	**76,537**	**86,927**
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	**49,188**	**51,923**	**53,452**	**54,985**	**56,530**
GASTOS DE PERSONAL Y DIRECTORIO	36,920	38,452	39,804	41,161	42,525
GASTOS POR SERVICIOS RECIBIDOS DE TERCEROS	11,955	13,142	13,287	13,427	13,568
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	**313**	329	362	398	437
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	**2,826**	**3,592**	**4,971**	**6,676**	**8,313**
Depreciacion Inm, Maquinaria y Equipos	2,365	3,131	4,510	6,215	7,852
Amortizacion de gastos	461	461	461	461	461
MARGEN OPERACIONAL NETO	**8,063**	**10,796**	**13,511**	**14,876**	**22,084**
PROVISIONES	1,020	1,040	1,061	1,082	1,104
RESULTADO DE OPERACIÓN	**7,043**	**9,756**	**12,450**	**13,794**	**20,980**
Otros Ingresos y Gastos	68	61	58	55	52
RESULTADO DEL EJERCICIO ANTES DE IMPTO RENTA	**7,111**	**9,817**	**12,508**	**13,849**	**21,032**
IMPUESTO A LA RENTA	2,329	2,896	3,690	4,085	6,205
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	**4,782**	**6,921**	**8,818**	**9,763**	**14,828**

Fuente: Información interna – ProEmpresa / Elaboración propia.

10.2.3. Proyecciones de otros indicadores que miden el desempeño de la empresa.

Los ratios de Liquidez y de Capital Global permiten medir el desempeño de las operaciones de la Empresa, resultandos demostrativos de que se cuenta con la liquidez necesaria para atender las operaciones activas y pasivas a que nos comprometamos.

Figura 10.14: Proyección de indicadores

INDICADORES FINANCIEROS	REAL				PROYECTADO			
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
LIQUIDEZ								
Adeudos / Pasivo Total (%)	78.34%	57.08%	**42.17%**	**13.40%**	**20.43%**	**19.43%**	**14.57%**	**9.71%**
Disponible / Activo Total (%)	23.20%	23.33%	**19.66%**	**17.80%**	**21.83%**	**20.00%**	**20.00%**	**20.00%**
RATIO DE CAPITAL GLOBAL MINIMO PARA PROEMPRESA	**15.00%**	**15.00%**	**15.00%**	**15.00%**	**15.00%**	**15.00%**	**15.00%**	**15.00%**

Fuente: Información interna – ProEmpresa / Elaboración propia.

Proyección del Ratio de Capital Global

- Capitalización de utilidades = 60%
- Ratio de Capital Global objetivo = 15%

La determinación del ratio de capital global responde al análisis realizado a las entidades del sector microfinanzas.

10.2.4. Estado de Situación Financiera (Situación actual y con la nueva estrategia).

A. Estado de Situación Financiera sin estrategia

Para el Estado de Situación Financiera sin estrategia se están tomando las variables con ratios del periodo anterior, además se mantuvo el capital social, en tema de colocaciones se da como un crecimiento normal sin estrategias, se mantiene el índice de provisiones, en inversiones para los próximos años no se está dando, tanto los adeudos como las captaciones también se mantienen en todos los periodos.

En base a dichos elementos las proyecciones de las principales Cuentas del Estado de Situación Financiera se muestran como sigue en la siguiente figura.

Figura 10.15: Estado de Situación Financiera Sin Estrategia

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA				ESCENARIO SIN ESTRATEGIAS	
(En miles de soles)		PROYECCIONES			
ACTIVO	2017	2018	2019	2020	2021
DISPONIBLE	**69,595**	**109,438**	**150,811**	**194,067**	**239,650**
CAJA	**7,728**	**9,273**	**11,128**	**13,354**	**15,357**
BANCOS Y CORRESPONSALES	**61,722**	**100,017**	**139,535**	**180,562**	**224,139**
OTRAS DISPONIBILIDADES	145	147	148	151	154
CARTERA DE CRÉDITOS	**301,817**	**309,799**	**318,447**	**328,278**	**341,132**
CARTERA DE CRÉDITOS VIGENTES	300,463	308,909	317,951	328,019	340,600
CARTERA DE CRÉDITOS REFINANCIADOS	6,366	6,589	6,819	7,058	7,305
CARTERA DE CRÉDITOS VENCIDOS	9,056	10,643	12,015	12,996	12,851
CARTERA DE CRÉDITOS JUDICIAL	11,887	13,103	14,332	15,333	15,370
(-) PROVISIONES PARA CRÉDITOS	-25,955	-29,445	-32,670	-35,128	-34,994
CUENTAS POR COBRAR	1,554	1,709	1,539	1,846	1,108
BIENES RECIBIDOS EN PAGO Y ADJUDICADOS	118	473	946	1,419	710
INMUEBLES MOBILIARIO Y EQUIPO (NETO)	12,990	11,479	9,718	7,708	5,447
INTANGIBLES (NETO)	438	876	1,314	1,971	1,380
IMPUESTO A LA RENTA DIFERIDO	3,089	3,707	4,077	2,854	1,998
OTROS ACTIVOS (NETO)	1,329	1,595	1,435	1,579	1,105
TOTAL DEL ACTIVO	**390,931**	**439,076**	**488,288**	**539,722**	**592,529**

		PROYECCIONES			
PASIVO Y PATRIMONIO	2017	2018	2019	2020	2021
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	**271,763**	**299,351**	**330,108**	**363,119**	**399,029**
Depositos de Ahorro	17,382	19,120	21,032	23,135	25,449
Depositos a Plazo	253,924	279,316	307,248	337,973	371,770
Otras Obligaciones	457	914	1,828	2,011	1,810
ADEUDOS Y OBLIGACIONES FINANCIERAS	**43,781**	**48,159**	**52,975**	**58,273**	**64,100**
Instituciones del País	3,839	6,071	6,857	7,486	6,988
Instituciones del Exterior y Organismos Internacionales	39,942	42,088	46,118	50,787	57,112
CUENTAS POR PAGAR	4,665	18,971	27,486	34,392	36,824
PROVISIONES	43	44	45	46	228
OTROS PASIVOS	1,496	2,244	2,917	3,209	2,888
TOTAL DEL PASIVO	**321,748**	**368,769**	**413,532**	**459,039**	**503,069**
PATRIMONIO	**69,183**	**70,308**	**74,757**	**80,684**	**89,460**
CAPITAL SOCIAL	59,785	62,817	67,548	73,656	80,906
CAPITAL ADICIONAL	83	83	83	83	83
RESERVAS	3,783	4,261	4,576	4,831	5,042
RESULTADO ACUMULADOS	750	0	0	0	0
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	4,782	3,146	2,549	2,114	3,430
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	**390,931**	**439,076**	**488,288**	**539,722**	**592,529**

Fuente: Información interna – ProEmpresa / Elaboración propia.

B. Estado de Situación Financiera con estrategia

Las proyecciones de los resultados financieros tienen como eje el desempeño de la cartera basada en el Plan de Expansión. Asimismo, se tiene como Premisa la cobertura patrimonial de como mínimo el 16.39% del Activo.

Asimismo, en los Estado de Situación Financiera se consideraron los objetivos estratégicos que se muestran en la tabla 9.2

En base a dichos elementos las proyecciones de las principales Cuentas del Estado de Situación Financiera se muestran como sigue:

Figura 10.16: Estado de Situación Financiera con Estrategia

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA					CON ESTRATEGIAS
(En miles de soles)		PROYECCIONES			
ACTIVO	2017	2018	2019	2020	2021
DISPONIBLE	**69,595**	**108,484**	**147,794**	**191,382**	**248,506**
CAJA	**7,728**	**9,273**	**11,128**	**13,354**	**15,357**
BANCOS Y CORRESPONSALES	**61,722**	**99,064**	**136,518**	**177,877**	**232,995**
OTRAS DISPONIBILIDADES	145	147	148	151	154
CARTERA DE CRÉDITOS	**301,817**	**335,325**	**372,363**	**410,578**	**443,596**
CARTERA DE CRÉDITOS VIGENTES	300,463	333,039	369,193	406,666	438,506
CARTERA DE CRÉDITOS REFINANCIADOS	6,366	7,003	7,703	8,473	9,320
CARTERA DE CRÉDITOS VENCIDOS	9,056	8,932	8,775	9,252	9,577
CARTERA DE CRÉDITOS JUDICIAL	11,887	11,576	10,933	11,477	11,574
(-) PROVISIONES PARA CRÉDITOS	-25,955	-25,224	-24,241	-25,289	-25,382
CUENTAS POR COBRAR	1,554	3,108	1,865	932	653
BIENES RECIBIDOS EN PAGO Y ADJUDICADOS	118	473	946	284	142
INMUEBLES MOBILIARIO Y EQUIPO (NETO)	12,990	15,123	16,714	18,239	16,488
INTANGIBLES (NETO)	438	876	876	613	552
IMPUESTO A LA RENTA DIFERIDO	3,089	5,560	3,336	2,002	1,802
OTROS ACTIVOS (NETO)	1,329	3,323	1,488	744	819
TOTAL DEL ACTIVO	**390,931**	**472,273**	**545,383**	**624,775**	**712,556**

		PROYECCIONES			
PASIVO Y PATRIMONIO	2017	2018	2019	2020	2021
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	**271,763**	**298,103**	**352,624**	**430,958**	**524,683**
Depositos de Ahorro	17,382	19,040	29,658	36,254	44,147
Depositos a Plazo	253,924	278,148	322,235	393,900	479,652
Otras Obligaciones	457	914	731	804	885
ADEUDOS Y OBLIGACIONES FINANCIERAS	**43,781**	**77,849**	**84,751**	**73,128**	**56,065**
Instituciones del País	3,839	7,071	7,657	7,126	5,700
Instituciones del Exterior y Organismos Internacionales	39,942	70,778	77,094	66,002	50,365
CUENTAS POR PAGAR	4,665	21,447	24,562	29,157	29,678
PROVISIONES	43	44	45	46	228
OTROS PASIVOS	1,496	748	2,992	4,488	3,590
TOTAL DEL PASIVO	**321,748**	**398,190**	**464,974**	**537,777**	**614,245**
PATRIMONIO	**69,183**	**74,083**	**80,409**	**86,998**	**98,311**
CAPITAL SOCIAL	59,785	62,817	66,555	71,317	76,589
CAPITAL ADICIONAL	83	83	83	83	83
RESERVAS	3,783	4,261	4,953	5,835	6,811
RESULTADO ACUMULADOS	750	0	0	0	0
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	4,782	6,921	8,818	9,763	14,828
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	**390,931**	**472,273**	**545,383**	**624,775**	**712,556**

Fuente: Información interna – ProEmpresa / Elaboración propia.

Los resultados presentados, tienen como principal característica que son intencionados, buscan consolidar el crecimiento esperado por los Accionistas, con la consideración adicional de que ProEmpresa en el proceso de implementación de su misión y visión, incorpora en sus proyecciones las inversiones necesarias para el importante Plan de Expansión que se ha propuesto, las cuales para el 2018, se anclan fundamentalmente en los rubros de Implementación de nuevas Oficinas,

y en adquisición de tecnología de información y comunicaciones que apoyen el crecimiento esperado.

10.2.5. Flujo de efectivo (Situación actual y con la nueva estrategia).

A. Estado de Flujo de Efectivo sin estrategia

En este presente flujo se muestra aquellas operaciones sin proyección de crecimiento solo de forma normal sin estrategia, sin contar con inversiones como en nuevas agencias. con situación actual donde se considera que la empresa mantiene los mismos niveles de ingresos y no hay crecimiento.

Aquí se analiza la inversión realizada con los valores proyectados con el crecimiento habitual

Figura 10.17: Estado de Flujo de Efectivo sin estrategia

ESCENARIO SIN ESTRATEGIA

FLUJO DE CAJA				
	2018	**2019**	**2020**	**2021**
INGRESOS				
Recuperacion de Cartera	28,528	29,526	30,560	31,629
Incremento de Captaciones	27,131	29,844	32,828	36,111
Nuevos Adeudos	13,134	14,448	15,893	19,919
Intereses de cartera	90,802	92,872	94,947	97,994
Intereses de Disponible	957	985	1,015	1,045
Ingresos por servicios	1,289	1,314	1,341	1,367
TOTAL INGRESOS	**161,840**	**168,990**	**176,584**	**188,066**
EGRESOS				
Desembolsos de Cartera	40,000	41,400	42,849	44,349
Intereses de captaciones	16,278	17,906	19,697	21,666
Amortizacion de Adeudos y captaciones(DPF;CTS)	8,756	9,632	10,595	14,092
Intereses de Adeudos	3,065	3,371	3,708	4,079
Gastos de Administracion	47,848	47,941	48,043	48,156
Egresos por servicios	1,859	2,146	2,482	2,876
Impuesto a la renta	1,316	1,067	885	1,435
Distribucion de Dividendos	2,022	3,154	4,072	4,833
TOTAL EGRESOS	**121,145**	**126,618**	**132,331**	**141,486**
INVERSION -	1,000	1,000	1,000	1,000
SALDO DE CAJA -	**39,695**	**41,372**	**43,253**	**45,581**
SALDO DE CAJA INICIAL	69,595	109,291	150,663	193,915
SALDO DE CAJA FINAL	**109,291**	**150,663**	**193,915**	**239,496**

Fuente: Información interna – ProEmpresa / Elaboración propia.

B. Estado de Flujo de Efectivo Con estrategia

En el presente flujo se aplican las estrategias propuestas y las inversiones como la creación de agencias que se darán dentro las proyecciones, incremento de colocaciones, de captaciones, captaciones en mayor participación del público y en menos porcentaje los adeudos.

Figura 10.18: Estado de Flujo de Efectivo Con estrategia

ESCENARIO CON ESTRATEGIA

FLUJO DE CAJA					
		2018	**2019**	**2020**	**2021**
INGRESOS					
Recuperacion de Cartera		57,223	67,445	79,365	93,252
Incremento de Captaciones		25,883	54,704	78,261	93,645
Nuevos Adeudos		42,824	22,472	5,327	0
Intereses de cartera		93,934	103,243	113,660	125,283
Intereses de Disponible		957	985	1,015	1,045
Ingresos por servicios		1,289	1,314	1,341	1,367
TOTAL INGRESOS		**222,108**	**250,164**	**278,968**	**314,592**
EGRESOS					
Desembolsos de Cartera		90,000	103,500	119,025	136,879
Intereses de captaciones		17,581	18,455	21,008	23,185
Amortizacion de Adeudos y captaciones(DPF;CTS)		8,756	15,570	16,950	17,063
Intereses de Adeudos		3,065	5,449	5,933	5,119
Gastos de Administracion		51,923	53,452	54,985	56,530
Egresos por servicios		1,859	2,146	2,482	2,876
Impuesto a la renta		2,896	3,690	4,085	6,205
Distribucion de Dividendos		2,022	2,492	3,175	3,515
TOTAL EGRESOS		**178,102**	**204,755**	**227,643**	**251,370**
INVERSION	-	5,264	6,101	7,741	6,101
SALDO DE CAJA	-	**38,742**	**39,309**	**43,584**	**57,121**
SALDO DE CAJA INICIAL		69,595	108,337	147,646	191,230
SALDO DE CAJA FINAL		**108,337**	**147,646**	**191,230**	**248,352**

Fuente: Información interna – ProEmpresa / Elaboración propia.

10.2.6. Proyección de flujos (situación actual y con la nueva estrategia).

A. Proyección de Flujos sin estrategias

En la figura 10.19 se puede apreciar la proyección de flujos de 4 años (2018 – 2021) con situación actual donde se considera que la empresa mantiene los mismos niveles de ingresos y no hay crecimiento.

Aquí se analiza la inversión realizada con los valores proyectados con el crecimiento habitual.

El Estado de Flujo de Efectivo se actualiza con la tasa del costo de capital promedio ponderado de 9.77%.

Figura 10.19: Estado de Flujo de Efectivo Sin Estrategia

ESCENARIO SIN ESTRATEGIA

FLUJO DE CAJA				
	2018	**2019**	**2020**	**2021**
INGRESOS				
Recuperacion de Cartera	28,528	29,526	30,560	31,629
Incremento de Captaciones	27,131	29,844	32,828	36,111
Nuevos Adeudos	13,134	14,448	15,893	19,919
Intereses de cartera	90,802	92,872	94,947	97,994
Intereses de Disponible	957	985	1,015	1,045
Ingresos por servicios	1,289	1,314	1,341	1,367
TOTAL INGRESOS	**161,840**	**168,990**	**176,584**	**188,066**
EGRESOS				
Desembolsos de Cartera	40,000	41,400	42,849	44,349
Intereses de captaciones	16,278	17,906	19,697	21,666
Amortizacion de Adeudos y captaciones(DPF;CTS)	8,756	9,632	10,595	14,092
Intereses de Adeudos	3,065	3,371	3,708	4,079
Gastos de Administracion	47,848	47,941	48,043	48,156
Egresos por servicios	1,859	2,146	2,482	2,876
Impuesto a la renta	1,316	1,067	885	1,435
Distribucion de Dividendos	2,022	3,154	4,072	4,833
TOTAL EGRESOS	**121,145**	**126,618**	**132,331**	**141,486**
INVERSION -	1,000	1,000	1,000	1,000
SALDO DE CAJA -	**39,695**	**41,372**	**43,253**	**45,581**
SALDO DE CAJA INICIAL	69,595	109,291	150,663	193,915
SALDO DE CAJA FINAL	**109,291**	**150,663**	**193,915**	**239,496**

Fuente: Información interna – ProEmpresa / Elaboración propia.

B. Proyección de Flujos con estrategias

En la figura 10.20 se puede apreciar la proyección de flujos de 4 años (2018 – 2021) con situación considerando las estrategias implementadas donde se considera que la empresa crece en sus niveles de ingresos.

De acuerdo al resultado de la utilidad neta se aplica las inversiones realizadas para poder analizar el valor de retorno actual para traer a valor presente los flujos de cada año y poder obtener el retorno respectivo.

El Estado de Flujo de Efectivo se actualiza con la tasa del costo de capital promedio ponderado de 9.77% (Calculo líneas a.i)

Figura 10.20: Estado de Flujo de Efectivo Con Estrategia

ESCENARIO CON ESTRATEGIA

FLUJO DE CAJA				
	2018	**2019**	**2020**	**2021**
INGRESOS				
Recuperacion de Cartera	57,223	67,445	79,365	93,252
Incremento de Captaciones	25,883	54,704	78,261	93,645
Nuevos Adeudos	42,824	22,472	5,327	0
Intereses de cartera	93,934	103,243	113,660	125,283
Intereses de Disponible	957	985	1,015	1,045
Ingresos por servicios	1,289	1,314	1,341	1,367
TOTAL INGRESOS	**222,108**	**250,164**	**278,968**	**314,592**
EGRESOS				
Desembolsos de Cartera	90,000	103,500	119,025	136,879
Intereses de captaciones	17,581	18,455	21,008	23,185
Amortizacion de Adeudos y captaciones(DPF;CTS)	8,756	15,570	16,950	17,063
Intereses de Adeudos	3,065	5,449	5,933	5,119
Gastos de Administracion	51,923	53,452	54,985	56,530
Egresos por servicios	1,859	2,146	2,482	2,876
Impuesto a la renta	2,896	3,690	4,085	6,205
Distribucion de Dividendos	2,022	2,492	3,175	3,515
TOTAL EGRESOS	**178,102**	**204,755**	**227,643**	**251,370**
INVERSION -	5,264	6,101	7,741	6,101
SALDO DE CAJA -	**38,742**	**39,309**	**43,584**	**57,121**
SALDO DE CAJA INICIAL	69,595	108,337	147,646	191,230
SALDO DE CAJA FINAL	**108,337**	**147,646**	**191,230**	**248,352**

Fuente: Información interna – ProEmpresa / Elaboración propia.

10.2.7. Estado de Flujo de Efectivo diferencial.

Se procedió a realizar el diferencial entre el Estado de Flujo de Efectivo sin y con estrategias.

Figura 10.21: Estado de Flujo de Efectivo con estrategia y sin estrategias

FLUJO DE CAJA DIFERENCIAL										
	SIN ESTRATEGIAS					CON ESTRATEGIAS				
	PROYECCIONES					PROYECCIONES				
(En miles de soles)		2018	2019	2020	2021		2018	2019	2020	2021
INGRESOS										
Recuperacion de Cartera		28,528	29,526	30,560	31,629		57,223	67,445	79,365	93,252
Incremento de Captaciones		27,131	29,844	32,828	36,111		25,883	54,704	78,261	93,645
Nuevos Adeudos		13,134	14,448	15,893	19,919		42,824	22,472	5,327	0
Intereses de cartera		90,802	92,872	94,947	97,994		93,934	103,243	113,660	125,283
Intereses de Disponible		957	985	1,015	1,045		957	985	1,015	1,045
Ingresos por servicios		1,289	1,314	1,341	1,367		1,289	1,314	1,341	1,367
TOTAL INGRESOS		**161,840**	**168,990**	**176,584**	**188,066**		**222,108**	**250,164**	**278,968**	**314,592**
EGRESOS										
Desembolsos de Cartera		40,000	41,400	42,849	44,349		90,000	103,500	119,025	136,879
Intereses de captaciones		16,278	17,906	19,697	21,666		17,581	18,455	21,008	23,185
Amortizacion de Adeudos y captaciones(DPF;CTS)		8,756	9,632	10,595	14,092		8,756	15,570	16,950	17,063
Intereses de Adeudos		3,065	3,371	3,708	4,079		3,065	5,449	5,933	5,119
Gastos de Administracion		47,848	47,941	48,043	48,156		51,923	53,452	54,985	56,530
Egresos por servicios		1,859	2,146	2,482	2,876		1,859	2,146	2,482	2,876
Impuesto a la renta		1,316	1,067	885	1,435		2,896	3,690	4,085	6,205
Distribucion de Dividendos		2,022	3,154	4,072	4,833		2,022	2,492	3,175	3,515
TOTAL EGRESOS		**121,145**	**126,618**	**132,331**	**141,486**		**178,102**	**204,755**	**227,643**	**251,370**
INVERSION	0	1,000	1,000	1,000	1,000	0	5,264	6,101	7,741	6,101
SALDO DE CAJA	**0**	**39,695**	**41,372**	**43,253**	**45,581**	**0**	**38,742**	**39,309**	**43,584**	**57,121**
SALDO DE CAJA (con perpetuidad)										
SALDO DE CAJA INICIAL		**69,595**	**109,291**	**150,663**	**193,915**		**69,595**	**108,337**	**147,646**	**191,230**
SALDO DE CAJA FINAL		**109,291**	**150,663**	**193,915**	**239,496**		**108,337**	**147,646**	**191,230**	**248,352**

Fuente: Información interna – ProEmpresa / Elaboración propia.

Se obtuvo como resultado lo siguiente:

Figura 10.22: Estado de Flujo de Efectivo diferencial

	FLUJO DIFERENCIAL				
(En miles de soles)		2018	2019	2020	2021
INGRESOS					
Recuperacion de Cartera		28,695	37,919	48,805	61,623
Incremento de Captaciones		-1,248	24,861	45,433	57,534
Nuevos Adeudos		29,690	8,024	-10,566	-19,919
Intereses de cartera		3,131	10,371	18,713	27,289
Intereses de Disponible		0	0	0	0
Ingresos por servicios		0	0	0	0
TOTAL INGRESOS	**0**	**60,268**	**81,175**	**102,384**	**126,526**
EGRESOS					
Desembolsos de Cartera		50,000	62,100	76,176	92,530
Intereses de captaciones		1,302	549	1,311	1,519
Amortizacion de Adeudos y captaciones(DPF;CTS)		0	5,938	6,355	2,971
Intereses de Adeudos		0	2,078	2,224	1,040
Gastos de Administracion		4,075	5,511	6,942	8,374
Egresos por servicios		0	0	0	0
Impuesto a la renta		1,580	2,623	3,201	4,769
Distribucion de Dividendos		0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	**0**	**56,957**	**78,800**	**96,209**	**111,203**
INVERSION	-16,726	4,264	5,101	6,741	5,101
SALDO DE CAJA	**-16,726**	**3,311**	**2,375**	**6,175**	**15,323**
SALDO DE CAJA (con perpetuidad)	**-16,726**	**3,311**	**2,375**	**6,175**	**53,093**
SALDO DE CAJA INICIAL		**52,869**	**56,180**	**58,555**	**64,731**
SALDO DE CAJA FINAL		**56,180**	**58,555**	**64,731**	**80,054**

Fuente: Información interna – ProEmpresa / Elaboración propia.

10.2.8. Evaluación financiera (VAN, TIR y r|atios financieros).

Actualmente la empresa presenta un comportamiento empresarial de baja rentabilidad asociada principalmente al estancamiento de las colocaciones, el incremento de la mora en tramos de 1 a 30 días y en consecuencia el incremento de las provisiones por cartera vencida aunado a procesos poco eficientes que generan sobrecostos operativos, elevados tiempo de respuesta en el procesamiento y atención de las operaciones crediticias.

Es por ello que de acuerdo a las estrategias formuladas se pretende generar el aumento de sus ventas (colocaciones de fondos vía

créditos), elevar las captaciones de fondos del público, optimizar los actuales procesos con ayuda de la tecnología, reducir los costos-gastos operativos y de administración, todo ello alineado a la visión y misión institucional.

En un primer análisis se ha evaluado el planeamiento estratégico considerando que se la inversión tendrá flujos perpetuos para ProEmpresa, tal como se muestra a continuación:

En el cuadro 10.2 se muestra el comportamiento del VAN y TIR del flujo diferencial según las estrategias seleccionadas, y como evaluación final podemos decir que el uso y/o aplicación de las estrategias tiene un impacto positivo, generando valor tanto para la empresa y sus accionistas.

Cuadro 10.2: VAN y TIR del flujo diferencial

VAN	S/. 26,865.71
TIR	46.84%

Fuente: Información interna – ProEmpresa / Elaboración propia.

A. Cálculo del COK

Para determinar el Costo de Oportunidad de Capital se utilizó el modelo del Capital Asset Pricing Model (CAPM), el cual sirve para medir la tasa de rentabilidad que exigen los accionistas por invertir en un proyecto. Para ProEmpresa se utilizará la información basada en el mercado de U.S.A.

Factores	Valores
Tasa libre de riesgo	5.15%
Beta apalancado	0.57
Tasa de mercado	11.53%
COK nominal USA	8.76%
Inflación USA	1.26%
COK real USA	7.41%
riesgo pais	1.37%
COK real Perú	8.78%
Inflación Perú	3.60%
COK nominal Perú	12.69%

REAL

Beta apalancado: $$\beta_L = \beta_u \times \left(1+(1-Tax)\times\left(\frac{\%D}{\%E}\right)\right)$$

$$COK = R_f + \beta_L \times (R_m - R_f) + R_{país}$$

B. Cálculo de WACC

Weighted Average Costo of Capital (WACC) también denominado Promedio Ponderado del Costo Capital (CPPC), el cual se utiliza pata valorar el proyecto de inversión. Este cálculo se está realizando bajo el esquema con flujos con estrategia.

$$WAAC = K_{dt} \times \%D + K_e \times \%E$$

Ke: Tasa de costo de oportunidad de los Accionistas (*Calculo de COK líneas arriba*).

D: Deuda financiera contraída.

Kd: Costo de la deuda financiera.

Cuadro 10.3: Cálculo del WACC.

	WACC
Pasivo	77,849
Patrimonio	74,083
Suma	151,931
Pasivo %	51.2%
Patrimonio %	48.8%
Kd	7.00%
Ke	12.69%
WACC	9.77%

Fuente: Información interna – ProEmpresa / Elaboración propia.

Obteniendo una VAN de S/.26.86MM y con una TIR de 46.84%, dando a conocer la viabilidad del proyecto, que se obtiene tras medir los flujos de los futuros ingresos y egresos, descontando la inversión inicial quedando una ganancia las cual es viable. Sobre el cálculo del VAN y TIR se usó perpetuidad.

Luego de una reunión con los especialistas de ProEmpresa, recomendaron realizar una evaluación más correcta y precisa del Planeamiento Estratégico, por lo cual se realizó una evaluación del VAN y TIR solo para los años de evaluación 2018 – 2021.

Según, se muestra en el cuadro 10.3 se muestra el comportamiento del VAN y TIR del flujo diferencial según las estrategias seleccionadas.

Cuadro 10.3: VAN y TIR del flujo diferencial

VAN	S/. 3,171.49
TIR	16.70%

Fuente: Información interna – ProEmpresa / Elaboración propia.

Obteniendo una VAN de S/.3.17 MM y con una TIR de 16.70%, dando a conocer la viabilidad del proyecto, el cuál es mucho menor que considerando flujos perpetuos. Pero también son indicadores más precisos y no sesgados como podría darse considerando flujos perpetuos en el flujo de caja proyectado.

C. Periodo de recuperación de la inversión descontado del proyecto

El periodo de recuperación de la inversión descontado o llamado también Payback descontado, el cuál es un método de evaluación de inversiones dinámico que permite identificar en qué momento se recupera el dinero de una inversión, teniendo en cuenta los efectos del valor del dinero en el tiempo.

Es un criterio de liquidez descontando de los flujos de caja. Para lo cual, el método de cálculo consiste en ir restando a la inversión inicial los flujos de caja descontados hasta que se recupera la inversión y ese año será el Payback descontado.

Representa el tiempo que tarda en recuperarse la inversión, teniendo en cuenta el momento en el que se producen los flujos de caja. Además, tienen como limitante, no tomar en cuenta los flujos de caja que se producen a partir de cada periodo después de haber recuperado la inversión.

Por tanto, es un método adecuado para evaluar inversiones arriesgadas y permite complementar el análisis realizado con criterios de rentabilidad, tales como VAN y TIR.

La forma de calcular se muestra en la siguiente fórmula:

$$\text{Payback} = a + \frac{I_0 - b}{Ft}$$

Donde:

a: es el número del periodo inmediatamente anterior hasta recuperar el desembolso inicial.

Io: es la inversión inicial del proyecto.

b: es la suma de los flujos hasta el final del periodo “a”.

Ft: es el valor del flujo de caja del año en que se recupera la inversión.

A continuación, se detalla el cálculo para el flujo de caja proyectado de ProEmpresa.

Cuadro 10.4: PayBack ProEmpresa.

Período	0	1	2	3	4
Flujo	**-17,061**	**3,311**	**2,375**	**6,175**	**15,323**
Flujo descontado	-17,061	3,040	2,002	4,781	10,893

Fuente: Elaboración propia.

Al tercer año se ha recuperado un total de S/ 9,823 millones de soles, por lo que queda por recuperar S/ 7,237 millones de soles. En la fórmula del Payback descontado, se obtiene lo siguiente.

¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.+ ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.

$$PayBack = 3.66$$

Por lo tanto, la inversión tardará 3.66 años en recuperar el dinero desembolsado.

D. Ratios Financieros Sin Estrategia

Con respecto a la generación y evaluación de las ratios podemos apreciar que:

EL ROE. – muestra un comportamiento decreciente progresivo pasando de un 6.91% (dic 2017) a 3.83% al cierre del 2021. El ROA. – sin estrategia pasa muestra un comportamiento decreciente pasando de 1.22% al 0.58%

E. Ratios Financieros Con Estrategia

Al respecto, la aplicación de una estrategia, permite generar mejores indicadores; pasando de ROE de 6.91% (dic 2017) a un ROE de 15.08%, (2021) valores que son altamente valorados por los accionistas; Así mismo el ROA también se mejora vía la aplicación de las estrategias presenta un incremento de 1.22% cerrando al cierre del 2021 con un ROA de 2.08%.

Cuadro 10.5: Indicadores con estrategias.

INDICADORES				
INDICADORES	**DIC. 2018**	**DIC. 2019**	**DIC. 2020**	**DIC. 2021**
RENTABILIDAD				
Resultado Neto / Ingresos	7.29%	8.46%	8.51%	11.74%
ROE	9.34%	10.97%	11.22%	15.08%
ROA	1.47%	1.62%	1.56%	2.08%
ROI	54%	56%	73%	127%
LIQUIDEZ				
Liquides Corriente: Activo Corriente/Pasivo Corriente	115%	114%	113%	113%
Capital de Trabajo: Activo Corriente-Pasivo Corriente	58,083	62,819	68,145	81,272
GESTION				
Gastos Operativos / Margen Financiero Neto	84.25%	81.67%	80.97%	74.91%
Gastos de Administracion / Margen Financiero Neto	78.80%	74.72%	72.20%	65.30%
Margen Operacional Neto / Ingresos	11.38%	12.96%	12.97%	17.48%

Fuente: Información interna – ProEmpresa / Elaboración propia.

Cuadro 10.6: Indicadores Sin Estrategias.

INDICADORES				
INDICADORES	**DIC. 2018**	**DIC. 2019**	**DIC. 2020**	**DIC. 2021**
RENTABILIDAD				
Resultado Neto / Ingresos	3.43%	2.72%	2.20%	3.46%
ROE	4.47%	3.41%	2.62%	3.83%
ROA	0.72%	0.52%	0.39%	0.58%
ROI	892%	934%	981%	1040%
LIQUIDEZ				
Liquides Corriente: Activo Corriente/Pasivo Corriente	116%	115%	115%	116%
Capital de Trabajo: Activo Corriente-Pasivo Corriente	57,952	63,724	71,005	82,634
GESTION				
Gastos Operativos / Margen Financiero Neto	91.01%	92.38%	93.39%	90.33%
Gastos de Administracion / Margen Financiero Neto	85.69%	86.56%	87.10%	83.85%
Margen Operacional Neto / Ingresos	5.93%	4.92%	4.19%	5.97%

Fuente: Información interna – ProEmpresa / Elaboración propia.

CAPÍTULO XI

Análisis de Riesgo

11.1. Metodología de Cálculo de Riesgos de ProEmpresa

El objetivo de este capítulo es dar a conocer la metodología utilizada para identificar, clasificar, controlar y mitigar los principales riesgos a los que ésta expuesto la financiera y una vez identificados los riesgos, ProEmpresa, debe prevenir su materialización conociendo la posibilidad de ocurrencia y su impacto dentro de la empresa.

Existen muchas herramientas para realizar la evaluación de riesgos en una empresa, tales como: Tormenta de ideas, Análisis de peligros y puntos críticos de control, Análisis de causa y efecto. Para el caso del Planeamiento Estratégico de ProEmpresa, se ha utilizado el análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (FODA) y adicionalmente otras variables que se han identificado en la elaboración del Planeamiento Estratégico.

Las variables de riesgo dentro de una empresa se componen en:

Probabilidad (Factibilidad del factor). Se determina de acuerdo al índice de ocurrencia del riesgo dentro de la empresa. Se evalúa de acuerdo a, una numeración del 1 – 5, las cuales identifican a 5 categorías: Raro, Poco probable, Moderado, Probable y Casi certera.

Impacto (Importancia del factor). Se determina el grado de importancia según el impacto dentro de la rentabilidad de la empresa. Se evalúa de acuerdo a una numeración del 1 – 5, las cuales indican 5 categorías: Insignificante, Menor, Moderado, Mayor y Catastrófico.

El nivel riesgo dentro de ProEmpresa se puede identificar a través de la siguiente ecuación:

$$NR = Im * Pr$$

En donde:

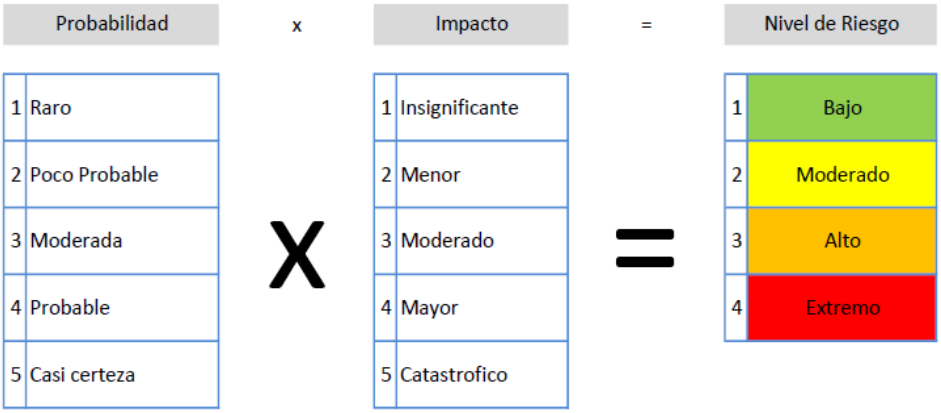
NR: Nivel de riesgo de las variables.

Im: Tamaño del impacto del factor de rentabilidad.

Pr: Probabilidad de ocurrencia

El nivel de riesgo de esta definido por una puntuación del 1 – 4, las cuales identifican 4 categorías: Bajo, Moderado, Alto y Extremo.

Figura 11.1: Metodología para el Cálculo de Nivel de Riesgo



Fuente: Información interna – ProEmpresa.

Conociendo la probabilidad y el impacto de las variables se puede conocer el Nivel de Riesgo para cada una de ellas. Con lo cual, se asocia un nivel de riesgo a las variables según la matriz que se muestra a continuación.

Figura 11.2: Matriz de riesgo

Fuente: Información interna – ProEmpresa.

11.2. Riesgos de ProEmpresa

A través de reuniones entre los diversos responsables de ProEmpresa, se han identificado factores que impactan en los procesos y actividades. Y de todos esos, es preciso priorizarlos en función del impacto que tengan y no todas las variables tienen el mismo grado de importancia.

Se han identificado las siguientes variables que afectan al desarrollo correcto de ProEmpresa, las cuales han sido evaluados de acuerdo al acápite anterior.

Cuadro 11.1: Matriz de riesgo de ProEmpresa

RIESGOS IDENTIFICADOS	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo
Variación en la tasa de fondeo	3	2	Moderado
Variación en la tasa de mora, resultado de una débil e inadecuada gestión de personal de campo y área de cobranza	4	3	Extremo
Incremento de la Provisión (capital) de cartera en el periodo anual	2	4	Alto
Retiro masivo de depósito por agentes externos	1	5	Alto
Variación en la captación de fondos en las operaciones	2	4	Alto
Aparición del Fintech que mejora a ProEmpresa como entidad financiera	4	4	Extremo
Reducción de la tasa de interés de los grandes bancos para ampliar su participación en el mercado MYPE y PYME	3	4	Alto
Reacción de la competencia ampliando cobertura en las nuevas localidades	4	3	Extremo
Gestión de riesgo crediticio deficiente	3	3	Alto
Falta de Marketing y publicidad que impacte en los ingresos de la empresa	3	3	Alto
Rotación de personal operativo, por falta de oportunidades, formación, desarrollo y mala gestión	4	4	Extremo
Mejora de la economía mundial y nacional	4	2	Alto
Variación de la confianza por parte de los empresarios e inversionistas	3	2	Moderado
Recuperación de cartera deteriorada	3	4	Alto

Fuente: Información interna – ProEmpresa / Elaboración propia.

Entre las variables con nivel de riesgo “Extremo” están identificadas: la tasa de mora, aparición del Fintech, rotación de personal operativo y reacción de la competencia ampliando su cobertura. Estas variables si afectarían considerablemente la situación actual de la empresa y por ende su rentabilidad.

Además, entre las variables con riesgo “Alto” tenemos a los siguientes: Falta de provisión de cartera, retiro masivo de depósitos, reducción de tasa de interés de los grandes bancos, gestión de riesgo, entre otros.

11.3. Análisis de sensibilidad

A continuación, se han identificado variables que cambiarían significativamente la situación actual de la empresa es por ende que es necesario hacer un análisis de sensibilidad. Existen varias formas de realizar un análisis de sensibilidad, en el presente estudio se realizará un análisis de sensibilidad univariable por escenarios reflejando los escenarios para el VAR y TIR.

Las variables a analizar son las siguientes:

- Aparición del Fintech.
- Reacción de la competencia ampliando cobertura en las nuevas localidades.
- Reducción de la tasa de interés de los grandes bancos para ampliar su participación en el mercado MYPE y PYME.
- Variación de la tasa de mora.
- Rotación de personal.

A. Aparición Fintech

El sector FinTech es el conjunto de empresas no financieras que usan la tecnología digital y herramientas asociadas -computación en la nube, blockchain, big data, inteligencia artificial, redes sociales, etc., para prestar servicios financieros a consumidores y empresas de una forma innovadora y bajo nuevos modelos de negocio. Las innovaciones del sector FinTech

tienen el potencial de transformar el sector financiero y ayudar a proveer servicios a grupos sociales tradicionalmente desentendidos por los bancos.

La industria financiera está cambiando debido a la competencia de las empresas Fintech y sus nuevos modelos de negocio.

Las innovaciones del sector FinTech tienen el potencial de mejorar la eficiencia de la industria financiera y promover la inclusión de grupos sociales tradicionalmente desatendidos por los bancos. Por otra parte, también tienen el potencial de generar riesgos no previstos para consumidores e inversionistas e incluso para el sistema financiero en su conjunto.

Durante el período 2005-2009, empresas no financieras aprovecharon la debilidad de la banca tradicional, como su poca cobertura, su red de agencia, lo difícil que les hace para crear productos y servicios financieros aprovechando el internet y la masificación de los celulares, todo esto crea una ventana de oportunidad para las FinTech para entrar al sector financiero, en muchos casos fuera del radar de los organismos de control y reguladores y en países emergentes de la mano con ellos. De esa forma la barrera regulatoria que había protegido a los bancos durante tanto tiempo, también fue derribada. La Revolución FinTech había comenzado.

Estas empresas han entrado en todos los segmentos de la cadena de valor de un banco, desde los que sirven al cliente (front-end), como

financiamiento, finanzas personales, transferencias y asesoría financiera, hasta los que dan apoyo a operaciones (middle and back-office). La inversión en el sector FinTech experimentó un crecimiento explosivo en el período 2013-2015, alcanzando la cifra récord de $19 billones de dólares en 2015, $15,2 billones de dólares más que en 2013 y se ha centrado hasta ahora en tres segmentos: préstamos (46%), pagos (23%) y manejo de fondos personales (10%). El sector FinTech es heterogéneo y lo integran dos grupos de empresas; un grupo formado por empresas jóvenes y nuevos emprendimientos (startups), que tienden a especializarse en nichos específicos del mercado de servicios financieros; y otro grupo conformado por los gigantes de la tecnología, el comercio electrónico y la telefonía mundial, como Amazon, Samsung, Google, Vodafone y Alibaba, que integran los servicios financieros que ofrecen a su modelo de negocios y paquete de servicios.

Figura 11.3: Estructura Fintech

Fuente: Banco de Desarrollo de América Latina.

El potencial disruptivo de las FinTech tiene que ver con sus características competitivas y propuesta de valor, superiores a la de banca tradicional; simplificaron la tecnología para ofrecer al cliente una interfaz simple, amigable, accesible a cualquier hora y lugar. Al ser negocios totalmente "online" tienen una estructura de costos más ligera que un banco/financiera, sin el peso que supone la infraestructura física y los viejos sistemas tecnológicos, así como los salarios asociados. Ambos grupos de empresas FinTech (startups y gigantes tecnológicos) aprovechan la tecnología para entender mejor al cliente y superar las ineficiencias operativas de las instituciones tradicionales. Todo ello les permite atender grupos de población que han sido normalmente desatendidos por los bancos, como las pequeñas y micro empresas.

El impacto directo obtenido por la incorporación del Fintech en ProEmpresa sería la variación en las captaciones y colocaciones, esto debido a la mejor interactividad de los clientes hacia la empresa y a los productos financieros ofrecidos virtualmente y además a la variación de las tasas de interés. Se ha realizado el análisis de sensibilidad para la aparición de Fintech, que a continuación se muestra.

Cuadro 11.2: Análisis de sensibilidad Captaciones y Colocaciones

	Pesimista		Actual	Optimista	
	Variación	Variación	Variación	Variación	Variación
	-10%	-5%	0%	5%	10%
VAN	-6,435.50	-1,632.01	3,171.49	7,974.98	12,778.48
TIR	-4.9%	6.1%	16.7%	26.9%	36.9%

Fuente: Elaboración propia

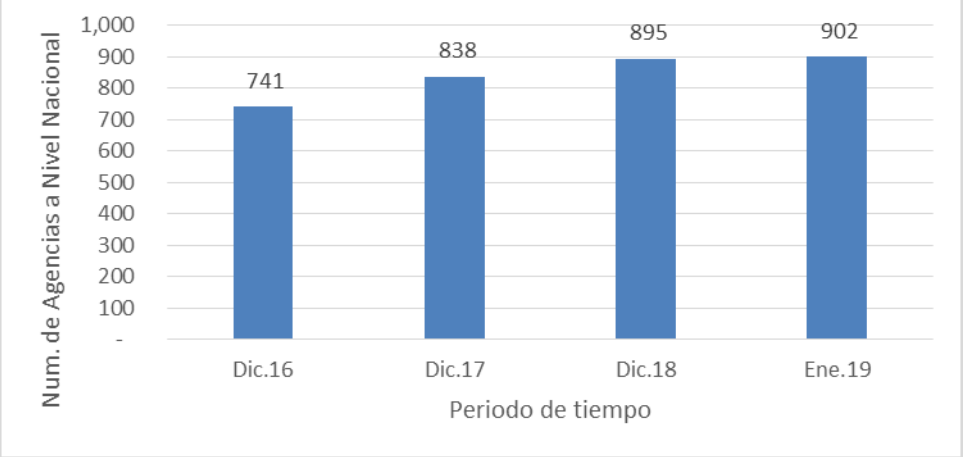
El VAN se ve afectado considerablemente por la aparición de Fintech. Al disminuir un 10% las captaciones y colocaciones supondría la pérdida de rentabilidad de la empresa, con un VAN negativo de más de 6.4 millones de soles y un TIR de -4.9%. Sin embargo, cuando se prevé un incremento de las captaciones y colocaciones en 10% se observa una mejora en la rentabilidad en más de 12 millones de soles y un TIR de 36.9%.

B. Reacción de la competencia ampliando cobertura en las nuevas localidades

Con el fin de alcanzar una mayor participación de clientes y mercados en el sector de las microfinanzas, se ha evidencia que durante los dos últimos años las instituciones de microfinanzas y banco han aperturando nuevos puntos de atención a lo largo del territorio nacional, así lo demuestra la estadística y autorizaciones de funcionamiento otorgados por las Superintendencia de Banca Seguros y AFPs del Perú.

Por tal, no solo se refleja una apertura de locales por parte de ProEmpresa sino por todas las empresas en el sistema financiero de Cajas Municipales a nivel nacional.

Figura 11.4: Cobertura vía red de agencia Sistema de Cajas Municipales



Fuente: COPEME.

La variable que impacta la reacción de la competencia ampliando cobertura en nuevos locales es la obtención de nuevos adeudos o en su defecto, la perdida de nuevos adeudos proyectados. La evaluación de este impacto se muestra en la siguiente tabla:

Cuadro 11.3: Análisis de sensibilidad de nuevos adeudos

	Pesimista		Actual	Optimista	
	Variación	Variación	Variación	Variación	Variación
	-10%	-5%	0%	5%	10%
VAN	2,078.29	2,624.89	3,171.49	3,718.09	4,264.68
TIR	13.8%	15.2%	16.7%	18.4%	20.3%

Fuente: Elaboración propia

El impacto sobre los indicadores de rentabilidad considerando la variación de nuevos adeudos es mínima. El VAN no se afecta considerablemente a pesar de tener una disminución o incremento de los adeudos entre un 5% y 10%, llegando a un mínimo de 2 millones de soles y un máximo de 4 millones de soles.

Del mismo modo, la TIR no tiene una variación considerable, disminuye por debajo del 14% tras una variación negativa del 10%, o por encima del 20% tras un incremento de un 10% en el número de nuevos adeudos.

C. Reducción de la tasa de interés de los grandes bancos para ampliar su participación en el mercado MYPE y PYME

Según información estadística publicada por la Superintendencia de Banco Seguros y AFPs, las tasas de Interés de los Créditos al cierre de diciembre de 2017, se manifestaron en los siguientes valores: para los créditos corporativos de la banca múltiple en moneda nacional y en moneda extranjera se ubicaron en 4,34% y 3,97%, respectivamente, para créditos a la mediana empresa se registró en promedio de 7,41% en MN y 10,38% en ME. En tanto, los créditos a la microempresa en MN registraron una tasa de interés promedio de 32,80%, bastante superior a la de los demás segmentos empresariales.

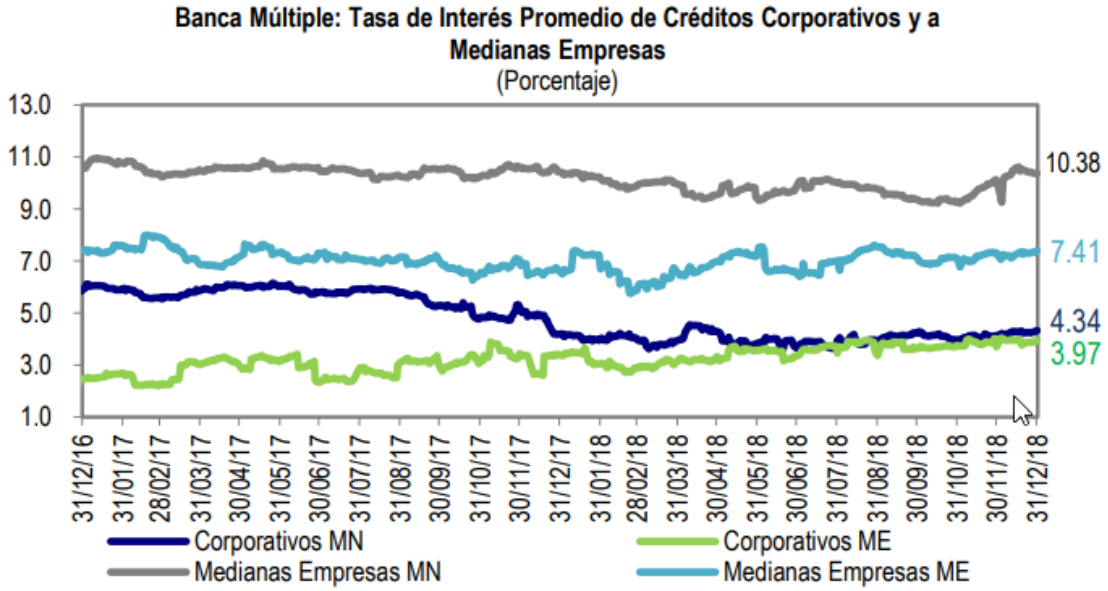
Como se puede apreciar en la gráfica siguiente las tasas de los créditos para la microempresa es superior al sistema de las cajas municipales y financieras.

Cuadro 11.4: Tasas en entidades Financieras y CMACs

Tasa Anual (%)	Financieras	CMACs
Corporativos	12.00	9.00
Medianas Empresas	21.79	17.14
Pequeñas Empresas	32.48	25.74
Microempresas	68.86	36.56
Consumo	58.43	33.04
Hipotecarios	12.68	14.04

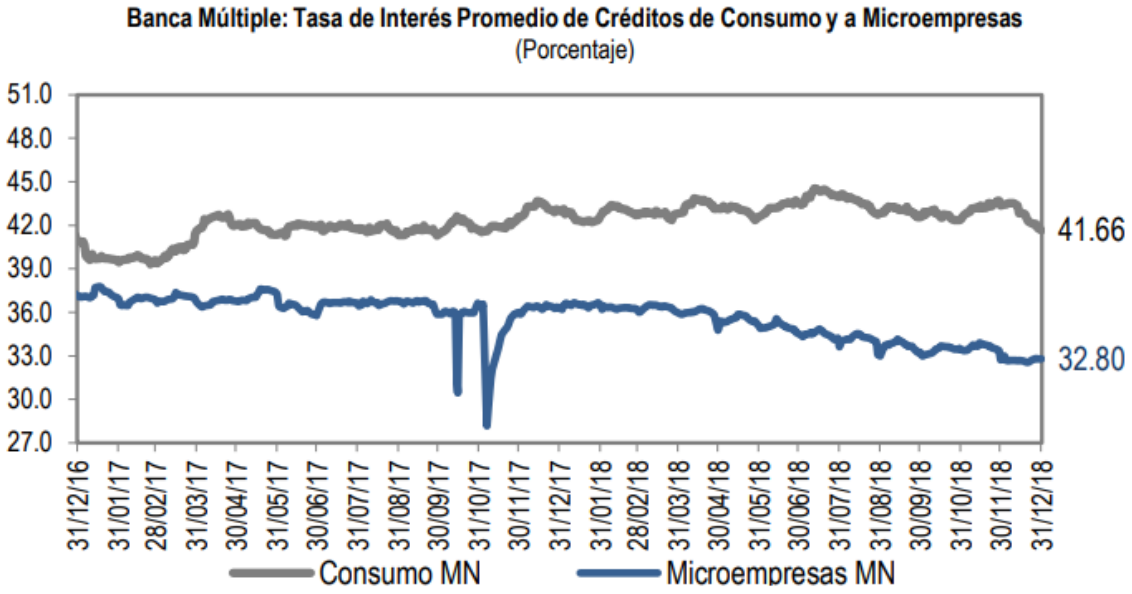
Fuente: COPEME

Figura 11.5: Tasas de Interés Promedio de Crédito Corporativo y a Medianas Empresas



Fuente: COPEME

Figura 11.6: Tasas de Interés Promedio de Crédito Consumo y a Microempresas



Fuente: COPEME

Como se observa, las tasas a nivel de Bancos, estas son memores para créditos de corporativos y mediana empresa frente a la oferta de tasas de las financieras y cajas municipales, quienes por ofrecen tasas menores para créditos de la MYPE y PYME, siendo la característica diferencial frente a los bancos.

Por ende, la variable directamente afectada son los pagos de los intereses por las captaciones tanto en soles como en dólares. Para ver el impacto de esta variable en el VAN y TIR, se analizará los escenarios pesimista y optimista, en variación de 5% y 10%, como se muestra a continuación:

Cuadro 11.5: Análisis de sensibilidad de pago de los intereses

	Pesimista		Actual	Optimista	
	Variación	Variación	Variación	Variación	Variación
	-10%	-5%	0%	5%	10%
VAN	2,836.33	3,003.91	3,171.49	3,339.07	3,506.65
TIR	16.0%	16.3%	16.7%	17.1%	17.4%

Fuente: Elaboración propia

El VAN y TIR son afectados mínimamente. Esto debido, al spread bancario que tiene ProEmpresa, tasas de interés de préstamo elevados y pagos de interés por captaciones menores.

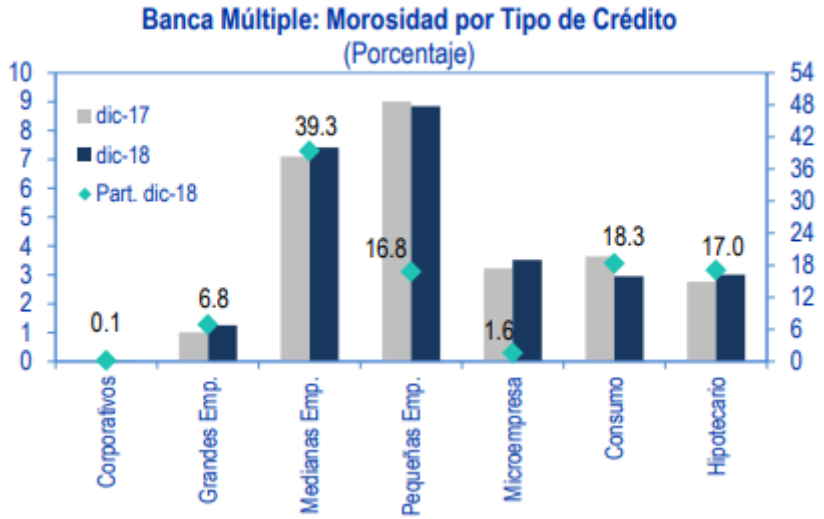
El VAN, con una disminución del 10% en la tasa de interés pagados a captaciones es de 2.8 millones de soles mientras que un incremento del 10% en la misma variable se obtiene un VAN de 3.5 millones de soles.

Asimismo, la variación en el TIR no disminuye por debajo del 16% tras una variación negativa del 10% de la tasa de interés pagado y no sobrepasa del 17.4% tras una variación positiva del 10%.

D. Variación de la tasa de mora

A diciembre de 2018, según información estadística de la superintendencia de Banca Seguros y AFPs, los créditos a actividades empresariales registraron una ratio de morosidad de 2,94%, menor en 0,01 pp. a lo reportado en diciembre de 2017. En tanto, el mismo indicador para los créditos hipotecarios se ubicó en 3,01% (superior al 2,76% registrado en diciembre de 2017) y para los créditos de consumo en 2,95%, menor en 0,69 pp. al registrado un año antes. Asimismo, la morosidad de los créditos corporativos fue 0,01%, la de grandes empresas 1,25%, de medianas empresas 7,40%, de pequeñas empresas 8,84% y de microempresas 3,52%.

Figura 11.7: Morosidad por tipo de Crédito



Fuente: COPEME

La tasa de mora está muy relacionada con la recuperación de cartera, eso quiere decir que si existe un incremento en la tasa de morosidad está se reflejará en una disminución del valor de rentabilidad de ProEmpresa. A continuación, se muestra el análisis de sensibilidad para la recuperación de cartera.

Cuadro 11.6: Análisis de sensibilidad de recuperación de cartera

	Pesimista		Actual	Optimista	
	Variación	Variación	Variación	Variación	Variación
	-10%	-5%	0%	5%	10%
VAN	-9,302.94	-3,065.73	3,171.49	9,408.70	15,645.92
TIR	-13.2%	-2.7%	16.7%	29.5%	41.5%

Fuente: Elaboración propia

Considerando la variación entre -10% y +10% de la recuperación de cartera se obtiene que; el VAN es de -9.3 millones de soles cuando es afectado por una disminución en 10% de la recuperación de cartera, así como también una TIR de -13.2%.

Asimismo, se observa que cuando hay un incremento del 10% de la recuperación de cartera se observa que el VAN asciende a 15.7 millones de soles y la TIR a 41.5%. Lo cual indica que esta variable afecta considerablemente a ProEmpresa en los cambios planteados.

Por ende, un incremento en la recuperación de cartera refleja una disminución en la tasa de mora y dicho efecto una mejora en la rentabilidad y menos requerimiento de provisión.

E. Rotación de personal

El apetito de crecer, en las colocaciones de créditos, lleva a las instituciones financieras como las Cajas, Edpymes y Financieras, a disputarse al personal de negocios (vendedores), originando altos índices de

rotación del personal, llegando a índices de rotación del 32% mensual en promedio.

Las principales causas de la rotación están relacionados a los agresivos planes de expansión de las entidades, la agresiva y cruenta competencia con la banca y la infidelidad hacia sus compañías de las nuevas generaciones en el personal.

Se evidencia que los actuales vendedores de créditos dejan de lado la camiseta de la compañía y están dispuestos a cambiar de empleadores por algo más de dinero y a una agresiva política de comisiones, lo que origina fuga de talentos y con ellos cartera de clientes.

Así mismo se observa Financiara ProEmpresa, no es ajena a este problema y para fines del 2018 el índice de rotación de personal fue del 31.43% muy similar al que muestra el sector de las microfinanzas.

Cuadro 11.7: Ratios de rotación Total de Personal

RATIOS DE ROTACION TOTAL												
AÑOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
META 2018	32	32	32	31	31	31	32	32	32	31	31	31
2016	32.67	31.40	30.16	29.01	28.52	27.54	26.46	25.71	25.81	24.82	25.58	25.55
2017	25.48	27.23	27.32	28.33	29.90	31.94	32.49	32.67	31.62	31.21	31.05	31.94
2018	32.88	32.71	32.56	31.19	29.41	29.40	29.40	30.20	29.72	30.62	29.99	31.43

Fuente: COPEME.

La rotación de personal es una de las principales variables críticas que buscan minimizar y controlar a lo largo del año. Esta variable es reflejada

por la variación en los gastos de reclutamiento y selección de personal. Se realizará una evaluación de variaciones entre -10% y +10%.

Cuadro 11.8: Análisis de sensibilidad gastos de reclutamiento y selección de personal

	Pesimista		Actual	Optimista	
	Variación	Variación	Variación	Variación	Variación
	-10%	-5%	0%	5%	10%
VAN	5,466.53	4,319.01	3,171.49	2,023.97	876.45
TIR	21.2%	19.0%	16.7%	14.3%	11.8%

Fuente: Elaboración propia

Se observa que una variación de -10% en los gastos de personal reflejan un aumento incremento del VAN a 5.4 millones de soles y del TIR en 21.2% a diferencia del valor actual que tienen valores de 3.1 millones de soles y 16.7% del VAN y TIR respectivamente.

Asimismo, un incremento del 10% de los gastos de personal hacen que el VAN disminuya considerablemente a 876 mil soles y el TIR a 11.8% mucho menor que el actual.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

1. La implementación del plan estratégico es viable cuantitativamente, debido a que el VAN del flujo Diferencial muestra un resultado positivo de S/3.17MM y una TIR de 16.70% dando a conocer la viabilidad del proyecto, que se obtiene tras medir los flujos de los futuros ingresos y egresos, descontando la inversión inicial quedando una ganancia, la cual es viable, no se aplicó perpetuidad debido a que nos da una visión más adecuada y real, se realizó el análisis de los riesgos, análisis de sensibilidad , todo esto se encuentra explicado en el capítulo XI de la presente tesis.

2. La propuesta de Planificación Estratégica para la empresa ProEmpresa servirá como una herramienta de gestión corporativa que le permita gestionar y evaluar los objetivos propuestos que se encuentren alineados con las estrategias seleccionadas, y tomar las mejores decisiones en el corto, mediano y largo plazo.

3. Luego del análisis realizado, a nivel corporativo la estrategia que ProEmpresa. debe implementar en los próximos años desde 2018 al 2021 es basado en la penetración de mercado y el desarrollo de nuevo productos.

4. Asimismo, la estrategia de desarrollo de mercado es viable cualitativamente debido a:

- Es consistente con los objetivos y políticas propuestos.
- Responde a las tendencias del ambiente externo.

- Potencia la ventaja competitiva para el desarrollo de producto, permitiendo atender variados mercados de distintas y cambiantes necesidades en las microempresas tanto a lima, y principalmente en zonas rurales y peri urbanas del Perú.

5. Uno de los aspectos críticos de la presente tesis es que todos los objetivos y las estrategias estén alineadas desde todos los pilares de la organización, desde el presidente del directorio, los gerentes, y los colaboradores.

Es muy importante involucrar a todos los empleados, y que todos estén comprometidos con el propósito y las aspiraciones de la empresa. Es por eso por lo que se tiene como estrategia en establecer una cultura orientada al éxito en el talento humano y gestión social; como planes de desarrollo por competencias, cultura orientada al éxito, y gestión de desempeño social.

6. Uno de los aspectos importante es el análisis de riesgos, donde con mayor profundidad se encuentra detallado en el capítulo 11. Pero es importante mencionar que se realizó la matriz de riesgo para ProEmpresa aplicando lo siguiente; Probabilidad x Impacto =Nivel de riesgos, identificar factores que impactan en los procesos y actividades. Y de todos esos, es preciso priorizarlos en función del impacto que tengan, los factores que afectarían como pueden ser; la tasa de mora, aparición de la Fintech, rotación del personal operativo, competencia del sector; además se pudo identificar la falta de provisión de la cartera, retiro masivo de depósitos, reducción de la tasa de intereses de los grandes bancos, una baja gestión de riesgos.

Recomendaciones

1. Se recomienda la aplicación de la estrategia: “Penetración de mercado y Desarrollo de nuevos productos” la cual contribuirá a lograr un posicionamiento en el mercado local, pero es importante realizar siempre una constante evaluación de las variables de riesgos, análisis de sensibilidad de los factores que puedan afectar los resultados trazados por el plan.

2. Asegurar los recursos económicos requeridos con el objetivo de implementar las estrategias definidas en la propuesta del plan estratégico, orientados para los años 2018 al 2021, así permitir gestionar, evaluar y concretar los objetivos trazadas por la empresa.

3. Contar con las herramientas y equipamiento tecnológico necesarios, con la finalidad de brindar el soporte a las unidades de negocios y staff, así estar altamente preparados y atenuar ante posibles cambios que se den en el entorno que cada vez son más competitivas, pero a la vez vulnerable, y especialmente en la parte tecnológica.

4. El plan estratégico se debe revisarse periódicamente de forma Semestral y anual para el seguimiento y control, si necesita algunos ajustes o cambios a las estrategias de esta forma actuar de forma rápida y oportuna, en este mercado tan cambiante las estrategias pueden variar por diferentes motivos, que muy fue explicado en el presente trabajo, pero esto no hace que estemos preparados, por eso es muy importa revisar de forma periódica y que se encuentra debidamente registradas y argumentadas.

5. Es muy importante tener presente los riesgos del proyecto, y estar en constante monitoreo, es vital siempre estar validando e identificando los niveles de riesgos de la

matriz de ProEmpresa. Realizar de forma constante en análisis de sensibilidad y prevenir los posibles riesgos y cambios.

Anexos

Entrevistas 1:

Entrevista al Jefe de Planeamiento de Financiera ProEmpresa: Daniel Ortiz.

¿Cuáles son las inversiones que piensa realizar para Financiera ProEmpresa para el año 2018 y los siguientes periodos?

Para el presente año y el 2019 las inversiones oscilaran alrededor de S/5MM a S/6 MM de soles, esto incluye la creación de 3 nuevas oficinas cada año a nivel nacional, también dentro de esta inversión se incluye el desarrollo tecnológico, y desarrollo de un software de negocios.

Cada inversión de las oficinas es alrededor de $120M que incluye el funcionamiento y equipamiento, dentro de la inversión también está incluida las renovaciones de las agencias ya existentes, para este punto las que son más antiguas y necesitan actualizarse. Hace poco se realizó la renovación del local principal de ProEmpresa. Para el 3er año se pretende contar con una inversión mayor a las S/10MM que representaría un 40% que el 2018.

¿Cómo están estructurados las agencias o los puntos de ventas de Financiera ProEmpresa?

Primero tenemos que diferenciar de una agencia y unas oficias especializadas, en las agencias se manejan equipos de trabajos de a 2 a 3 por lo general, mientras una oficina especializada como su propio nombre indica son ejecutivos especializados que son

conforman un equipo, como el transcurrir del tiempo una Oficina Especializada luego se convierte en Agencia.

Mencionar una oficina especializada podemos encontrar en Pamplona que se encuentra en distrito de San Juan de Miraflores, esta oficina se proyecta como una potencial agencia debido a su manejo adecuado de cartera de colocaciones muy buena y rentable; así mismo existen otras oficinas en Lima como en provincia.

ProEmpresa al año tienes entre 4 a 5 escuelas de negocios, en donde capacitan y preparan a nuevos ejecutivos que en promedio son en 120 a 150 al año.

¿De acuerdo a los EEFF los gastos administrativos representan un monto alto en ProEmpresa?

Los Gastos Administrativos representan alrededor del S/.40MM a S/.45MM de soles en los Estados Financieros, y esto es debido principalmente al gasto de personal que tiene la empresa, y se plantea que el crecimiento será mayor debido a que se mantienen proyecciones de crecimiento en colocaciones y estará atado al ingreso de nuevo personal a la financiera, este incremento será siempre medido y de acuerdo a políticas remunerativas.

¿Explícanos respecto al crecimiento de las colocaciones histórica ProEmpresa en el Sistema Financieros y a que se debe?

El crecimiento de las colocaciones de Financiera ProEmpresa se ha dado de forma variable en los 4 últimos años, si comenzamos desde el 2014 el crecimiento de colocaciones fue de 20%, el 2015 de 10.73%, el 2016 de 6.5%, al cierre del 2017% con un crecimiento de 0.13% (2.37%) este último por cosas que ocurrieron el 2017 como el Fenómeno del Niño Costero que afecto a la economía, también por el tema de la Corrupción Lava Jato, que dio como consecuencia que las inversiones no se dieran como se tenía pronosticada, esto afecto a todos los sectores tanto la parte corporativa, grande, mediana, pequeña empresa, así como como el consumo interno, pero para el presente año se plantea un crecimiento de 10% en colocaciones para ProEmpresa, con un tasa de retorno de las operaciones de 29.5%.

Mencionar que al cierre del 2017 se cerró con S/.95MM de soles en ventas que representan S/.8MM de ventas mensuales, para el presenta año se proyecta cerrar con S/.100MM de soles con un crecimiento de 10% anual, indicar que el crecimiento promedio en los últimos es de 3.5% sin considerar las proyecciones.

¿Financiera ProEmpresa cómo se diferencia con la competencia?

Primero tenemos que diferenciar con quien se compiten y bajo qué parámetros, Financiera ProEmpresa maneja ticket en promedio de S/.5M nuevo soles en el mercado, el 80% créditos que son otorgados son MYPE, no se compiten con Cajas debido a que el ticket promedio es de S/.15M a S/.20M por operación. Si hablamos con quien nos podemos medir tener como Compartamos Financiera, Financiera Confianza y Financiera Credinka, vale considerar que nos competencias agresivas la mencionadas.

¿A dónde o qué apuesta Financiera ProEmpresa en el Mercado?

No apostamos por diferenciación en precios, ni en costos, lo que, si damos un acompañamiento al cliente, contacto constante con el cliente, con respuestas en el tiempo junto y menos burocrático, apostamos por el asesoramiento continuo, mencionar que el competidor más grande es Mi banco, Caja Arequipa, Financiera Confianza si se puede comparar con costos operativos similares es compartamos.

¿Respecto a Situación económica actual que opine sobre este punto?

Sobre este punto siempre afecta a los sectores como al nuestro si existe una inestabilidad política, pero en las microfinancieras hay un crecimiento constante de varios años, y existen cimientos comprometidos con la inversión, y que existe informes como Maximixe, Estudios Económicos que indican que la economía será más dinámica para el presente año y los demás.

Entrevistas 2:

Datos del entrevistado:

- Jorge Maravi Cabrera / Fecha 26.10.2018
- Gerente de Prevención de Fraudes y Seguridad Documentaria
- Experiencia: Especialista Gestión Integral de riesgos y control interna en instituciones de microfinanzas, Gerente de Auditora Pacifico- Prima / Gerente de Auditoria Corporativa BCP

1.- ¿En su experiencia en microfinanzas cómo ve la perspectiva de crecimiento en los últimos 10 años?

En su opinión el crecimiento del mercado de las microfinanzas en últimos los años, y las 2 últimas décadas ha tenido un crecimiento constante, si hablamos de Perú es el sector, es uno de los países líderes en la región y parte del mundo. Entre los años 90 hasta el 1998 aproximadamente es donde se comienza a tener el crecimiento, donde con la colaboración del estado en el incentivo para de promoción de la pequeña y mediana empresa. Estoy contribuyo en el contexto favorable y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, y donde las empresas financieras comenzaron a tener una base sólida.

2.- ¿Respecto a la Gestión de riesgos en las microfinanzas como lo calificaría?

Sobre la gestión de riesgos en las microfinanzas por el crecimiento que ha tenido en las últimas décadas, eso ha hecho que la tasa de morosidad crezca, acá tenemos a la Superintendencia de Banca de y Seguro quien ve el seguimiento y control. Pero esto debe ir alienado con políticas crediticias y riesgos de cada entidad financiera en su

entorno. Monitoreando siempre al cliente, teniendo seguimiento continuo, muchas de estos seguimientos se pueden realizar a través de sistemas de alertas, así estar atentos si los clientes están al día en sus pagos, también es tener una importante política crediticia adecuada por las entidades financieras, una adecuada calificación a los clientes antes de otorgarse los créditos.

3.- ¿Cómo ve el entorno o panorama de las microfinanzas en el Perú y la Región?

Como se tiene ya conocimiento y está claro, el Perú ofrece un entorno sumamente propicio para las microfinanzas, y desde punto de vista, las oportunidades están hechas. Lo que si falta llegar es a las zonas rurales, zonas periféricas, a los sectores menos atendidos, zonas donde no se encuentran bancarizadas, ya algunas entidades vienen impulsando estos créditos en las zonas mencionadas, y por arte del estado, están realizando ciertos incentivos por sectores marginados y no bancarizadas. Esto hace que se tengo mayores índices y proyecciones de crecimiento para los siguientes años, es fundamental el apoyo del estado, que exista una política de riesgos propicia para el negocio, eso se hará que se sostenible y más sana.

4.- ¿Su opinión de microfinanzas vs los bancos?

El sector microfinanciero en el mercado peruano es muy atractivo como negocio y sus márgenes de rentabilidad son mayores que los de la banca tradicional, y esto se puede ver en la actualidad ahora los bancos tradicionales están ingresando y dando mayor empuje a sector micro y competir con las microfinancieras, un claro ejemplo se puede ver como BCP adquirió primero Mibanco y esto a su vez a Financiera Edyficar, esto con el fin de poder llegar a aquellos cliente micro y pequeñas empresas, de esta manera captar mayor colocaciones.

La principal diferencia entre el sector financiero tradicional y el microfinanciero viene a ser el objeto social. A pesar que cada vez son mayores los esfuerzos del sector tradicional por mostrar responsabilidad social no basa su orientación de proporcionar financiación a los sectores de población más desfavorecidos, otra diferencia también es el riesgo de ambas una es más riesgosa que otra, teniendo como inputs; morosidad en los préstamos, alto grado de informalidad, garantías, etc.

5. ¿Cuál es el reto que enfrentan las microfinancieras?

Unos de los retos que enfrentan es la calidad de sus créditos que son otorgados, donde ha venido mostrando limitaciones y dificultades, como carteras atrasadas y morosas. Otro punto a considerar es sobre endeudamiento los clientes suelen caer en préstamos con varias entidades de mismo sector, ocasionando así sobreendeudamiento, otro reto es la rentabilidad, sobre este punto en años anteriores reflejaba una rentabilidad mayor, a la fecha existe mayor competencia y mercado agresivo con tasas más bajas y competitivas, dando como resultados menor rentabilidad que años anteriores, sigue siendo un mercado muy atractivo, pero menos rentable que años anteriores.

6.- ¿Cuáles con factores de éxitos de una microfinanciera debería considerar?

Respecto a los factores se debe considerar a la seguridad como uno de los principales, tanto en la parte crediticia como en la parte prevención, tener un órgano interno de control como prevención de fraudes y seguridad de la información dentro una organización es fundamental e importante. Esto hace que una empresa sea aún más respaldada, segura y de confianza a los clientes como a sus colaboradores.

Otro factor importante a considerar es la flexibilidad, no deben existir muchas restricciones al otorgar una operación, claro está una adecuada policita de riesgos, en la actualidad una operación de crédito está cada vez más ágil, pero también suele pasar al

no tener un adecuado riesgo, conlleva a tener carteras atrasadas y morosas, para eso recomienda tener una política de riesgos adecuada y ágil. Con conllevaría a una cartera más sana.

Otro punto importante es tener una tecnología adecuada, actualizada y moderna. Esto ayuda que las operaciones y los procesos sean cada vez más agiles y confiables. La tecnología debe estar en todos los francos tanto en la parte de sistema, web, procesos agiles y que los colaboradores estén capacitados a esto.

Entrevista 3:

Dato del entrevistado:

- Nombres y Apellidos: Aristóteles Esperanza Flores.
- Edad: 69
- Cargo: Consultor Internacional en Microfinanzas y Gerente General de Financiera ProEmpresa
- Años de experiencia: 40 años
- Rubro de empresa: Sector de Microfinanzas en Perú, Centro América, consultor BID

1. En su experiencia, cuál ha sido la evolución que ha experimentado las microfinanzas en el Perú

   Es la evolución más acelerada de las microfinanzas en el mundo a región y en el mundo, por 3 factores

   a) Mercado altamente desarrollado, tenemos instituciones sumamente especializadas, dirigida al segmento de microfinanzas verdaderamente y tenemos un mercado altamente competitivo.
   b) La Regulación. – tenemos un regulación clara, precisa y dirigida al desarrollo de las entidades, la superintendencia, es buena para las microfinanzas, por su legislación y orientación a las microfinanzas.
   c) La tecnología. – la aplicación de la tecnología, aunque no es la mejor del mundo, pero ya se está apostando por ella con el apoyo de las Fintech.

El futuro es promisorio, por su regulación, autorregulación de las microempresas, con su propio ruc, todas las IFIS, siguen creciendo, en menor o mayor grado, y la industria está bien protegida por la SBS, fortaleciendo-protegiendo la industria por regulación, porque Perú seguirá siendo la numero 1 en el mundo.

2. Desde el punto de vista de los clientes Porque cree usted que sus clientes prefieren utilizar a una microfinanciera en vez que un banco.

   Porque las microfinancieras especializadas, responden más rápido, con más eficiencia a las necesidades del microempresario y por eso los microempresarios las van a seguir, ya que les ofrecen soluciones precisas y más rápidas a sus necesidades, no importándole si la tasa es alta, siempre y cuando tenga los recursos para hacer su inversión y le genere ingresos.

   A los bancos les cuesta entender LA NECESIDAD de este sector, ven que el costo de administración es más caro.

3. Desde el punto de los inversores-inversionistas porque apostar e invertir en una microfinanciera en vez de un banco

   La mayoría de instituciones del país son rentables, y a la vez existen instituciones IFIS que dentro de su misma visión y misión establecen la responsabilidad social y esta responsabilidad social es compartida también con el accionista-inversionista.

4. ¿Qué futuro les espera las microfinanzas-microfinancieras (Caja, Financieras, ¿Edpymes)?

   Las microfinanzas en el Perú siempre van a ser exitosas, porque es un país en donde todavía prevalece las economías informales 45% de mercado todavía está en este segmento. Porque las microfinanzas son buenas en buenos tiempos y en malos

tiempos también son buenas, mientras exista pobreza siempre va existir microempresa.

5. ¿Qué retos enfrenta PROEMPRESA para mantenerse vigente?

   - Prevalecer en el mercado.
   - Desarrollar mejores tecnologías, para volverse más competitivos.
   - Establecer productos financieros, muchos más sofisticados e innovativos a las nuevas necesidades que van surgiendo en los microempresarios.
   - Fortalecer al talento humanos, que tenga claridad que la empresa ofrece una línea de carrera a puede hacer carrera.
   - Mantenernos en la cúspide en cuanto a la rentabilidad y eficiencia, en especial reducir el costo de transacción, vía especialización en PYMES, Conglomerados, microempresa, en grupos y banca solidaria.

6. ¿Cuáles son los principales riesgos a los que enfrenta las IFIS-MICROFINANZAS?

   a) Riesgo de la competencia en el mercado, en donde las entidades de mayor apalancamiento tienden en tirar al piso las tasas de interés por precio, ese es un alto riesgo que vayan a distorsionar el mercado.
   b) El sobreendeudamiento, a los clientes, que se les dé demasiados fondos y que el cliente ya no pueda generar más riqueza con ellos.
   c) Captaciones de depósito. - que los bancos puedan entrar con ofertas de captación, que suban tanto las tasas de interés que nosotros no podamos competir, y exista fuga de depósitos cts., DPF.

7. ¿En su opinión cuales son factores de éxito de las MICROFINANZAS?

Factores de Éxito	Prioridad	Peso de 1 a 10
Seguridad	5	
Productos Diversos	2	
Tasas – Bajas	6	
Requisitos – de acceso al Crédito	1	
Tecnología sistemas de información	4	
Experiencia – Atención	8	
Reputación -	7	
Confianza	3	
Canales de atención	3	

- Seguridad. -Los buenos clientes buscan siempre seguridad que sus fondos y/o depósitos se encuentren respaldados, y que la superintendencia siempre nos revisa su cumplimos con lo regulado.
- Las tasas de interés. - mientras sean libres vamos a estar bien, pero se van a convertir en un riesgo siempre y cuando un gobierno corrupto-loco y quiera estatizar las tasas de interés y las tire al piso dañando el mercado. Las tasas de interés son importantes mientras sean libre
- Los requisitos. - mientras exista flexibilidad todo el mundo tendrá acceso al crédito, para mí lo esencial para las microfinanzas es entender las necesidades del mercado, crear producto y servicios financieros adhoc, propicios para estos clientes eso es clave, responder rápido, dar precios

justos y que la institución sea administrada bajos principios estrictamente empresariales y empresarialmente.

8. ¿Cómo reducir los costos operativos?

Reduciendo el gasto de administración, que es difícil, pero con el uso de la tecnología, podemos agilizar los procesos, hacer más con el mismo gasto y siempre con el menor gasto posible te puedas volverte más eficiente, y con ello llagar a más mercados.

9. ¿Cómo influye la TIC EN LA MICROFINANZAS?

Cada vez es mucho más alta influencia de las TIC, hay buscar tecnología y movilidad, tenemos que pesar que sin ella no es posible sobrevivir y mantener una relación más cercana con nuestros clientes. La geo-referencia, la inteligencia comercial, el big data y otras técnicas ayudan a pronosticar y desarrollar mejores productos y servicios.

10. ¿Cómo llevar los servicios financieros a los diversos segmentos de clientes, según edad, género, nivel socioeconómico?

En cliente busca ser atendido cómodamente y de forma rápida, hoy la industria está haciendo las oficinas más chicas, por la misma tecnología, y acercando quioscos electrónicos, en sus diversos formatos, sus mercados y/o centros comerciales, desde donde podrán realizar y solicitar sus servicios financieros manteniendo la relación con el cliente. Ya todas las empresas se están preparados sus sistemas y formas de atender

11. ¿Cómo influye la industria de la Microfinanzas en la calidad de vida de los clientes?

Los clientes mejoran la calidad de vidas cada vez que reciben un servicio financiero, especialmente crédito, cuando reciben un crédito tiene fondos para invertir en sus

negocios, este negocio le genera ingresos para pagar el crédito y de lo que queda pagar los gastos de la familia, y en la medida que tenga más excedentes va a satisfacer mejor las necesidades de la familia, mejor educación, mejor alimentación, mejor vivienda, mejor salud. Las microfinanzas son una herramienta altamente poderosa para mejorar la calidad de vida de las familias de bajos ingresos

Entrevista 4: Proveedor

Nombre : Luis Grados Chaw

Edad : 52 años

Cargo : Jefe de Finanzas y Operaciones

Años de Experiencia : 20 años en la gestión de financiamiento y líneas de Crédito para instituciones de microfinanzas

¿Cómo proveedor de fondos que valora de Financiera ProEmpresa?

- En primer lugar, se evaluamos, la plana gerencial de la institución.
- Los planes de trabajo (estratégicos y operativos).
- Sus planes de inclusión financiera, principalmente el destino de la colación valorando principalmente los créditos otorgados al sector rural.
- Otros de los puntos que evalúa los proveedores, es el nivel de morosidad la que debe estar en coordinación de la mora promedio del sector calculada entre un 5% y 6% la mora mayor a 30 días, de igual forma valoran en nivel de castigos de créditos siendo para ellos un porcentaje idóneo el menor 3% del total del saldo de cartera.

¿Cuál es la forma de control que practica como proveedor de fondos?

Como proveedores de fondos, buscamos tener información mensual del comportamiento financiero, crediticio y regulatorio de la institución a la que apoyamos, para ello se establecer ciertos controles-clausulas incluidos en los contratos de préstamo, a los que se denominan COVENANT.- cuya finalidad es garantizar al prestamista el retorno de su dinero y los que son revisados mensualmente para determinar variaciones

y comportamientos del flujo que caja ya sean positivos o negativos de la entidad a la que financian y prever el retorno de su dinero según lo planificado.

Otro de los puntos evaluados y valorados por los Proveedores de Fondos, son los informes de supervisión de la Superintendencia de Banca y Seguros y la Clasificadora de Riesgos y en función al riesgo que enfrenta la institución se evalúa el costo de financiamiento (tasas).

En su revisión anual cómo evalúa el desempeño comercial y económico de la FINANCIERA PROEMPRESA.

Si bien la Financiera no ha crecido en relación al número de clientes, esta se centrado en crecer financieramente con sus propios clientes, apuestan por mantener y evitar la fuga de clientes, con montos de desembolso promedio de 5000 soles.

Otro de los puntos evaluados y considerado como positivo es el control del gasto de administración y operativo, lo que ha permitido una mejora en el ROA, que en el último semestre ha sido mayor al 10%.

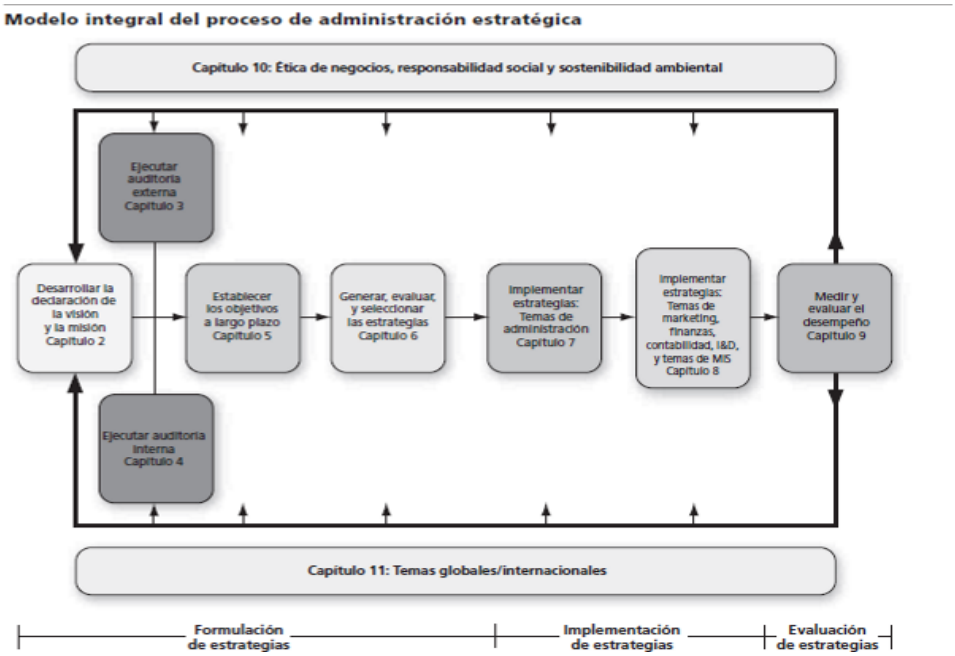
¿Qué le Preocupa de Financiera ProEmpresa?

Lo principal es el ratio de mora de la cartera la cual, en el último cuatrimestre ha estado por encima del 6%, incumpliendo los COVENANT acordados, los que son redefinidos vía WEIVER.

Levantamiento de Observaciones (1)

1.- Indicar el Modelo Teórico Fred David

El modelo ahí es un proceso de administración estratégica muy completo de amplia aceptación, como remarca el libro de Fred D. no garantiza el éxito, pero si te da un método claro y práctico para formular, implementar y evaluar estrategias y las cuales deben llevarse a cabo de manera continua. Las investigaciones indican que las organizaciones que utilizan los conceptos de la administración estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que nos lo hacen, de igual forma muestra una mejoría en el área como ventas, rentabilidad y productividad.



Fuente: Administración Estratégica / Fred R. David/ 2013

2.- Definir la Industria para determinar la competencia.

A diciembre del 2017, el Sistema Financiero está conformado por 54 instituciones financieras; donde 16 forman parte de la Banca Múltiple, 11 Financieras, 11 Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), 09 Entidades de Desarrollo para la

Pequeña y Micro Empresa (Edpyme), 06 Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC) y 01 Caja Municipal de Crédito Popular de Lima (CMCP).

El sistema financiero está compuesto por 54 empresas que realizan operaciones múltiples y poseen activos por S/ 413 mil millones

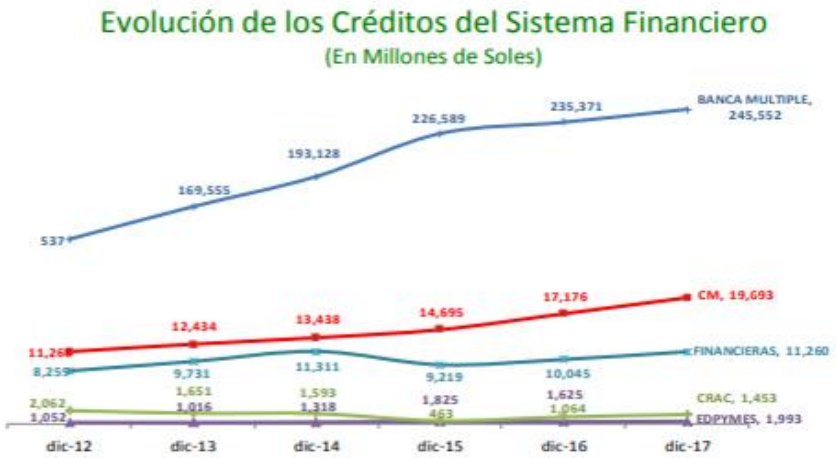
Empresas de Operaciones Múltiples	Número de Empresas	Activos a Febrero 2018	
		Monto (S/ Millones)	Participación (%)
Banca Múltiple	16	371 135	89,86
Empresas financieras	11	13 291	3,22
Cajas municipales (CM)	12	24 581	5,95
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	6	1 817	0,44
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpyme)	9	2 213	0,54
TOTAL	**54**	**413 038**	**100**

Fuente: SBS

Los créditos del sistema financiero siguieron mostrando un crecimiento a diciembre 2016, totalizando S/. 279,951 millones, que representó un crecimiento de 5.53% respecto al año anterior. El avance se explica por la mayor colocación de créditos a personas (consumo e hipotecario) que registraron un crecimiento de 7.52%, seguido en relevancia por los créditos no minoristas (principalmente corporativos y gran empresa) con un incremento de 3.47%. Por su parte, los créditos MYPE (minoristas) cerraron el año con una expansión de 8.73%. Por tipo de entidad, las Cajas

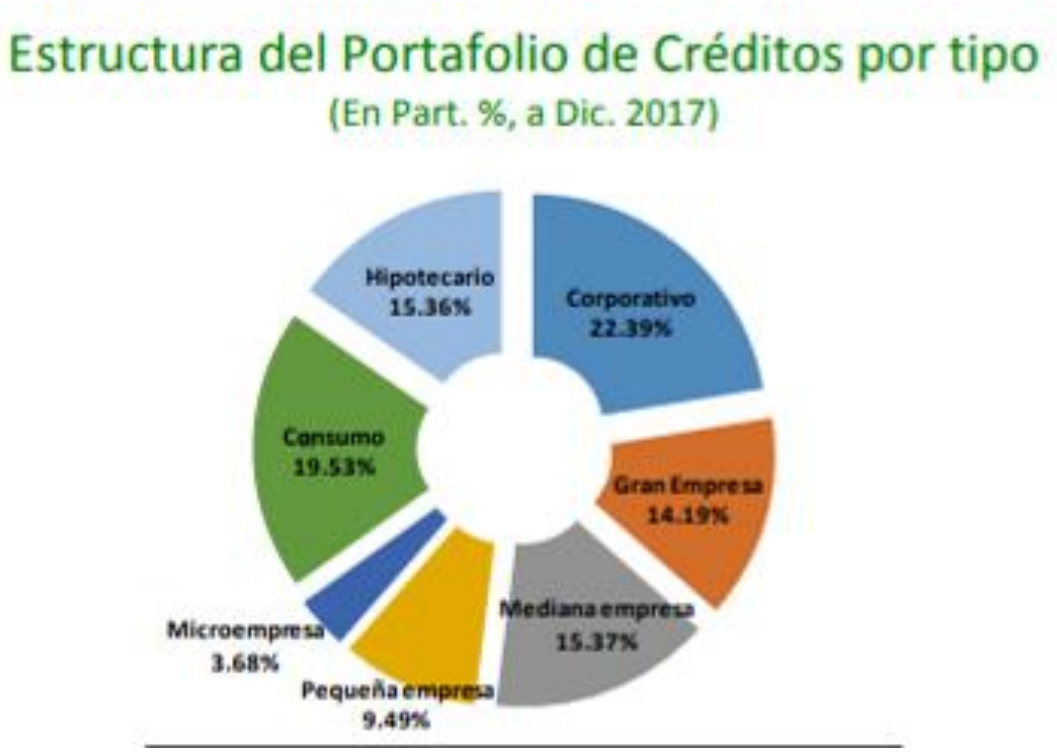
Municipales registraron un agresivo crecimiento (14.65%) que fue impulsado por la mayor colocación de créditos pequeña empresa, consumo y microempresa que en conjunto explicaron el 84% de su crecimiento. En tanto, el portafolio de créditos de las Empresas Financieras se expandió en 12.09%, que se explica principalmente por el crecimiento de las carteras: i) consumo (15.90%) y ii) MYPE (8.83%). Por su parte, la

banca múltiple incrementó sus colocaciones en 4.33%, como resultado del mayor crecimiento del segmento corporativo y personas, que explican en conjunto el 91% de su expansión.



Fuente: SBS

Al cierre de diciembre 2017, el portafolio del sistema financiero registra la siguiente composición: i) Corporativos (22.39%), ii) Consumo (19.53%), iii) Mediana empresa (15.37%), iv) Hipotecario (15.36%), v) Gran empresa (14.19%) y vi) MYPE (13.17%). Cabe señalar que el segmento MYPE incrementó su participación en 39bps, seguido de corporativo y consumo con incrementos de 37bps y 36bps, respectivamente.



Fuente: SBS

4.- Visión antes de Misión Fred David, otros autores lo contrario.

Según el autor Fred David, concluye que: Cada organización tiene un propósito y una razón de ser únicos. Esta singularidad debe verse reflejada en las declaraciones de visión y misión. La naturaleza de su visión y misión puede representar una ventaja o desventaja competitiva para la empresa. La organización alcanza un elevado sentido de propósito cuando sus estrategas, directivos y empleados desarrollan y comunican una visión y una misión de negocios claras.

Respecto a misión, Druker afirma lo siguiente:

La misión de la organización es la base de sus prioridades, estrategias, planes y asignación de tareas. Es el punto de partida para el diseño del trabajo gerencial y, sobre todo, para el diseño de las estructuras gerenciales.

Otro fragmento también hace mención el momento clave para preguntarse con seriedad “¿En qué queremos convertirnos?” y “¿Cuál es nuestro negocio?” se da cuando la empresa ha alcanzado el éxito.

La misión responda a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? Y la visión responde al cuestionamiento ¿En qué queremos convertirnos?

Es preciso contar con una declaración de la visión y misión antes de formular e implementar estrategias, muchas de las empresas piensan recién en contar con eso cuando solo cuando tiene problemas y están en la necesidad de reformular la visión y misión, y en muchas veces ni siquiera lo tienen.

Muchos autores consideran que primero debe ir la misión de la empresa, el trabajo se ha basado considerándose en el libro de Fred David la cual se determinó que la visión tiene que ir primero porque lo empresa primer tiene que tener claro a dónde quiere llegar, el gran sueño, la meta a largo plazo, la visión inspira y compromete, la y la misión es el camino de llegar.

5.- Selección de la Estrategia

De Acuerdo a Michel Porter, las estrategias permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales: Liderazgo en costo, Diferenciación y Enfoque (llamadas a estas tres como estrategias genéricas).

Así mismo Michel Porter menciona que la estrategia de Liderazgo en costos se puede clasificar en Liderazgo de Costo Tipo 1 y Liderazgo de Costo Tipo 2; De igual forma

señala que la Estrategia de Enfoque, también puede ser clasificado en Estrategia de Enfoque tipo 4 y Estrategia de Enfoque tipo 5

Para el Caso de Financiera ProEmpresa la estrategia que resulta más conveniente es la Estrategia de ENFOQUE, del tipo 5, la que constituye en desarrollar productos y servicios con mejor valor.

Las cinco estrategias genéricas de Porter

TAMAÑO DEL MERCADO	ESTRATEGIAS GENÉRICAS: Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
Grande	Tipo 1 Tipo 2	Tipo 3	—
Pequeño	—	Tipo 3	Tipo 4 Tipo 5

Tipo 1: Liderazgo en costos – Bajo costo
Tipo 2: Liderazgo en costos – Mejor valor
Tipo 3: Diferenciación
Tipo 4: Enfoque – Bajo costo
Tipo 5: Enfoque – Mejor valor

Fuente: Basado en Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Nueva York: Free Press, 1980), 35-40.

6.-Crecimiento de Mercado

El entorno para las Microfinanzas en el Perú, ha sido reconocido internacionalmente por otro año consecutivo como uno de los mejores entornos para el desarrollo de las microfinanzas, es actualmente el primer país en el ranking de la revista británica The Economist.

El buen desempeño del sector en la última década género el apetito de la Banca Múltiple por participar en él, sin embargo, los indicadores para este año han sido débiles. Se ve un sector que ha decaído en forma global.

Colocaciones	dic-13	dic-14	dic-15	nov-16	dic-16	nov-17	Var 2013/2012	Var 2014/2013	Var 2015/2014	Var 2016/2015	Var Nov-17/Nov-16
Corporativo	34,114,764	37,815,820	53,770,744	58,398,490	58,398,490	62,165,509	30.41%	10.85%	42.19%	8.61%	6.45%
Gran empresa	30,028,151	37,224,774	39,655,278	38,899,008	38,899,008	38,655,102	18.54%	23.97%	6.53%	-1.91%	-0.63%
Mediana empresa	33,973,000	40,273,150	42,359,266	43,240,284	43,240,284	43,046,675	17.38%	18.54%	5.18%	2.08%	-0.45%
MYPE	30,848,866	31,231,500	31,890,933	33,897,230	33,897,230	36,569,719	2.48%	1.24%	2.11%	6.29%	7.88%
Pequeña empresa	22,234,401	22,598,230	22,997,307	24,334,352	24,334,352	26,404,894	5.60%	1.64%	1.77%	5.81%	8.51%
Micro empresa	8,614,466	8,633,270	8,893,626	9,562,878	9,562,878	10,164,825	-4.80%	0.22%	3.02%	7.53%	6.29%
Consumo	35,756,706	40,037,792	46,788,133	50,855,671	50,855,671	54,141,902	12.42%	11.97%	16.86%	8.69%	6.46%
Hipotecario	29,664,745	34,205,385	38,326,379	39,990,644	39,990,644	42,774,955	21.27%	15.31%	12.05%	4.34%	6.96%
TOTAL*	194,386,233	220,788,422	252,790,733	265,281,325	265,281,325	277,353,862	16.53%	13.58%	14.49%	4.94%	4.55%

Fuente SBS

Elaboración: Dpto Planeamiento y desarrollo

*Sin entidades de Arrendamiento Financiero, Banco de la Nación y Agrobanco

Por su parte, las MYPES catalogado como un sector emergente en constante crecimiento, presenta como principal cualidad el emprendimiento, este último concebido como vehículo de crecimiento económico por generar empleo y bienestar; por ello las empresas financieras se ha abocado a promover su desarrollo en los ámbitos de gobierno nacional, regional y local, lo cual abre importantes oportunidades al desarrollo de iniciativas conjuntas. A continuación, se muestra el evolutivo del crecimiento anualizado de las empresas financieras:

Colocaciones	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	nov-17	Var 2014/2013	Var 2015/2014	Var 2016/2015	Var Nov-17/ Nov-16
Corporativo	34,114,764	37,815,820	53,770,744	58,398,490	62,165,509	10.85%	42.19%	8.61%	6.45%
Gran empresa	30,028,151	37,224,774	39,665,278	38,899,008	38,655,102	23.97%	6.56%	-1.93%	-0.63%
Mediana empresa	33,973,000	40,273,150	42,359,266	43,240,284	43,046,675	18.54%	5.18%	2.08%	-0.45%
MYPE	30,848,867	31,231,500	31,890,933	33,897,230	36,569,719	1.24%	2.11%	6.29%	7.88%
Pequeña empresa	22,234,401	22,598,230	22,997,307	24,334,352	26,404,894	1.64%	1.77%	5.81%	8.51%
Micro empresa	8,614,466	8,633,270	8,893,626	9,562,878	10,164,825	0.22%	3.02%	7.53%	6.29%
Consumo	35,756,706	40,037,792	46,788,133	50,855,671	54,141,902	11.97%	16.86%	8.69%	6.46%
Hipotecario	29,664,745	34,205,385	38,326,379	39,990,644	42,774,955	15.31%	12.05%	4.34%	6.96%
IMF	194,386,233	220,788,421	252,800,733	265,281,327	277,353,862	13.58%	14.50%	4.94%	4.55%

El sector de las microfinanzas en el Perú, presenta variabilidad en la evolución de la tasa activa destinada a los microcréditos, esto se explica a que si bien el sector no presenta una concentración de entidades microfinancieras, ejemplo de ello es el permiso de las Cajas Municipales de operar en Lima u otras ciudades, si presenta una consolidación de entidades con mayor experiencia en este tipo de colocaciones presentando productos crediticios desarrollados y homogéneos; ello ejerce un poder de

mercado que se refleja en altas tasas de interés; sin embargo la caída de estas tasas se explicaría por una saturación y una mayor competitividad en el mercado microfinanciero; escenario que no presenta a la actualidad.

Entidades	dic-12	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17
Mibanco*	38.09	35.86	35.80	37.73	40.40	40.10
Financieras	41.12	44.12	45.79	48.27	57.62	61.04
Crediscotia	44.18	44.18	43.73	43.90	44.50	46.80
Edyficar	34.49	34.49	39.73			
Proempresa	38.77	37.13	37.80	37.39	36.55	40.04
CMAC's	37.78	38.68	37.71	37.40	36.13	36.73
CMAC Piura	52.52	52.52	51.83	54.54	52.41	52.90
CMAC Arequipa	32.75	32.75	32.96	31.98	31.96	33.45
CMAC Trujillo	39.36	39.36	34.33	36.33	34.98	33.09
Cajas Rurales	39.03	39.03	40.03	40.93	38.67	38.47

Fuente: SBS

Las colocaciones de las entidades especializadas en microfinanzas han mostrado una desaceleración de sus tasas de crecimiento. Se observa, el crecimiento acumulado a noviembre 2017 de 9.84% para las Financieras, explicada por la conversión de Edpyme Nueva Visión a financiera que conllevo la migración de su cartera de créditos del sector Edpyme hacia la Financiera, 13.63% para las Cajas Municipales y una notable aceleración para las Cajas Rurales (33.23%).

Saldo de Colocaciones de Entidades Microfinancieras Benchmark
(Diciembre 2012 a noviembre 2017 - En miles de soles)

Entidades	dic-12	dic-13	dic-14	nov-15	dic-15	nov-16	dic-16	nov-17
Mibanco*	6,644,033	7,098,320	7,544,833	7,776,189	7,828,680	8,583,353	8,619,182	9,305,547
Financieras	7,525,807	7,510,423	8,367,668	9,111,326	9,244,555	9,862,760	10,044,961	11,033,752
Crediscotia	3,402,771	2,876,839	3,171,036	3,334,208	3,361,230	3,404,566	3,437,844	3,835,747
Edyficar	1,911,921	2,624,375	3,404,388					
Proempresa	217,983	266,278	294,337	303,935	305,091	321,309	323,844	323,106
CMAC's	11,268,415	12,433,550	13,348,295	14,609,675	14,694,814	16,750,998	17,176,096	19,517,909
CMAC Piura	1,579,272	1,866,236	1,997,226	2,097,878	2,050,280	2,454,583	2,536,318	3,129,072
CMAC Arequipa	2,503,186	2,848,950	2,824,405	3,194,301	3,227,048	3,676,801	3,723,964	4,162,165
CMAC Trujillo	1,204,466	1,288,986	1,396,786	1,364,135	1,359,367	1,432,719	1,439,674	1,561,735
Cajas Rurales	1,065,163	1,246,715	1,132,183	454,913	463,082	1,048,050	1,064,152	1,417,740

Fuente: SBS

Tasa de Crecimiento del Saldo de Colocaciones Benchmark Dic-12/Nov-17

Entidades	VAR 2013/2012	VAR 2014/2013	VAR 2015/2014	VAR 2016/2015	VAR Nov-17/Nov-16
Mibanco*	6.84%	6.29%	3.76%	10.10%	9.64%
Financieras	-0.20%	11.41%	10.48%	8.66%	6.69%
Crediscotia	-15.46%	10.23%	6.00%	2.28%	1.29%
Edyficar	37.26%	29.72%	-100.00%		
Proempresa	22.16%	10.54%	3.65%	6.15%	5.32%
CMAC's	10.34%	7.36%	10.09%	16.89%	13.99%
CMAC Piura	18.17%	7.02%	2.66%	23.71%	19.72%
CMAC Arequipa	13.81%	-0.86%	14.26%	15.40%	13.94%
CMAC Trujillo	7.02%	8.36%	-2.68%	5.91%	5.40%
Cajas Rurales	17.04%	-9.19%	-59.10%	129.80%	126.32%

Fuente: SBS

Levantamiento de Observaciones (2)

Jurado 1

Pregunta 1

El documento debe estar redactado de manera formal, en tercera persona, no en primera persona, sin errores ortográficos y correctamente redactados en tiempos. Favor leer TODO el documento y asegurarse que deba estar de manera correcta.

Respuesta:

Según su recomendación se procedió con lo solicitado en todo el trabajo.

Pregunta 2

En las limitaciones del documento indican que habrá información de fuente primera proveniente de los gerentes, expertos y principales funcionarios de Pro Empresa, sin embargo, sólo han adjuntado una entrevista en profundidad al Jefe de Planeamiento de la financiera.

Respuesta:

En el desarrollo del trabajo si se llegaron a realizar las entrevistas y las reuniones con los expertos, sobre ese punto se agregó en el trabajo. Pág. 255 al 270.

Pregunta 3

Sugiero complementar la entrevista realizada e incluir más entrevistas expertas del sector (no solo al interior de la empresa), al gerente general y a trabajadores de la empresa para verificar y validar la información que afirman colocar en la tesis como oportunidades, amenazas, debilidades y fortaleza de la empresa.

Respuesta:

En el desarrollo del trabajo si se llegaron a realizar las entrevistas y las reuniones con los expertos, sobre ese punto se agregó en el trabajo. Pág. 255 al 270.

Pregunta 4

No han evidenciado que han realizado investigación cualitativa ni cuantitativa a los clientes de la empresa. Incluir por lo menos dos focus groups a clientes de la empresa y uno a los

Clientes de la competencia en el estudio cualitativo y además incluir un estudio cualitativo a clientes que corrobore lo dicho en el estudio explorativo previo y les ayude a implementar la información que han obtenido de la empresa.

Respuesta:

Con respecto a la pregunta, nos basamos el presente trabajo de Planeamiento Estratégico de acuerdo al modelo otorgado por coordinación post grado, al comienzo de la presente tesis y donde no menciona el proceso a realizar, ese modelo era nuestra guía y en el cual se desenvolvió todo el trabajo.

El modelo que se hace en mención tiene como título: Modelo de Planeación Estratégica otorgado al comienzo.

Pregunta 5

No han evidenciado que han realizado entrevistas con los principales proveedores de la empresa. Incluir por lo menos dos enredosas a lo más importantes.

Respuesta:

En el desarrollo del trabajo si se llegaron a realizar las entrevistas y las reuniones con los expertos, sobre ese punto se agregó en el trabajo. Pág. 255 al 270.

Pregunta 6

¿Cómo han elaborado la matriz de Perfil competitivo si no han realizado las entrevistas a los expertos de la industria? ¿Cómo han asignado los pesos? Aclarar. ¿Porque los factores

indicados en la matriz no son los mimos que los del lienzo de la estrategia del océano azul? Explicar.

Respuesta:

Si se llegaron a realizar las entrevistas con los expertos del sector, y los pesos fueron asignados de acuerdo a las entrevistas y características propias del mercado microfinanciero.

Dentro de la matriz de perfil competitivo se tiene que los principales factores en donde resalta PROEMPRESA son la seguridad, tecnología de punta, reputación de la financiera y confianza la cual si guarda relación con los lienzos mostrados por la empresa, ya que cuenta con personal calificado que brinda la confianza de atención a los clientes, igualmente el personal cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para poder atender a los clientes en el menos tiempo posible logrando incrementar la reputación de la empresa frente a los clientes.

Además, la tecnología implementada dentro de PROEMPRESA asegura los estándares de seguridad que debe tener la empresa para evitar cualquier tipo de fraudes cibernéticos y por ende brinda la seguridad que todo cliente busca dentro de la financiera.

En cuanto la diversidad de productos y numero de agencias mostrados en el lienzo en donde PROEMPRESA tiene un nivel bajo concuerda con el factor de "Productos Diversos" dentro del MPC al tener un valor menor en comparación a los demás factores mostrados. Puntos que se busca mejorar con la implementación de nuevas agencias que se encuentran dentro del plan de inversión en las proyecciones realizadas.

Por ende, al tener más agencias se podrá tener un mayor mercado en donde se pueda desarrollar mayor diversidad de productos para los clientes.

Jurado 2

Pregunta 1

Se sugiere que muchos de las figuras y gráficos presentados en el capítulo financiero dicen “fuentes elaboración propia” se sugiere que debe decir fuente Financiera ProEmpresa y después o renglón interior elaboración propia, ya que la fuente primaria de la información proviene de la misma empresa.

Respuesta:

Según sus recomendaciones y sugerencia, se procedió con las modificaciones en el trabajo.

Pregunta 2

En la información de gastos administrativos se presentan cifras globales, la pregunta es ¿se han considerado las planillas con sus cargas laborales?

Respuesta:

En cuanto a esta recomendación si hemos considerado dentro del trabajo las planillas con sus cargas laborales para poder realizar las proyecciones respectivas.

Se detallan líneas a bajo.

GASTOS DEL PERSONAL 2018-2021

CARGO	Cantidad	Mes Ingreso	GASTO 2017	SUELDO
45110101(BASICA				
45110103(GRATIFICACIONES ORDINARIAS				
45110103(BONIFICACION EXTRAORDINARIA LEY 29351				
45110104(ASIGNACION FAMILIAR				
45110201(COMPENSACION VACACIONAL				
45110401(ESSALUD				
45110501(COMPENSACION POR TIEMPO DE SERVICIOS				

GASTOS DEL PERSONAL 2018-2021

CARGO	Cantidad	Mes Ingreso	GASTO 2017	SUELDO	2018 ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
45101010BASICA					0	25	25	49	49	49	74	74	74	74	74	74	642
45101033 GRATIFICACIONES ORDINARIAS					0	4	4	8	8	8	12	12	12	12	12	12	107
45101033BONIFICACION EXTRAORDINARIA LEY 29351					0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
45101040ASIGNACION FAMILIAR					0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
45102010COMPENSACION VACACIONAL					0	2	2	4	4	4	6	6	6	6	6	6	53
45104010ESSALUD					0	2	2	4	4	4	7	7	7	7	7	7	58
45105010 COMPENSACION POR TIEMPO DE SERVICIOS					0	2	2	4	4	4	6	6	6	6	6	6	53
																	0

Pregunta 3

En las páginas #240, 241, 242, se mencionan EE.FF. cuya denominación hace más de tres años al estado peruano adopto las NIIF, sobre este aspecto que especifican cambian de nombre a estos estados financieros se recomienda corregir estos errores.

Respuesta:

Según sus recomendaciones se procedió a modificar en el trabajo.

Pregunta 4

Se observa en la Pág. 245 que la empresa al 2017 tiene una relación pasiva / patrimonio del 21% aprox. Y al final del horizonte temporal esta relación disminuye al 16% lo cual significa una mayor exposición de los ahorristas e inversiones, ya que las mejoras están estructuradas en las recuperaciones y colocaciones y mostrando una significada cartera atrasada y morosa no se ha evaluado la posibilidad de que los accionistas generen un mayor aporte, y por el contrario se está proyectando retirar

dividendo, si bien es cierto que las normas de Basilea III no las afectan expresamente, por ser una micro financiera lo dejo como un tema de reflexión para una mejora de la situación financiera de la empresa.

Respuesta:

Gracias por sus recomendaciones, respecto a este pregunta la empresa tiene como política de las utilidades netas de cada ejercicio, es 60% se destina para su capitalización y el 40% para dividendos, sobre este punto recomendamos a la empresa desde un comienzo desde la elaboración del trabajo, que esta proporcionalidad debería ir cambiando y evaluar cada año, se recomendó que la capitalización de utilidades debiera aumentar cada periodo entre 3 a 5%, y parte de los dividendo proporcionar como aportes frescos, sobre este último punto los accionistas lo evaluarían. Estas iniciativas de aportes frescos respaldarían más el patrimonio, y de igual forma al capitalizar cada año más el porcentaje de las utilidades netas obtenida de cada ejercicio anterior.

Pregunta 5

En la Pág. #252 para obtener el COK han tomado como referencia una beta apalancado de 0.57 quizá sería bueno evaluar a empresas financiera más próximas a una micro financiera para que la distorsión sea menor.

Respuesta:

En cuando a su recomendación podemos indicar que en un inicio también se realizó el análisis considerando empresas financieras más próximas en donde se revisó que el resultado era similar:

$$\boldsymbol{COK} = R_f + \beta * (R_m - R_{f'}) + RCP$$

$$\beta^{Financieras} = \beta^{Unleverage} * (1 + (1 - tax^{Financieras}) * \frac{D}{E}^{Sector})$$

Beta benchmark_leverage:	**0.9245**
D/E_benchmark:	1.31
Tax_benchmark:	16.70%
Beta benchmark_unleverage:	***0.4421***

Beta_Financieras:	***0.8591***

Lo que nos dio un COK similar al COK final obtenido actualmente.

Por lo tanto, se determinó en conjunto con la recomendación de nuestro asesor de obtener COK final considerando todos los ajustes al COK USA.

Cálculo que nos dio como resultado un mejor VAN el cual muestra en el siguiente cuadro:

	WACC
Pasivo	77,849
Patrimonio	74,083
Suma	151,931
Pasivo %	51.2%
Patrimonio %	48.8%
Kd	7.00%
Ke	12.69%
WACC	9.77%
VAN	S/. 26,865.71
TIR	46.84%

Con el análisis anterior obtuvimos una VAN un poco menor al mostrado por lo que optamos por el VAN final de S/. 26,865.71

Pregunta 6

La evaluación ha hecho un análisis de escenarios, pero no han determinado la matriz de riesgos del proyecto en su conjunto y en su entorno, así como un plan de mitigaciones del proyecto que permitirá ver la bondad de su trabajo a los inversionistas potenciales.

Respuesta:

Se realizó el análisis de los impactos para los clientes, proveedores y en la empresa por cada tendencia de los entornos en el capítulo IV, la tabla respectiva se encuentra en la página 82, 83 y 84.

Pregunta 7

Está faltando determinar el periodo de recuperación de la inversión descontado del proyecto.

Respuesta:

Si se determinó el periodo de recuperación de la inversión descontado del proyecto, el cual se encuentra detallado en el trabajo Pág. 248.

Jurado 3

Pregunta 1

Para una mayor claridad detallar en cuentas separadas la participación del costo de las iniciativas mostradas en el cuadro 9.5 (Pág. 220) en los estados de pérdidas y ganancias y el flujo de caja con estrategia.

Respuesta:

Nuestras iniciativas mostradas se detallan a continuación y ha sido dividida en Iniciativas de Inversión e iniciativas de gastos, lo cual se detalla a continuación:

Inicitivas	Presupuesto Soles	TIPO INICITIVA
Desarrollar Plan de Marketing	2,610,880	GASTO
Desarrollar Plan de Apertura de Agencias	4,723,200	INVERSION
Desarrollar Un plan de Calidad de Atención al Cliente (para personal de Operaciones)	524,800	GASTO
Fortalecer Habilidades en tecnicas de Venta, atención al cliente, para equipo de soporte-operaciones y la fuerza de venta (EDNs)		
Mejora y/o Redefinir de Procesos Estandarizados y Desarrollo de KPIs por Cargo	328,000	GASTO
Renovación del parque informatico, Desarrollo de nuevo Software Core	20,483,600	INVERSION
Optimizar y Ejecutar Medición de Desempeño del Colaborador	355,158	GASTO
Desarrollar Plan de Capacitación por Competencias	3,132,400	GASTO
Desarrollar KPIs por Funciones	328,000	GASTO
Desarrollar el Plan de de Clima y Cultura Organizacional y Plan de retención del Colaborador	278,800	GASTO
Ejecutar Plan del Programa de Responsabilidad Social Empresarial	32,800	GASTO
	32,797,638	

TOTAL INVERSION	25,206,800
TOTAL GASTO	7,590,838
	32,797,638

TOTAL INVERSION S/.	25,207
TOTAL GASTO S/.	7,591
TOTAL INICITIVAS S/.	**32,798**

Fuente: Información interna ProEmpresa - Elaboración.

Las iniciativas de gastos se reflejan en el estado de resultados en la siguiente línea:

ESTADO DE RESULTADOS				CON ESTRATEGIAS	
	2017	PROYECCIONES			
(En miles de soles)	DIC	2018	2019	2020	2021
INGRESOS POR INTERESES	**95,163**	**94,890**	**104,228**	**114,675**	**126,328**
Disponible	938	957	985	1,015	1,045
Cartera de Creditos Directos	94,225	93,934	103,243	113,660	125,283
GASTOS POR INTERESES	**20,881**	**21,160**	**24,445**	**27,508**	**28,900**
Obligaciones con el Publico	14,495	17,581	18,455	21,008	23,185
Adeudos y Obligaciones Financieras	5,896	3,065	5,449	5,933	5,119
Otros	490	515	540	567	596
MARGEN FINANCIERO BRUTO	**74,282**	**73,731**	**79,783**	**87,167**	**97,428**
Provisiones para Creditos Directos	14,113	7,269	7,417	9,868	9,354
MARGEN FINANCIERO NETO	**60,169**	**66,462**	**72,367**	**77,299**	**88,074**
INGRESOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	**1,263**	**1,289**	**1,314**	**1,341**	**1,367**
Ingresos diversos	1,263	1,289	1,314	1,341	1,367
GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	**1,823**	**1,859**	**2,146**	**2,482**	**2,876**
Prima al fondo de seguro de deposito	990	1,010	1,212	1,454	1,745
Gastos Diversos	833	850	935	1,028	1,131
MARGEN FINANCIERO NETO DE INGRESOS Y GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	**59,609**	**65,891**	**71,534**	**76,157**	**86,566**
RESULTADO POR OPERACIONES FINANCIERAS (ROF)	**468**	**421**	**400**	**380**	**361**
Utilidad-Perdida en Diferencia de Cambio	468	421	400	380	361
Otros					
MARGEN OPERACIONAL	**60,077**	**66,312**	**71,935**	**76,537**	**86,927**
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	**49,188**	**51,923**	**53,452**	**54,985**	**56,530**
GASTOS DE PERSONAL Y DIRECTORIO	36,920	38,452	39,804	41,161	42,525

Fuente: Información interna ProEmpresa - Elaboración.

El detalle de dicha cuenta se detalla a continuación:

DETALLE CONCEPTO ESTADO DE RESULTADOS:

CONCEPTO	2018	2019	2020	2021
PERSONAL ADICIONAL	933	1,291	1,291	1,291
CAPACITACIONES Y OTROS	600	660	726	799
	1,533	**1,951**	**2,017**	**2,090**
TOTAL INICIATIVAS GASTOS	**7,591**			
PERSONAL Y DIRECTORIO	36,920	37,852	39,144	40,435
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	**38,452**	**39,804**	**41,161**	**42,525**

Fuente: Información interna ProEmpresa - Elaboración.

El detalla de la iniciativa de inversión ha sido proyectado en los cuatro años lo cual se ve reflejado en el flujo de caja con estrategia, a continuación, muestra el resumen proyectado cada año:

CONCEPTO	2018	2019	2020	2021
Implementacion de Agencias	1,181	1,181	1,181	1,181
Equipos de Computo	4,084	4,920	6,560	4,920
	5,264	6,101	7,741	6,101
Total Iniciativas Inversion	**25,207**			

Fuente: Información interna ProEmpresa - Elaboración.

Dicha inversión se ve reflejada en el flujo de caja con estrategia como en el flujo de caja diferencial para poder obtener analizar la factibilidad respectiva.

		CON ESTRATEGIAS			
		PROYECCIONES			
(En miles de soles)		2018	2019	2020	2021
INGRESOS					
Recuperacion de Cartera		57,223	67,445	79,365	93,252
Incremento de Captaciones		25,883	54,704	78,261	93,645
Nuevos Adeudos		42,824	22,472	5,327	0
Intereses de cartera		93,934	103,243	113,660	125,283
Intereses de Disponible		957	985	1,015	1,045
Ingresos por servicios		1,289	1,314	1,341	1,367
TOTAL INGRESOS		**222,108**	**250,164**	**278,968**	**314,592**
EGRESOS					
Desembolsos de Cartera		90,000	103,500	119,025	136,879
Intereses de captaciones		17,581	18,455	21,008	23,185
Amortizacion de Adeudos y captaciones(DPF;CTS)		8,756	15,570	16,950	17,063
Intereses de Adeudos		3,065	5,449	5,933	5,119
Gastos de Administracion		51,923	53,452	54,985	56,530
Egresos por servicios		1,859	2,146	2,482	2,876
Impuesto a la renta		2,896	3,690	4,085	6,205
Distribucion de Dividendos		2,022	2,492	3,175	3,515
TOTAL EGRESOS		**178,102**	**204,755**	**227,643**	**251,370**
INVERSION	0	5,264	6,101	7,741	6,101
SALDO DE CAJA	**0**	**38,742**	**39,309**	**43,584**	**57,121**
SALDO DE CAJA (con perpetuidad)					
SALDO DE CAJA INICIAL		**69,595**	**108,337**	**147,646**	**191,230**
SALDO DE CAJA FINAL		**108,337**	**147,646**	**191,230**	**248,352**

Fuente: Información interna ProEmpresa - Elaboración.

Levantamiento de Observaciones (3)

Jurado 1 - Dra. Patricia Rodríguez Román

1. Siguen los errores en términos de redacción. Favor lee el documento y redactar en tercera persona.

   Respuesta: Según su recomendación se procedió en revisar y rectificar lo indicado en todo el trabajo.

2. Incorporar los resultados de las investigaciones de Arellano y fuente de información de la empresa que ha originado la proyección de ventas.

   Respuesta: Respecto a la pregunta la Financiera ProEmpresa solicitó los servicios a la empresa Arellano Marketing Investigación y consultoría, y así que al cierre de 2016 realizó un estudio de posicionamiento, donde tuvo como objetivo general contemplar en brindar recomendaciones estratégicas para mejorar la captación y retención de clientes de activo de ProEmpresa, a partir de la identificación actual de la marca dentro de su entorno competitivo.
   La metodología utilizada fue la siguiente:

	METODOLOGÍA CUALITATIVA	METODOLOGÍA CUANTITATIVA
Técnica	Entrevista a profundidad	Encuestas por contacto (BBDD)
Público objetivo	- Promotores de venta de ProEmpresa	• Personas naturales o microempresarios. • Que tengan créditos de capital de trabajo en cajas rurales, cajas municipales, financieras o en MiBanco. • Clientes de ProEmpresa. • No clientes de ProEmpresa. • Ex Clientes de ProEmpresa (en su momento, solicitaron un CRÉDITO DE CAPITAL DE TRABAJO).
Diseño muestral	5 Entrevistas en profundidad	Probabilístico
Muestra	Ciudades: Promotores 5; TOTAL 5 (Entrevistas)	Clientes: Lima 30/24/6; Junín 30/24/6; Ayacucho 30/24/6; Arequipa 30/24/6; Apurímac 30/24/6; TOTAL 150/120/30 (Clientes ProEmpresa / Potenciales / Ex Clientes ProEmpresa). Base ponderada de acuerdo a las encuestas filtro en la variable NSE, ciudad.
Error muestral		±5.7%
Ámbito geográfico	Lima	
Fechas de campo	Del 18 al 24 de octubre del 2016	Del 02 al 12 de noviembre del 2016

El NSE de los participantes se ha determinado mediante la fórmula de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de mercado (APEIM)

Fuente: Información propia de la empresa, 2017.

Resultados Obtenidos de a investigación

1. Oportunidad de crecimiento en Hombres
2. Oportunidad en NSE A y B
3. En provincia, principal concentración del capital de trabajo en mujeres.

4. Principales competidores son Mibanco, Cajas Arequipa y Huancayo.
5. 10% de los clientes los comparten con Mibanco.
6. BCP y Mibanco son los principales competidores para captaciones.
7. En provincia existe baja penetración de productos de ahorro
8. Los Ex clientes ProEmpresa son más expertos en la búsqueda de productos financieros.
9. ProEmpresa no es muy conocido respectos a los mayores competidores del mercado.
10. Lo más valorado de ProEmpresa es el acceso al crédito.
11. Como potencial a diferencia de provincia, la asesoría juega un rol importante en Lima.
12. Otro atributo valorado es la tasa es tan importante como el tiempo en que demora en obtener el crédito.
13. Como potencial oportunidad es de ofrecer crédito a través del ahorro en Provincia.
14. ProEmpresa no tiene un posicionamiento definido.
15. Oportunidad para mejorar la asesoría a sus clientes.
16. Sobre sus Ex clientes la oportunidad de captarlos a través del asesoramiento más personalizado.
17. Los Ex clientes valoran a ProEmpresa sobre los demás.
18. Como oportunidad los clientes ven atractivo a ProEmpresa para el ahorro.
19. Como oportunidad es incrementar promotores en el centro del Perú como Ayacucho y Apurímac.
20. Desembolsos en agencias demoran por cuello de botella en las operaciones.

Mayor detalle se encuentra en la parte de anexo Paginas del 322 al 341 de la presente tesis.

3. Incorporar en las conclusiones los aspectos críticos de éxito del plan estratégico y los elementos que ya se han incorporado en su desarrollo.

Respuesta: Según su recomendación se incorporó en el trabajo y se encuentra detallado conclusiones y recomendaciones, paginas 275 al 277.

Jurado 2 - Dr. Luis Lizárraga Pérez

1. Se recomienda que el proyecto debe quedar claramente indicado separado de la organización que tiene actualmente e indicar claramente en que consiste el proyecto planteado ya que no puede apreciar en detalle el proyecto en sí.

   Respuesta: Según se recomendación se procedió en revisar lo indicado, se ha comentado que el trabajo se ha basado en el análisis de los estados financieros Sin Estrategia y Con Estrategia.

   En el escenario Sin Estrategia se puede observar que la inversión solo es de 4 Millones a lo largo de los cuatro años.

ESCENARIO SIN ESTRATEGIA

FLUJO DE CAJA				
	2018	2019	2020	2021
INGRESOS				
Recuperacion de Cartera	28,528	29,526	30,560	31,629
Incremento de Captaciones	27,131	29,844	32,828	36,111
Nuevos Adeudos	13,134	14,448	15,893	19,919
Intereses de cartera	90,802	92,872	94,947	97,994
Intereses de Disponible	957	985	1,015	1,045
Ingresos por servicios	1,289	1,314	1,341	1,367
TOTAL INGRESOS	**161,840**	**168,990**	**176,584**	**188,066**
EGRESOS				
Desembolsos de Cartera	40,000	41,400	42,849	44,349
Intereses de captaciones	16,278	17,906	19,697	21,666
Amortizacion de Adeudos y captaciones(DPF;CTS)	8,756	9,632	10,595	14,092
Intereses de Adeudos	3,065	3,371	3,708	4,079
Gastos de Administracion	47,848	47,941	48,043	48,156
Egresos por servicios	1,859	2,146	2,482	2,876
Impuesto a la renta	1,316	1,067	885	1,435
Distribucion de Dividendos	2,022	3,154	4,072	4,833
TOTAL EGRESOS	**121,145**	**126,618**	**132,331**	**141,486**
INVERSION -	1,000	1,000	1,000	1,000
SALDO DE CAJA -	**39,695**	**41,372**	**43,253**	**45,581**
SALDO DE CAJA INICIAL	69,595	109,291	150,663	193,915
SALDO DE CAJA FINAL	**109,291**	**150,663**	**193,915**	**239,496**

En el escenario con Estrategia la inversión es de 25 MILLONES a lo largo de los cuatro años que están comprendidos en apertura de nuevas agencias y renovación de los equipos informáticos y desarrollo de software:

INVERSION	MONTO S/.
Desarrollar Plan de Apertura de Agencias	4,723,200
Renovación del parque informatico, Desarrollo de nuevo Software Core	20,483,600
	25,206,800

ESCENARIO CON ESTRATEGIA

FLUJO DE CAJA

	2018	2019	2020	2021
INGRESOS				
Recuperacion de Cartera	57,223	67,445	79,365	93,252
Incremento de Captaciones	25,883	54,704	78,261	93,645
Nuevos Adeudos	42,824	22,472	5,327	0
Intereses de cartera	93,934	103,243	113,660	125,283
Intereses de Disponible	957	985	1,015	1,045
Ingresos por servicios	1,289	1,314	1,341	1,367
TOTAL INGRESOS	**222,108**	**250,164**	**278,968**	**314,592**
EGRESOS				
Desembolsos de Cartera	90,000	103,500	119,025	136,879
Intereses de captaciones	17,581	18,455	21,008	23,185
Amortizacion de Adeudos y captaciones(DPF;CTS)	8,756	15,570	16,950	17,063
Intereses de Adeudos	3,065	5,449	5,933	5,119
Gastos de Administracion	51,923	53,452	54,985	56,530
Egresos por servicios	1,859	2,146	2,482	2,876
Impuesto a la renta	2,896	3,690	4,085	6,205
Distribucion de Dividendos	2,022	2,492	3,175	3,515
TOTAL EGRESOS	**178,102**	**204,755**	**227,643**	**251,370**
INVERSION -	5,264	6,101	7,741	6,101
SALDO DE CAJA -	**38,742**	**39,309**	**43,584**	**57,121**
SALDO DE CAJA INICIAL	69,595	108,337	147,646	191,230
SALDO DE CAJA FINAL	**108,337**	**147,646**	**191,230**	**248,352**

INVERSION AÑO	MONTO S/.
2018	5,264
2019	6,101
2020	7,741
2021	6,101
	25,207

2. Diversas páginas de la evaluación financiera muestran EE.FF con nombres antiguos que la legislación peruana ha cambiado en razón de las Naifs se recomienda cambiar estos nombres por el de los estados actualmente en uso también en las instituciones financieras.

   Respuesta: Según su recomendación se procedió en revisar y rectificar lo indicado en el trabajo.

3. Ustedes mencionan que gran parte del proyecto está basado en el soporte tecnológico este debe ser sustentado más ampliamente y técnicamente.

   Respuesta: Según su recomendación se procedió en revisar lo indicado lo cual se brinda mayor detalle dentro del capitulo IX dentro de unas de las iniciativas brindadas que es “Renovación del Parque Informativo y Sistemas de Información” Paginas 212-217

4. La tasa de perpetuidad está muy alta y tomar como parámetro de referencia no es conveniente, la sugerencia del Dr. Chou sería mejor evaluar el proyecto sin esa tasa, daría una mejor visión del proyecto más verdadera. Así se tendría una evaluación más aproximada.

   Respuesta: Según las recomendaciones tanto del Dr. Luis Lizárraga como del Dr. José Chou, se procedió a no realizar el cálculo con perpetuidad y esto se encuentra explicado y detallado en el capítulo X.

5. Indicar el Spread diferencial entre las captaciones y colocaciones incluyendo la morosidad, solvencia y las calificaciones que la clasificadora que según refieren tiene grado de inversión.

Respuesta:

Tipo de Crédito	Tasa	Costo Financiero	Provisión	Gasto Adm.	Tasa1	(-) Impuesto	Tasa Neta Spread
Micro	38.26%	6.50%	5.00%	15.60%	11.16%	3.91%	7.25%
Pequeña	30.93%	6.50%	2.70%	15.60%	6.13%	2.15%	3.98%
Conglomerados	16.58%	6.50%	1.00%	0.00%	9.08%	3.18%	5.90%
Campaña 1	31.09%	6.50%	0.00%	15.60%	8.99%	3.15%	5.84%

Como se muestra en el cuadro adjunto los tipos de créditos que se manejan son de 4 formas a través de la micro, pequeña, conglomerados (operaciones mayores en importe de colocaciones) y las que se dan por campaña como; día de la madre, fiestas patrias, navidad, año nuevo, Etc. Restando los gastos de los pasivos, provisiones, gastos administrativos, y aplicando el impuesto, se obtiene el Spread real promedio que es 5.75%.

La clasificación que se le otorga a Financiera ProEmpresa es la categoría B- con perspectiva estable, donde se menciona que cuenta con buena fortaleza financiera. Donde corresponde a aquellas instituciones que cuenta con buena capacidad de cumplir sus obligaciones, en los términos y condiciones pactadas, y de administrar los riesgos que enfrentan (Fuente: Apoyo & Asociados Internacionales S.A.C Clasificadora de riesgo)

6. La evaluación debe centrarse en los flujos financieros para obtener la VANF y TIRF así como el Payback descontado.

Respuesta: Según sus recomendaciones se procedió en revisar este punto y el detalle se encuentra en el capítulo X de la presente tesis, donde se muestra el cálculo del VAN y TIR en base al flujo de caja diferencial entre flujo de caja con estrategia y flujo de caja sin estrategia. Sobre este punto fue sugerido y revisado por nuestro asesor. No se consideró perpetuidad en el Payback según sus recomendaciones y la

de nuestro asesor, mencionar que se está realizando la inversión con capital propio de la empresa, y no por financiamiento bancario, páginas del 248 al 254.

7. Debe incluir una matriz de riesgos del proyecto en su conjunto y un plan de mitigaciones de los mismos siendo una institución financiera esto reviste importancia.

   Respuesta: Según sus recomendaciones se incorporó en el trabajo la matriz del riesgo del proyecto, la cual se encuentran detallado en el capítulo XI, Análisis de Riesgos.

8. También deben incluir los riesgos del entorno integral que podría afectar el proyecto.

   Respuesta: Según sus recomendaciones se incorporó en el trabajo la matriz del riesgo del proyecto, la cual se encuentran detallado en el capítulo XI- Análisis de Riesgos.

9. Se sugiere que las recomendaciones estén en concordancia con las conclusiones para una mejor presentación de su trabajo.

   Respuesta: Según sus recomendaciones se procedió a incorporar en el trabajo, paginas 273 al 275.

Jurado 3 - Dr. José Chou Flores

1. Deberán ampliar sustancialmente el capítulo de análisis de riesgos teniendo en cuenta que con la actual tendencia de la tecnología los cambios serán muy rápidos sobre todo la reacción de la competencia y la gran información y rapidez con la que ahora cuentan los clientes.

   Deben realizar el análisis de sensibilidad de la TIR considerando factores como: la aparición de los Fintech, que los beneficios de la estrategia planteada solo duraran 4

años y ya no aplicar la perpetuidad, la reducción de la tasa de interés de los grandes bancos para ampliar su participación en el mercado Mype y Pyme, la reacción de la competencia ampliando cobertura en las nuevas localidades propuestas por ustedes y otros factores encontrados durante la realización del plan. Pueden ayudarse con focus group y opiniones expertas de dentro y fuera de la empresa para identificar y priorizar los factores de riesgo. Para priorizar los factores críticos recuerden que su importancia está dada por la ecuación: Grado de Importancia = Tamaño del impacto del factor en la rentabilidad X la probabilidad de que este factor ocurra, o se puede haber un factor que impacte tremendamente la rentabilidad, pero sus probabilidades son muy pequeñas y por lo tanto deja de ser crítico.

Respuesta: Según sus recomendaciones se amplió el capítulo XI paginas 256 al 274 a las presentes observaciones y recomendaciones, que se hace referencia al análisis de riesgos, al análisis de sensibilidad, también se dejó de aplicar la perpetuidad en el proyecto según sus recomendaciones.

Arellano Marketing /

Investigación-Consultoría

Fuente: Información propia de la empresa ProEmpresa, 2017

Metodología

	METODOLOGÍA CUALITATIVA	METODOLOGÍA CUANTITATIVA
Técnica	Entrevista a profundidad	Encuestas por contacto (BBDD)
Público objetivo	- Promotores de venta de ProEmpresa	• Personas naturales o microempresarios. • Que tengan créditos de capital de trabajo en cajas rurales, cajas municipales, financieras o en MiBanco. • Clientes de ProEmpresa. • No clientes de ProEmpresa. • Ex Clientes de ProEmpresa (en su momento, solicitaron un CRÉDITO DE CAPITAL DE TRABAJO).
Diseño muestral	5 Entrevistas en profundidad	Probabilístico

Muestra

Ciudades	Entrevistas
Promotores	5
TOTAL	5

Clientes	Clientes ProEmpresa	Potenciales	Ex Clientes ProEmpresa
Lima	30	24	6
Junín	30	24	6
Ayacucho	30	24	6
Arequipa	30	24	6
Apurimac	30	24	6
TOTAL	150	120	30

Base ponderada de acuerdo a las encuestas filtro en la variable NSE, ciudad.

Error muestral	±5.7%
Ámbito geográfico	Lima
Fechas de campo	Del 18 al 24 de octubre del 2016 / Del 02 al 12 de noviembre del 2016

El NSE de los participantes se ha determinado mediante la fórmula de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de mercado (APEIM)

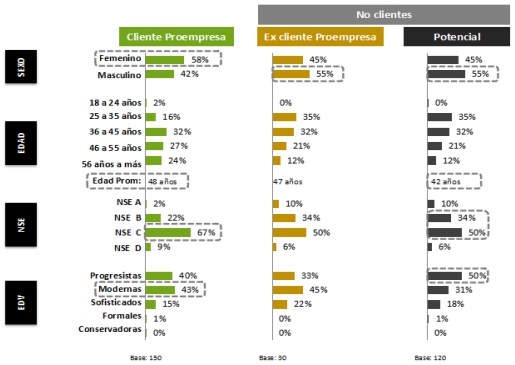
3

Índice

1 Ficha técnica
2 Conclusiones
2.2 Diagnóstico de la demanda
1 Perfil del público objetivo
2 Hábitos y tenencia de productos
3 Recordación de marcas
4 Atributos valorados en la categoría
5 Desempeño de marcas
2.1 Diagnóstico interno
3 Lineamientos estratégicos

5

Oportunidad de crecimiento en hombres

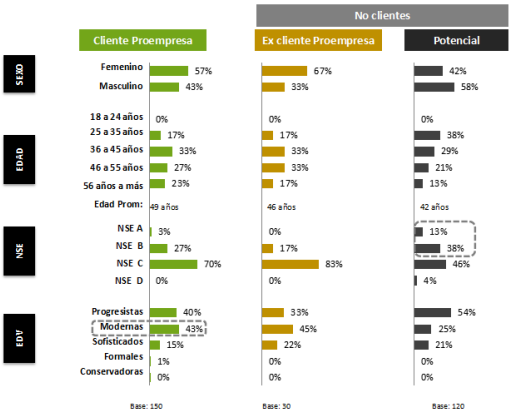


Clientes de Proempresa ligeramente mayor (48 años) al promedio de los Potenciales (42 años)

6

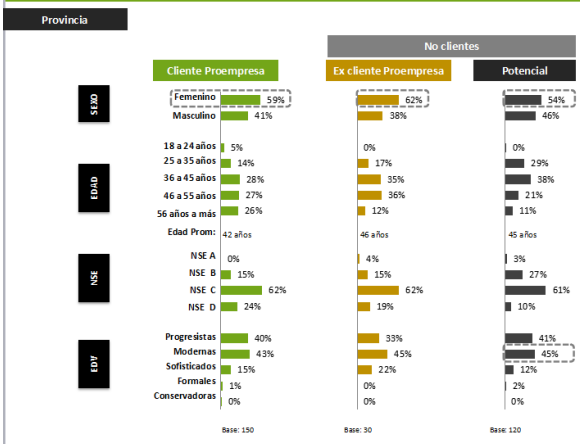
Oportunidad en NSE A y B

Lima



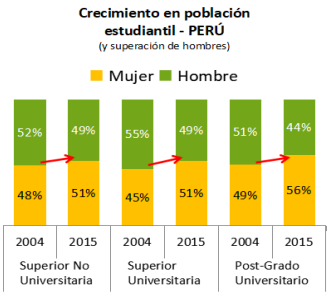
7

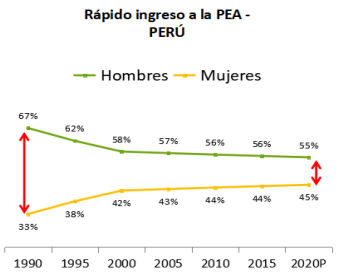
En Provincia, principal concentración del capital de trabajo en mujeres



8

Adhesión de las mujeres a la vida laboral le deja menos tiempo para labores del hogar

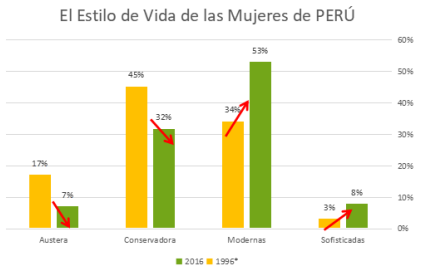




Fuente: CEPAL

9

Cada vez más la mujer busca equilibrar su vida familiar con su vida particular



** Los Estilos de Vida de las Mujeres de 1996 han sido estimados solo para este proyecto.*

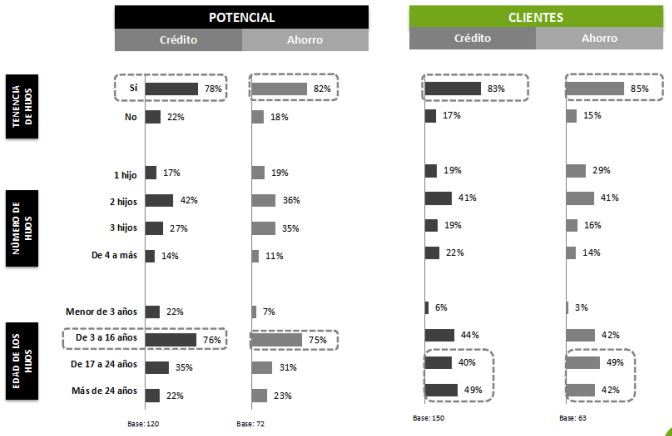
+19%
De mujeres modernas

-10%
De Austeras

Fuente: Arellano Marketing

10

Potenciales: principalmente con hijos en etapa escolar



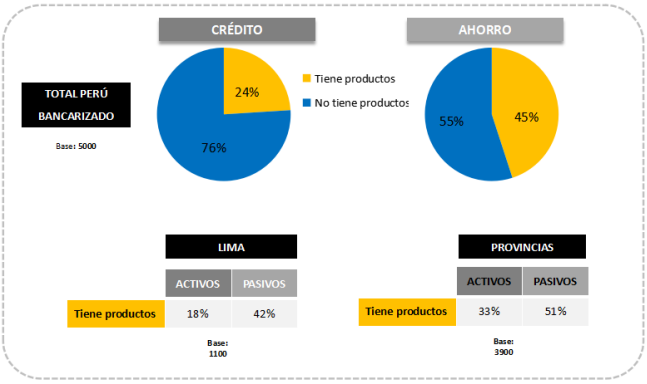
11

Índice

1 Ficha técnica
2 Conclusiones
2.2 Diagnóstico de la demanda
1 Perfil del público objetivo
2 Hábitos y tenencia de productos
3 Recordación de marcas
4 Atributos valorados en la categoría
5 Desempeño de marcas
2.1 Diagnóstico interno
3 Lineamientos estratégicos

12

Mayor bancarización en provincias. Oportunidad en crédito



Fuente: ENCP Arellano Marketing 2015

(*) Perfil de bancarizados: cuenta con al menos un producto en una entidad financiera.

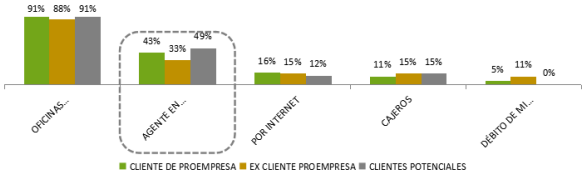
13

Además de la oficina (atención en ventanilla), el agente es el segundo canal más usado para pagar los créditos

¿Por qué razones solicitó un préstamo?

	Cliente Proempresa	Ex cliente Proempresa	Potencial
Para la compra de materia prima/productos	65%	75%	77%
Para ampliar mi negocio	54%	51%	62%
Para comprar maquinaria/mueble	17%	20%	11%
Aprovechar una oportunidad de negocio	5%	3%	7%

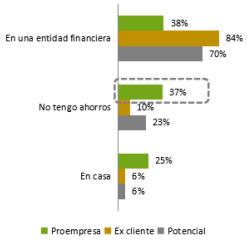
¿Y a través de qué medios paga su préstamo?



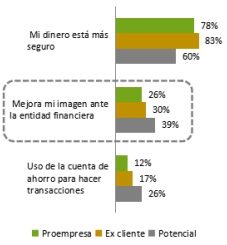
Base:
Cliente potencial: 120
Cliente Proempresa: 150
Ex cliente Proempresa: 30

Nuestros clientes ahorran menos que los de la competencia

¿Dónde suele ahorrar?



¿ Por qué razones suele ahorrar?



Base:
Cliente potencial: 120
Cliente Proempresa: 150
Ex cliente Proempresa: 30

Nuestros principales competidores son MiBanco y Cajas Arequipa y Huancayo

Crédito

¿Qué tipo de producto de crédito posee?

CRÉDITO			
	Cliente Proempresa	Ex cliente Proempresa	Potencial
Crédito para capital de trabajo	91%	98%	96%
Crédito para construcción	16%	10%	8%
Crédito para activo fijo	13%	2%	6%
Tarjeta de crédito	4%	3%	9%

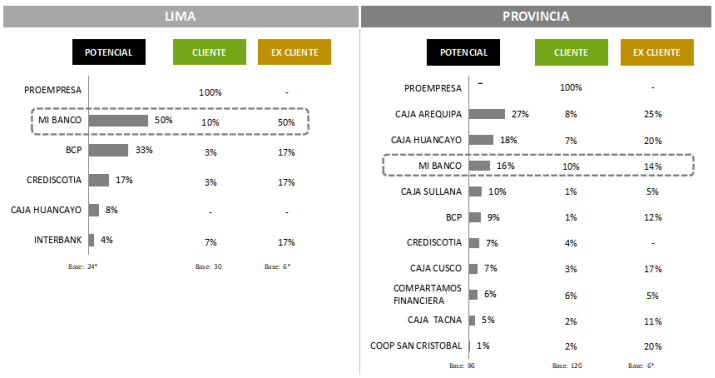
¿En qué institución financiera tiene su producto de crédito?

Cliente Proempresa	Ex cliente Proempresa	Potencial
Financiera ProEmpresa mibanco	mibanco caja arequipa	mibanco CAJA HUANCAYO

Base:
Cliente potencial: 120
Cliente Proempresa: 150
Ex cliente Proempresa: 30

10% de nuestros clientes los compartimos con MiBanco

¿Dónde tiene su producto de crédito?



*Base menor a 30 casos, no representativa

17

BCP y MiBanco son nuestros principales competidores para captaciones

Ahorro

AHORRO

	Cliente Proempresa	Ex cliente Proempresa	Potencial
Cuenta de ahorros simple	40%	69%	52%
Depósito a plazo fijo	5%	10%	-

¿En qué institución financiera tiene su producto de crédito?

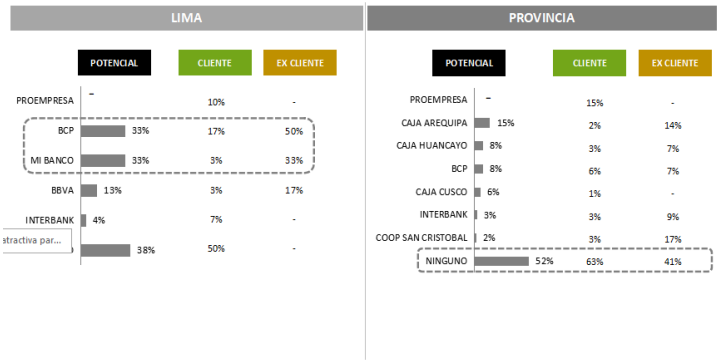
Cliente Proempresa	Ex cliente Proempresa	Potencial
BCP Financiera ProEmpresa	BCP mibanco	BCP mibanco

Base:
Cliente potencial: 120
Cliente Proempresa: 150
Ex cliente Proempresa: 30

18

Provincia: Baja penetración de productos de ahorro, principalmente en Proempresa

¿Dónde tiene su producto de ahorro?

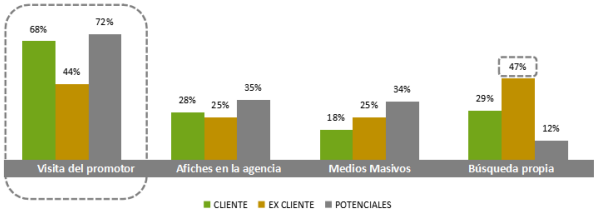


Base:
Cliente potencial: 120
Cliente Proempresa: 150
Ex cliente Proempresa: 30

19

Ex clientes: más expertos en la búsqueda de productos financieros

¿Como se entera de las instituciones financieras y los productos que ofrecen?



Base:
Cliente potencial: 120
Cliente Proempresa: 150
Ex cliente Proempresa: 30

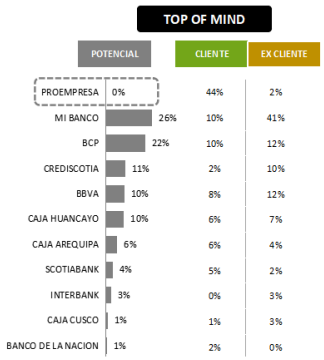
20

Índice

1 Ficha técnica
2 Conclusiones
2.2 Diagnóstico de la demanda
1 Perfil del público objetivo
2 Hábitos y tenencia de productos
3 Recordación de marcas
4 Atributos valorados en la categoría
5 Desempeño de marcas
2.1 Diagnóstico interno
3 Lineamientos estratégicos

21

Proempresa no es conocido



22

Índice

1 Ficha técnica
2 Conclusiones
2.2 Diagnóstico de la demanda
1 Perfil del público objetivo
2 Hábitos y tenencia de productos
3 Recordación de marcas
4 Atributos valorados en la categoría
5 Desempeño de marcas
2.1 Diagnóstico interno
3 Lineamientos estratégicos

23

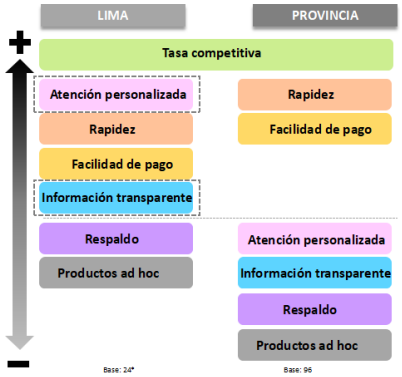
Proempresa: el acceso al crédito es lo más valorado

Ranking de atributos valorados
CRÉDITOS

24

Potencial: A diferencia de Provincia, la asesoría juega un rol importante en Lima

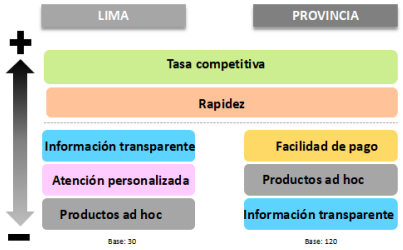
Ranking de atributos valorados
CRÉDITOS - POTENCIAL



25

Proempresa: La tasa es tan importante como el tiempo en que demora en obtener el crédito

Ranking de atributos valorados
CRÉDITOS – CLIENTE PROEMPRESA



26

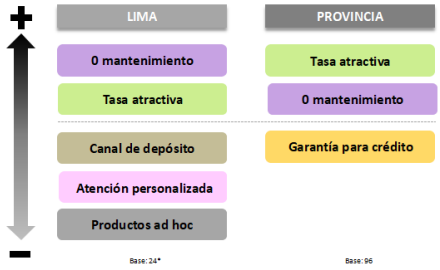
Tener cero mantenimiento es un atributo muy valorado

Ranking de atributos valorados
AHORROS

27

Potencial: Oportunidad de ofrecer crédito a través del ahorro en Provincia

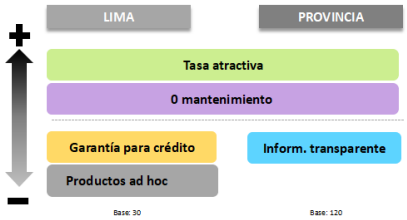
Ranking de atributos valorados
AHORROS - POTENCIAL



28

Proempresa: En Provincia, además de la rentabilidad se busca conocer la categoría

Ranking de atributos valorados
AHORROS - CLIENTE PROEMPREA

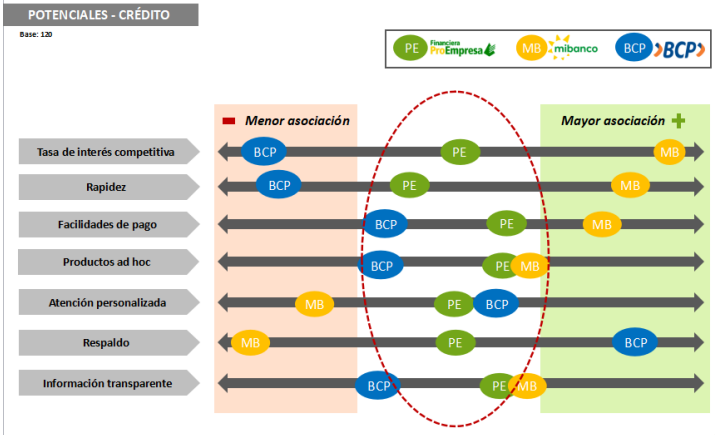


29

Proempresa no tiene un posicionamiento definido

POTENCIALES - CRÉDITO

Base: 120

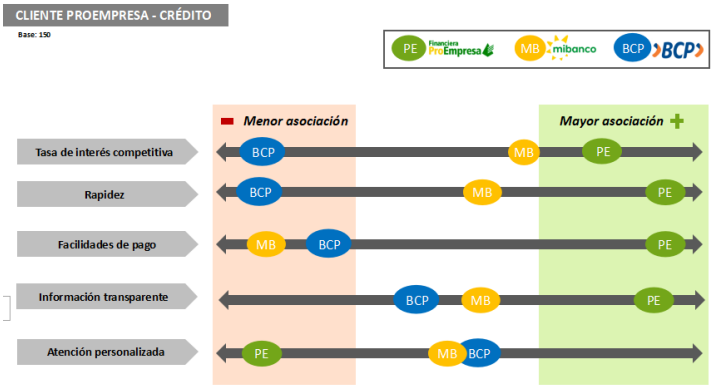


30

Proempresa: Oportunidad para mejorar la asesoría a sus clientes

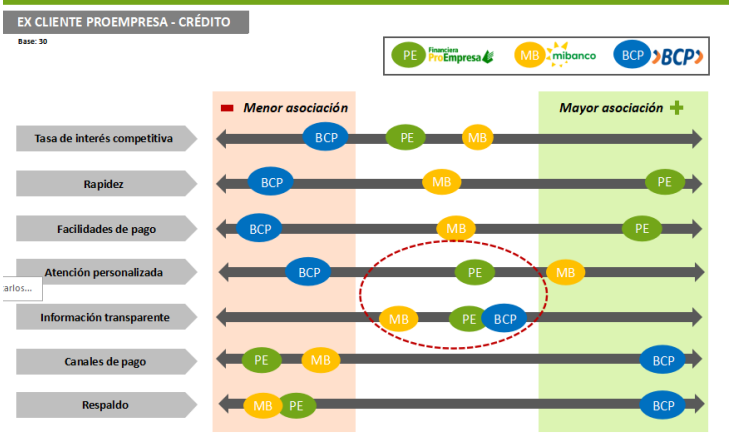
CLIENTE PROEMPRESA - CRÉDITO

Base: 150



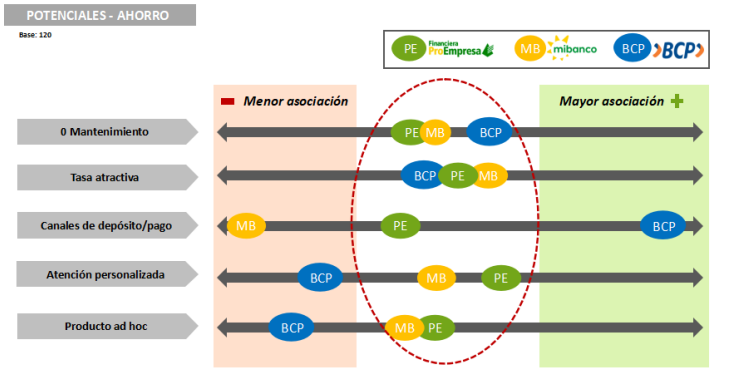
31

Ex cliente: Oportunidad de captarlos a través de asesoramiento



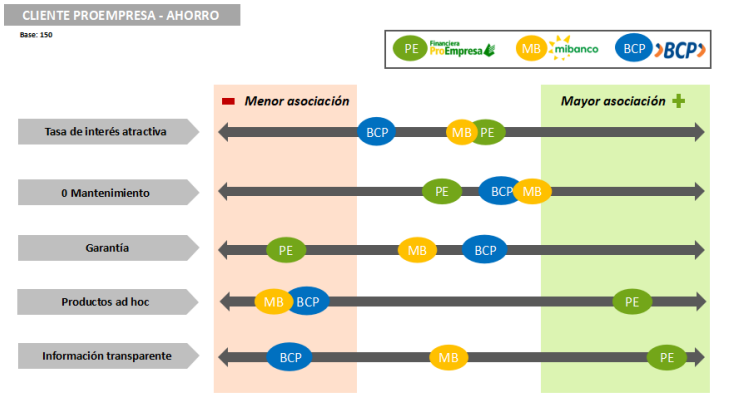
32

Potenciales: Así como en el crédito, Proempresa no tiene un posicionamiento claro



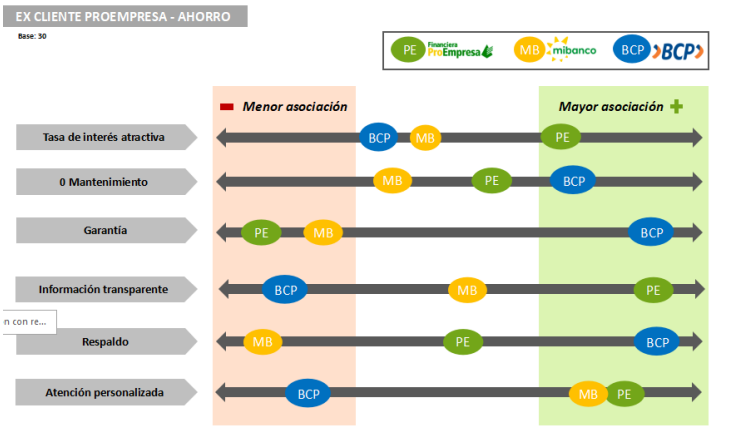
33

Proempresa: Oportunidad de brindar una rentabilidad atractiva



34

Ex clientes: Buena percepción con relación a Proempresa



35

Índice

1 Ficha técnica
2 Conclusiones
2.2 Diagnóstico de la demanda
1 Perfil del público objetivo
2 Hábitos y tenencia de productos
3 Recordación de marcas
4 Atributos valorados en la categoría
5 Desempeño de marcas
2.1 Diagnóstico interno
3 Lineamientos estratégicos

36

Pirámides de desempeño: lámina explicativa

MARCA X

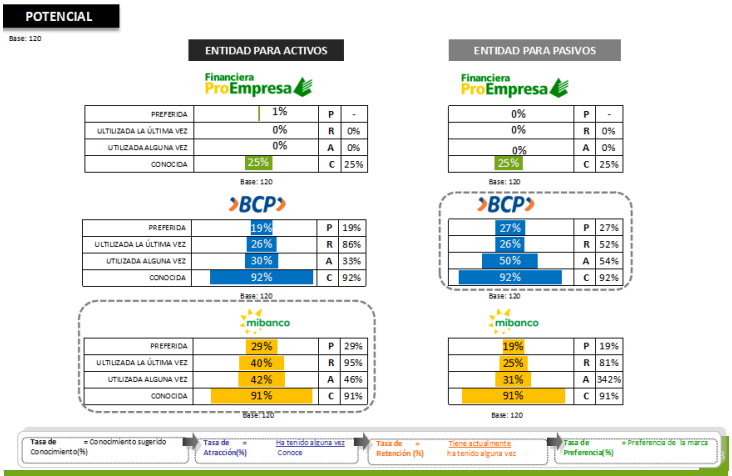
PREFERIDA	26%	P	X%
TIENE ACTUALMENTE	30%	R	X%
HA TENIDO ALGUNA VEZ	38%	A	X%
CONOCIDA	98%	C	X%

Mide la fortaleza de una marca.
Mientras más ancha sea la pirámide, más fuerte la marca.

P	Tasa de preferencia	= Nivel de preferencia de la marca
R	Tasa de retención	= Tiene actualmente / Ha tenido alguna vez
A	Tasa de atracción	= Ha tenido alguna vez / Conoce
C	Tasa de Conocimiento	= Conocimiento sugerido (total de menciones)

37

Potencial: MiBanco destaca en crédito



VEM: lámina explicativa

VEM ideal: 100%

El VEM es una variable que propone establecer el valor relativo de las marcas de una categoría en función de los atributos y la importancia que éstos tienen para el consumidor. Mientras más cercano al 100%, mejor cumple la marca con los atributos valorados.

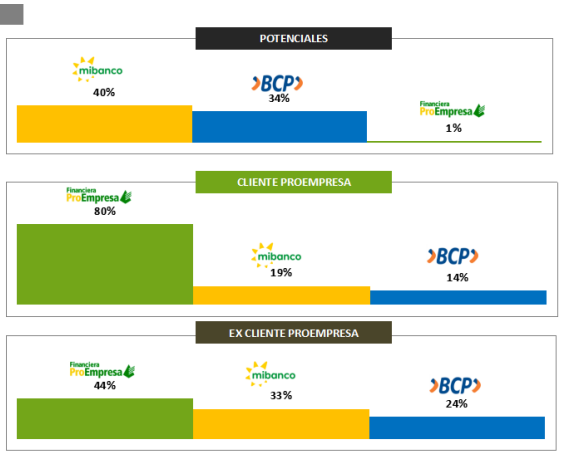
VEM	CATEGORÍA X
MARCA A	75%
MARCA B	34%

¿Qué se puede concluir? ➡ Se **considera que "A" es la marca líder en el mercado "XYZ"**. Ya que se le estaría asociando con la mayoría de atributos valorados por el público objetivo.

39

Ex clientes: Valoran a Proempresa sobre las demás

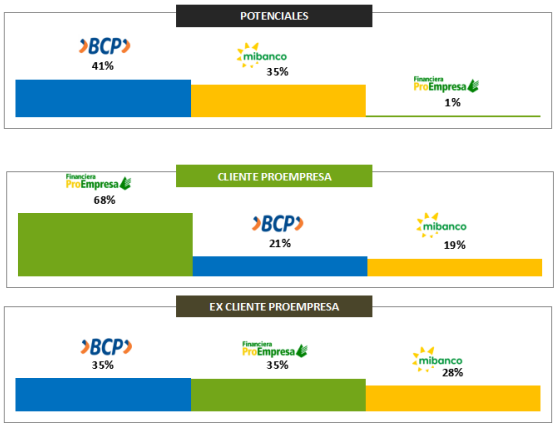
CRÉDITO



40

Oportunidad: Clientes ven atractivo a Proempresa para el ahorro

AHORRO



n atractivo ...

41

¿Qué es el IRENE?

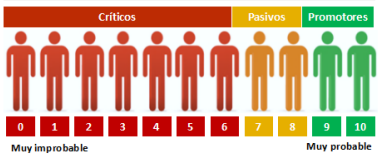
Es un índice internacional para medir la fidelidad de los clientes hacia una marca a partir del nivel de recomendación.

Preguntas

¿Qué marcas consume/usa/visita?

¿Qué tan probable es que usted recomiende el producto o servicio a un familiar o amigo?

Escala



Cálculo

% Promotores - % Críticos = IRENE*

*En Inglés: Net Promoter Score (NPS)

CRÍTICOS
Clientes que no han tenido una buena experiencia y probablemente no recomendarán el producto/servicio

PASIVOS
Clientes que tal vez nos recomienden

PROMOTORES
Clientes que de todas manera nos van a recomendar

Clientes: Oportunidad de incrementar promotores en Ayacucho y Apurimac

	DETRACTOR	NEUTRO	PROMOTOR	DETRACTOR – PROMOTOR: NPS
TOTAL	12%	32%	57%	45%
LIMA	7%	27%	67%	60%
PROVINCIA	21%	40%	39%	18%
AYACUCHO	30%	47%	23%	-7%
JUNIN	10%	37%	53%	43%
AREQUIPA	17%	37%	47%	30%
APURIMAC	27%	40%	33%	7%

benchmArk* IRENE BANCA: -25

e increment...

*Arellano Marketing 2016.

43

Índice

1 Ficha técnica
2 Conclusiones
2.2 Diagnóstico de la demanda
1 Perfil del público objetivo
2 Hábitos y tenencia de productos
3 Recordación de marcas
4 Atributos valorados en la categoría
5 Desempeño de marcas
2.1 **Diagnóstico interno**
3 Lineamientos estratégicos

44

Misión y Visión orientadas a cliente. La Misión no es clara en definir público objetivo.

Financiera ProEmpresa

Misión:

"Brindar servicios financieros, **comprometidos con la inclusión y desarrollo de los empresarios** y sus familias, incrementando el valor de nuestra empresa y del bienestar de nuestros trabajadores"

Visión:

"Ser el Banco ético **preferido por los emprendedores de la micro y pequeña empresa**, sus familias y colaboradores"

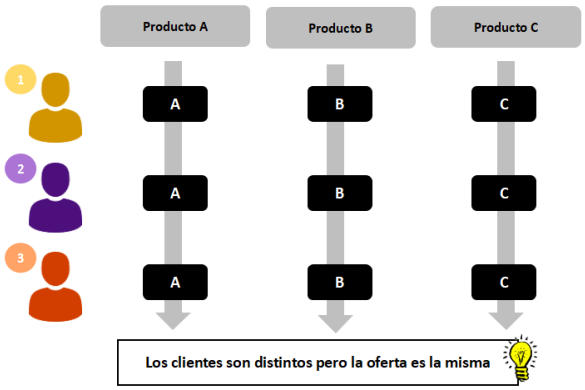
45

Escuela para asesores ayuda a desarrollar y retener asesores

a a desarr...

46

Nuestra organización esta orientada a producto



47

Estrategia de crecimiento geográfico no es clara

HOY:

¿Cómo debería consolidarse?

- ✓ ***¿En la capital?***
- ✓ ***¿En la periferia?***
- ✓ ***¿En Provincia?***

48

Carencia de plan de marketing afecta la rentabilidad

HOY:

- ✓ ***Enfocados en promoción y publicidad***

49

Desembolsos en agencias demoran por cuello de botella en operaciones

50

Exceso de reportes a Gerentes de agencias atenta contra supervisión de asesores

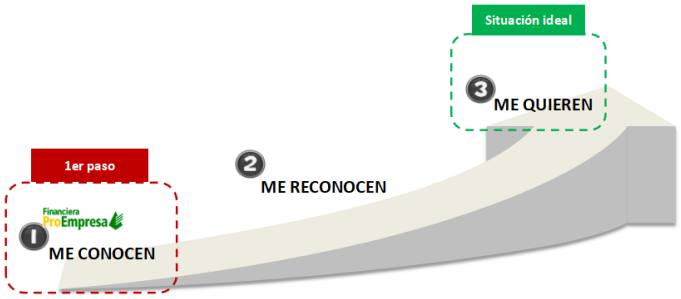
51

Índice

1 Ficha técnica
2 Conclusiones
2.2 Diagnóstico de la demanda
1 Perfil del público objetivo
2 Hábitos y tenencia de productos
3 Recordación de marcas
4 Atributos valorados en la categoría
5 Desempeño de marcas
2.1 Diagnóstico interno
3 Lineamientos estratégicos

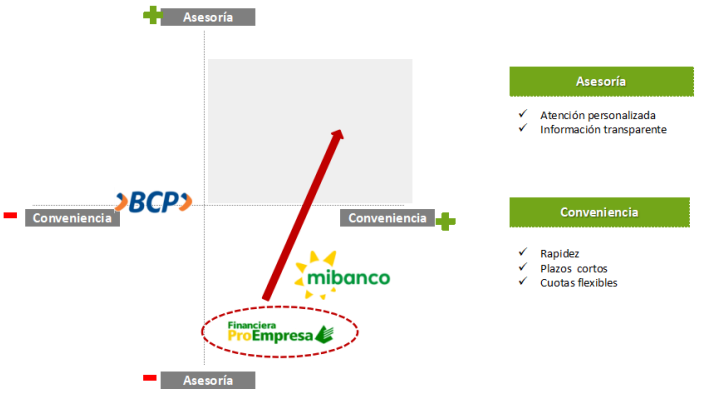
52

Hacerse conocido es el primer paso para lograr el vínculo con el cliente



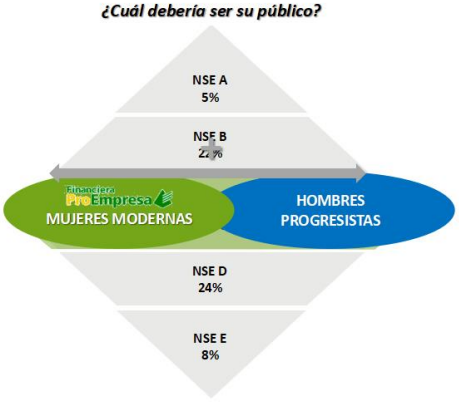
53

Posicionarse como entidad que ofrece productos convenientes acompañado de un asesoramiento personalizado



54

Ampliar mercado dirigiéndose también al público masculino



55

Cuidarse de la competencia diferenciándose de sus productos

CRÉDITO	AHORRO
mibanco	BCP

56

Ofrecer productos adecuados a la necesidad del público objetivo

CRÉDITO

Crédito para construcción

Crédito para activo fijo

Crédito con ahorro

AHORRO

Ahorro con 0 mantenimiento

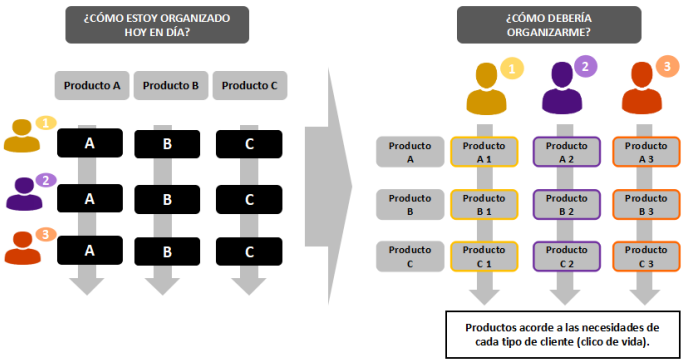
57

Definir supervisor dedicado por cada 12 asesores

dicado por cada...

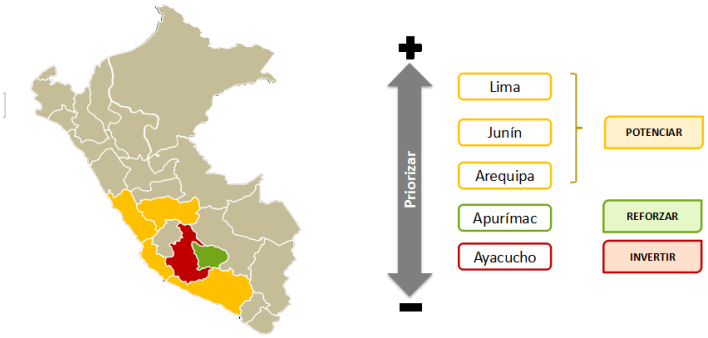
58

Reestructurar la organización orientada al cliente



59

Priorizar su crecimiento en base a los lugares en los que le va mejor



60

Elaborado por:

Arnaldo Aguirre – Gerente de Cuentas
Tabathat Cabezudo– Analista de Investigación y Consultoría
Lucía Mendiola– Coordinadora de Investigación y Consultoría
Jhoan Vega– Director Comercial
Rolando J. Arellano Bahamonde – Gerente General

Arellanomarketing
investigación | consultoría

Paseo de la República 3952 , Miraflores. Lima / Tel. 221-7330 / postmaster@arellanomarketing.com
www.arellanomarketing.com

BIBLIOGRAFIA

1. Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, **"Niveles Socioeconómicos 2016"**, agosto 2016.

Disponible en:

http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf

2. Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, **"Niveles Socioeconómicos 2013"**, junio 2013.

Disponible en:

http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2013.pdf

3. Boletín Empresarial, Actualidad Empresarial **"Porque crecen las Microfinanzas"**.

Disponible en:

http://aempresarial.com/web/informativo.php?id=9739

4. Banco Central de Reserva del Perú, **"Publicaciones Financieras"**, actualidad.

Disponible en:

http://www.bcrp.gob.pe/

5. Banco Central de Reserva del Perú, Reporte de Inflación **"Panorama Actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019"**, diciembre 2017.

Disponible en:

http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017.pdf

6. Banco Central de Reserva del Perú, Reporte de Inflación, **"Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019"**, diciembre 2017.

Disponible en:

http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017-presentacion.pdf

7. El Microfinanciero, **"Revista de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del Perú"**, enero 2017.

Disponible en:

http://www.fpcmac.org.pe/wp-content/uploads/2016/06/Revista-El-Microfinanciero-Edici%C3%B3n-37.pdf

8. Equilibrium, **"Análisis del Sistema Microfinanciero peruano"**, junio 2017.

Disponible en:

http://www.equilibrium.com.pe/sectorialmfijun17.pdf

9. Gestión, **“Proyecciones del Tipo de Cambio”**, 2018

Disponible en:

https://gestion.pe/economia/conozca-proyecciones-tipo-cambio-dolar-2018-222577

10. Gestión, **“Las cinco grandes tendencias tecnológicas de la banca en el 2017”**, mayo 2017.

Disponible en:

https://gestion.pe/economia/cinco-grandes-tendencias-tecnologicas-banca-2017-134151

11. Instituto Nacional de Estadística e Informática, Indicadores Nacionales y comportamiento del País.

Disponible en:

https://www.inei.gob.pe/

12. Instituto Nacional de Estadística e Informática, Perú **“Estimaciones y Proyecciones de Población por Departamento, sexo y grupos Quinquenales de Edad 1995-2025”**, octubre 2009.

Disponible en:

http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0846/libro.pdf

13. Microfinanzas, periodismo líder en América Latina **"La Industria Microfinanciera Peruana"**, marzo 2018.

Disponible en:

http://microfinanzasdirecto.blogspot.pe/2018/03/la-industria-microfinanciera-peruana.html#more

14. Planeamiento Estratégico de Sistema de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito del Perú, marzo 2017.

Disponible en:

http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/8253/ARANA_NU%C3%91EZ_PLANEAMIENTO_CAJAS.pdf?sequence=5

15. ProEmpresa, **"Información Histórica de la Empresa"**.

Disponible en:

https://www.ProEmpresa.com.pe/

16. Superintendencia de Banca y Seguros**, "Información Financiera"**, actualidad.

Disponible en:

http://www.sbs.gob.pe/

17. Super Intendencia de Mercado de Valores, **"Información Financiera de Empresas"**, histórico y actualidad.

Disponible en:

http://www.smv.gob.pe/