

UNIVERSIDAD NACIONAL “HERMILIO VALDIZÁN” – HUÁNUCO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS



TESIS

**DESARROLLO Y COMPETITIVIDAD DE
LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y
CRÉDITO PIURA, EN LA REGIÓN
HUÁNUCO**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
CONTADOR PÚBLICO**

BACHILLERES:

- Carlos Alberto ANGULO ACOSTA
- Mary del Carmen ALARCON GUERRA
- Tercero Salomón TUESTA PAREDES

HUÁNUCO – PERU

2016

DEDICATORIA

La concepción de este trabajo de investigación está dedicada a nuestros padres Teolinda y Emerson; Rosa y Tito, Salomón y Katty, pilares fundamentales en nuestras vidas. Sin ellos, jamás hubiésemos podido conseguir lo que hasta ahora logramos. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para nosotros, sino para nuestras familias en general.

Los tesistas

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por habernos guiado por el camino de la felicidad hasta ahora; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de nuestras familias; a los docentes de la facultad de Ciencias Contables y Financieras por habernos brindado sus enseñanzas y apoyo incondicional que nos han ayudado y llevado hasta donde estamos ahora. Por último a nuestro asesor de tesis Dr. Cayto Didi Miraval Tarazona quién nos ayudó en todo momento.

Los tesistas

ÍNDICE

	Pág.
Dedicatória	ii
Agradecimento	iii
Índice	iv
Introducción	vii

CAPITULO I**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

1.1	Descripción del Problema	10
1.2	Formulación del Problema	14
	1.2.1 Problema General	14
	1.2.2 Problemas Específicos	14
1.3	Objetivo	15
	1.3.1 Objetivo General	15
	1.3.2 Objetivos Específicos	15
1.4	Justificación e Importancia	16
	1.4.1 Justificación	16
	1.4.2 Importancia	16
1.5	Delimitaciones	17
	1.5.1 Delimitación Espacial	17
	1.5.2 Delimitación Temporal	17

1.5.3	Delimitación Social	17
1.5.4	Delimitación Teórica	17
1.6	Hipótesis	18
1.6.1	Hipótesis General	18
1.6.2	Hipótesis Específicas	18
1.7	Variables, Dimensiones, Indicadores.	18
1.7.1	Variables	18
1.7.2	Dimensiones	19
1.7.3	Indicadores	19

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes	20
2.2	Bases Teóricas	28
2.3	Términos Básicos	52

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1.	Tipo de Investigación	57
3.2.	Métodos	58
3.2.1	Método Inductivo	58
3.2.2	Método Deductivo	58
3.2.3	Método de Análisis	58
3.3.	Población y Muestra	59

3.3.1 Población	59
3.3.2 Muestra	59
3.4. Técnicas e Instrumentos	60
3.4.1 Técnicas	60
3.4.2 Instrumentos	60

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Resultados del Trabajo de Campo	62
4.2 Análisis e Interpretación.	83

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1 Contrastación de los Resultados	85
--	-----------

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

NOTA BIOGRAFICA

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la presencia de instituciones financieras especializadas en micro finanzas en el departamento de Huánuco ha venido creciendo exponencialmente, pues los productos y servicios que ofrecen estas instituciones son de alta calidad y satisfacen las necesidades de financiamiento de la población Huanuqueña, cabe indicar que estas empresas están direccionadas a un segmento específico de mercado como son el sector emprendedor e informal de la economía.

Las Cajas Municipales de Ahorro y crédito se ha constituido en el departamento a fines de la década de los 90, inicialmente se instaló la caja municipal de ahorro y créditos Maynas, años después la Caja municipal ahorro y créditos de Huancayo, posteriormente ya se instalaron las entidades que la actualidad están operando en el mercado como CMACs Santa, Arequipa, Trujillo y **Piura**, estas entidades constituyen la oferta monetaria dominante en el sector empresarial de la pequeña y micro empresa que ofrece las mejores tasa de interés del mercado y rentabilidad.

Pero es también evidente que el financiamiento a este segmento de mercado en los últimos años está siendo saturado por instituciones de segundo piso como las Edpymes, quienes solamente se dedican a la colocación de créditos y no a la captación de fondos, en este sentido la oferta

de dinero en el mercado está siendo convulsionada por entidades no especializadas.

Un tema clave para el desarrollo del mercado de micro finanzas ha sido la incorporación de una tecnología crediticia adecuada a la realidad de las pymes y los mercados locales donde operan. Los funcionarios de la Caja Municipal Piura señalan que el desarrollo se basa en una tecnología financiera lo que ha permitido una tendencia a la baja en el costo de colocación de los créditos dirigidos al sector de pymes. Esto también lo afirman funcionarios de otras Cajas municipales, quienes explican así el mayor avance logrado por estas instituciones en comparación a la banca comercial en los últimos 15 años.

Los extraordinarios niveles de rentabilidad que ostenta la Caja Municipal Piura de propiedad municipal ha desencadenado una severa competencia, proveniente principalmente de las empresas bancarias, con quienes se disputan palmo a palmo los microcréditos y depósitos.

Tras culminar 2013 con excelentes resultados, los líderes de la Caja Piura se enfrentan a nuevos desafíos, esencialmente ligados a su veloz expansión. ¿Cuál es el secreto de su éxito? ¿Podrán enfrentarse exitosamente a la banca? ¿Podrán salir airoso ante una nueva crisis internacional? ¿Cuáles son los retos inmediatos?

La caja Municipal Piura ha crecido en colocaciones en los últimos cinco años alrededor de 90%, con un promedio anual aproximado de 18%.

Este trabajo presenta con los siguientes capítulos:

En el **CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:** Que comprende; la descripción del Problema, la Formulación del Problema, el Objetivo General y Específicos, la Justificación e Importancia, las Delimitaciones, la Hipótesis General y Especifica, la Variable, Dimensiones e Indicadores.

En el **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO:** Comprenden los Antecedentes, y las Bases Teóricas.

En el **CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO:** Comprende el Tipo y Nivel de Investigación, el Método de la Investigación empleada, la Población y Muestra, las Técnicas e instrumentos Aplicados en el Trabajo, las Técnicas de análisis de datos, las Técnicas de procesamiento de datos.

En el **CAPÍTULO IV RESULTADOS:** Compren de los Resultados de la investigación, el Análisis e Interpretación.

En el **CAPITULO V DISCUSION DERESULTADOS:** Comprende la Contrastación de los Resultados, y la Contrastación de la Hipótesis.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Las cajas de ahorro surgieron a finales del siglo XVIII en Alemania e Inglaterra, como un instrumento de mejora de las condiciones de vida de las clases trabajadoras, a través de la remuneración del ahorro.

En dichos países la reforma protestante supuso el rechazo al planteamiento de los montes de piedad que habían surgido en Italia en el siglo XV a iniciativa de los franciscanos. Éstos otorgaban préstamos prendarios para satisfacer las necesidades más elementales, inicialmente sobre la base de limosnas y donativos.

En cambio, en España las cajas de ahorro surgieron recién casi a mediados del siglo XIX, con el fin de luchar contra la usura y en el marco de una sociedad muy castigada por la guerra de la independencia. No obstante, a diferencia de sus predecesoras, casi siempre surgieron a partir de los montes de piedad que ya existían o fueron creados al mismo tiempo.

En este contexto, si bien las cajas municipales en el Perú se crearon y desarrollaron inicialmente bajo el modelo de las cajas de

ahorro de Alemania, también resulta interesante revisar su potencial papel al amparo del modelo desarrollado en las últimas décadas por las cajas de ahorro de España. Actualmente las cajas de ahorro españolas son fundaciones privadas de carácter social que, como se ha esbozado, combinan las dos funciones, la financiera y la social.

En el aspecto financiero, las cajas españolas se han constituido en un elemento esencial a la hora de garantizar el desarrollo de una actividad financiera en condiciones competitivas. Y es que las 46 entidades que componen el sector de cajas de ahorros en España, de muy diversos tamaños, compensan en gran medida la polarización que ejercen los dos grandes bancos nacionales, evitando las prácticas abusivas que el poder de mercado pudiera generar.

Las cajas de ahorro españolas en la actualidad gestionan más de la mitad de los recursos captados del público y lideran la actividad crediticia del sistema financiero español.

En el aspecto social, el papel de las cajas no resulta menos importante. Las cajas se ocupan de evitar la exclusión social y de fomentar el desarrollo económico y el progreso social de sus comunidades de origen. En este aspecto recientemente dos empresas consultoras desarrollaron un trabajo para medir el impacto de dicha obra social en la riqueza y en la estructura social de los territorios geográficos

donde operan. Como resultado de ello se ha podido constatar que la obra social cumple sus funciones de manera correcta, con una gestión eficiente que se dirige a los sectores más necesitados y que se complementa con las administraciones públicas, tanto del gobierno central como de los gobiernos locales.

Para dar una idea, no sólo se trata de la creación masiva de bibliotecas y centros de documentación para el uso de los ahorristas de dichas instituciones a nivel nacional. Por ejemplo, sólo en 2005 las 46 cajas de ahorro españolas destinaron a obra social un equivalente a más de S/. 5,400 millones a través de 1,776 centros de cultura y tiempo libre, 1,691 centros de asistencia social y sanitaria, 460 centros de educación e investigación y desarrollo, y 353 centros de patrimonio histórico artístico y medio ambiente.

Por ello, resulta importante destacar que, por tratarse de entidades privadas de utilidad social, las cajas no pueden utilizar sus utilidades para repartir dividendos. Sin embargo, su gestión sí debe generar utilidades excedentes que se destinen a:

- 1) pagar el impuesto a la renta,
- 2) constituir reservas para reforzar la capitalización y
- 3) realizar obra social.

Según dicho esquema, no menos del 50% es destinado a reservas para mejorar la capitalización, aunque históricamente el monto promedio no ha bajado del 70%, y la diferencia ha sido destinada a obra social.

En el Perú, las cajas municipales han puesto su énfasis en el apoyo a la microempresa y a su desarrollo masivo, como una forma efectiva de reducir los niveles de pobreza existentes; sin embargo, en el futuro ésta no debería seguir siendo la única vía contemplada.

El desarrollo de las actuales microempresas en futuras pequeñas y medianas empresas requerirá una mejor definición y focalización del crédito a la microempresa, su papel social. El microcrédito seguirá siendo ofrecido a segmentos colectivos vulnerables y con dificultades de acceso a los sistemas de financiación tradicional.

Por ello se requiere de una red de entidades colaboradoras que propongan a los posibles beneficiarios de los microcréditos, pues, son las que tienen un trato más cercano con dichas personas (organizaciones no gubernamentales, consejerías y concejalías de empleo y servicios sociales, etc.).

En todos los casos, el respaldo de las operaciones se halla en la confianza que se ponga en el esfuerzo de superación de las personas y, fundamentalmente, en la viabilidad de los proyectos de autoempleo que se presenten.

No obstante, nuevamente, el papel financiero más importante de las cajas en el Perú, aún está por escribirse. El de la generación de una mayor competencia a medida que la supervisión bancaria les permita competir con menores desventajas frente a los bancos.

En la Región de Huánuco han ido apareciendo cajas municipales de ahorro y crédito donde la capacidad del sector para desempeñarse en forma efectiva ha sido limitada principalmente porque algunas cajas que no cuenta con una capacidad institucional ni con las tecnologías crediticias apropiadas para el desarrollo y competitividad de las cajas municipales de ahorro y crédito en la región de Huánuco, específicamente de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema general:

¿Cuáles son las condiciones para el desarrollo y competitividad de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura en la Región de Huánuco?

1.2.1 Problemas específicos:

1. ¿Qué políticas crediticias utiliza la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura para la captación de clientes en la Región de Huánuco?

2. ¿Bajo qué condiciones se viene implementando la tecnología crediticia para el crecimiento productivo en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura en la Región de Huánuco?
3. ¿Cómo se viene desarrollando la capacidad institucional para generar rentabilidad en la en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura en la Región de Huánuco?

1.3OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Analizar y describir las condiciones de desarrollo y competitividad de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura en la Región de Huánuco.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Investigar las políticas crediticias que utilizan la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura para la captación de nuevos clientes en la Región de Huánuco.
2. Determinar las condiciones de implementación de la tecnología crediticia para el crecimiento productivo de los colaboradores en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura en la Región de Huánuco.

3. Analizar el desarrollo de la capacidad institucional para generar rentabilidad la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura en la Región de Huánuco.

1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

1.4.1 Justificación.

La presente investigación tiene como finalidad realizar el estudio del desarrollo y competitividad de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura en la Región Huánuco.

Además esta investigación servirá como material de referencia para los administradores bancarios que día a día tienen que adelantarse a la dura competencia que se está generando en el sector financiero.

1.4.2. Importancia.

Pretendemos que el resultado de la presente investigación, contribuya de alguna manera como aporte, documento de orientación para los funcionarios de las Cajas Municipales de la Región Huánuco, para que puedan mejorar las operaciones financieras, contables y económicas.

Así mismo, servirá de base para otros trabajos de investigación en la especialidad de contabilidad, finanzas y administración, puesto que después del informe final se verá la trascendencia del problema en estudio.

1.5 DELIMITACIONES

En el presente trabajo de investigación como en cualquier otro trabajo de esta magnitud consideramos algunas limitaciones por el equipo de trabajo:

1.5.1 Delimitación Espacial: En la presente investigación se considera a la CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO PIURA dedicada al rubro financiero y crediticio, ubicada en la ciudad de Huánuco.

1.5.2 Delimitación Temporal: Corresponde a un estudio transversal – correlacional; a realizarse en un tiempo limitado de acuerdo al plan propuesto que corresponde al año económico 2014;

1.5.3 Delimitación Social: Como parte de la investigación se ha establecido relaciones con los trabajadores de la CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO PIURA.

1.5.4 Delimitación Teórica o acceso a ella limitado ya que no contamos con una bibliografía completa y si los hay el acceso es casi imposible.

1.6 HIPÓTESIS

1.6.1 Hipótesis general:

Si analizamos y describimos las políticas crediticias de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura entonces generara su desarrollo y competitividad en la Región Huánuco.

1.6.2 Hipótesis específicas:

1. Si se implementa políticas crediticias en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura entonces será más competitivo en la Región de Huánuco.
2. Si se implementa una tecnología crediticia en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura entonces generará su desarrollo en la Región de Huánuco.
3. Si se desarrolla la capacidad institucional en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura en la en la Región de Huánuco entonces generará rentabilidad.

1.7 VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES.

1.7.1 Variables

a) Variable Independiente:

Políticas Crediticias

b) Variable Dependiente:

Desarrollo y Competitividad.

1.7.2 Dimensiones**a) Variable Independiente**

- Políticas Institucionales

b) Variable Dependiente

- Resultados Económicos.

1.7.3 Indicadores**a) Variable independiente**

- Costos de créditos.
- Calidad del Productos
- Publicidad

b) Variable dependiente

- Sistematización y Desarrollo.
- Crecimiento Empresarial.
- Apertura de Agentes.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

- **Antecedente 1**

Prior, F. *“Desarrollo de los Servicios Microfinancieros en México”*.

Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Madrid. Facultad de Economía. 2000.

Objetivo: Analizar cómo resolver el problema de la falta de acceso a los servicios financieros básicos se convierte en un problema que se tiene que resolver rápidamente. Las sociedades con un alto grado de bancarización responden mejor a las crisis económicas porque usan con mayor eficiencia sus recursos económicos. En cambio la falta de intermediación bancaria reduce las herramientas de inversión e impide que los beneficios del proceso de crecimiento se distribuyan adecuadamente entre todos los miembros de la sociedad y como consecuencia acrecentar la pobreza.

Conclusión: Esta tesis menciona un tema principal a tomar en cuenta en la elaboración de nuestra tesis ya que nos habla del uso de servicios electrónicos que pueden usar nuestros clientes objetivos, utilizando este aporte para el desarrollo de nuestra investigación. Esta

tesis se basa en cinco elementos que harán que el problema de la baja bancarización se resuelva, a continuación cada elemento:

1. El mayor uso de productos financieros de banca electrónica, ya que en gran medida reducen los costos en que incurren los bancos, que al final suelen ser trasladados a los clientes y por ende encarecer los servicios financieros.
2. Crear redes alternativas de distribución de servicios financieros de bajo costo que permitirán llevar los servicios financieros a lugares donde actualmente no existe presencia de agencias bancarias.
3. Mejorar la metodología de riesgo, es decir adecuarlas a los sectores de bajos ingresos.
4. Optimizar el impacto de remesas mediante sinergias tanto operacionales como de ingreso que existe entre el negocio bancario y la industria de remesas.
5. Desarrollar un sistema de redes que genere economías a escala necesarias para la implantación de un modelo de distribución de servicios financieros como el propuesto.

- **Antecedente 2**

Portocarrero, F. *“Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito: Su experiencia en el microcrédito rural en Perú”*. Consorcio de Investigación Económico Social – Universidad Del Pacifico.

Objetivo: Esta tesis nos presenta como objetivo general, realizar el análisis de la experiencia que tuvieron las Cajas Municipales en el microcrédito rural, y su éxito reciente al convertirse en proveedores formales de microcréditos en el Perú.

Conclusión: En los años noventa se mostraron unos cambios bastante dinámicos en relación a los créditos que venían haciendo las Cajas Municipales a los hogares rurales pobres, de una u otra forma fue una herramienta relativamente eficaz que ayudo a expandir la frontera del sistema financiero formal.

Las Cajas Municipales tenían la capacidad de mantener una buena calidad de portafolio y otorgaban financiamiento a bajo costo para los prestatarios rurales pobres. Ello genero que las Cajas Municipales generen relaciones estables con sus clientes, lo que a la larga se tradujo en una asociación de largo plazo con efectos benéficos para ambas partes; prueba de ellos es el alto grado de satisfacción mostrado por los clientes de estas instituciones.

Cabe resaltar que esta investigación nos da cuenta del desarrollo de las microfinanzas en Perú, teniendo la oportunidad de apreciar el éxito y el apoyo que lograron las Cajas Municipales, el cual es un muy buen aporte para nuestra tesis porque nos muestra una ruta ya establecida del crecimiento de las Cajas Municipales.

- **Antecedente 3**

Aguilar, G. Camargo, G. Morales, R. Díaz, R. *“Son Más Eficientes las Microfinancieras que los Bancos”*. Instituto de Estudios Peruanos. 2005.

Objetivo: Este análisis comparativo de la eficiencia del sistema bancario y del sistema microfinanciero, tiene como finalidad demostrar el alto crecimiento de las microfinancieras en cuanto a participación de mercado se refiere.

Conclusión: El incorporar nuevos individuos al sistema crediticio, logra disminuir las tasas de morosidad y acrecentar la rentabilidad para los accionistas en promedio significativamente mas alta que la de los bancos, pero cuyo ritmo de crecimiento es menor que la bancaria.

Los resultados que muestran las Cajas Municipales, motivo a la prensa, a los sectores políticos y académicos, plantearse preguntas relacionadas a entender las razones por la cual las Cajas Municipales han tenido un crecimiento tan bueno por un lado y por el otro se busca entender las causas por la que los bancos han registrado mayores tasas de crecimiento en su rentabilidad. La respuesta que reúne en mayor parte todo el consenso de los sectores anteriormente mencionados, es que la eficiencia con la que actuaron los bancos y

las Cajas Municipales han sido diferentes, teniendo en cuenta básicamente que la cantidad de patrimonio efectivo entre una y otra tiene una marcada diferencia.

Si bien se le da una gran atención a este sector, en el caso peruano este aspecto ha sido poco estudiado. En efecto no se han encontrado estudios sobre eficiencia bancaria, solo vagas explicaciones del porque del crecimiento de ambas instituciones (bancarias y microfinancieras), más aun teniendo en cuenta que el sistema bancario es el más grande en el segmento financiero.

- **Antecedente 4**

Rindebro, U. *“El auge del crédito de consumo en Chile”*. Boletín Informativo de la Universidad de Chile.

Objetivo: Hacer énfasis en que el crédito de consumo creció en toda Latinoamérica y muy en especial en países como Perú, Chile y Venezuela.

Conclusión: Destacamos que una de las razones fue que hubo mucha actividad en relación a fusiones y adquisiciones básicamente impulsada por la compra de entidades locales por parte de extranjeros. Básicamente los principales impulsores del crédito de consumo son los sectores de ingresos bajos y medios bajos, es decir

sectores C y D, que constituyen mas del 60% de la población y que cada vez están aumentando cada vez más sus ingresos y que necesitan de nuevas fuentes de acceso a los créditos de consumo, frente a este panorama se presentan las Cajas Municipales que actúan como una vía alternativa que tradicionalmente es ocupada por la banca tradicional; si bien la brecha aun es grande, se espera que cada vez más surjan nuevas herramientas crediticias.

Aparentemente este fenómeno de crecimiento del consumo es atractivo para los bancos, lo es aún más para las Cajas Municipales, pues para ellos se traduce en altos volúmenes y altos márgenes de utilidades. Ellos están mucho menos regulados que los bancos, lo que les otorga una ventaja en el mercado de los créditos de consumo.

Las cifras que nos muestra este boletín, da cuenta que los índices de crecimiento se han estado reduciendo, puesto que mucha gente ya esta altamente sobre endeudada, y tanto los bancos como las Cajas Municipales están tomando mayor conciencia de los riesgos. Se sabe que es imposible seguir manteniendo el boom de créditos de consumo que se ha tenido hasta ahora, pero, por supuesto estos préstamos seguirán creciendo pero a tasas más moderadas.

Tanto los bancos como las Cajas Municipales empiezan a entrar a nuevos segmentos del mercado; los bancos por ejemplo están

entrando al segmento del microfinanciamiento y ya cuentan con unidades especializadas de microfinanciamiento; pero las Cajas Municipales no se quedan atrás ya que también ingresan a mercados como el del consumo que son más riesgosas pero que requieren de una atención distinta a los nichos tradicionales a las cuales estaban dirigidos.

- **Antecedente 5**

Castañeda, F. *“Créditos de Consumo: Evidencia de Racionalidad”*.
Diario El Mercurio – El mundo de las Finanzas – 21 de Marzo 2007.

Objetivo: Demostrar que los créditos de consumo y en su mayoría todas las posibilidades crediticias tienen un estrecho vínculo con las perspectivas futuras de la economía.

Conclusión: En años pasados la crisis asiática y en la actualidad la crisis financiera que estamos viviendo, nos dejarán profundas lecciones. El crecimiento acelerado del gasto, inevitablemente terminan afectando la economía como un todo, principalmente cuando los términos de intercambio se deterioran.

El auge desmedido de los créditos de consumo de aquella época (crisis asiática) terminó por reestructurar la industria (nuevos

métodos de control por parte de entes reguladores), también se crearon divisiones de créditos de consumo bancarias.

El manejo de riesgo crediticio se profesionalizó aún más, inclusive la normativa de provisiones para créditos impagos se hizo más exigente. Ahora los incentivos a los trabajadores de áreas comerciales de bancos y microfinancieras, ya no solamente van en función al número de colocaciones, se incluyó un nuevo factor el cual es la mora de los créditos que afectaba el retorno del dinero y así su posibilidad de nueva colocación.

Los créditos de consumo triplican la expansión del PBI en términos anualizados, y este aumento está liderado principalmente por clientes de ingresos medio – bajo que representan la mayor masa objetivo crediticio.

Como consecuencia de lo anteriormente expuesto, deducimos, que todas las herramientas de gestión que se implementen para la adecuada colocación de nuevos créditos de consumo por parte de bancos y microfinancieras sirve para consolidar al sistema financiero y en especial al sector al cual pertenecen las Cajas Municipales por ser una nueva alternativa de tipo crediticio para las personas que empiezan a obtener mayores ingresos y que gastan en bienestar propio y de su familia.

2.2 BASES TEÓRICAS

CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO¹

Una caja de ahorros es una entidad de crédito similar a un banco. En general, los bancos son sociedades anónimas, al igual que las cajas de ahorro cuyo objetivo es captar recursos del público y cuya especialidad consiste en realizar operaciones de financiamiento preferentemente a las pequeñas y micro empresas. Adicionalmente, realizan operaciones dentro de la legislación vigente, emitidas para las empresas del sistema financiero.

En el Perú existen cajas municipales, rurales y metropolitanas (en Lima). Sin embargo, todas estas instituciones están normadas por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) y tienen la misma protección de ahorros que cualquier banco, ya que son miembros del Fondo de Seguro de Depósitos, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 145° de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros.

Anteriormente una diferencia que se podía mencionar es que mientras los bancos suelen tener una cobertura nacional a nivel de agencias, las cajas se limitaban a la región a la que pertenecían. En la actualidad esto ha cambiado, las cajas ya se han expandido a nivel

¹<https://comparabien.com.pe>

nacional, teniendo agencias no sólo en donde iniciaron sus operaciones, sino también en diferentes regiones.

MICROFINANZAS EN PERÚ: LA RED DE CAJAS MUNICIPALES²

El sector de las microfinanzas de Perú está catalogado como uno de los más sólidos a nivel mundial en la actualidad. Durante las dos últimas décadas creció de manera próspera y sobrevivió a dos crisis económicas internacionales.

Asimismo, a fines de los años ochenta sobrevivió a una dura crisis interna que se caracterizó por una severa crisis económica, hiperinflación, recesión, terrorismo y conflictos armados.

Esta es una historia de logros y promesas, y también de sinergia e intercambio mutuo entre el sector de las micro finanzas y las instituciones, cada una de las cuales siguió su propio camino de desarrollo y aprendizaje. Un aspecto importante de esta historia es el papel que desempeñaron las cajas municipales: instituciones de microfinanciamiento (IMF) que oficialmente forman parte del sistema de microfinanzas de Perú.

Las cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC) son instituciones de microfinanciamiento (IMF) que pertenecen a los

²www.solucionespracticas.org.pe/. *El Modelo de las Cajas Municipales en el Perú*

gobiernos municipales, aunque estos no tienen el control mayoritario ya que las decisiones están a cargo de una junta que reúne a diversos actores, entre estos la sociedad civil.

Este modelo es una de las cinco modalidades institucionales de microfinanzas reguladas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). El sistema de microfinanzas está conformado por 42 entidades reguladas y 76 entidades no reguladas. En la actualidad, hay 13 cajas municipales en el país; 91% de los préstamos y 73% de los ahorros se realizan fuera de la ciudad de Lima.

Las cajas municipales poseen el 40,6% de participación en el sector de las microfinanzas. Entre 1982 y 1986, se fundaron seis cajas municipales en cinco departamentos del país (conocidos ahora como regiones). En la actualidad, existen 12 cajas municipales con 514 oficinas repartidas en las 25 regiones de Perú. Inicialmente, las cajas ofrecían solo créditos prendarios y sus operaciones se limitaban a su ciudad o región. Ahora otorgan préstamos a microempresas y pequeñas empresas, ofrecen cuentas de ahorro y otros instrumentos de ahorro y, desde 2002, ofrecen una amplia gama de servicios bancarios.

Un aspecto clave de este enfoque es la apertura de la metodología de gestión del riesgo, cuyos procedimientos comerciales se replantearon para centrarse en el cliente.

Las cajas calificaron para el proceso de expansión gradual, mediante el cual la caja recibe la autorización legal para realizar operaciones más complejas después de un periodo, si demuestra ser capaz de realizar operaciones simples y cumple con ciertos requisitos en cuanto a capital y gestión del riesgo.

Otra característica importante de las cajas es la metodología de evaluación crediticia, que dejó de lado las garantías o prendas para adoptar un análisis de flujo de caja que evalúa la capacidad de pago del cliente.

Importancia del sistema de Cajas Municipales

La visión estratégica y la determinación que poseían los actores iniciales del sistema de cajas municipales era ampliar el acceso de las poblaciones de escasos recursos al crédito y servicios bancarios en las ciudades de Piura y Trujillo.

Perú aún se enfrenta a un sistema económico y político centralizado en la capital. El modelo de la caja municipal era esencialmente un impulso a la descentralización que buscaba crear oportunidades para la población y el desarrollo económico local, fortaleciendo el poder local, y a su vez, una mayor independencia de la capital. Esto fue una iniciativa exitosa.

El modelo de la caja municipal, que apoyaba a los desfavorecidos y no a las élites, reflejaba la transición de la sociedad peruana en general: una sociedad en la cual el sector informal, el autoempleo y el emprendimiento serían los ejes centrales, y en la cual las zonas alejadas de la capital asumirían un rol de creciente importancia.

El sistema de cajas municipales tuvo un papel fundamental en la evolución y el éxito de las microfinanzas en Perú ya que contribuyó de manera significativa al diseño, desempeño y crecimiento de este sector, sobre todo tomando en cuenta las dificultades económicas, sociales y políticas que enfrentó el país durante más de dos décadas. El sistema de cajas municipales sentó las bases para el estilo de microfinanzas que se estableció en Perú.

En los años noventa, dos características iniciales de este modelo se incorporaron en la legislación y se institucionalizaron en las microfinanzas del país: flexibilidad en la gestión del riesgo y expansión gradual. La Caja Piura y el resto de cajas fueron las pioneras en aplicar un enfoque centrado en el cliente que incluye visitas in situ para evaluar el hogar, el ambiente familiar y el entorno general de posibles clientes y de los clientes actuales. Este enfoque de relación con el cliente se convirtió en parte integral de la cultura comercial de las entidades más sólidas de microfinanzas en Perú.

SURGIMIENTO DEL MODELO DE LA CAJA MUNICIPAL

Contexto institucional y económico del Perú

Las cajas municipales datan de inicios de los años ochenta. La experiencia previa con préstamos pequeños para grupos socioeconómicos bajos y medianos era variada y contemplaba programas de préstamo y préstamos colectivos, tanto en ciudades como en zonas rurales. Las ONG, las organizaciones internacionales y el gobierno proporcionaron un importante apoyo. Los experimentos iniciales se realizaron desde mediados de los años cincuenta hasta mediados de los años setenta, y eran iniciativas de ahorro y préstamo para vivienda, así como cooperativas de crédito. Las iniciativas posteriores de las ONG se sumaron al crecimiento de las microfinanzas.

La ONG Finca introdujo el modelo de crédito rotatorio en 1975 y más adelante, en 1990, introduciría el modelo de la banca comunal. Hasta los años ochenta, las microfinanzas solían ser subsidiadas en gran parte, las tasas de interés se mantenían a un nivel bajo y había poco énfasis en la autosostenibilidad financiera.

Después de doce años de gobierno militar, cuyos primeros seis años fueron intervencionistas y de tendencia izquierda, en 1980 se reinstauró en Perú un régimen democrático.

El sistema financiero se tornó restrictivo y el acceso al crédito era limitado debido a los requisitos en cuanto a ingresos y garantías documentadas formales, además de las altas tasas de interés y la excesiva burocracia. En 1983, Perú se vio afectado por una crisis económica.

El sistema financiero colapsó trayendo abajo a las cooperativas de crédito, las iniciativas de ahorro y préstamo, algunos programas para pequeñas empresas, casi todos los programas para agricultores de pequeña escala y varios bancos de desarrollo del Estado. Un año antes, en 1982, había empezado a operar la primera caja municipal en Piura.

Los años noventa trajeron cambios profundos con un programa de ajuste estructural y liberalización económica, financiera y comercial que eventualmente trajo consigo la recuperación en 1993. Años después, se promulgaron nuevas leyes y normas que regulaban el sistema bancario y otros aspectos institucionales relacionados con las microfinanzas. Fue en este contexto en donde el sector en general experimentó el primer estallido de crecimiento.

La modificación de las leyes de microfinanzas promulgadas a mediados de los años noventa estableció las condiciones para ampliar el sector y facilitó el espacio para que más actores puedan competir. El año

1998 marcó el inicio de una nueva fase para el sector de las microfinanzas en Perú: las microfinanzas comerciales.

El Origen de la Caja Municipal

La idea prolífica de una caja gestionada por el gobierno municipal para ofrecer préstamos prendarios al público nació de un estudiante de la carrera de negocios llamado Gabriel Gallo, quien había escuchado que en Argentina el banco de un gobierno local ofrecía el mismo producto. Gallo propuso esta idea en su tesis de grado y la presentó al alcalde de la ciudad de Piura, su ciudad de origen — ubicada en la costa norte del Perú — quien la promovió.

Consiguieron el apoyo de la municipalidad y luego buscaron la aprobación del gobierno central. Después de investigar y descubrir la alternativa de la caja que ya se implementaba en Lima, Gallo eliminó los aspectos bancarios del modelo. Sus esfuerzos dieron resultado, ayudado también por circunstancias fortuitas como el hecho de que algunos de sus contactos en Lima; altos funcionarios como el Ministro de Finanzas, también eran de Piura.

Después de reunirse con representantes de organizaciones de cooperación internacional, el Gobierno de Perú firmó un acuerdo con la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ) que se encargaría de

proporcionar asistencia técnica para el diseño y la implementación de la «caja municipal», para lo cual se amplió la fase inicial dedicada exclusivamente a la Caja Piura.

La idea era construir un sistema de préstamos municipales accesibles a personas de bajos ingresos que permitiera, al mismo tiempo, fortalecer los gobiernos locales. El consultor alemán Peter Zeitinger lideró el equipo, que contó con el apoyo y la participación de otros gobiernos municipales, entre estos el de la ciudad de Trujillo. La autorización y las leyes para las cajas se promulgaron en un periodo de dos años. Zeitinger permaneció en Perú como asesor de las cajas hasta 1995 y tuvo una gran influencia en el modelo y su evolución.

Hubo un proceso de cross-fertilisation en el cual día a día surgían lecciones de la implementación del sistema. Por ejemplo, el equipo del proyecto creó una escuela de capacitación para los gerentes y el personal de todas las cajas del país, que facilitaba el intercambio de experiencias.

El modelo de gestión, que tuvo una gran influencia del modelo alemán a través de GTZ, establecía que las decisiones debían tomarse de manera conjunta en tres diferentes líneas gerenciales (administración, finanzas y crédito). Cada una de estas líneas tenía su propia jurisdicción

y funciones, pero las decisiones importantes se tomaban de manera conjunta.

Un aspecto innovador fue la creación de un organismo ADHOC para la elaboración del reglamento interno de todo el sistema de cajas: la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC), cuya junta directiva se elige de manera conjunta por todos los miembros. El rol de FEPCMAC es supervisar y asesorar a las cajas municipales para promover su desarrollo y crecimiento, además de establecer las normas internas de todo el sistema.

El equipo asesor de GTZ sugirió que se creara una entidad matriz encargada de supervisar el crecimiento uniforme de todas las cajas y la normal competencia entre estas. A cada caja se le asignó una zona geográfica específica para sus operaciones, bajo una lógica de complementariedad y FEPCMAC se encargaba de regular y supervisar el sistema para garantizar su adecuado funcionamiento.

En la actualidad, el modelo de la caja municipal mantiene las características originales: sistema de expansión gradual hacia operaciones más complejas; promoción del ahorro; estricto profesionalismo gerencial y organizativo; evaluación crediticia basada en la interacción directa con el cliente en el terreno; autorregulación y

promoción de un desarrollo estandarizado a través de un organismo regulador del sistema.

SITUACIÓN ACTUAL Y A FUTURO

En la actualidad, el mercado de las microfinanzas ha experimentado una gran apertura. Desde el año 2002, se modificaron las leyes y se eliminó la prohibición de operar en lugares donde otras cajas ya tienen oficinas, lo cual significa que ahora pueden realizar sus negocios en cualquier zona.

La Caja Piura fue la primera en aprovechar las nuevas leyes y abrió una oficina en la región de Chiclayo. Desde entonces, ha habido una dura competencia. Sin embargo, en retrospectiva, esta fue una medida oportuna ya que en todas las cajas el negocio ha prosperado.

Por otro lado, también existe competencia con los bancos convencionales. Originalmente, las cajas se orientaron intencionalmente hacia un segmento del mercado que estaba fuera del interés del sector convencional y nunca buscaron competir con la banca comercial. Cuando los bancos se dieron cuenta de la rentabilidad de las cajas en un nicho del mercado que habían ignorado, comenzaron a ofrecer productos de microfinanzas y abrieron departamentos especializados para manejar el nuevo negocio.

Esta situación de creciente competencia requiere una mayor organización y un mejor desempeño en marketing. Hay interesantes perspectivas. Un caso que ilustra este potencial de desarrollo es la Caja Arequipa, que subió al primer lugar en la clasificación de las microfinanzas en Perú, posición que durante años osciló entre las cajas de Piura y Trujillo, mientras que la Caja Arequipa ocupaba siempre el tercer lugar. La Caja Arequipa implementó una estrategia agresiva para abrir más oficinas en todo el país, ofrecer nuevos productos; además de microcrédito, y enfocarse a medianas empresas ampliando la escala de los préstamos.

La Caja Piura ha tomado medidas similares, al igual que las otras cajas, y para competir deberá recurrir a sus ventajas comparativas. La Caja Piura está bien posicionada en su ciudad de origen; su sólida posición se relaciona también con la lealtad de sus clientes y cómo se identifican con esta. En los bancos tradicionales, el cliente es solo un número más que se ingresa en el sistema, mientras que en una caja el cliente es la prioridad.

Asimismo, la Caja Piura ha diversificado las líneas de sus productos. En la actualidad, la mayor proporción de las operaciones crediticias se relacionan con el consumo (los préstamos se ofrecen a

micro o medianas empresas que producen o comercializan bienes de consumo) y el crédito para vivienda, que es bastante novedoso.

Ante el auge inmobiliario en el país, la Caja Piura ha lanzado un nuevo tipo de préstamo destinado a la construcción de locales comerciales; continuando con la innovación en los métodos aplicados, estos préstamos se vinculan con contratos de compra para dichos locales.

Si bien la crisis financiera mundial del 2009 impactó en la economía peruana, la desaceleración económica fue moderada y más bien breve. No obstante, el sistema bancario y el sector de las microfinanzas fueron afectados, incluso las cajas; que al disminuir la capacidad de pago de los clientes, la rentabilidad cayó. La Caja Piura tomó medidas para restaurar la salud de sus negocios para lo cual vendió parte de la cartera dañada.

También comenzó a mirar hacia adentro y reforzó su organización manteniendo los costos operativos en regla a través de las tasas de interés de ahorros y depósitos, que eran más altos que los que ofrecían los bancos convencionales.

En este contexto, todas las cajas tuvieron que realizar un ajuste para lograr niveles operativos más competitivos.

Ante la continua y creciente competencia, un riesgo significativo que enfrentan las cajas municipales es la posible manipulación política debido a su vínculo con el gobierno municipal, que actualmente preside la junta directiva. Una manera de abordar este problema es a través de un cambio hacia el accionariado público. En años anteriores, los intentos por vender acciones se habían evitado precisamente debido a intereses políticos.

De igual manera, la actual estructura organizativa de la gerencia representa riesgos: tener tres cabezas gerenciales sin un nivel unificado puede generar problemas en cuanto a eficiencia y eficacia. Asimismo, el proceso de selección de la junta directiva está sujeto a factores o favores políticos; para tener directorios más profesionales sería necesario cambiar estos procedimientos. Aun así, las cajas municipales y todo el sector de las microfinanzas tienen buenas perspectivas de desarrollo. Como lo expresó el expresidente del directorio de la Caja Piura, «siempre habrá gente que inicie sus propios negocios y siempre habrá el potencial para crear nuevos negocios».

A medida que crece el país, también crece la población con nuevos segmentos de microempresarios y nuevas microempresas. Este auge tiene el potencial para sostenerse en el futuro, siempre y cuando la economía peruana permanezca estable.

PARA EL ÉXITO DEL MODELO DE LA CAJA MUNICIPAL

El sistema de cajas municipales fue posible gracias al pensamiento estratégico y objetivos de desarrollo institucional. Primero fue Gabriel Gallo en Piura y luego funcionarios gubernamentales a nivel nacional quienes tuvieron la visión y la determinación para impulsar el proyecto y mantener el acuerdo de asistencia técnica con GTZ, que sería vital para dar forma al sistema.

La Caja Piura surgió al unirse con otra iniciativa municipal, contribuyendo significativamente al diseño y la operatividad del sistema. La asistencia técnica de GTZ fue decisiva en las etapas iniciales de implementación de la Caja Piura.

Tal como señala el miembro del primer directorio y ex presidente de la Caja Piura (2007-2008), las decisiones del directorio de expandir o adaptar los sistemas, en concordancia con el avance de las operaciones, impulsaron el desarrollo y crecimiento de esta entidad. Otro factor clave para el crecimiento de la Caja Piura, y de todas las cajas en general, fue la creación de FEPCMAC, que desempeñó un papel clave en llevar adelante a las cajas.

La tecnología adaptativa y las medidas a nivel organizativo también fueron primordiales. Los cambios operativos sobre los cuales se

apoyó la expansión de las cajas fueron la adaptación de la organización interna (que incluye el reclutamiento de gerentes especializados) y un sólido enfoque en la capacitación.

El directorio promovió la capacitación gerencial como estrategia para mantener y desarrollar la capacidad del personal sobre la base del conocimiento especializado acumulado, lo cual fue un factor clave. Asimismo, se formó al cuadro gerencial desde el nivel inferior hasta el superior y adquirieron experiencia práctica en el terreno, lo que les permitió ponerse en contacto directo con los microempresarios y su realidad cotidiana.

Se establecieron incentivos para el personal como un sistema de bonos que asigna diferente peso a varios factores según las prioridades estratégicas. También financiaron estudios de posgrado para el personal con mejor desempeño. Para poder acceder al financiamiento de los estudios de posgrado, los empleados firman un contrato en el cual aceptan permanecer en la caja por un cierto periodo; de no ser así, deben pagar el 50% de la beca.

Otro factor importante fue el desarrollo de tecnologías de información. La Caja Piura desarrolló y mejoró progresivamente su propio paquete de software que incorpora el conocimiento técnico especializado, refleja las técnicas de evaluación del cliente a través de su

evolución y captura los factores del análisis del flujo de caja en un proceso de ponderación cualitativa. En general, la expansión de la Caja Piura ha sido gradual y ha reflejado la evolución de su sistema informático.

LAS CUATRO ETAPAS DEL DESARROLLO COMPETITIVO (FACTORES DE INTERACCIÓN)

Las economías nacionales muestran diversas fases de desarrollo competitivo que reflejan las fuentes características de ventaja de las empresas de un país en la competencia internacional y la naturaleza y extensión de los sectores y agrupamientos que tienen éxito internacionalmente.

Michael Porter (1990) identificó cuatro etapas del desarrollo competitivo de las naciones. Los factores (dotación) como impulsores de la economía.

El principal rasgo de las naciones en esta etapa es que todas sus industrias internacionalmente exitosas de la nación obtienen su ventaja de forma casi exclusiva de los factores básicos de la producción, sean estos recursos naturales, condiciones climáticas favorables para ciertos cultivos, o una fuerza de trabajo semicualificada abundante y barata. Al analizar una nación en esta fase desde el “diamante” de la

competitividad, se encuentra que sólo hay ventaja en las condiciones de los factores.

Como ocurre en las actividades en las que se compiten únicamente con base en el precio de los factores, los requerimientos de tecnología son escasos, y se restringe a tecnología que no es costosa y es ampliamente asequible. En general, la tecnología se obtiene de otras naciones y no es creada.

Es común que en las naciones que están en esta fase, las industrias orientadas hacia el mercado nacional hayan sido promovidas con estrategias de sustitución de importaciones mediante la protección contra la competencia extranjera. Cuando la protección se ha generalizado, la productividad nacional se ha tendido a reducir, porque las industrias de sustitución de importaciones carecen de ventajas competitivas en términos internacionales.

En esta fase, la economía es sensible a los ciclos económicos mundiales y a los tipos de cambio, que inciden en la demanda y en los precios relativos. También es vulnerable a las pérdidas de ventaja en los factores con relación a otros países y al rápidamente cambiante liderazgo en los sectores. La economía impulsada por los factores tiene una deficiente base para el crecimiento continuado de la productividad.

ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO COMPETITIVO³

"El más fuerte no es nunca lo bastante fuerte para ser siempre el amo, si no transforma su fuerza en derecho y la obediencia en deber."
Jean Jacques Rousseau.

Una buena gerencia que sabe interpretar adecuadamente lo que los actuales escenarios económicos demandan, debe reaccionar con estrategias que le favorezcan en su desarrollo competitivo.

Las empresas exitosas cuentan con planificaciones estratégicas bien fundamentadas que le permiten sacarle provecho a sus ventajas competitivas y satisfacer adecuadamente las necesidades de sus consumidores.

En este escrito nos adentramos a analizar lo significativo que es el contar con estrategias adecuadas en pro del desarrollo competitivo.

CONSIDERACIONES, ALCANCE

Ante la evidencia del fenómeno de la globalización que está siendo motorizado por la expansión del mercado internacional y esto no supone, necesariamente, la emergencia simultánea de una sociedad mundial integrada. De hecho, este proceso parece estar conduciendo

³ Carlos Mora Vargas. Marketing Estratégico. 2007

más a la despolitización de la mayoría de la población mundial y su manipulación por parte de algunas élites técnico- burocráticas- empresariales, que a la construcción consiente de una sociedad global. Este nuevo mundo, analizado desde una perspectiva no-determinista, es una comunidad global fragmentada.

No cabe la menor duda, que la misma globalización, como lo comenta el profesor Héctor Ricardo Leis del Área de postgrado de la Universidad Federal de Santa Catarina, Brasil, ha aumentado la desigualdades materiales entre países ricos y pobres, ha traído también el beneficio inesperado de poner en intenso contacto a pueblos diferentes, aproximando la vida de las metrópolis y las periferias.

Esto ha originado la oportunidad para la creación de auténticos consensos globales, basados en la convergencia de prácticas t valores provenientes de formas de vida de mayor y menos grado de secularización, los cuales se proyectan más allá, de las desigualdades de riquezas y poder entre los países. A ello por tanto, se agrega la necesidad de que las empresas deben reestructurarse, diagnosticarse.

¿Cuál es su actual rol?, ¿Cuál debe ser el nuevo rol y misión en la competencia internacional ¿Cuáles deber ser las estrategias que garanticen el éxito? ¿Cuál la nueva cultura organizacional y la formación de los profesionales que interpreten estos nuevos escenarios?

Lo cierto, que se debe considerar, el comentario, que dirigir una empresa significa saber administrar el futuro y para administrar el futuro ante el entorno se debe contar con la mayor y mejor calidad de información posible para prever cualquier tipo de amenaza y aprovechar las grandes oportunidades, así como fortalecer las acciones que se han planificado con el fin de lograr los objetivos establecidos.

El factor de éxito fundamental para una organización es contar con una conducción organizacional adecuada y propensa a la utilización de estrategias decisionales técnicamente compatibilizadas con la realidad de la demanda de los productos- mercados.

Néstor Braidot (Marketing total, ediciones Macchi, Buenos Aires, 1993) destaca, que el análisis de las fuerzas competitivas permite evaluar las posibilidades de éxito de nuevas estrategias, y las eventuales reacciones de los competidores, además que permite definir un sendero de crecimiento dentro del marco de restricciones que impone la realidad económico social del mercado.

Ante toda esta realidad, la gerencia venezolana (nuestro principal caso) debe estar cada vez más consciente el que la implementación de una administración estratégica en el seno de las organizaciones, implica la definición de un proceso administrativo para crear y mantener una relación viable entre las empresas y su entorno, a través de la creación

de objetivos, metas, propósitos, estrategias de crecimiento, planes de cartera de negocios para las operaciones de la compañía y todos los efectos de las variables circundantes.

Téngase presente, que manejar estratégicamente la empresa es hacer que la estrategia oriente todas las decisiones de la organización hacia sus fines y que en función de ellas se adecuen todos los procesos administrativos e incluso la estructura de la empresa reflejada en su organigrama.

La estrategia competitiva- señala Braidot- es el marketing estratégico del negocio a diferencia del marketing funcional que se requiere en el manejo operativo del área comercial. Desde este punto de vista. La estrategia empresarial se concreta a través de la constante búsqueda e implementación de ventajas competitivas para la empresa.

Igor Ansoff (corporate strategy, McGraw Hill, New York) comenta, que las empresas buscan en primera instancia su supervivencia, su eficiencia y crecimiento a pesar de las coyunturas, y para ello en vez de sonar con el retorno de mercados estables y seguros, solamente es posible una actitud decidida de enfrentar a la convulsionada economía del presente.

No se puede negar, que el crecimiento a través de estrategias competitivas puede plantearse a partir de una evaluación coherente de

las fuerzas y debilidades propias y de la competencia en cada producto-mercado. De esta forma se pueden definir mejor las herramientas adecuadas para la consecución de objetivos planteados.

Desde luego, las ventajas competitivas que permiten desarrollar estrategias de crecimiento dependen de factores diferentes y especialmente en los mercados actuales, de ciertas actitudes dirigenciales y aptitudes empresariales que en general se corresponden con estructuras organizacionales con un alto contenido de adaptabilidad y flexibilidad.

Por último no se debe pasar por desapercibido lo que destaca Agustín Monteverde, que no son las configuraciones estratégicas- los productos o servicios- (nivel físico) los que compiten, sino las diferentes percepciones que el consumidor hace de los mismos en forma de estructura de atributos (nivel simbólico).

Wilensky agrega, que la expansión de las ventajas competitivas implicará el aumento de capacidad del producto para cumplir con los requerimientos funcionales y simbólicos, aspectos que no deben ser descuidados.

La CMAC Piura S.A.C., como empresa integrante del Sistema Financiero Nacional, está sujeta a la supervisión de la Superintendencia

de Banca y Seguros (SBS) y a la regulación del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). En su condición de entidad autorizada a recibir depósitos de ahorro del público esmiembro del Fondo de Seguro de Depósitos (FSD).

Por su naturaleza pública, es controlada por la Contraloría General de la República y en materia presupuestal observa las disposiciones del Ministerio de Economía y Finanzas, manteniéndose en todo momento su autonomía económica, financiera y administrativa que le otorga la Ley.

Los objetivos de la CMAC Piura S.A.C. se centran en el fomento de la penetración y descentralización del crédito, además de la captación de depósitos. Para ello, otorga servicios de intermediación financiera a los sectores que carecen de él, fomentando de esta manera a la micro y pequeña empresa así como el incentivo del ahorro.

El mercado objetivo de la Institución se centra en las familias y pequeñas empresas, apoyando el empleo y la actividad económica de los pequeños empresarios que no tienen acceso al crédito tradicional.

La Institución ofrece a sus clientes diversas modalidades de crédito entre las que se encuentran el crédito prendario, crédito a las MYPES y créditos de consumo. La participación de la CMAC PIURA S.A.C. ha sido, en parte, una solución a los problemas socioeconómicos

y sociales en la ciudad de Chachapoyas, al haberse convertido en una contribución importante en la creación de empleos y la promoción del trabajo decente.

Ofrece los siguientes beneficios: no cobra comisiones, portes, ni mantenimiento de cuentas; cronograma de pagos de acuerdo al flujo de ingresos del negocio; descuento de intereses por pago anticipado del crédito; créditos por campaña de acuerdo a evaluación; disponibilidad del dinero de acuerdo a solicitud del cliente; créditos rápidos, fáciles y oportunos; línea de Crédito automática; si eres cliente puntual puedes obtener créditos adicionales; y asesoramiento permanente de sus Funcionarios de Créditos.

Exige como requisitos: tener negocio propio; no estar criticado en el sistema financiero; documentación sustentatoria del negocio; estados financieros actualizados; y garantías que coberturen el crédito solicitado. Finalmente, presta de S/.300.00 ó US\$100.00 como monto mínimo hasta el 5% de su patrimonio efectivo, según el balance del mes anterior, como monto máximo.

2.3 TERMINOS BASICOS

- a) **ACTIVO DISPONIBLE:** Si la empresa del cliente presenta mayor monto de activo disponible se esperaría que habría menos posibilidades de incumplimiento por parte del cliente.

- b) **ACTIVO FIJO:** Cuanto mayor activo fijo disponga el cliente entonces tiene menor liquidez y por lo tanto mayor probabilidad de ser no puntual.
- c) **APALANCAMIENTO:** Un mayor apalancamiento implica que la empresa tiene un mayor nivel de endeudamiento, por tanto aumenta el riesgo crediticio.
- d) **CUENTAS POR COBRAR:** Si el cliente tiene mayor cantidad de cuentas por cobrar entonces en el futuro tendrá una mayor disponibilidad para afrontar sus deudas y obligaciones financieras; y por lo tanto su probabilidad de ser no puntual será menor.
- e) **ATRASADOS:** Cuantos más días de atraso tiene el cliente mayor será la probabilidad de ser no puntual.
- f) **DEMORA:** Si existe una mayor diferencia entre la fecha de aprobación y la de evaluación, quiere decir que existen dudas en el otorgamiento del préstamo; entonces la probabilidad de ser no puntual aumenta. Esto se debe también a la inoportunidad en el otorgamiento del crédito que podría afectar la rentabilidad del negocio.
- g) **EDAD:** El efecto esperado es ambiguo. Puede presumirse que un cliente con más años de edad goza de mayor experiencia y, por ende, obtiene mayores beneficios, pero, en contraste, puede asumirse también que a mayor edad menor predisposición a

innovar (mayor resistencia a los cambios) y, en consecuencia, se tendrá un menor beneficio.

- h) ESTADO: Al pasar el crédito de un estado normal a un estado vencido conllevaría a una mayor probabilidad de ser no puntual.
- i) ESTADO CIVIL: El efecto esperado de esta variable sobre la probabilidad de incumplimiento de pago del cliente es ambiguo. Esto se refleja en el hecho que las personas comprometidas (casadas y convivientes) tienen mayores gastos y por lo tanto mayor posibilidad de no ser puntual. Todo lo contrario ocurre con las personas no comprometidas (solteros, viudos y divorciados).
- j) FINANCIAMIENTO: Esta variable hace referencia a otras distintas fuentes de financiamiento que han obtenido los clientes de la CMAC Piura.
- k) MERCADERIA: Mayor cantidad de mercadería implica mayores ingresos, entonces mayores posibilidades de pagar deudas, es decir, menos probabilidad de no puntualidad.
- l) MONEDA: El hecho de endeudarse en dólares, implica una mayor probabilidad de incumplimiento de pago por el riesgo cambiario o efecto de hoja de balance presente.
- m) MONTO: Cuanto mayor sea el monto del préstamo existe una mayor probabilidad de incumplimiento de pago del cliente.

- n) CREDITOS: Si el cliente tiene otros créditos con otras CMACs es porque se le considera cliente puntual, entonces menor probabilidad de incumplimiento.
- o) CREDITOSO FINANCIEROS: Si tiene otros créditos con otras instituciones financieras es porque tiene un buen historial crediticio, luego se presume que sea cliente puntual.
- p) PAGADO: Un mayor monto pagado del crédito conlleva a la posibilidad de ser puntual, debido a que la deuda pendiente por pagar es menor.
- q) PROVEEDORES: Mayor cuenta por pagar a proveedores implicaría la existencia de mercadería, por consiguiente mayores ingresos y por lo tanto menor probabilidad de incumplimiento de pago.
- r) SALDO CAPITAL: Cuanto mayor es el saldo de capital, existe la posibilidad de que el cliente sea puntual.
- s) TIPO DE CREDITO: Plazo Fijo significa que si las cuotas son mensuales el periodo entre cada cuota será de 30 días. Fecha Fija se refiere a que si el periodo es mensual y la primera cuota es el 28 de un mes, las siguientes serán todos los 28. Si es Libre Amortización el periodo de pago se acuerda con el analista de crédito. Así entonces no se puede determinar con precisión que un

tipo de crédito llevará a una mayor probabilidad de default que el otro, por consiguiente el efecto esperado es ambiguo.

- t) VENTAS: Cuanto mayor sea el monto de las ventas significa mayores ingresos y por consiguiente mejores posibilidades que el cliente sea puntual.
- u) CUOTAS, DIAS, INTERES ANUAL, EGRESOS y PLAZO: A un mayor número o monto de estas variables de manera independiente no necesariamente determinan mayor menor probabilidad de default, por ende el efecto esperado es ambiguo.
- v) GESTIÓN DE RIESGOS: El proceso de ponderación de las distintas opciones normativas a la luz de los resultados de la evaluación de riesgos y, si fuera necesario, de la selección y aplicación de las posibles medidas de control apropiadas, incluidas las medidas reglamentarias.
- w) COBIT (Control Objectives Control Objectives for Information and related Technology) es el marco aceptado internacionalmente como una buena práctica para el control de la información, TI y los riesgos que conllevan. COBIT se utiliza para implementar el gobierno de IT y mejorar los controles de IT. Contiene objetivos de control, directivas de aseguramiento, medidas de desempeño y resultados, factores críticos de éxito y modelos de madurez.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

En estos diseños lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado. El tipo de investigación según el presente estudio utiliza el enfoque Cuantitativo – Deductivo de corte transversal y de tipo **Transversal–Correlacional**, tienen como objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado.

- Cuantitativo porque trata de medir y evaluar la influencia de los créditos de las Cajas Municipales mediante procedimientos e instrumentos de medición,
- Deductivo porque se planearon hipótesis que serán probadas a través de campo,
- **Correlacional** porque trata de evaluar la relación entre el crédito de las Cajas Municipales y el desarrollo empresarial de la Caja Municipal,
- **Transversal** porque recolecta los datos de las principales características de las variables de estudio en un momento dado.

3.2. MÉTODOS

Los principales métodos a utilizar son:

3.2.1 Método Inductivo

Es el método que nos permitió identificar hechos o actividades individuales logrando idear características generales de los variables desarrollo y competitividad de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del Distrito de Huánuco, y con el procedimiento a seguir alcanzar los objetivos señalados.

3.2.2 Método Deductivo

Partimos de los hechos y fenómenos generales que se dieron lugar en el departamento de Huánuco, así como de las teorías, actas y normas genéricas que se obtuvieron a través de las fuentes secundarias, con el propósito de explicar el desarrollo y competitividad de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del Distrito de Huánuco.

3.3 Método de Análisis

Se comenzó por la identificación de cada una de las variables en estudio, que caracterizan a las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del Distrito de Huánuco. De tal manera que permitió

separarlo de un todo hasta llegar a conocer sus elementos y determinar la relación de causa – efecto entre las variables que componen el objeto de investigación.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 POBLACION

En el presente trabajo de investigación la población lo conformaron 6 agencias de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito que vienen operando en la Región de Huánuco, que son las ubicadas en Tingo María, y Huánuco.

1. Caja Municipal de Ahorro y Crédito MAYNAS
2. Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo
3. Caja Municipal de Ahorro y Crédito Santa
4. Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura
5. Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo
6. Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa

3.3.2. MUESTRA

La muestra fue seleccionada en forma intencionada a la **Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura**, en los que se

tomaron en cuenta a los 36 trabajadores de la agencia con sede en la Ciudad de Huánuco.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.2. TECNICAS

- **Encuesta.** Dio lugar a establecer contactos con las unidades de observación por medio de los cuestionarios previamente establecidos.
- **Entrevista.** Es la interrelación de dialogo entre los trabajadores de la Caja Municipal y los investigadores.
- **Análisis Documental.** Se recolectaron datos de fuente secundarias, como son de los textos, revistas, artículos, etc.

3.4.3. INSTRUMENTOS

- **Cuestionarios.** Contienen conjunto de preguntas, destinados a recoger datos de los trabajadores de la Caja municipal, para luego procesarlo, analizarlos.
- **Guía de entrevista.** Es un protocolo de ayuda a la memoria del entrevistador, en el sentido temático de la investigación.

- **Fichas de Análisis Documental.** Son las fichas donde han registrado informaciones obtenidas de los textos, revistas, artículos etc.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

SITUACION ACTUAL

Por la razón de que los resultados obtenidos en la recolección de datos serán de mucha utilidad para el desarrollo y competitividad de las Cajas Municipales de Crédito y Ahorro que estén interesados en conocer y contribuir al mejoramiento, crecimiento y desarrollo de las MYPES. Pero sobre todo y prioritariamente para dar soluciones concretas y factibles a la problemática de las MYPES en la provincia de Huánuco.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación generará reflexión y discusión tanto sobre el conocimiento existente del área investigada, como dentro del ámbito de las Ciencias Económicas, específicamente en el Área de Finanzas, ya que de alguna manera u otra, se confrontan teorías lo cual necesariamente conlleva hacer epistemología del conocimiento existente.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación está generando la aplicación de un método de investigación para contrastar

conocimiento válido y confiable dentro del área de las Finanzas y de las Ciencias Económicas en general.

Por otra parte, en cuanto a su alcance, esta investigación abrirá nuevos caminos para empresas que presenten situaciones similares a la que aquí se plantea, sirviendo como marco referencial a estas.

Por último, profesionalmente pondrá en manifiesto los conocimientos adquiridos durante la carrera y permitirá sentar las bases para otros estudios que surjan partiendo de la problemática aquí especificada.

A pesar de la creciente importancia que se le ha dado a la micro y pequeña empresa en años recientes, la reactivación de su economía como efecto de los fondos prestables no ha asumido la prominencia que merece (considerando su extensión y gravedad) en los diseños de políticas y en los discursos de desarrollo de las autoridades regionales, provinciales y distritales o dentro de las agencias locales para el desarrollo.

No obstante a ello, el desarrollo y la culminación de este trabajo de investigación es importante porque va a permitir tomar decisiones en el diseño de políticas y alternativas a favor de la micro y pequeña empresa. Además de crear las bases para futuras investigaciones al

respecto. En este sentido este estudio genera un valor e interés tanto para la comunidad académica como para las autoridades locales.

La CMAC Piura es una entidad financiera orientada a brindar servicios financieros a pequeñas empresas, a microempresas y a familias que normalmente no han tenido acceso al sistema bancario, fomentando así el desarrollo auto-sostenible en ahorros y en esfuerzos personales. El principal negocio de la Caja es otorgar créditos a pequeñas y a microempresas, principalmente para capital de trabajo.

Los productos crediticios que ofrece CMAC Piura son: créditos para micro y pequeña empresa, crédito agropecuario, crédito pesquero, crédito panderito, microcrédito, crédito campaña y crédito capigas.

De acuerdo al tipo de crédito, a diciembre 2014, la cartera de créditos a pequeñas y microempresas representa 68.02% de la cartera de créditos totales de la Caja. La cartera de créditos a actividades no minoristas representa 26.93%.

La Caja se encuentra desarrollando nuevos productos y servicios con la finalidad de brindar una mejor atención a sus clientes. A partir del ejercicio 2013, se inició la venta de pólizas de seguro de desgravamen y seguro a todo riesgo para clientes de micro y pequeña empresa, y la colocación de créditos por convenio para personal de planilla.

La CMAC Piura atiende a sus clientes a través de su oficina principal ubicada en la ciudad de Piura y de 110 agencias a nivel nacional. Durante el ejercicio del 2014, se han inaugurado 4 agencias ubicadas en Cusco, Junín y Puno cubriendo casi todas las 25 regiones del país.

La CMAC Piura se encuentra afiliada a la Cámara de Compensación Electrónica, lo que permite brindar óptimo servicio transaccional y de transferencia, teniendo previsto para el presente año, desarrollar otros productos como: cartas fianzas y giros.

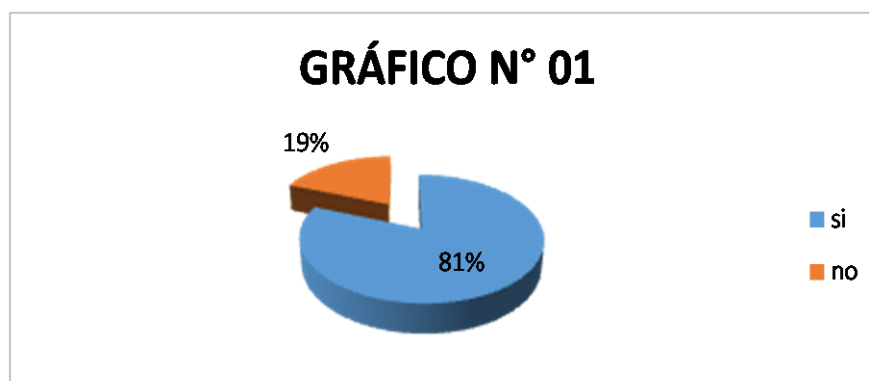
En el año 2014, la CMAC Piura ha obtenido la membresía Visa, siendo la primera Caja en haberla obtenido. Adicionalmente, se ha implementado el servicio de Caja Móvil, que inicialmente permitirá ver saldos y estados de cuenta, para posteriormente ampliar para poder realizar operaciones en línea.

TABULACION DE ENCUESTAS A LOS COLABORADORES

1. ¿Tiene usted conocimiento de las políticas crediticias que utilizan las cajas municipales de ahorro y crédito?

Alternativas	Nº de Trabajadores	%
Si	29	81
No	7	19
TOTAL	36	100

FUENTE: Cuestionario
ELABORACION: Propia.



FUENTE: Cuestionario
ELABORACION: Propia.

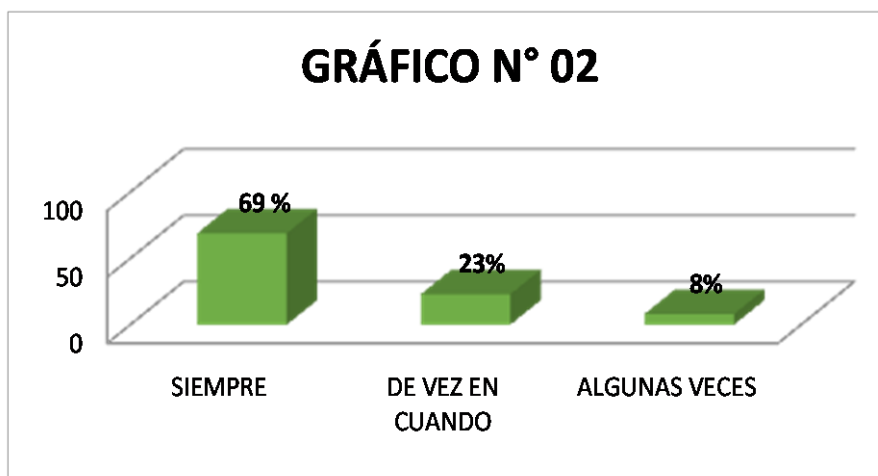
INTERPRETACION

Un 81% de los trabajadores encuestados tienen conocimiento de las políticas crediticias que utilizan las cajas y un 19% no tiene conocimiento lo que quiere decir que los colaboradores están siendo informados.

2. ¿Diga Usted la entidad invierte dinero en mejorar la tecnología para un mejor desarrollo de las actividades crediticias?

Alternativas	Nº de Trabajadores	%
Siempre	25	69
De vez en cuando	8	23
Algunas veces	3	8
TOTAL	36	100

FUENTE: Cuestionario
ELABORACION: Propia.



FUENTE: Cuestionario
ELABORACION: Propia.

INTERPRETACION

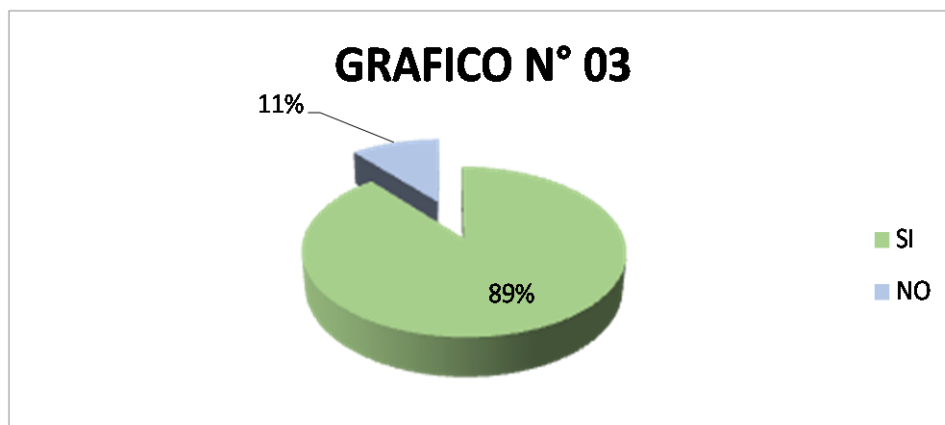
Un 69% de los trabajadores encuestados contestaron que siempre la entidad invierte en mejoras la tecnología, 23% contestaron de vez en

cuando y un 8% dice que algunas veces esto quiere decir que la entidad está mejorando y actuando de acuerdo la competitividad que existe hoy.

3. ¿Cree Usted que los clientes eligen una caja municipal por la buena atención y rapidez en los trámites crediticios?

Alternativas	Nº de Trabajadores	%
Si	32	89
No	4	11
TOTAL	36	100

FUENTE: Cuestionario
ELABORACION: Propia.



FUENTE: Cuestionario
ELABORACION: Propia.

INTERPRETACION

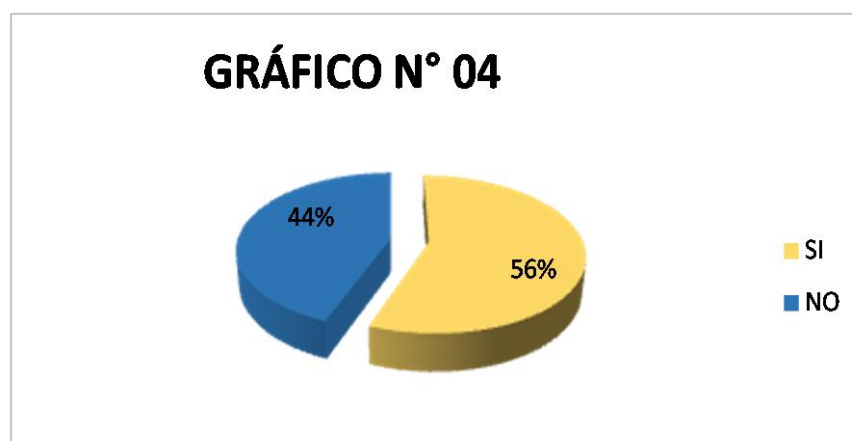
Un 89% de los trabajadores encuestados tienen conocimiento de las políticas crediticias que utilizan las cajas y un 11% no tiene

conocimiento lo que quiere decir que los colaboradores están siendo informados.

4. ¿la entidad realiza capacitaciones sobre cómo mejorar la calidad de atención al cliente?

Alternativas	Nº de Trabajadores	%
Si	20	56
No	16	44
TOTAL	36	100

FUENTE: Cuestionario
ELABORACION: Propia.



FUENTE: Cuestionario
ELABORACION: Propia.

INTERPRETACION

Un 56% de los trabajadores encuestados tienen conocimiento de la entidad realiza capacitaciones y un 44% no tiene conocimiento.

5. ¿Diga usted que las capacitaciones al personal influyen en el crecimiento y productividad de la entidad?

Alternativas	Nº de Trabajadores	%
Si	17	47
No	19	53
TOTAL	36	100

FUENTE: Cuestionario
ELABORACION: Propia.



FUENTE: Cuestionario
ELABORACION: Propia.

INTERPRETACION

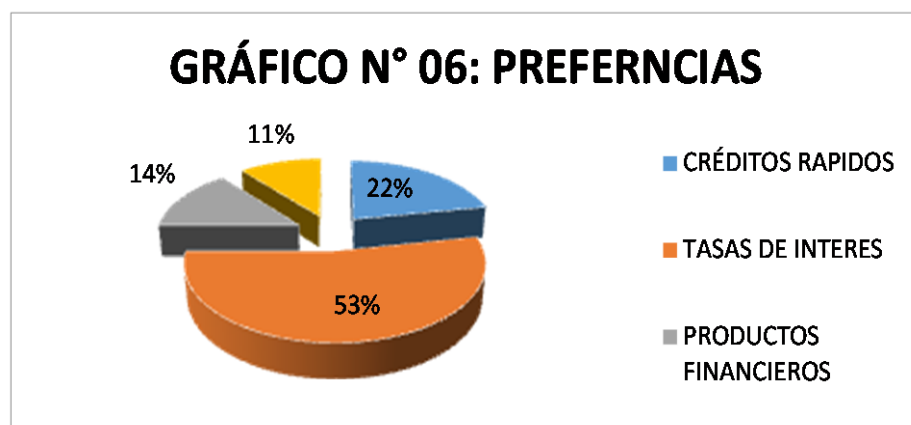
Un 47% de los trabajadores encuestados tienen conocimiento de las políticas crediticias que utilizan las cajas y un 53% no tiene

conocimiento lo que quiere decir que los colaboradores están siendo informados.

6. ¿Qué tipo de estrategias utiliza las entidades frente a las exigencias del cliente?

Alternativas	Nº de Trabajadores	%
Tramites de créditos rápidos y eficaces	8	22
Bajas tasas de interés	19	53
Diversidad de productos financieros	5	14
Ambientes cómodos y adecuados	4	11
TOTAL	36	100

FUENTE: Cuestionario
ELABORACION: Propia.



FUENTE: Cuestionario
ELABORACION: Propia.

TABULACION DE ENCUESTAS A LOS ADMINISTRADORES

1. ¿Sabe usted los factores que influyen en el desarrollo y competitividad de las cajas municipales de ahorro y crédito?

Alternativas	Nº de Trabajadores	%
Si	4	100
No	0	0
TOTAL	4	100

FUENTE: Cuestionario
ELABORACION: Propia.



FUENTE: Cuestionario
ELABORACION: Propia.

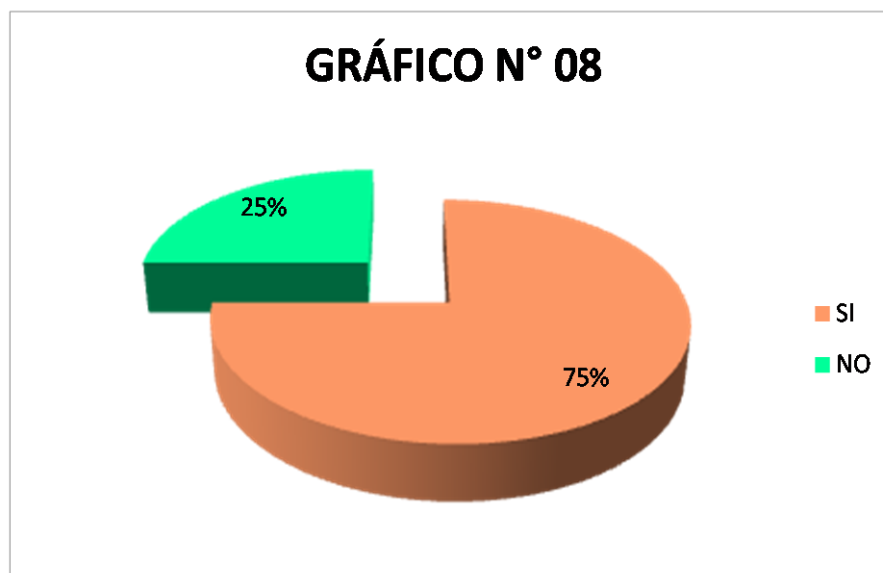
INTERPRETACION

El 100% de los administradores encuestados tienen conocimiento de los factores que influyen en el desarrollo y competitividad de las cajas municipales.

2. ¿Sabe usted como se viene implementado la tecnología crediticia a pasar de los años?

Alternativas	Nº de Trabajadores	%
Si	3	75
No	1	25
TOTAL	4	100

FUENTE: Cuestionario
ELABORACION: Propia.



FUENTE: Cuestionario
ELABORACION: Propia.

INTERPRETACION

El 75% de los administradores encuestados sabe de la implementación de la tecnología crediticia y el 25% no conoce.

3. ¿cree usted que las cajas municipales han ayudado a las micro y pequeñas empresas en el desarrollo y crecimiento?

Alternativas	Nº de Trabajadores	%
Si	4	100
No	0	0
TOTAL	4	100

FUENTE: Cuestionario
ELABORACION: Propia.



FUENTE: Cuestionario
ELABORACION: Propia.

INTERPRETACION

El 100% de los administradores encuestados está de acuerdo que las cajas municipales han ayudado en el crecimiento de las micro y pequeñas empresas.

ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA CAJA PIURA.

Competidores potenciales:

Los competidores directos son las cajas rurales, las cooperativas, los bancos, para estar en ventaja debe crear productos innovadores que sean de fácil acceso para los clientes, a ser publicidad, acercarse al cliente con ventas en campo, etc.

Poder de negociación de los clientes:

- Buscan fidelizar a sus clientes brindándoles una mejor atención personalizada.
- Realizan campañas publicitarias en el campo y medios de comunicación la cual nos ayude a estar más cerca del cliente.
- Diversifican de acuerdo a la necesidad y segmento del cliente.

Poder de negociación de los proveedores:

- Alianzas estratégicas como brindándoles créditos a tasas preferenciales.
- Utilización de bienes sustitutos como por ejemplo la utilización de papel reciclado.
- La variedad de proveedores para la negociación del precio.

Rivales del sector:

- Mejor atención en el servicio personalizado de los clientes.

- Brindan más beneficios que la Caja Piura, tanto en brindar créditos como en captar.
- Antigüedad en el sector

Fortalezas	Calificación	Total Ponderado
• Ser una empresa solvente	4	0.6
• Realizar campañas publicitarias en el campo y medios de comunicación la cual nos ayude a estar más cerca del cliente	3	0.27
• Alianzas estratégicas como brindándoles créditos a tasas preferenciales a nuestros proveedores	3	0.36
• Calidad atención en el servicio personalizado de los clientes.	4	0.48
Debilidades		
• creación de productos deficientes que no llegan al cliente	2	0.28
• proveedores buenos que nos cambien por otra empresa por supuestos beneficios.	2	0.24
• Poco compromiso de los trabajadores con la atención de los clientes	2	0.34
• Entidades de nuestro entorno Brindan más beneficios que nosotros, tanto en brindar créditos como en captar depósitos.	1	0.10
TOTAL	21	2.67

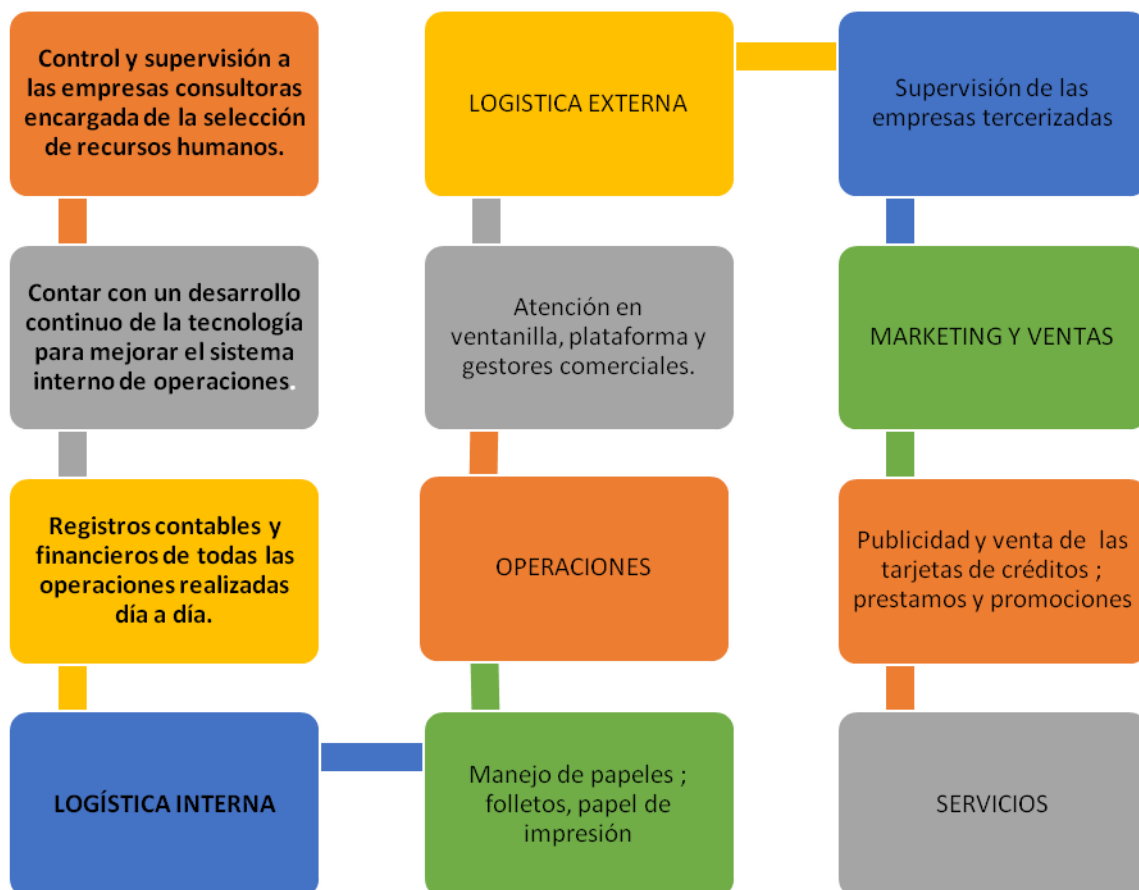
Conclusión:La Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Piura Sociedad Anónima Cerrada cuenta con fortalezas y debilidades que maneja en forma pasiva, no tiene capacidad de reacción.

ANÁLISIS AMOFHIT
(A) ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA
(M) MARKETING Y VENTAS
(O) OPERACIONES Y LOGÍSTICA
(F) FINANZAS Y CONTABILIDAD
(H) RECURSOS HUMANOS
(I) SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES
(T) TECNOLOGÍA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Desarrollo de ventaja competitiva



Cadena de valor



Establecimiento de los objetivos estratégico a corto largo y mediano plazo.

- Aumentar las colocaciones de créditos directos en un 40% para el 2015.
- Bajar el ratio de morosidad del 2.30 % al 2% para el 2015.

- Lograr la rentabilidad del 99% correspondiente a los ingresos por la cartera de créditos al 2015.
- Prevenir y actuar oportunamente ante situaciones que puedan afectar el normal funcionamiento de los pagos internos y externos al 2015.

Matriz de estrategia FODA

Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Fortaleza 1. Experiencia y posicionamiento regional 2. Adecuado política para captar la mypes 3. Antigüedad en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Debilidades 1. Elevada concentración de cartera en el sector inmobiliario 2. Participación de su cartera comercial 3. Deterioro en calidad de activos 4. Deficiencias en el control interno
Oportunidades <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de nuevos productos personalizados a los diferentes sectores 2. La implementación de nuevos procesos de evolución de Basilea 3. Búsqueda de alianzas estratégicas con otras instituciones 4. Reducción el nivel de informalización de las mypes 	F-O <ul style="list-style-type: none"> • Realizar lanzamientos de productos financieros a nivel de regional , gracias a las buenas referencias que tenemos y que es reflejado en el Experiencia y posicionamiento(1-1) • Aprovechar el nivel de bancarización que hay a nivel nacional para poder colocar los recursos el cual son bien capitalizados(2-3) 	D-O <ul style="list-style-type: none"> • La reducción del nivel de informalidad va ayudar a caja Piura a también poder invertir en mypes , diversificando así su cartera y no solamente n sector inmobiliario(1-3) • El obtener procesos de valuación adecuados , adherido de Basilea reduciremos el riesgo creditico lo cual va a ayudar a tener una mejor visión de los créditos que coloque , superando así su deterioro de cartera.(2-2)

<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor competencia en este segmento por bajas barreras a la entrada 2. Sobreendeudamiento de los clientes 3. Injerencia política 	<p>D-O</p> <ul style="list-style-type: none"> • La experiencia que tenemos como empresa financiera y mayor confianza en nosotros, podemos mitigar la competencia que cada día es mas , (3-1) 	<p>D-A</p> <ul style="list-style-type: none"> • El control e implantación de nuevos procesos , podrá ayudar ala empresa a tener una mejor vista es su operaciones que realiza ya sea crediticia u otro, disminuyendo así las posibles inadecuadas colocaciones(4-2)
---	---	--

Estrategias genéricas competitivas de MICHAEL PORTER

Objetivos estratégicos:

Liderazgo en costo:

- Creación de medios de pago, internet, agentes, lo cual nos va ayudar a reducción del personal por lo tanto tenemos menos gastos y se puede ofrecer productos con menos costos.
- Con la creación de medios tecnológicos nos enfocaremos y dedicaremos a las colocaciones de productos financieros.
- Diferenciación: Créditos campaña

BENEFICIOS

- ✓ Sin comisiones ni portes.
- ✓ Atención personalizada y asesoramiento permanente.
- ✓ Fácil acceso a capital de trabajo.
- ✓ Te permite atender el incremento de la demanda producida por la campaña.

- ✓ Garantías blandas.
- ✓ Tasas de interés competitivas.
- ✓ Hasta 90 días para pagar.
- ✓ Puedes hacer tus pagos en nuestra red de Agencias a Nivel Nacional, Cajeros Piura Cash, Agentes Caja Piura o vía Caja Piura Internet

Enfoque de costos y diferenciación:

Créditos Agropecuarios

BENEFICIOS

- ✓ Atención personalizada.
- ✓ Cronograma especial de pago de acuerdo a campaña.
- ✓ Descuento de intereses por pago anticipado del crédito.
- ✓ Sin costo de mantenimiento, gastos administrativos, comisiones ni penalidades.
- ✓ Disponibilidad de su dinero en forma inmediata.

Estrategias se crecimiento intensivo ansoff

Penetración del mercado:

- A los clientes que adquieran un crédito, le brindan seguros(contra accidente,incendio,etc.)
- Brindar tasas diferenciadas a la competencia (un punto menos)

- Caja Piura mediante sus diferentes cuentas de ahorros, realizan los pagos de sus clientes si ellos les piden, lo cual consiste en brindarle un servicio al cliente, ofreciéndole promoción como sin costo alguno para que de esa forma pueda captar más clientes
- Patrocinan eventos en mercado por días festivos.

Desarrollo del producto:

Vender producto nuevo como seguro a sus clientes.

Vender tarjeta de créditos innovadores (nuevas figuras sobre la tarjeta, nueva forma de usarla, nuevos servicios donde podrá usarla)

Desarrollo del mercado:

Enfocan a nichos que no han adquirido un producto financiero.

Creación de productos financieros que compitan con los bancos.

Diversificación:

Con los nuevos productos se llegan nuevos mercado.

Es tragedia de integración vertical.

Integración hacia delante:

Hacer convenios con los proveedores

Integración hacia atrás:

Administrar los recursos de la empresa de forma eficiente usando los papeles reciclados.

Integración horizontal:

Compras nuevas carteras de otras instituciones financieras

4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El análisis implica ajustar la información para conocer el problema, describiendo, explicando e interpretando en base al marco teórico del trabajo y con incidencia en la relación de variables dependientes para lograr el objetivo planeado e indicar el posible tratamiento al problema.

Finalmente las estrategias para el análisis de la información en términos absolutos y relativos, pasen a ser complementados en la interpretación con el uso de la lógica, con gráficos de diferentes formas e indicadores estadísticos, cuantificados según corresponda.

Después de la recolección de datos se llevaran a procesarlos, para lo cual se organizará mediante la consistencia, clasificación y tabulación.

En esta fase se seleccionará la información obtenida, mediante el método del cuestionario, ya que previamente se debió de realizar una evaluación crítica, correcciones, ajustes y revisión de los datos, obtenidos y contenidos en los materiales e instrumentos de trabajo, durante la investigación de campo, con la finalidad de tener exactitud y precisión en los resultados obtenidos.

La codificación es una etapa que consiste en formar un cuerpo o grupo de símbolos o valores; con la finalidad de facilitar el buen cálculo de los indicadores (porcentajes, promedios, proporciones, índices, tasas, etc.) Con los cuales se iniciará la descripción, análisis e interpretación de los datos, variables e información estadística.

La información procesada de las fichas de investigación y las entrevistas se presentarán de forma descriptiva, mientras que los cuestionarios se presentarán en recuadros diferenciando las preguntas cerradas de las abiertas, los datos estadísticos se presentarán haciendo uso de gráficos de barras e histogramas.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1 CONTRASTACIÓN DE LOS RESULTADOS

El problema en este trabajo de investigación radica en el desarrollo de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura. Dicha situación se configura en el crecimiento de la economía (bajos costos y máximos beneficios), la eficiencia (adecuada racionalización de recursos), la efectividad (cumplimiento de metas y objetivos), la mejora continua (existen programas de cambios cualitativos y cuantitativos) y la competitividad (como consecuencia de lo antes indicado). Esta situación configura una ampliación de las empresas únicas, ampliación en cuanto a establecimientos anexos, diversificación de los productos y servicios, etc.

Ahora bien, el tema de los costos de transacción tiene varias aristas, algunas relativas a las entidades financieras y otras al usuario del crédito. En el caso de la Caja Piura, al aplicar la tecnología adecuada de crédito, basada en alto nivel de información del cliente, alta relación de colaterales por monto pactado y análisis técnicos de la capacidad de pago, se tiene que incurrir en costos de transacción adicionales mínimos para servir eficientemente a los mercados rurales.

Por otro lado, la Caja Piura a pesar de su relativamente mayor inserción en los procesos locales aún tiene un peso mayor de su actividad en las principales ciudades de la Región Huánuco. Sin embargo, existen experiencias exitosas en la aplicación de tecnologías de crédito rural y un número creciente de MYPES que están incursionando en las zonas rurales, aun con problemas en la débil estructuración legal e institucional de la intermediación financiera para entidades no bancarias.

En términos generales, se puede concluir que la presente investigación es un avance para el área de investigación vinculada al crecimiento y desarrollo de la Caja Municipal Piura por sus líneas de créditos para Mypes, principalmente desde la perspectiva de desarrollo.

Los resultados buscan generar conocimiento sobre los microcréditos financieros para Mypes y plantea una serie de oportunidades para investigaciones futuras en líneas de crédito, y observar el desarrollo y crecimiento de las Caja Municipales en la Región Huánuco.

Asimismo indicamos que se han logrado satisfacer a nuestros objetivos planteados en la presenta investigación.

CONCLUSIONES

1. Gracias a esta investigación resumimos la importancia que tienen el desarrollo y competitividad de la Caja Municipales de Ahorro y Crédito Piura en el distrito de Huánuco a nuestra población económica activa y en todo ámbito provincial, ya sea en el micro o macro ambiente. Que en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura se viene implementado y desarrollando sus planes estratégicos para el desarrollo y crecimiento de las mismas, teniendo en cuenta la competitividad entre ellas.
2. Un 81% de los trabajadores encuestados tienen conocimiento de las políticas crediticias que utiliza la Caja Municipales de Ahorro y Crédito Piura y un 19% no tiene conocimiento lo que quiere decir que los colaboradores están siendo informados. El 100% de las MYPEs que accedieron a créditos tienen la percepción que las instituciones financieras tienen políticas de apoyo al micro empresario, por lo que podemos determinar que las políticas de créditos establecidas por la Caja Municipal se encuentran encaminados a a su desarrollo y ser más competitivos en el mercado financiero.
3. Un 47% de los trabajadores encuestados tienen conocimiento de las políticas crediticias que utiliza la Caja Municipales de Ahorro y Crédito Piura y un 53% no tiene conocimiento lo que quiere decir que los colaboradores están siendo informados, por lo que en la implementación de la tecnología

crediticia no son claros y que los trabajadores poco desconocen su implementación, que si viene funcionando y dando resultados.

4. El 56% de los colaboradores de la Caja Municipales de Ahorro y Crédito Piura indican que en el año 2014 han tenido una capacitación permanente que los ha ayudado a mejorar el servicio de atención al cliente, por lo que la capacidad institucional por sus recursos humanos ha mejorado parcialmente generando rentabilidad frente a otras entidades similares.

RECOMENDACIONES

1. La Caja Municipales de Ahorro y Crédito Piura debe establecer políticas crediticias que hagan que sus clientes tengan mayor apoyo para el crecimiento de sus empresas y transferencias tecnológicas a fin de modernizar los procesos de financiamiento de las MYPEs. El mejoramiento de la tecnología de crédito repercutirá de manera inmediata sobre la ampliación de la oferta de mercado de los servicios financieros para las MYPEs.
2. Que la Caja Municipales de Ahorro y Crédito Piura dedicada a brindar servicios de microfinanzas que ayuden a las micro y pequeñas empresas debe desarrollar servicios adecuados a la realidad de nuestra localidad, rompiendo las barreras de acceso a créditos financieros, y estimulando los créditos de riesgo.
3. Que ante la importancia de las tecnologías financieras, estas deben estar orientadas a dar herramientas para que sus colaboradores ayuden al crecimiento productivo, simplificando operaciones racionales para el otorgamiento de crédito rápidos y fáciles de colocaciones.
4. Es conveniente por parte de la Caja Municipales de Ahorro y Crédito Piura, que desarrolla programas de capacitación al personal encargado de las operaciones, desarrollo y reconversión de los sistemas de procesamiento de información referida a las MYPEs y a las operaciones efectuadas con ellas,

con la finalidad de poder incrementar su cartera de colocaciones en la Región Huánuco.

BIBLIOGRAFÍA

DOCUMENTALES

1. Aguilar, G. Camargo, G. Morales, R. Díaz, R. *“Son Más Eficientes las Microfinancieras que los Bancos”*. Instituto de Estudios Peruanos. 2005.
2. Castañeda, F. “Créditos de Consumo: Evidencia de Racionalidad”. Diario El Mercurio – El mundo de las Finanzas – 21 de Marzo 2007.
3. Coral, F. “Análisis Econométrico de la Morosidad de las Instituciones Microfinancieras y del Sistema Bancario Peruano, Enero 2004 – Julio 2009”. Universidad de Piura, Facultad de Ciencias Económicas Empresariales, 2010.
4. Cueto, A. “Cajas municipales son una buena opción para ahorrar”. El Comercio. Lima. 1 de Mayo 2010.
5. Mora V. “Marketing Estratégico”. Primera Edición, Editorial Mc Gran-Hill– México; 2007.
6. Portocarrero, F y Tarazona, A. “Determinantes de la Rentabilidad en las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito”. Consorcio de Investigación Económica y Social. Lima, Perú, 2003.
7. Portocarrero, F. *“Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito: Su experiencia en el microcrédito rural en Perú”*. Consorcio de Investigación Económico Social – Universidad Del Pacifico; 2001.

8. Prior, F. “*Desarrollo de los Servicios Microfinancieros en México*”. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Madrid. Facultad de Economía. 2000.
9. Rindebro, U. “El auge del crédito de consumo en Chile”. Boletín Informativo de la Universidad de Chile. 2005
10. Ley N° 29523. Ley de Mejora de la Competitividad de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del Perú. Congreso de la República del Perú. (2010).
11. Ley General 26702. Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia Banca y Seguros(SBS). (2009).
12. Basilea II e Instituciones de Instituciones de Microfinanzas Microfinanzas en Perú en Perú. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Foro de la Microempresa, BID Septiembre 2006

DIRECCIONES ELECTRONICAS

1. www.solucionespracticas.org.pe/. El Modelo de las Cajas Municipales en el Perú.
2. <https://comparabien.com.pe>

ANEXOS

Anexo N° 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: **Desarrollo y Competitividad de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura, en la Región Huánuco**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>Problema General</p> <p>¿Cuáles son las condiciones para el desarrollo y competitividad de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura en la Región de Huánuco?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Analizar y describir las condiciones de desarrollo y competitividad de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura en la Región de Huánuco.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>Si analizamos y describimos las políticas crediticias de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura entonces generara su desarrollo y competitividad en la Región de Huánuco</p>	<p>Variable Independiente.</p> <p>Políticas Crediticias</p>	<p>- Políticas institucionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Costo de Créditos ● La calidad del producto ● La publicidad
<p>Problemas Especifico</p> <p>1. ¿Qué políticas crediticias utiliza la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura en la Región de Huánuco?</p> <p>2. ¿Bajo qué condiciones se viene implementando la tecnología crediticia en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura en la Región de Huánuco?</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <p>1. Determinar las políticas crediticias que utilizan la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura en la Región de Huánuco.</p> <p>2. Determinar las condiciones de implementación de la tecnología crediticia en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura en la Región de Huánuco.</p> <p>3. Determinar el desarrollo de la</p>	<p>Hipótesis Específicos</p> <p>1. Si se implementa políticas crediticias en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura entonces será más competitivo en la Región de Huánuco?</p> <p>2. Si se implementa una tecnología crediticia en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura entonces generará su desarrollo en la Región de Huánuco</p>	<p>Variable Dependiente</p> <p>Desarrollo y Competitividad</p>	<p>- Resultados Económicos</p> <p>- Sistematización y modernización</p>	<p>- Crecimiento empresarial</p> <p>- Tasa de intereses activas y pasivas</p> <p>- Apertura de Agentes</p>

<p>3. ¿Cómo se viene desarrollando la capacidad institucional para generar rentabilidad en la en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura en la Región de Huánuco?</p>	<p>capacidad institucional para generar rentabilidad la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura en la Región de Huánuco.</p>	<p>3. Si se desarrolla la capacidad institucional en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura en la en la Región de Huánuco entonces generará rentabilidad</p>			
---	---	---	--	--	--

Anexo N° 02**ENCUESTA A COLABORADORES**

La siguiente encuesta tiene por objetivo:” Examinar el desarrollo y competitividad de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura en el distrito de Huánuco.”

Agradeceré subrayar y/o marcar con x una de las alternativas o respuestas de cada una de las preguntas que considera la correcta.

1. ¿ Tiene usted Conocimiento de las políticas crediticias que utilizan las cajas municipales de ahorro y crédito en la que labora :
 - a. SI ()
 - b. NO ()

2. ¿Diga Usted la entidad invierte dinero en mejorar la tecnología para un mejor desarrollo de las actividades crediticias?
 - a. SIEMPRE ()
 - b. DE VEZ EN CUANDO ()
 - c. ALGUNAS VECES ()

3. ¿Cree Usted que los clientes eligen una caja municipal por la buena atención y rapidez en los tramites crediticios?
 - a. SI ()
 - b. NO ()

4. ¿la entidad realiza capacitaciones sobre cómo mejorar la calidad de atención?

a. SI ()

b. NO ()

5. ¿diga usted que las capacitaciones al personal influyen en el crecimiento y productividad de la entidad?

a. SI ()

b. NO ()

6. ¿Qué tipo de estrategias utiliza la entidad frente a las exigencias del cliente?

a. TRAMITES DE CRÉDITO RÁPIDOS Y EFICACES ()

b. BAJAS TASAS DE INTERÉS ()

c. DIVERSIDAD DE PRODUCTOS FINANCIEROS ()

d. AMBIENTES CÓMODOS Y ADECUADOS PARA EL SERVICIO ()

Anexo N° 03

ENCUESTA A LOS ADMINISTRADORES

La siguiente encuesta tiene por objetivo:” Examinar el desarrollo y competitividad de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura en el distrito de Huánuco”

Agradeceré subrayar y/o marcar con x una de las alternativas o respuestas de cada una de las preguntas que considera la correcta.

4. ¿sabe usted los factores que influyen en el desarrollo y competitividad de la Caja Municipal Piura?
- c. SI ()
 - d. NO ()
5. ¿sabe usted como se viene implementado la tecnología crediticia a pasar de los años?
- a. SI ()
 - b. NO ()
3. ¿cree usted que la Caja Municipal Piura ha ayudado a las micro y pequeñas empresas en el desarrollo y crecimiento?
- a. SI ()
 - b. NO ()

NOTA BIOGRAFICA

**ANGULO ACOSTA CARLOS ALBERTO
JR. SAN MARTIN N° 1949 HUANUCO
Celular: 962803421
e-mail: carabeto2013@outlook.es**

DATOS PERSONALES:

FECHA DE NACIMIENTO:	21 de MAYO de 1991
LUGAR DE NACIMIENTO:	MOYOBAMBA
DNI:	708314876

FORMACION ACADEMICA

PRIMARIA:	Institución educativa GERMAN TEJADA VELA N°00474 Periodo: 1,995 al 2,000
SECUNDARIA:	Colegio Nacional GERMAN TEJADA VELA N° 00474 Periodo: 2,001 al 2,007
SUPERIOR:	Grado de Bachiller en Ciencias Contables y Financieras de la Universidad Nacional HERMILIO VALDIZAN-HUANUCO Periodo: 2,008 al 2,014

EXPERIENCIA LABORAL

- ❖ **MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE IPARIA**
Sub gerente de desarrollo social y económico– Febrero 2016 hasta la actualidad
- ❖ **MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE IPARIA**
Asistente Administrativo – Feb 2014 al dic 2015

ALARCON GUERRA, MARY DEL CARMEN
PSJE AYANCOCHA N° 224 - HUANUCO
Celular: 979046853
e-mail: marydelcarmenag@hotmail.com

DATOS PERSONALES:

FECHA DE NACIMIENTO: 08 de Febrero de 1990
LUGAR DE NACIMIENTO: LA LIBERTAD, TRUJILLO
DNI: 46217857

FORMACION ACADEMICA

PRIMARIA: Institución educativa N° 0599
Periodo: 1,996 al 2,001
SECUNDARIA: Institución educativa N° 0788
Periodo: 2,002 al 2,006
SUPERIOR: Grado de Bachiller en Ciencias Contables y
Financieras de la Universidad Nacional
HERMILIO VALDIZAN-HUANUCO
Periodo: 2,008 al 2,014

EXPERIENCIA LABORAL

- ❖ **PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR QALI WARMA**
Asistente Administrativo – Noviembre 2013 hasta la actualidad
- ❖ **ESTUDIO CONTABLE “ASEMCONT”**
Asistente Contable – Julio a Octubre de 2012
- ❖ **FERRETERIA Y REPRESENTACIONES LAN E.I.R.L**
Asistente Contable – Enero 2011 a Junio 2012

**TUESTA PAREDES, TERCERO SALOMON
JR.JAVIER PULGAR VIDAL N° 147 HUANUCO**

Celular: 96889181

e-mail: tuesta_leo1112@hotmail.com

DATOS PERSONALES:

FECHA DE NACIMIENTO: 11 de Agosto de 1988
LUGAR DE NACIMIENTO: Loreto
DNI: 45246620

FORMACION ACADEMICA

PRIMARIA: Institución educativa n° 64240
Periodo: 1,996 al 2,000- Loreto

SECUNDARIA: Colegio Nacional FRANCISCO BOLOGNESI -
PUCALLPA
Periodo: 2,000 al 2,005

SUPERIOR: Grado de Bachiller en Ciencias Contables y
Financieras de la Universidad Nacional
HERMILIO VALDIZAN-HUANUCO
Periodo: 2,008 al 2,013

EXPERIENCIA LABORAL

- ❖ **CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO PIURA SAC**
Asesor de créditos a la pequeña empresa – septiembre 2014 hasta la actualidad
- ❖ **INVERSIONES Y NEGOCIACIONES P&G EIRL**
Asistente Contable – Enero 2013 al Diciembre 2013



"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación",
UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZAN- HUANUCO
 FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS



DECANATO

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

En la Ciudad Universitaria de Cayhuayna, a los 08 días del mes de abril del 2016 a horas 4:00 p.m. se reunieron en la Sala de Grados de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras ubicada en el Pabellón N° 4, 3er. Piso UNHEVAL, los miembros del Jurado Calificador de la Tesis titulada **"DESARROLLO Y COMPETITIVIDAD DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO PIURA, EN LA REGIÓN HUANUCO"**, del Bachiller en Ciencias Contables y Financieras, **Carlos Alberto ANGULO ACOSTA**, designados con Resolución N° 0106-2016-UNHEVAL-FCCyF-DI del 01/04/2016 procedieron a dar inicio el acto de sustentación para obtener el Título Profesional de Contador Público, siendo los miembros del jurado los siguientes docentes:

Mg. Eudasio RAMREZ TABRAJ	Presidente
CPCC. Yonel CHOCAÑO FIGUEROA	Secretario
CPC. Teodomiro ARIAS FLORES	Vocal
Mg. Elías HUAYNATE DELGADO	Suplente

Finalizada la sustentación de la referida tesis se procedió a deliberar y verificar la calificación, habiendo obtenido el resultado siguiente:

APROBADO POR

UNANIMIDAD

DESAPROBADO POR

Que de acuerdo al Artículo 31° del Reglamento General de Grados y Títulos vigente, habiendo obtenido la nota de *BUENO*..... (15), tiene el equivalente a:.....*BUENO*.....

Se dio por concluido el acto de sustentación a horas *6:30pm*..., firmando la presente en señal conformidad.

[Firma]
 PRESIDENTE
 DNI 22483399

[Firma]
 SECRETARIO
 DNI: 22411085

[Firma]
 VOCAL
 20713458



"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación",
UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN- HUANUCO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS



DECANATO

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

En la Ciudad Universitaria de Cayhuayna, a los 08 días del mes de abril del 2016 a horas 4:00 p.m. se reunieron en la Sala de Grados de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras ubicada en el Pabellón N° 4, 3er. Piso UNHEVAL, los miembros del Jurado Calificador de la Tesis titulada "DESARROLLO Y COMPETITIVIDAD DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO PIURA, EN LA REGIÓN HUANUCO", de la Bachiller en Ciencias Contables y Financieras, **Mary del Carmen ALARCÓN GUERRA**, designados con Resolución N° 0106-2016-UNHEVAL-FCCyF-DI del 01/04/2016 procedieron a dar inicio el acto de sustentación para obtener el Título Profesional de Contador Público, siendo los miembros del jurado los siguientes docentes:

Mg. Eudocio RAMREZ TABRAJ	Presidente
CPCC. Yonel CHOCANO FIGUEROA	Secretario
CPC. Teodomiro ARIAS FLORES	Vocal
Mg. Elías HUAYNATE DELGADO	Suplente

Finalizada la sustentación de la referida tesis se procedió a deliberar y verificar la calificación, habiendo obtenido el resultado siguiente:

APROBADO POR

DESAPROBADO POR

UNANIMIDAD

Que de acuerdo al Artículo 31° del Reglamento General de Grados y Títulos vigente, habiendo obtenido la nota de *QUINCE 45*, tiene el equivalente a: *BUENO*

Se dio por concluido el acto de sustentación a horas *6:30 pm*, firmando la presente en señal conformidad.

PRESIDENTE
DNI 22483399

SECRETARIO
DNI 22411085

VOCAL
20713458



"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación",
UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN- HUANUCO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS



DECANATO

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO
PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

En la Ciudad Universitaria de Cayhuayna, a los 08 días del mes de abril del 2016 a horas 4:00 p.m. se reunieron en la Sala de Grados de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras ubicada en el Pabellón N° 4, 3er. Piso UNHEVAL, los miembros del Jurado Calificador de la Tesis titulada "DESARROLLO Y COMPETIVIDAD DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO PIURA, EN LA REGIÓN HUANUCO", del Bachiller en Ciencias Contables y Financieras, Tercero SALOMÓN TUESTA PAREDES, designados con Resolución N° 0106-2016-UNHEVAL-FCCyF-DI del 01/04/2016 procedieron a dar inicio el acto de sustentación para obtener el Título Profesional de Contador Público, siendo los miembros del jurado los siguientes docentes:

Mg. Eudasio RAMREZ TABRAJ	Presidente
CPCC. Yonel CHOCANO FIGUEROA	Secretario
CPC. Teodomiro ARIAS FLORES	Vocal
Mg. Elías HUAYNATE DELGADO	Suplente

Finalizada la sustentación de la referida tesis se procedió a deliberar y verificar la calificación, habiendo obtenido el resultado siguiente:

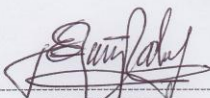
APROBADO POR


DESAPROBADO POR

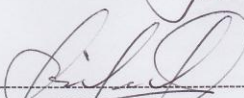
UNANIMIDAD

Que de acuerdo al Artículo 31° del Reglamento General de Grados y Títulos vigente, habiendo obtenido la nota de BUENA... 17, tiene el equivalente a: MUY BUENO.....

Se dio por concluido el acto de sustentación a horas 6.30pm, firmando la presente en señal conformidad.


PRESIDENTE
DNI. 22483399


SECRETARIO
DNI: 22411985


VOCAL
20713458