



**Universidad ESAN**  
**Programa Maestría en Administración a Tiempo Parcial**  
**MATP- 48**

**TESIS**  
**Análisis prospectivo del sector del microcrédito en Lima**

Esta tesis ha sido realizada de acuerdo a los  
Reglamentos de ESAN  
por:

APELLIDOS Y NOMBRES      FIRMA

Moussu, Léa      .....

Soulard, Pierre      .....

ASESOR DE LA TESIS

Timaná De la Flor, Juan      .....

Lima, 12 de Diciembre de 2011

## RESUMEN EJECUTIVO

El Perú es un país cuyo sistema microfinanciero está reconocido al nivel mundial. Además, la presencia de un mercado compuesto de instituciones de microfinanzas con fines de lucro demuestra la habilidad del país para hacer de esta herramienta de desarrollo social una realidad empresarial. El microcrédito es una parte esencial del desarrollo empresarial del Perú debido a su impacto sobre las MYPES considerando que representan 42% del PBI. Todavía el sector tiene muchas perspectivas pendientes debido al bajo nivel de bancarización que sigue persistiendo y al desarrollo económico en marcha.

Por lo tanto, se quiere realizar en el presente estudio un análisis que permita poner en evidencia estas perspectivas. El problema de investigación de esta tesis se puede entonces expresar en términos de la siguiente pregunta: *¿Cuáles son las evoluciones y los cambios más probables que pueden ocurrir en el sector del microcrédito durante los cinco próximos años, y qué medidas podrían tomar las instituciones para prepararse para ello, optimizando el desarrollo y el perfeccionamiento del sector para el beneficio de todos?* Se trata pues de realizar un análisis prospectivo del mercado microcrediticio peruano.

Lima es la parte más significativa de este mercado, donde se encuentran la mayoría de las IMFs y donde el ciclo de maduración del producto es el más avanzado. Consecuentemente, esta investigación se limitó a la ciudad de Lima, considerando su mayor importancia en el mercado microcrediticio peruano.

Esta tesis tuvo como fundamento la necesidad de anticipar los cambios que afectarán el sector del microcrédito en Lima en los cinco próximos años, con fines de ayudar cualitativamente a los actores a prepararse aprovechando las oportunidades y protegiéndose de los potenciales conflictos y problemas. El objetivo de esta investigación ha sido proporcionar un panorama actualizado del sector de las microfinanzas y una perspectiva de las probables evoluciones del sector, que eventualmente permitan a los principales actores desarrollar estrategias que favorezcan su crecimiento y desarrollo. Los objetivos específicos pueden expresarse en términos de las siguientes preguntas:

- *¿Cuál es la situación actual del sector?*
- *¿Cuáles son los actores del sistema?*
- *¿Qué significa un mejoramiento del sistema para los actores?*
- *¿Cuáles son los objetivos comunes deseados por todos los actores?*
- *¿Cuáles son los conflictos que podrían surgir dentro del sistema?*
- *¿Cuáles son los actores influyentes y secundarios del sistema?*

- ¿Cuáles son los escenarios con más probabilidades de ocurrencia?
- ¿Cuáles son las posibilidades de alianzas para los actores?
- ¿Cuáles son las acciones que el sistema debe tomar para mejorar su funcionamiento, su valor agregado y su impacto sobre la economía?

El estudio se desarrolló a base de tres componentes que son: un análisis sectorial, un análisis cuantitativo gracias al software de prospectiva MACTOR y un análisis cualitativo de entrevistas a expertos del sector. Se utilizó el análisis sectorial como base al trabajo prospectivo, apoyándose sobre estudios ya publicados e información proporcionada por las instituciones microcrediticias. Luego se realizaron las entrevistas a ejecutivos del sector para obtener información nueva, es decir dato primario. Esta información se analizó desde un punto de vista cuantitativo gracias a la herramienta MACTOR, y luego desde un punto de vista cualitativo. Basándose en estos tres pilares, el análisis, permitió establecer los entregables, conclusiones y recomendaciones.

El análisis del sector permitió destacar las características del mercado. El entorno global es favorable al desarrollo del sector al nivel económico, político y especialmente al nivel legal. Luego se definió la estructura de la cadena de valor con los rangos de tasas aplicados a cada eslabón de la cadena. Después se analizaron las características del mercado que son, entre otros, el fuerte dinamismo de las colocaciones, la diversificación geográfica de las carteras, la entrada de nuevos competidores, las disminuciones de las tasas aplicadas, la buena rentabilidad del sector, las barreras económicas, legales y comerciales, los nuevos productos, la estructura de costo y; el desarrollo y la diversificación de los canales de venta. Luego, se analizó el sector con la ayuda del FODA. Después, el análisis de las fuerzas de Porter permitió evaluar el nivel de competencia y las posibilidades para un aumento de esta competencia. Luego se identificaron factores clave de éxito que son la accesibilidad, la productividad, el poder de marca y la gestión de los riesgos y de la cobranza. Para terminar, se estudiaron las tendencias de evolución que son el *downscaling*, el *upstreaming*, la diversificación de los productos y la comercialización. Además existen el riesgo del sobreendeudamiento, de una falta de personal calificado, los efectos de la crisis europea, la evolución de las tasas y la posibilidad del *triple bottom line*.

El análisis prospectivo permitió primero definir lo que será un mejoramiento del sistema. Además se identificaron los actores del sistema para estudiar luego los objetivos y la influencia de estos actores. Se estudiaron también los objetivos deseados por todos los actores y los objetivos que podrían generar conflictos. Luego se identificaron como actores influyentes Mibanco y la SBS; y como actores secundarios las asociaciones de IMFs, los clasificadores de riesgo y los fondos de inversión. Se analizó los cambios que verían conocer

las posiciones de estos actores en los próximos años. Después, se identificaron los escenarios posibles. Los escenarios posibles son: un aumento de la competencia y la entrada de posibles nuevos competidores, el desarrollo del problema del sobreendeudamiento, las posibilidades de fusiones entre las pequeñas instituciones, la diversificación de los productos, la consolidación y la diversificación de los canales de ventas, el aumento de la bancarización y la competición para tener el mejor capital humano. Se estudiaron las posibilidades de alianzas para los actores que son los siguientes: las posibilidades de fusiones entre las pequeñas instituciones, el desarrollo de herramientas en conjunto entre las IMFs y las centrales de riesgo y el desarrollo de indicadores de rentabilidad económica, social y ambiental entre los clasificadores de riesgo, las IMFs y los fondos de inversión.

Finalmente los autores propusieron, mirando a toda la información obtenida y analizada, recomendaciones para el desarrollo del sector. Primero se identificaron los nuevos segmentos dónde las IMFs pueden encontrar posibilidades de crecimiento. Segundo se analizó la estructura de la industria. Tercero, se realizó recomendaciones para proteger el sector del riesgo del sobreendeudamiento. Cuarto, se desarrollaron soluciones para mejorar el impacto social de las IMFs. Quinto, se propusieron soluciones para el desarrollo de nuevas herramientas tecnológicas para permitir el acceso a nuevos canales de venta y el desarrollo de nuevos productos. Finalmente, se desarrollaron soluciones para mejorar la gestión del capital humano.