

# MICROFINANZAS



**ROL DE CAJAS MUNICIPALES**

# Competitividad

→ **DERRAMA MAGISTERIAL**



**El éxito acompaña a la institución de maestros**

→ **ECONOMÍA MUNDIAL**



**Sucesos en Viejo Mundo afectarían a las PYME**

→ **NUEVOS RETOS**



**Entidades microfinancieras deberán asumir desafíos**

## Agenda EMPRESARIAL

**Taller Especializado**  
"Nuevo despacho de importación en puerto"  
Fecha: 13 Mayo.  
Lugar: Enapu Callao.  
Teléfono: 618-3333  
Organiza: ADEX.

**2º Congreso Nacional de Microfinanzas**  
"Lecciones aprendidas y nuevos desafíos"  
Fecha: 2-3 Junio.  
Lugar: Hotel Sheraton.  
Teléfono: 476-0814  
Organiza: CMS People.

**1º Seminario Regional de Microfinanzas**  
Fecha: 12 Agosto  
Lugar: Cámara de Comercio de La Libertad, Trujillo  
Teléfono: 223-2811 (Lima)  
Organiza: CMS People.

**Academia Financiera**  
"Gestión en ONG Microfinanciera"  
Fecha: 12-13 Agosto.  
Lugar: Hotel José Antonio.  
Teléfono: 470-2666  
Organiza: COPEME.

**5º Congreso Nacional de Créditos y Cobranzas**  
Fecha: 12-13 Setiembre.  
Lugar: Hotel Sheraton.  
Teléfono: 476-0814  
Organiza: CMS People.

**3º Encuentro Nacional de Microfinanzas**  
Fecha: 21-22 Octubre.  
Lugar: Cusco.  
Teléfono: 222-4003  
Organiza: FEPCMAC.

**Fibella 2010**  
Feria Internacional de la Belleza.  
Fecha: 19-21 Noviembre.  
Lugar: Jockey Club del Perú.  
Organiza: Cámara de Comercio de Lima.

# café & negocios

→ POR WILFREDO QUIROZ FUENTES

## La Caja Tacna

La Caja Tacna continúa abriendo oficinas en diversas ciudades del país. Esta entidad financiera ocupó el primer lugar en colocación de créditos el año pasado en la región Tacna con el 22.3% de participación del mercado, en la que, cuatro de cada diez créditos son de la entidad tacneña.

En abril pasado, la Caja Tacna inauguró su tercera oficina en Lima, ubicada en el distrito de La Victoria, que se suma a las agencias de Miraflores y San Juan de Miraflores. La entidad financiera tiene más de 80,000 clientes en todo el ámbito nacional y se proyecta a seguir creciendo con la confianza y seguridad que la caracterizan.

En la foto están de izquierda a derecha: José F. Alcalá Blanco, gerente de Créditos, Rocio Sakuray, gerente de Administración y Oscar Bohorquez Vega, gerente de Captaciones y Finanzas.



### Personaje de la semana

Microfinanzas saluda a Julio César Aguilar Martínez, gerente de Créditos de la Caja Paíta por sus aportes a la entidad financiera en la región Piura.

## Líderes en microfinanzas

Walter Rojas Echevarría, gerente de Finanzas de la Caja Huancayo y Freddy Arana Velarde, alcalde provincial de Huancayo, participantes en la reciente Asamblea de la FEP-CMAC en Chimbote.



Av. Paseo de la República 5639  
Miraflores

Teléfonos:  
447-1218 / 447-1285

→ Director del Suplemento Microfinanzas: César Sánchez Martínez → Editor: Héctor Kuga Carrillo  
→ Diseño: Luis Chapoñán Guerra → Fotografía: Brian Miranda Lara  
→ Retoque digital: Manuel Patiño → Corrección: Gustavo Durand  
→ Gerente comercial: Cecilia Altez Navarro / caltez@diariolaprimeraperu.com  
→ Publicidad: Wilfredo Quiroz Fuentes / wquiroz@diariolaprimeraperu.com / 945-050-919 / RPM \*540936

BENEFICIA A 280,000 MAESTROS EN TODO EL PERÚ

## Derrama Magisterial

Son más de 280 mil maestros que tienen los beneficios de la previsión social que les otorga la Derrama Magisterial y miles de casas construidas para el bienestar del docente peruano en todo el país, revela César Augusto Reyes Valle, gerente general de la Derrama Magisterial.

Por Zoila Violeta Retuerto Jara

Es una institución que solo el año pasado generó utilidades por más de 52 millones de nuevos soles y sería el doble, si contamos el dinero asignado a las cuentas individuales de los miles de maestros que cada día observan en su institución, la Derrama, no sólo es una empresa de éxito, sino también una organización con visión de futuro, vocación de servicio, espíritu de solidaridad y competitividad profesional y empresarial.

Pero, previsión social supone varios rubros, los maestros sólo aportan sus cuotas para su retiro, no lo hacen para invalidez y fallecimiento, pero cuando eso ocurre, se benefician también. Incluso, los préstamos son otorgados a una tasa de 8%, que es el porcentaje más bajo de todo el sistema financiero peruano.

Pero veamos qué es la Derrama Magisterial. Es el Fondo de Previsión Social del Magisterio que pertenece sólo a sus asociados, es decir, una institución privada con autonomía financiera y económica que está al servicio de todos los maestros peruanos del sector estatal, con la excepción de los profesores universitarios. Creada en 1965 a solicitud de los gremios del magisterio, brinda programa de capacitación (maestrías, doctorados y diplomados) en coor-



César Augusto Reyes Valle, gerente general de la Derrama Magisterial.

La Derrama Magisterial es un Fondo de Previsión Social del Magisterio que pertenece sólo a sus asociados, es decir, es una institución privada con autonomía financiera y económica que está al servicio de todos los maestros peruanos. Es el primer servicio crediticio otorgado al magisterio peruano.

dinación con instituciones académicas de prestigio internacional, otorgamiento de diversos créditos para consumo y vivienda, recreación y servicios turísticos. Estos logros le permiten a la institución su crecimiento a pasos agigantados desde hace varios años, logrando posicionarse a la Derrama Magisterial como modelo de institución de previsión social en América Latina.

En opinión del gerente César Augusto Reyes, el crédito de la Derrama es el único servicio financiero que hace crecer los fondos y la rentabilidad de manera sostenida.

Por cierto, muchos de los créditos obtenidos por los maestros, no sólo van para la adquisición de viviendas (incluyendo préstamos para la cuota inicial), sino también para formar pequeños negocios. De ahí que, es normal, ver a un maestro asociado a la Derrama administrar una pequeña empresa (MYPE), e incluso, algunos han crecido bastante que hasta son exitosos empresarios, promotores de colegios particulares, nidos, bodegas, ferreterías, farmacias, empresas de taxis, etc.

Por ejemplo, en Lima han construido 1,200 viviendas y en Trujillo, se encuentran en una etapa de construcción de 2,840 casas. Solo en esta ciudad de la eterna primavera, ya están listos 16 edificios para ser ocupados por los profesores propietarios. Asimismo, hay obras en Ica, Chiclayo (va en su tercera etapa), Chachapoyas y están en la última fase de construcción en Piura. Además, pronto entregarán al magisterio 14 tomos del pensamiento pedagógico peruano, es decir, la historia viva del magisterio nacional.

INAUGURARÁN NUEVAS AGENCIAS EN AREQUIPA Y CUSCO

## Caja Tacna refuerza plan de expansión

En la primera semana de junio, la Caja Tacna inaugurará una nueva agencia en la ciudad de Arequipa y hará lo propio en la siguiente semana en la ciudad imperial del Cusco, según el nuevo plan de expansión de la institución de la ciudad heroica.

Recientemente inauguró una agencia en pleno corazón del distrito limeño de La Victoria. Solo el año pasado, ocupó el primer lugar en colocaciones en la región Tacna con el 22.3% de participación de mercado.

Efectuar avances constantes en sus sistemas de servicio y calidad de atención es la consigna seguida por Caja Tacna, que viene mejorando el servicio de atención al cliente, mediante la innovación de los servicios electrónicos en todo el ámbito nacional. En la ciudad de Lima cuentan con agencias en el comercial distrito de Miraflores y en la populosa jurisdicción de San Juan de Miraflores.

Otras oficinas inauguradas recientemente son las agencias Coronel Mendoza y Ciudad Nueva en la ciudad de Tacna; y

fuera de su jurisdicción en las ciudades de Arequipa, Juliaca y Madre de Dios (Huapetuhe). La idea es proyectarse a nuevos mercados, permitiendo una interacción cercana con clientes permanentes y potenciales para un crecimiento sostenido.

Caja Tacna, comparte estos logros en sus 18 años de vida institucional. Tiene más de 80,000 clientes en todo el ámbito nacional y se proyecta a seguir creciendo con la confianza y seguridad que la caracterizan.

**Firmados**  
→ CÉSAR SÁNCHEZ MARTÍNEZ  
sanchez@diariolaprimeraperu.com



## No todo lo que brilla es oro en la Unión Europea

Los problemas de hacienda del viejo continente, aprovechado magistralmente por los diversos especuladores financieros internacionales, no sólo están generando problemas en el otro lado del hemisferio, sino que también tendrá repercusiones en este lado del planeta.

La reciente ayuda otorgada a Grecia por parte de la Unión Europea (UE), el plan para la creación de un fondo para apoyar al euro y el compromiso de España de reducir su déficit fiscal, al parecer son buenas noticias del presente, pero qué hay para el futuro, en virtud que los problemas subsisten y por el momento sólo esperamos que se cumplan los compromisos asumidos.

Por un lado, Grecia, casi al borde de la quiebra y por el otro lado, por efecto dominó, Portugal y España con sus problemas deficitarios y el fantasma de un euro que podría debilitarse en el largo proceso de la recuperación de la economía europea.

Las recientes medidas de salvataje financiero han ocasionado que la economía mundial, a través de sus sensibles mercados bursátiles, generen diversas expectativas en el mundo financiero del viejo continente.

Hace unos días, los países de la Eurozona, con Alemania y Francia a la cabeza, aprobaron un plan de ayuda sin precedentes en el mundo para Grecia. Destinaron 110,000 millones de euros que será cofinanciado por el Fondo Monetario Internacional, pero que el gobierno de Atenas debe cumplir para reducir su colosal déficit fiscal. Algunos ya hablaban de quiebra.

Hace 72 horas, la UE aprobó un programa de avales y préstamos por un importe de unos 750,000 millones de euros y la decisión de España de reducir parte de su abultado déficit en 15,000 millones hasta el próximo año, por cierto han generado buenas noticias, expresadas en el mercado bursátil.

El lunes, la bolsa española logró la

mayor subida de su historia (14.43 por ciento) y lo mismo ocurrió con las principales plazas europeas, asiáticas, latinoamericanas y Wall Street. Han sido buenas noticias para el alicado euro que se cotizó a US\$ 1.284, mientras que las bolsas de Milán, París, Frankfurt, Londres, Lisboa y hasta Atenas obtenían resultados promedio de siete puntos. Atenas logró 9.13 por ciento.

A estas medidas hay que sumar la decisión de España, sí que está pasando por un tiempo difícil, de reducir el déficit público nacional. Hasta el precio del barril de petróleo Brent ascendió a US\$ 80, buen precio para la plaza londinense.

Incluso, las buenas noticias llegaron con el alza del 10 por ciento de las exportaciones alemanas, el crecimiento del 0.9 por ciento en marzo de la producción industrial francesa

*La reciente ayuda otorgada a Grecia por parte de la Unión Europea, el plan para la creación de un fondo para apoyar al euro y el compromiso de España de reducir su déficit fiscal, al parecer son buenas noticias del presente, pero qué hay para el futuro, en virtud que los problemas subsisten y por el momento sólo esperamos que se cumplan los compromisos asumidos.*

y las ventas de viviendas en España que se incrementó en 9 por ciento.

También, el mercado neoyorquino, no obstante las pérdidas de Fannie Mae, se incrementó ligeramente ante tamaña noticia. En España subieron los grandes valores como el Banco Santander que ganó el 23.22 por ciento, BBVA con el 22.03 por ciento, Telefónica con el 11.98 por ciento y Repsol con el 11.94 por ciento.

Al parecer, todo está bien, pero no olvidemos que sólo son respuestas a la decisión de apoyar un fondo para que España y Portugal, los únicos países mencionados, puedan acudir y no llegar al nivel de Grecia. Será el FMI, la institución que supervisará el programa de ajuste de los países que accedan a la ayuda de estabilización anunciada por la Unión Europea.



La nueva generación de líderes en microfinanzas deben asumir los nuevos retos y caminar por el sendero dejado por sus antecesores, pioneros de las microfinanzas en el país. Walter Rojas Echevarría, gerente de la Caja Huancayo y Jorge Solís Espinoza, presidente de la misma institución son parte de esa gran responsabilidad.



El sistema de cajas municipales tiene el gran reto de asumir los nuevos desafíos que serán cardinales para la sostenibilidad de las instituciones en el largo tiempo.

## LOS NUEVOS RETOS PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS CMAC

# Impacto social

**En el reciente Seminario Internacional de Microfinanzas que realizó el Instituto de Microfinanzas de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito en coordinación con la Caja del Santa en el puerto de Chimbote, se analizaron varios temas que fueron y son fundamentales para el desarrollo de la industria microfinanciera peruana en los próximos años, como son el crecimiento económico sostenido, patrimonio institucional y la inclusión social.**

Por Héctor Kuga Carrillo

Precisamente, acerca del desarrollo de las microfinanzas y su relación con la inclusión económica y mercado de capitales, Alejandro Soriano, director adjunto de la Corporación Andina de Fomento (CAF), reveló que está comprobado que el negocio de la industria microfinanciera ofrece importantes oportunidades con sostenibilidad financiera.

Al explicar sobre el crecimiento económico del sistema de cajas municipi-

pales y su probable participación en el mercado de capitales, dijo que debe existir un ambiente de "pleno convencimiento" de los accionistas para desarrollar e implementar estrategias, políticas, tecnologías y productos con la participación de los accionistas. Sostuvo que debe haber coordinación entre las autoridades reguladoras y las entidades microfinancieras con la finalidad de elaborar políticas y marcos de acción, así como un cuadro regulatorio prudencial y con estímulos para la participación de las IMF. Incluso, desde esta perspectiva, lo que ya está realizando la banca es

una herramienta fundamental para la propagación efectiva de las microfinanzas.

**El mercado de valores se ha convertido en una herramienta muy efectiva para las microfinanzas y son alternativas de financiamiento para las instituciones, aparte de promover el desarrollo económico del país.**

En ese sentido, el mercado de valores se ha convertido en una herramienta muy efectiva para las microfinanzas y

son alternativas de financiamiento para las instituciones, aparte de promover el desarrollo económico del país. Coincidió con el rol social de las IMF que constantemente están promoviendo la formalización empresarial y la inclusión social, buscando siempre un equilibrio pleno entre rentabilidad y el impacto social. Recomendó que se continúen con los diferentes productos y servicios para los clientes que deben ser aceptables, diversos, adquiribles y atendibles. (Por ejemplo, ahorro, seguros, remesas, pensiones, tarjetas, etc.). Asimismo, reforzar la adecuación tecnológica, propiciar la regulación referida a la banca electrónica y sistemas corresponsales no bancarios. También, orientar los esfuerzos en el sector rural con atención especializada y en estrategias de asociatividad empresarial, porque a mayor eficiencia institucional habrá también mayor

penetración en el mercado a costos menores, ampliación de capitales y nuevas fuentes de financiamiento.

## Cajas en el mercado de valores

Alejandro Soriano, director adjunto de la CAF, sostuvo que la participación de las cajas en el mercado de capitales es clave para un mayor financiamiento, requiriéndose para ello un incremento de capital (acciones) y asumir deudas, mediante los bonos. Participar en el mercado de valores, ofrece costos financieros muy competitivos, así como la satisfacción flexible de las necesidades de financiamiento a corto, mediano y largo plazo, y la posibilidad de otorgar garantías, entre otros alcances. Asimismo, supone un mayor manejo de ciclos de liquidez y permite acceder a montos importantes de financiamiento. También demanda la participación potencial de inversionistas institucionales y posibles beneficios tributarios, como la exoneración del impuesto a la renta, porque la ganancia de capital no está afectada a impuesto. Sin embargo, hay algunas desventajas. Por ejemplo, los costos por emisión pueden ser elevados en las primeras emisiones por las empresas calificadas, agente colocador, agente estructurador, gastos legales, comisiones y otros gastos. La calificación de riesgo de valor a veces puede ser la no deseada, siendo necesaria para incursionar en el mercado. No obstante, el alto ejecutivo de la CAF recomendó no perder de vista para qué existen las instituciones microfinancieras, al realizar la diversificación de productos y servicios para mejorar la fuente de ingresos. También dijo que es necesario contar con una central de riesgos única y obligatoria para evitar sobreendeudamiento de las instituciones microfinancieras.



La FEPCMAC, mediante cada caja municipal, viene luchando por conseguir nuevos objetivos para el buen desarrollo del sistema financiero peruano y de las microfinanzas en general.

## ALDEA PYME

### Software PYME

Rodolpho Cardenuto sostuvo que la empresa de soluciones SAP América Latina anunció un incremento de más de 15% en sus ingresos por ventas de licencias durante el primer trimestre fiscal del 2010, en comparación con el mismo período del año anterior. Si se considera las ventas de software y los servicios relacionados, el incremento registrado es más de 12%. Brasil tuvo resultados impactantes: nada menos que un 105% de aumento en ingresos por software y un 54% si se considera software y servicios relacionados. Respecto del segmento de PYME, México lideró el crecimiento con un 59% y el crecimiento regionalmente fue 13%. Las soluciones de SAP Business Objects, tuvieron un aumento en venta de licencias de 144% en comparación con el año anterior, con desempeños destacados en Brasil (crecimiento del 161%) y la subsidiaria MCLA (159%), que consiste de los países de Argentina, Chile, Colombia, Venezuela, Perú y el Caribe.

### Pequeña Industria

En el marco de las celebraciones del 39 Aniversario del Comité de la Pequeña Industria (COPEI), de la Sociedad Nacional de Industrias, hoy se realizará el lanzamiento de la Red Nacional de Gremios de la Micro y Pequeña Empresa, junto con los gremios empresariales, las empresas del sector, las universidades, las instituciones técnicas, las instituciones de promoción a las MYPE privadas, las instituciones de consultoría y los consultores especializados del sector MYPE. Se formará una gran plataforma de servicios para las MYPE. Esta red nacional divulgará información de ofertas y demandas de productos, de servicios, de necesidades del sector, se propiciará el fortalecimiento institucional de los gremios empresariales y todas las actividades concernientes al sector de la micro y pequeña empresa. Con este lanzamiento los gremios empresariales del sector darán el primer paso hacia la inclusión de las MYPE en el circuito económico del país, buscando un mercado estable para el sector.

# Farach

Siempre moda

Confeción de Uniformes para empresas e Instituciones, Ropa Sport y de Vestir



Calle Arica 254 - Miraflores  
Telefax: 243-4148 / 243-4250  
Nextel: 9826\*4804  
www.boutiquefarach.com.pe

Por Oscar E. Aguilar Díaz (\*)

**S**i las cajas municipales estuvieran unidas como una sola institución, serían nítidamente el quinto banco del Perú y estarían por encima de Mi Banco, del Interamericano de Finanzas y del Citibank y por debajo del Banco Continental, Crédito, Scotiabank e Interbank, es decir, sólo debajo de los principales bancos del Perú.

En efecto, si consideramos la suma de los resultados obtenidos por las doce Cajas en cinco de los rubros más importantes de los estados financieros elaborados al 31 de Diciembre del 2009, las cajas municipales ocuparían indiscutiblemente el quinto lugar.

Sin embargo, es importante destacar lo que las cifras de los estados financieros no exponen; los muchos problemas que han enfrentado y que aún siguen enfrentado. Por ejemplo, que el gran desarrollo de las Cajas, se efectuó mayoritariamente en provincias, en donde según los expertos se ubican entre el 15 y 20% de las PYME, (el restante 85 u 80% se desarrolla en Lima).

Fue en la época del Superintendente Juan José Marthans, que se allanó el camino para que éstas pudieran lograr su entrada a Lima, con lo cual se logró un anhelo de muchos años y que ha fortalecido al sistema, asegurando su crecimiento sostenido en un mercado más grande, competitivo y complicado a la vez. El señor Felipe Tan Fox, actual Superintendente de Banca y Seguros y AFP, ha otorgado las facilidades necesarias para que las Cajas puedan abrir sus agencias con mayor amplitud.

Es importante también advertir, que si las Cajas desean seguir consolidando sus logros, tendrán que afinar ratios importantes de gestión. La rentabilidad total de su cartera de colocaciones supera el 27%, mientras que en el sistema bancario este ratio es de casi 16%, si bien es cierto que esto se justifica por el alto costo que representa atender microcréditos y por la mejor remunera-

# ¿Cajas municipales, el quinto banco?



neración que ofrecen a sus ahorristas (el costo de la cartera de captaciones en las Cajas es de 8.22%, mientras que en el bancario es de 3.66%), sin embargo, no es posible observar que aun existen Cajas con gastos administrativos que superan el 41%, en tanto que el sistema

promedio llega a 36.80%. Es indudable que en el contexto de la crisis financiero, las Cajas han logrado configurar un exitoso desarrollo, apoyando, decidida y denodadamente, a las "micro empresas" del interior del país, poniéndolas en el primer lugar de la atención de los

gobiernos de turno. Éstas, muchas veces logran apalancarse por el mecanismo de la capitalización del 100% de sus utilidades. Finalmente, la gran pregunta sería, a la luz de las cifras mostradas: ¿Se podrá concretar la idea de unir sus patrimonios y formar, tal vez,

el Banco de las Micro y Pequeña Empresa, el quinto banco del Perú? Los municipios y propietarios de las Cajas, tienen la palabra.

(\*) Ex gerente de Cajas y ex director de Auditoría de la FEPCMAC.

Por Franklin Ríos Ramos

Catedrático de la Facultad de Negocios de la UPC.

El Manual de Organización y Funciones, más conocido como (MOF) por sus siglas, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. El MOF contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación. Hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos,

## La importancia del Manual de Organización y Funciones

no sólo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc.), lo requieran, si no porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca, responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc. Además, es la piedra angular para implantar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera y otros. Como ven, la existencia del MOF en una organización es de vital importancia y

por ello se debe cuidar el proceso de su elaboración. Aquí algunas recomendaciones para este proceso:

- Se necesita la participación y compromiso de todos en la organización, especialmente de los líderes como promotores.
- Se necesita que los líderes que toman las decisiones separen unas horas (3 a 4) semanales para la decisiones referentes a estos temas.
- Se necesita formar un equipo técnico que lidere el proceso (no es nece-

sario la exclusividad) y puede ser interno o externo a la organización.

- Se necesita que la organización tenga su plan estratégico vigente, pues, sin esto no se podrá realizar el MOF.
- Se necesita que el equipo técnico use una metodología para la elaboración del organigrama y para que el plan estratégico se refleje en las funciones; en mi libro "Metodologías para implantar la estrategia: Diseño organizacional de la empresa", recomiendo y muestro algunas metodologías.
- Se necesita finalmente hacer un plan de implantación de este manual, especialmente con los cambios fuertes. Finalmente, poner el manual a plena disponibilidad para el personal, por ejemplo, colgarlo en la intranet institucional.

En nuestra experiencia en Perfil con diversas consultorías en estos temas, las empresas al inicio, no conocen el verdadero valor e impacto de esta herramienta, pero a medida que se elabora el manual, también se van resolviendo algunos grandes problemas que se tenían y que en algunos casos los ha llevado a sufrir algunos golpes fuertes, afectando la rentabilidad del negocio (descoordinaciones con el cliente, fallas en las operaciones, demoras, etc.). Hay que anotar que para que la organización funcione eficientemente, se hace preciso complementar este documento con el Manual de Procesos o Procedimientos, denominado (MAPRO).