

Strategic alliance in municipal savings banks to improve profitability: A case study

Víctor Manuel Del Castillo Miranda, Magister en Administración de empresas¹, Julia Otilia Sagástegui Cruz, Doctora en Administración¹ y Mariano José Del Castillo Sagastegui, Ingeniero Ambiental¹

¹*Universidad Privada del Norte, Trujillo, victor.castilloqupn.pe, julia.sagastegui@upn.edu.pe, mariano.delcastillo@upn.pe*

Abstract– *The purpose of this study was to design strategic alliances between supply chain companies and entities in the microfinance sector. Companies in this sector depend on the creation of innovative strategies in order to overcome the difficult competition they face, even more so after the context brought by COVID-19. The alliance was designed for three EMs belonging to different geographical locations. : Caja del Santa- North Coast, Caja Ica- South Coast and Caja Maynas- Selva. The methodological design was a qualitative, descriptive, and case study research. The data collection technique was interviews carried out with the Management Committees and as an instrument, interview guides and an evaluation questionnaire were used, and information was also taken from the Low Banking Zones (ZBB) to intervene. The target indicators of the Alliance's Strategic Maps were presented, and the interviews were coded and analyzed using the ATLAS.ti software. The main conclusions are that the Management Committees positively appreciate the alliance to achieve greater capitalization (ROE) and that the internal and financial capabilities of each EM will be critical for the success of the alliance.*

Keywords-- *Strategic Alliances; Microfinance Entities; Financial Inclusion; Strategic Maps.*

Alianza estratégica en cajas municipales para mejorar la rentabilidad: Un estudio de caso

Strategic alliance in municipal savings banks to improve profitability: A case study

Victor Manuel Del Castillo Miranda, Magister en Administración de empresas¹, Julia Otilia Sagástegui Cruz, Doctora en Administración¹ y Mariano José Del Castillo Sagastegui, Ingeniero Ambiental¹

¹Universidad Privada del Norte, Trujillo, victor.castilloqupn.pe, julia.sagastegui@upn.edu.pe, mariano.delcastillo@upn.pe

Resumen– Este estudio tuvo como finalidad diseñar alianzas estratégicas entre empresas de cadena de suministros y entidades del sector de microfinanzas. Las empresas de este sector dependen de la creación de estrategias innovadoras con el fin de superar la difícil competencia a la que se enfrenten, más aún luego del contexto traído por el COVID – 19. La alianza se diseñó para tres EM pertenecientes a lugares geográficos diferentes: Caja del Santa- Costa Norte, Caja Ica- Costa Sur y Caja Maynas- Selva. El diseño metodológico fue de una investigación es cualitativa, descriptiva, y de estudio de casos. La técnica de recolección de datos fueron entrevistas realizadas a los Comités de Gerencia y como instrumento se utilizaron guías de entrevistas y cuestionario de evaluación, asimismo se tomó la información de las Zonas de Baja Bancarización (ZBB) a intervenir. Se presentaron los indicadores meta de los Mapas Estratégicos de la Alianza, asimismo las entrevistas se codificaron y analizaron utilizando el software ATLAS.ti. Las principales conclusiones son que los Comités de Gerencia aprecian positivamente la alianza para lograr una mayor capitalización (ROE) y que las capacidades internas y financieras de cada EM serán críticas para éxito de la alianza.

Palabras clave– Alianzas Estratégicas; Entidades de Microfinanzas; Inclusión Financiera; Mapas Estratégicos.

Abstract– The purpose of this study was to design strategic alliances between supply chain companies and entities in the microfinance sector. Companies in this sector depend on the creation of innovative strategies in order to overcome the difficult competition they face, even more so after the context brought by COVID-19. The alliance was designed for three EMs belonging to different geographical locations. : Caja del Santa- North Coast, Caja Ica- South Coast and Caja Maynas- Selva. The methodological design was a qualitative, descriptive, and case study research. The data collection technique was interviews carried out with the Management Committees and as an instrument, interview guides and an evaluation questionnaire were used, and information was also taken from the Low Banking Zones (ZBB) to intervene. The target indicators of the Alliance's Strategic Maps were presented, and the interviews were coded and analyzed using the ATLAS.ti software. The main conclusions are that the Management Committees positively appreciate the alliance to achieve greater capitalization (ROE) and that the internal and financial capabilities of each EM will be critical for the success of the alliance.

Keywords– Strategic Alliances; Microfinance Entities;

Digital Object Identifier: (only for full papers, inserted by LEIRD).

ISSN, ISBN: (to be inserted by LEIRD).

DO NOT REMOVE

Financial Inclusion; Strategic Maps.

I. INTRODUCCIÓN

Se sabe que desde los años 90 las Entidades de Microfinanzas (EM) se han impulsado de forma radical debido al modelo de entidad financiera generado por la apertura financiera y la Nueva Ley de Banca, cuyo impacto en Oriente Medio, África, la India y la China ha sido de suma importancia. Las EM hacen posible el acceso a un crédito distinto al tradicional basado en la definición de la propiedad en los Registros Públicos; por el contrario, estas se basan en el volumen del negocio y las posibilidades para pagar dicho crédito [1]. Dentro de la economía del Perú, el sector de servicios financieros forma parte de los sectores más dinámicos. El Banco Central de Reserva proyectó que, a la mitad del año 2022, el ratio del crédito privado sobre el PBI aumente al 45%. Hoy en día el endeudamiento es fundamental para los consumidores, haciendo que el crédito funcione como uno de los instrumentos capaces de aumentar el acceso al consumo, mejorar la calidad de vida y expandir negocios. Es así como este concepto de crédito representa uno de los ejes que permiten a la economía global funcionar. Es por ello que se les da importancia a las políticas de crédito, ya que la recuperación de estos depende de ello, logrando una mayor liquidez para las empresas.

La Bancarización en el Perú todavía no ha alcanzado un nivel de madurez en sus indicadores. Según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), el ratio de Depósitos del Sistema Financiero/PBI llega a un 51% y los Créditos del Sistema Financiero/PBI al 50% [2]. El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en el Informe Técnico de Condiciones de Vida en el Perú durante el primer trimestre del año 2021, el 50% de la población posee una cuenta bancaria en el sistema financiero y el 53% de la población urbana posee una cuenta en el sistema financiero [3].

En lo que respecta a las micro y pequeñas empresas (MYPES) peruanas se puede apreciar que según la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) realizada en el 2019 indica

que un 35% de los emprendedores tenían por lo menos un producto financiero formal y un 27% instrumentos de ahorro de carácter informal. El 33% tenían cuentas de ahorro, dentro de los cuales solo un 8% contaba con un producto de crédito y sólo un 1% poseía una cuenta a plazo o cuenta corriente [4]. Se puede encontrar un mercado potencial a nivel agregado con el propósito de que las empresas del Sector Financiero continúen sus esfuerzos por promover la Bancarización con la finalidad de alcanzar el desarrollo y reducir los niveles de informalidad y pobreza.

Para este estudio se han tomado en cuenta distintos tipos de investigaciones antecedentes sobre las Microfinanzas dentro de las cuales se encuentran las que se encargan de describir su historia y aspectos institucionales [5]; aquellas que se centraron principalmente en su impacto económico y social [6] y las que han estudiado el análisis y las recomendaciones sobre cómo mejorar su administración de riesgos, sus procesos internos [7].

Con el fin de plantear las Alianzas Estratégicas se posee un corpus académico extenso con el fin de determinar los objetivos y las metodologías [8] [9], en la que el concepto de Mapas Estratégicos y el Balance Score Card como sistema de información gerencial brindan lo necesario para convertir los activos intangibles de la organización en resultados tangibles. [10] indica que existen variantes diferentes de Mapas Estratégicos que se pueden ser desarrollados por el sector económico, midiendo los resultados usando el Sistema de Información Gerencial del Balance Score Card [11].

Las Alianzas desarrolladas por las EM para bancarizar se encuentran a nivel internacional principalmente enfocadas en alianzas de carácter financiero. Dentro de la teoría es posible apreciar las alianzas estratégicas entre EM con el fin de ampliar radio de acción intercambiando capacidades gerenciales, como lo es el caso de Papua Nueva Guinea [12]. Otra alternativa es realizar venta cruzada de productos financieros, en las que se incluyen a los microseguros. Esta ampliación de instrumentos financieros en la oferta de productos se encuentra reconocida en las dimensiones de la inclusión financiera que incluye seguros y pensiones [13]. Los factores tecnológicos provenientes de la Banca tradicional también se emplean con adaptación propia de las EM.

Por lo tanto, este estudio cumple el rol de aportar a las fuentes académica que buscan proyectar una alianza estratégica entre Entidades de Microfinanzas y Empresas de Cadena de Suministros (ECS) con el fin de aumentar la competitividad y por ende la rentabilidad de la EM a través de la promoción de la Bancarización.

Esta encuentra su justificación en la capacidad de un planteamiento reflexivo brindado por la teoría para crear estrategias factibles y adaptadas a las realidades específicas de las Entidades de Microfinanzas (EM) para que aumenten su competitividad y contribuyan al cambio de paradigmas. Las estrategias formuladas han sido implementadas de forma exitosa en el mundo de los negocios, además se diseñaron estudios de casos específicos para que puedan ser

implementados en la realidad por medio de un estudio académico.

Como base de investigación se tuvo que crear recomendaciones efectivas para que las Empresas de Microfinanzas puedan fortalecer sus ventajas competitivas. Estas estrategias buscan aumentar la rentabilidad patrimonial (ROE), por lo que en vez de utilizar los métodos tradicionales de la banca se deben implementar alianzas con empresas pertenecientes a la cadena de suministros y al sector comercial ya que al combinar sus fortalezas se puede llegar a una propuesta de valor especial a las bodegas, cuyo desarrollo genera un círculo virtuoso en el trinomio Empresa Microfinanciera (EM)- Empresa con/de Cadena de Suministro (ECS) y Bodega (Bod).

Esta investigación, junto con su corpus metodológico es un aporte que contribuye al desarrollo de investigaciones de las Alianzas Estratégicas, el estudio presenta el gran potencial que tienen los Mapas Estratégicos para diseñar Alianzas Estratégicas en las empresas Financieras. Asimismo, también se brinda nueva información de estrategias que se han desarrollado en un contexto real entre una Empresa con Cadena de Suministros (ECS) y Empresas Financieras (EF).

La posibilidad de dar soluciones a los trabajos cualitativos realizados en estudios de casos permite lograr en el campo investigado resultados económicos objetivos. Se desarrollaron las dimensiones, metas e indicadores pertenecientes al accionar de las empresas del sector de finanzas en general y del Sector de Microfinanzas de forma particular. Al plantear las Alianzas con la metodología desarrollada se logró un doble objetivo. El primero fue contribuir a la investigación y fuentes académicas, y el segundo brindar estrategias de intervención empresarial con impacto económico y en el bienestar social.

El alto grado de complejidad que conllevan las interacciones entre las dimensiones y variables que componen una Alianza Estratégica como la que se ha planteado en la investigación se ha enfocado en un grupo de variables operativas que permiten enlazar con el componente teórico de los Mapas Estratégicos de [10]. De igual forma, estas alianzas se construyeron con la información de las Zonas de Baja Bancarización con el permiso de los Comités de Gerencias (Gerencias Mancomunadas) de las EM.

Para entender las ideas planteadas en esta investigación es importante destacar las definiciones de los conceptos clave. [14] indican que una alianza estratégica es el acuerdo entre dos empresas que se vinculan a nivel organizacional sin llegar al nivel de estar integrados como lo son las fusiones. Es así como se puede definir a las AE como un conjunto de acuerdos y estrategias mutuas con una extensa gama de posibilidades de interrelación.

El concepto de los Mapas Estratégicos se rige a través de la definición que inicia con Balance Scorecard, como lo señala [15], estos se unen a la visión financiera de la empresa, los resultados en los clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Su aplicación hace que las empresas logren resultados sobresalientes en periodo de tiempo de dos a tres años. Las empresas indicaban que la mayor ventaja que traía

aplicarlos es que permiten la alienación y la focalización, permitiendo concentrar sus recursos en los resultados tangibles.

Este rol de importancia que recibe la focalización queda evidenciado en el libro de [16], quien determinó que las empresas que adoptaban exitosamente los mapas estratégicos seguían una serie de principios: Alineaban la organización con la estrategia. Convertían la estrategia en términos operacionales. Fomentaban el cambio a través de los líderes ejecutivos y transformaban la estrategia a un proceso continuo.

La finalidad de la presente investigación es diseñar una estrategia que resulte efectiva en la práctica con el objetivo de aplicarla en las EM. De esta manera se logró aportar al concepto de “mercado potencial” a través de la intervención comercial en las Zonas de Baja Bancarización con un impacto en la competitividad y generando un incremento de los niveles de capitalización Retorno sobre Patrimonio (ROE/ Return on Equity).

Esto se puede lograr realizando alianzas con Empresas de Cadena de Suministros con un alcance a las bodegas que no están mapeadas en el mercado potencial de las Empresas con Cadenas de Suministros o de Empresas que son del giro de Cadena de Suministros (ECS). Para desarrollar las estrategias se tomó como referencia los óptimos resultados de bancarización generados por Backus (Empresa con Cadena de Suministros Nacional) y sus alianzas con Empresas Financieras (EM) como se describe en los Reportes de Sostenibilidad de [17].

Modelo Exitoso de Alianza entre Backus y entidades financieras (2012 – 2015)

El modelo propuesto en la presente investigación se basó en el estudio de caso realizado con éxito en la empresa Backus. Esta empresa que posee una cadena de suministros y la capacidad de que llegar de forma directa a las bodegas desarrolló una alianza con las entidades financieras entre los años 2012 y 2015, según los reportes de sostenibilidad esto tuvo un efecto importante.

Esta alianza tuvo el objetivo de bancarizar a las bodegas que cumplían el papel de punto de venta y socio comercial. Como se puede observar en los resultados de los Reportes de Sostenibilidad, el modelo propuesto por Backus logró tal éxito que la corporación SAB MILLER mando a implementarla en Ecuador, El Salvador, Panamá y Colombia, buscando cubrir hasta 40 mil bodegas en un transcurso de 4 años.

En primeras instancias, los movimientos de las bodegas realizados con efectivo disminuyeron al estas pasar a ser agentes bancarios (puntos de recaudación), posteriormente se aplicó el Modelo de 4E que abarcaba clases y formación en distintos campos tales como las ventas, el mercadeo, la administración y el Reforzamiento Patrimonial, Emprendimiento. Este Modelo de Vinculación con Backus que tomó en cuenta 4 niveles diferentes: Bodega Responsable, Bodega Sostenible, Bodega Excelente y Bodega Líder, el cual se puede apreciar en la Tabla 1.

Tabla 1
Modelo 4E de Backus para las Bodegas

Fase	Modulo	Contenido general
Diagnostico		
Bodega Responsable	Modulo 1	Ventas y Mercadeo
	Modulo 2	La administración del negocio
Bodega Sostenible	Modulo 3	Las finanzas del negocio
	Modulo 4	Mi negocio: Patrimonio familiar
Bodega Excelente	Monitoreo	
		Refuerzo, cierre de brechas y recomendaciones
Bodega Líder	Modulo 5	Backus y mi negocio
	Modulo 6	El bodeguero como emprendedor social

Esto modelo propuesto alcanzó a convertir a las bodegas en 3,000 puntos de recaudación bancaria y se llegó a capacitar hasta 10,000 microempresarios de las bodegas, esto queda evidenciado en la Tabla 2.

Tabla 2
Resultados de Bancarización de la Alianza Backus y Entidades Financieras.

Año	Incremento de Cobros Bancarizados	Nro. de Clientes convertidos en agentes bancarios	Nro. personas con crédito en zonas rurales	Nro. de clientes capacitados en bancarización	Nro. de clientes capacitados en el programa 4e-	Programa Nano créditos	Programa Micro seguro
2012	32% a 58%	1500	5100	2300	-	-	-
2013	N D	1500	5100	N D	480	-	-
2014	N D	3200	N D	10000	N D	-	-
2015	N D	N D	N D	N D	N D	300	2300

Teniendo en cuenta los conceptos generados y la información obtenida al aplicar este modelo de forma satisfactoria, se elaboró un modelo de Alianza Estratégica dividido en dos fases, la primera de recaudación y la segunda de Colocación de créditos, el cual sirvió para alcanzar los objetivos de este estudio.

II. METODOLOGÍA

El alcance optado para desarrollar el estudio fue uno descriptivo de tipo cualitativo, aplicado y se basa en el estudio de casos. Se consideró el marco metodológico para llevar a cabo el estudio de casos, que pertenecen a la rama de las investigaciones cualitativa que según [18] tienen la particularidad de que solo son aplicables a situaciones concretas. A diferencia de los de tipo cuantitativo que se limitan a trabajar con la muestra de una población usando herramientas estadísticas para realizar deducciones acerca de la población en cuestión.

Por otro lado, [19] indican que las investigaciones cualitativas se basan en un conjunto de preguntas realizadas antes, durante o luego de la recolección y el análisis de información. Conforme se efectúa la inmersión en la realidad problemática sobre la cual se hizo la investigación, se fueron

perfeccionando las preguntas y se generaron nuevas interrogantes en el proceso de indagación. El alcance final de este tipo de estudios consiste en comprender un fenómeno complejo, más no en medirlo.

Al contrario de los programas estadísticos propios de los enfoques cuantitativos, en este estudio se tendrá como enfoque la realidad competitividad de las tres Entidades Microfinancieras (EM) en cuestión. Asimismo, se cuenta con el esquema teórico y conceptual de los Mapas Estratégicos definidos por [10] cuya aplicabilidad, permitió generar las alianzas estratégicas entre las EM y las Empresas de Cadena de Suministros. Tras haber realizado y obtenido los datos de la entrevista se utilizó el software especializado en análisis de datos cualitativos ATLAS.ti versión 9 para codificarlas y posteriormente realizar el análisis de datos. Las respuestas de las entrevistas serán ingresadas al programa para su codificación mediante el método “in vivo”, el cual consiste en utilizar las palabras dichas por el entrevistado para formar categorías con las cuales agrupar las respuestas, identificando así los códigos que más se repiten durante la entrevista.

Como método de recolección de información se eligió a la entrevista. Para empezar con el desarrollo de la Alianza primero se realizaron las entrevistas con los Comités de Gerencia (Gerencia Mancomunada). Dentro de estas se presentaron los objetivos de la Alianza y los roles que competen a las EM y a las ECS.

En la Guía de Entrevista al Comité de Gerencia se tuvieron en cuenta las dimensiones:

1. Valoración de la Alianza (Alineamiento de la Alianza con el Planeamiento Estratégico y Valoración que la Alianza genere valor para la EM).
2. Factores Críticos de la Alianza Estratégica.
 - a. Elección del Socio Estratégico
 - b. Condiciones Mínimas para la Estructura de la Alianza
 - c. Administración de la Alianza
3. Definición y características específicas de las ZBB a intervenir.

Con la finalidad de formar la Alianza se diseñaron matrices que evaluaron la capacidad para formular la Alianza basado en el corpus teórico de [20], [21], [22], [23], [24] y [25]. Asimismo, se formularon los indicadores y metas de seguimiento de la Alianza desde la perspectiva del Balance Scorecard.

Una vez se obtuvo un puntaje favorable de la alianza en las dimensiones planteadas, se prosiguió con la etapa de evaluación del potencial de efectividad de cada una de las EM para desarrollar la Alianza a través de un cuestionario. Este cuestionario estuvo compuesto por el nivel estratégico y el nivel ejecutivo de la alianza.

Con este puntaje se pudo determinar si la EM contaba con el potencial de efectividad necesario para llevar a cabo la alianza a nivel de decisión política gerencial, contando con el empoderamiento del equipo, las capacidades, habilidades y la posibilidad de capacitación para desarrollar competencias y los sistemas de información necesarios para esta.

El siguiente paso fue el diseño propio de la Alianza siguiendo el concepto de Mapas Estratégicos de [10] [11] para determinar los indicadores, que tuvieron como finalidad convertir los activos intangibles de la organización en tangibles y en resultados financieros de capitalización. El desarrollo de indicadores meta de la Alianza se llevó a cabo siguiendo la confluencia de activos intangibles (desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento hasta la perspectiva financiera).

Como resultado de la inmersión en la realidad problemática de investigación, un aspecto importante fue el número de bodegas a bancarizar, por lo que se tomó en cuenta a las Bodegas que presentan un promedio de ventas diarias de 400 soles y que poseían inventario y cuentas por cobrar en permanente rotación.

En la Fase 1 de la alianza, las bodegas recaudaron el 50% de su utilidad operativa. Este proceso llegará hasta el 45% de la Utilidad Operativa de las Bodegas. Si bien la recaudación se da con los ingresos de ventas, se ha considerado a la utilidad operativa como un mejor indicador para captar la potencialidad de negocio de la Bodega (Utilidad Operativa = Ventas - Costo de Ventas). Se estimó que por efecto de la Recaudación y al convertirse estas en agentes, el costo de fondeo se reduciría en un 1.5% frente al costo de fondeo que incluye encaje legal fijado por la SBS a las EM.

Mientras que la Fase 2 de Colocación de créditos se realizará del año 2022-2024 y se estimó que el préstamo de Capital de Trabajo brindado a las Bodega es de S/. 7,000 al año. Se ha considerado que la colocación de créditos a las Bodegas será a una tasa de mercado de 15.7% anual, 1.1% mensual en las tres EM. Caja del Santa, Caja Maynas y Caja Ica).

Asimismo, para esta segunda fase se necesitaron de dos desembolsos de S/. 3,500., llevando a un total anual de S/. 7,000 para cada una de las EM. También se consideró un costo de S/2,000 Call Center anuales para cada una de las EM.

La Ganancia neto de la Alianza Estratégica se añadió a la Ganancia Neta de la Entidad Microfinanciera (EM) al 30 de marzo de 2021. Esta ganancia de la alianza se añadió al Resultado Económico de marzo de 2021 y se determinó el nuevo ROE con la Alianza. Se mantuvo como constante el Resultado Neto y Patrimonio de la EM sin Alianza. Se agregó al Resultado Neto de marzo de 2021 a la Ganancia anual de la Alianza. En los Mapas Estratégicos se presentaron dos matrices de resultados. En la primera matriz perteneciente a la Fase 1 Recaudación, se presentó el ROE del año 2021 y en la segunda matriz de la Fase 2 Colocación de Créditos, se presentó el ROE con la ganancia acumulada de la Alianza en el periodo (2022-2024).

El análisis con el software ATLAS.ti comenzó con la codificación y recuperación de los datos obtenidos en la entrevista, con el fin de sintetizar y clasificarlos para un manejo más eficiente. Al colocar las entrevistas en el programa se detectan conceptos o palabras relevantes para la investigación a los cuales se les asignó un código sugerido por los datos analizados, luego todas las palabras o textos que se

encuentran relacionados a un código permitieron un análisis donde se pudieron destacar los patrones, aspectos comunes y diferencias existentes en los datos.

Para los fines de esta investigación se utilizó la codificación abierta u “open coding”, permitiendo el análisis de las respuestas a la entrevista para la categorización en conceptos que embarquen la idea que quieren transmitir los entrevistados. Este método significa que se crearon códigos que permiten la categorización de las respuestas, esto llevó a la creación de una gran cantidad de códigos que fueron comparados entre sí para identificar los que definían el mismo concepto y así reducir el número de estos, eliminando el problema de la sobrecodificación mencionado por [26].

RESULTADOS

Para implementar la guía de entrevista se obtuvo la aprobación del Comité de Gerentes y así poder desarrollar la Alianza, debido a que esta estaba alineada a su planeamiento estratégico y de esta forma brindaría valor a la EM. Del mismo modo, se definió como primer punto crítico: la definición de la ZBB a aplicar y las características de los socios Empresas de/Con Cadena de Suministros (ECS).

En la Tabla 3, se observa que las ZBB definidas pertenecen a los distritos que son muy accesibles y accesibles. Este primer resultado permite determinar que los traslados de personal y de definición de rutas críticas con las ECS tendrán mayor complejidad. De igual forma, esta ubicación contribuye a la ventaja competitiva de las EM ya que cuentan con agencias cercanas a la ubicación las bodegas que son finalmente el objetivo final desde la posición de las EM.

Tabla 3

Distritos de Alta Prioridad para Bancarizar y Empresas de/Con Cadena de Suministros (ECS)

EM	DISTRITOS DE ALTA PRIORIDAD A BANCARIZAD		ECS
	NOMBRE	ACCESO GEOGRÁFICO	
CAJA ICA	Ica	Muy Accesible	Tercerizados – Multiproducto
	Ayacucho	Muy Accesible	
	Imperial (Ayacucho)	Accesible	
	San Vicente de Cañete (Cañete)	Muy Accesible	
	Nazca (Ica)	Accesible	
	Chala (Arequipa)	Accesible	
CAJA DEL SANTA	Chimbote	Muy Accesible	Tercerizados - Multiproducto
	Huánuco	Muy Accesible	
CAJA MAYNAS	Iquitos	Muy Accesible	Tercerizados - Multiproducto

Se puede observar que las ECS no poseen un alcance nacional como es el caso de compañías más grandes como Backus, Gloria o Alicorp. Estas empresas para las ZBB han desarrollado una estrategia de tercerización, asimismo, según

las indagaciones realizadas se observa que estas empresas combinan diferentes tipos de productos de diferentes empresas.

En la Tabla 4 se presentan los resultados del potencial a nivel estratégico, gerencial y ejecutivo para realizar la AE. Se determinó que las EM poseen un potencial de efectividad superior al 50% del puntaje máximo, por lo que se encuentran aptas para poder desarrollar la alianza con éxito.

Tabla 4

Potencial estratégico, gerencial y ejecutivo de las EM para desarrollar la AE.

Nivel	Caja Ica	Caja Del Santa	Caja Maynas
1. Estratégico	16	16	17
2. Gerencial	10	10	10
3. Ejecutivo			
3.1. Equipos a nivel gerencias funcionales	21	24	21
3.2. Capacitación	3	3	4
3.3. Sistemas de información	7	7	7
Puntaje	57	60	59
Porcentaje (Punt/Punt max)	76%	80%	79%

El desarrollo de los Objetivos Estratégicos e Indicadores Estratégicos de la construcción de componentes de la AE se fundamentó en el Mapa Estratégico a la AE presentado en el Graf. 1.

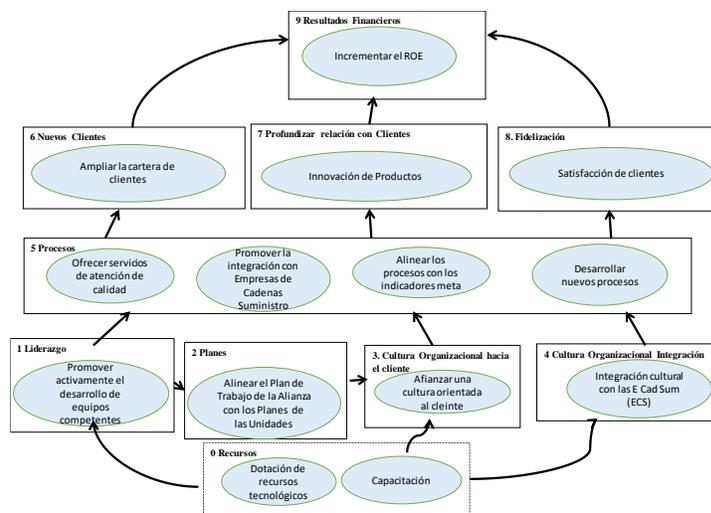


Grafico 1

Aplicación del Mapa Estratégico a la Alianza Estratégica

Con las variables exógenas ya determinadas se pudo apreciar el grado de integración de procesos y la propuesta de valor a las Bodegas con las que se pudo alcanzar los niveles más altos de competitividad.

El progreso de cada EM permitió establecer las Metas para cada uno de los Indicadores Estratégicos. Este desarrollo se realizó en función de:

1. El conocimiento estratégico de la ZBB en que se va a aplicar la Alianza.
2. Las capacidades internas de cada EM de lograr dar la mayor cobertura posible con las competencias organizacionales de la institución.
3. Las capacidades económicas de las EM.

La finalidad de estas alianzas fue lograr una mayor capitalización del ROE para las EM. La variable más importante es la identificación del mercado potencial, este según lo propuesto en el diseño metodológico es la cobertura de las Bodegas en el plazo de 4 años. Dividiéndose este plazo en la Fase 1: Recaudación, y la Fase 2: Colocación de Créditos.

La cobertura de bodegas muestra las tres consideraciones mencionadas en el punto anterior. Es así como cada EM planteó metas diferentes y específicas para cada Fase de la Alianza. En las tablas 5,6,7 y 8 se muestran los objetivos e indicadores estratégicos de las fases.

Tabla 5

Objetivos Estratégicos de la AE- Fase 1: Recaudación.

Perspectiva	Objetivos Estratégicos
Perspectiva Financiera	F1: Aumentar el ROE F2: Incrementar cartera de clientes-bodegas-operac-pasivas F3: Incremento de captacion en la ZBB F4: Reducción del costo de fondeo
Perspectiva del cliente	C1: Fidelización de los clientes-operac-pasivas C2: Proporcionar un servicio superior-operac-pasivas
Perspectiva de los procesos internos	Gestión de clientes G1: Incrementar la participación en el segmento-bodegas-op.pasivas G2: Incrementar el mix de cleintes-operac pasivas
	Innovación de producto P1: Desarrollar nuevos productos
	Gestión de operaciones O1: Incorporar nuevos procesos de atención a las bodegas-op.pasivas
	Indicador de Bancarización Social B1: Incrementar la bancarización en el segmento
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Capital Humano H1: Asegurar la disponibilidad de un equipo competente
	Capital información Cap1: Asegurar disponibilidad de información estratégica y operativa
	Capital organizacional CO1: Afianzar una cultura orientada al cliente

Tabla 6

Indicadores Estratégicos de la AE- Fase 1: Recaudación

Perspectiva	Indicadores Estratégicos - Anual	Metas
Perspectiva Financiera	IndF1 Incremento del ROE	0.02%
	IndF2 Incremento porcentual de clientes-bodegas	10.00%
	IndF3 Incremento porcentual captación ZBB	15%
	IndF4 Reducción de puntos porcentuales costo fondeo	1.50%
Perspectiva del cliente	IndC1 Satisfacción de los clientes (encuesta) - Mínimo	90%
	IndC2 Retención de los clientes objetivo (encuesta)- Mínimo	85%
Perspectiva de los procesos internos	Gestión de clientes IndG1: Incremento de participación	45%
	Innovación de producto IndG2: Incremento mix clientes	25%
	Gestión de operaciones IndO1: Nro de nuevos procesos de atención a las bodegas	7%
	Indicador de Bancarización Social IndB1: Porcentaje de nuevos clientes recién bancarizados	30%
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Capital Humano IndH1: Disponibilidad de un equipo competente	100%
	Capital información IndC11: Disponibilidad de indicadores estratégicos y operativos para medir la alianza	100%
	Capital organizacional IndCO1: Encuesta de satisfacción-clientes	95%

Tabla 7

Objetivos Estratégicos de la AE- Fase 2: Colocación de créditos.

Perspectiva	Objetivos Estrategicos
Perspectiva Financiera	F1: Aumentar el ROE F2: Incrementar cartera de clientes-bodegas-operac-pasivas F3: Incremento de captacion en la ZBB F4: Reducción del costo de fondeo
Perspectiva del cliente	C1: Fidelización de los clientes-operac-pasivas C2: Proporcionar un servicio superior-operac-pasivas
Perspectiva de los procesos internos	Gestión de clientes G1: Incrementar la participación en el segmento-bodegas-op.pasivas G2: Incrementar el mix de cleintes-operac pasivas
	Innovación de producto P1: Desarrollar nuevos productos
	Gestión de operaciones O1: Incorporar nuevos procesos de atención a las bodegas-op.pasivas
	Indicador de Bancarización Social B1: Incrementar la bancarización en el segmento
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Capital Humano H1: Asegurar la disponibilidad de un equipo competente
	Capital información Cap1: Asegurar disponibilidad de información estratégica y operativa
	Capital organizacional CO1: Afianzar una cultura orientada al cliente

Tabla 8

Indicadores Estratégicos de la AE- Fase 2: Colocación de créditos.

Perspectiva	Indicadores Estratégicos - Anual	Metas
Perspectiva Financiera	IndF1 Incremento del ROE	0.15%
	IndF2 Incremento porcentual de clientes-bodegas	25.00%
	IndF3 Incremento porcentual	45%

		captación ZBB	
		IndF4 Reducción de puntos porcentuales costo fondeo	1.50%
Perspectiva del cliente	IndC1 Satisfacción de los clientes (encuesta) - Mínimo		90%
	IndC2 Retención de los clientes objetivo (encuesta)- Mínimo		85%
Perspectiva de los procesos internos	Gestión de clientes	IndG1: Incremento de participación	25%
		IndG2: Incremento mix clientes	10%
	Innovación de producto	IndP1: Coeficiente de venta cruzada	3%
		Gestión de operaciones	IndO1: Nro de nuevos procesos de atención a las bodegas
Indicador de Bancarización Social	IndB1: Porcentaje de nuevos clientes recién bancarizados		15%
	Capital Humano	IndH1: Disponibilidad de un equipo competente	100%
		Capital información	IndC11: Disponibilidad de indicadores estratégicos y operativos para medir la alianza
Capital organizacional		IndCO1: Encuesta de satisfacción-clientes	85%

Como se ha determinado el indicador más importante a considerar es la cobertura de las bodegas, esto se puede observar en la tabla 9.

Tabla 9

Cobertura de las Bodegas a Bancarizar por la Alianza

ZBB		2021	2022	2023	2024	TOTAL	
CAJA ICA	Ica	14	7	14	35	70	
	Ayacucho	22	14	15	21	72	
	Imperial (Ayacucho)	4	3	5	13	25	
	San Vicente de Cañete (Cañete)	5	3	6	15	29	
	Nazca (Ica)	4	2	4	11	21	
	Chala (Arequipa)	4	3	8	10	25	
	Ayna (Ayacucho)	3	2	6	10	21	
	Puquio (Ayacucho)	4	4	10	10	28	
	TOTAL		60	38	68	125	291
	CAJA DEL SANTA	Chimbote	30	15	25	40	110
CAJA MAYNAS	Huánuco	22	14	15	21	72	
	Iquitos	27	18	18	26	89	
TOTAL		49	32	33	47	161	

Teniendo en cuenta estos fundamentos, las variables ya determinadas y los diferentes costos de fondeo por EM se pueden estimar las ganancias por EM, presentadas en la tabla 10.

Tabla 10

Ganancias por la Alianza (En Soles).

	Fase 1		Fase 2		TOTAL
	2021	2022	2023	2024	
Caja Ica	51,126	48,936	87,570	160,975	348,608
Caja Del Santa	25,563	19,317	32,195	51,512	128,587

Caja Maynas	41,753	41,210	42,497	60,527	185,987
-------------	--------	--------	--------	--------	---------

Estos indicadores se pueden observar en relación al ROE en la tabla 11, que es el objetivo final de la Alianza.

Tabla 11

Efecto de la Alianza Estratégica sobre el ROE.

	ROE sin Fase 1	ROE con Fase 1	ROE con Fase 2
	2021	2022 - 2024	2022 - 2024
Caja Ica	3.80	3.82	3.95
Caja Del Santa	-25.06	-29.94	-24.45
Caja Maynas	1.10	1.15	1.31

Este cálculo de efecto sobre el ROE es un estimado sobre una extensa construcción interna de indicadores, que consideraron las metas y efecto final sobre el ROE de cada una de las EM.

Al realizar el análisis del contenido de la investigación con el software cualitativo Atlas.ti se obtuvieron gráficos donde se resaltaron las ideas más importantes abordadas por el estudio. En el Grafico 2 se contempla la nube de palabras generada por el programa, esta técnica permite analizar el contenido de la investigación y destaca las palabras más utilizadas, siendo estas las ideas principales del tema.



Grafico 2

Nube de palabras de la investigación

Descripción: Nube de palabras como resultado del análisis cualitativo, siendo el tema principal las alianzas estratégicas.

El grafico 3 muestra el mapa de árbol generado con el programa de análisis, brindando una clasificación jerárquica de los conceptos más mencionados en el estudio, el numero indica las veces que se nombraron.

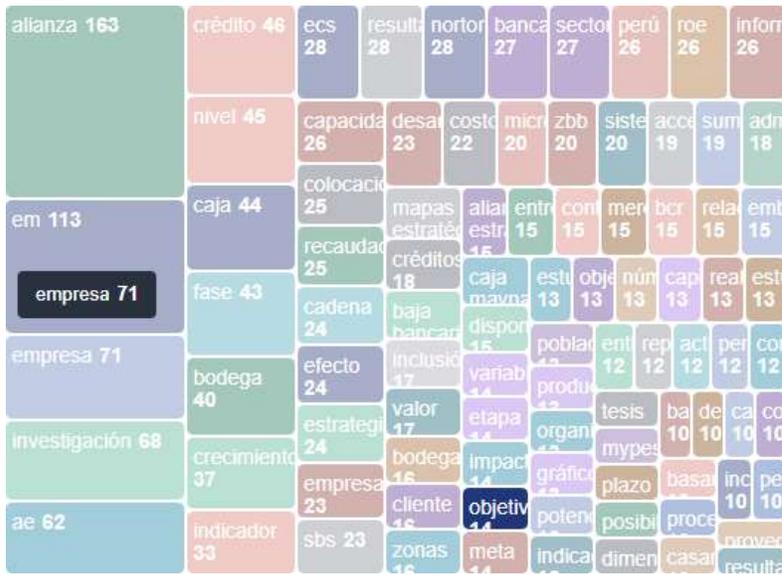


Grafico 3

Mapa de árbol de la investigación

Descripción: se denotan los temas más importantes en el mapa de árbol, siendo la alianza y las EM la temática recurrente.

Mientras que en el grafico 4 se muestra el resultado del análisis y la codificación de la entrevista utilizada como herramienta de recolección de datos, permitiendo vincular los conceptos tratados en esta.

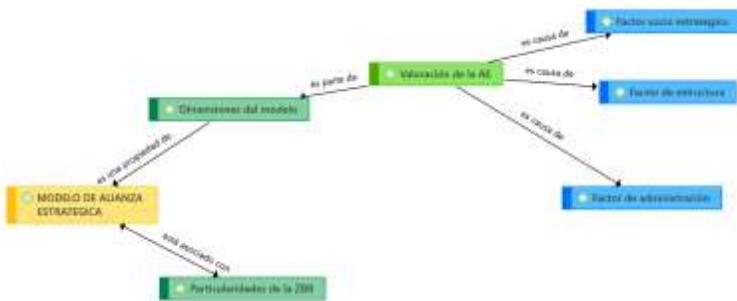


Grafico 4

Red de códigos de la entrevista.

Descripción: Se muestran las codificaciones de las entrevistas, donde la valoración de las AE depende de la estructura, administración y lo socio-estratégico.

DISCUSIÓN

El resultado final de la investigación se ha obtenido al diseñar la Alianza Estratégica, esto se logró a través de una inmersión que vino desde las Gerencias Mancomunadas en realizar la AE hasta el autoanálisis de identificar y determinar

si es que se tienen las capacidades estratégicas y gerenciales para poder realizarla. Las Ganancias obtenidas por las empresas tras formar la Alianza presentan resultados favorables pero distintos según las Zonas de Baja Bancarización y también en función de las diferentes competencias de las empresas para poder desarrollar estas alianzas.

Estos resultados se pueden contrastar con los obtenidos por [27], quien concluyó que estas alianzas se encuentran influenciadas por factores externos propios del contexto global empresarial. Para llevar a cabo correctamente la formación de una alianza estratégica se deben atender las tendencias mundiales, las necesidades de cada mercado y los posibles obstáculos, modificando así la estrategia de las empresas. Asimismo, [28] quien propuso estudiar el control como un indicador determinante en el éxito de una alianza estratégica determinó que los buenos resultados de las AE dependen de las condiciones adoptadas por las empresas participantes, condiciones que se pueden entender como indicadores como lo son reportes permanentes que permitan un control y manejo de los resultados de la alianza.

La variable esencial para alcanzar los resultados ha sido la capacidad de las diferentes EM para poder lograr la bancarización de las bodegas en dos etapas: Fase 1. Recaudación y Fase 2. Colocación de Créditos. Los resultados de las Ganancias y las del incremento del ROE permitieron determinar que la alianza genera una capitalización que da la posibilidad de aumentar la capacidad de los recursos para desarrollarla. Similares resultados pueden ser observados en la investigación de [29], quienes tras aplicar alianzas estratégicas en una empresa obtuvieron ventajas competitivas para esta, concluyendo que este método genera ventajas tales como el aumento de la rentabilidad y mayor competitividad en los precios.

Asimismo, los resultados de las AE poseen una correlación con la capacidad de comprometer los recursos de la empresa. Así se puede ver que la EM Caja del Santa viene de un ROE negativo y con la AE el impacto en el ROE es mayor al de las demás EM. Esto fundamenta por qué la Caja del Santa posee una base patrimonial menor, producto de las pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores. Mientras que en el caso de la EM Caja Ica y EM Caja Maynas se puede apreciar que los impactos en el ROE son menores porque cuentan con base patrimonial mayor; sin embargo, poseen las mejores ganancias a nivel monetario. De acuerdo con los resultados del estudio de [30], esto encuentra su fundamento en las conclusiones que determinaron que las empresas que tienen gran presencia en el mercado se encuentran satisfechas con su realidad, mientras que las empresas que se encuentran en una situación difícil buscan estrategias que les ayuden a subsistir, siendo las alianzas estratégicas el más eficiente y que brinda resultados exitosos seguros.

Cabe señalar que las diferencias existentes entre cada región pueden influir en la implementación de las alianzas estratégicas y los resultados que estas tengan. El contexto económico en Ica es uno basado en la agricultura,

específicamente en la producción de algodón y uva para el vino; esto interviene en las necesidades financieras y los servicios que la caja de ahorros debe ofrecer y la forma en la que se puede relacionar con otros actores del mercado para formar más alianzas. Asimismo, la presencia de instituciones financieras en Ica, ya sean formales o informales, afecta la rentabilidad de la caja de ahorro [31].

En Santa, el enfoque centrado en la actividad agrícola de la región crea la necesidad de un financiamiento estacional para poder adquirir la tecnología e insumos necesarios para entrar en dicho mercado. Asimismo, debido a la importancia de la actividad pesquera en las zonas cercanas al mar, se generan oportunidades para formar alianzas con empresas pesqueras que busquen el financiamiento de una caja de ahorro. Finalmente, la mezcla de poblaciones pertenecientes al área rural y al área urbana influye en la forma con la que los usuarios pueden percibir los servicios financieros [32].

Al ser Maynas una región amazónica, su economía se encuentra basada en la agricultura y la explotación de recursos naturales como el plátano, el café y el cacao. Otro aspecto importante en la región es su potencial turístico gracias a la cultura nativa y la diversidad de especies biológicas abre oportunidades para la que la caja pueda aliarse con empresas del sector de turismo y brindar servicios financieros adecuados a este contexto económico. Asimismo, la presencia de otros bancos, cooperativas y ONG es notable, por lo que la caja de ahorros debe identificar los servicios donde puedan ofrecer sus servicios en conjunto con las demás entidades [33].

Los hallazgos determinados en este estudio que cumplieron con diseñar un modelo de Alianzas estratégicas encuentran su importancia al analizar las conclusiones de [34] quienes indican que estos procesos que pueden mejorar el desarrollo económico también tienen un impacto positivo en la calidad de vida de las personas, por lo que estudiar las alianzas estratégicas resulta un tópico sumamente importante y se deben realizar más estudios para entender los elementos de las alianzas a profundidad. Para esto, recomiendan considerar a las alianzas como una parte natural producto de la evolución de la empresa, formando parte de su área de estrategias. Finalmente indican que se debe considerar como un factor del éxito una transparente delimitación de las condiciones entre los socios, aumentando la confianza entre ambas firmas.

En base a los hallazgos de la investigación, se sugieren las siguientes acciones para mejorar la capitalización con las AE: Se recomienda considerar a las empresas locales para colaborar y buscar financiar proyectos de la comunidad, ofreciendo productos financieros como créditos a las pequeñas empresas o a las cooperativas de la región. Teniendo en cuenta la gran cantidad de emprendedores locales y agricultores de las regiones se plantea ofrecer microcréditos para que puedan financiar proyectos de alta demanda, así como también diseñar productos de ahorro que se puedan alinear con los ciclos de los cultivos agrícolas, incentivando así la participación entre ambas partes. Finalmente, para medir la efectividad de estas estrategias se deberán establecer indicadores que permitan evaluar el impacto de las AE y los productos que se ofrecen,

permitiendo identificar las áreas de mejorar y ajustar lo necesario.

CONCLUSIONES

Se comprobó la Hipótesis principal que la Alianza Estratégica configurada es una estrategia entre las Empresas de/Con Cadena de Suministros (ECS) con las Empresas de Microfinanzas (EM) del estudio, Caja Ica, Caja del Santa y Caja Maynas que generan mayores niveles de capitalización.

Se comprueba la Hipótesis secundaria que señalaba que las EM del estudio, Caja Ica, Caja del Santa y Caja Maynas cuentan con la capacidad estratégica, gerencial y de conformación de equipos para desarrollar la AE.

Se comprueba la Hipótesis que los Mapas Estratégicos de Kaplan y Norton (2004) permiten construir las metas e indicadores de las AE.

El amplio desarrollo de los objetivos estratégicos, metas e indicadores permiten apreciar cómo se entrelazan los efectos de los activos intangibles hacia los activos tangibles para lograr los mayores niveles de Bancarización y que permiten generar valor a las EM y así incrementar su nivel de capitalización.

Las Ganancias de las AE son diferentes para cada EM. La variable crítica que es el número de bodegas a bancarizar dependerá de las capacidades de cada EM. Caja del Santa, por contar con un ROE negativo en el año inicial tendrá más dificultades de poder comprometer recursos en las AE.

Las tres EM, Caja del Santa, Caja Ica y Caja Maynas incrementan su nivel de capitalización (ROE) con la AEE en el caso de las EM Caja Ica y EM Caja Maynas se puede apreciar que los impactos en el ROE son menores porque cuentan con base patrimonial mayor; sin embargo, cuenta con las mejores ganancias a nivel monetario.

REFERENCIAS

- [1] BCR (2021). Reporte de Inflación Junio. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2021-2022. Disponible en: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/junio/reporte-de-inflacion-junio-2021.pdf>
- [2] SBS (2020a). Informe de Estabilidad del Sistema Financiero. Disponible en: https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pub_InformeEstabilidad/Informe%20de%20Estabilidad%20Financiera_2020_II.pdf.
- [3] INEI (2021). Informe Técnico. Condiciones de Vida en el Perú. Trimestre: Enero-Febrero-Marzo 2021.
- [4] COMEX (2019). La micro y pequeñas empresas en el Perú. Resultados en 2019. Informe anual de diagnóstico y evaluación acerca de la actividad empresarial de las micro y pequeñas empresas en el Perú y los determinantes de su capacidad formal.
- [5] Green, Wendy; Cheng, Mandy (2018). Materiality Judgement in an integrated reporting setting: The effect of strategic relevance and strategic map. *Accounting, Organization and Society*. pp. 1-14.
- [6] Quispe, Z; León, D; Contreras, A. (2012). El Exitoso Desarrollo de las Microfinanzas en el Perú. En BCR. *Revisa Moneda* Nro. 151-pp. 13-18.
- [7] Zegarra, P. (2011). La Administración de Riesgos en la Caja Trujillo y su Influencia en la Reducción de Pobreza en la Región de la Libertad. Tesis para obtener el Grado de Doctor en Economía y Desarrollo Industrial. Universidad Nacional de Trujillo.
- [8] Dominice-Diasa, B; Volkova, T (2019). Strategic Foresight as an Enabler of a Sustainable Future. SGEM On Line Scientific Library on Earth & Planetary System.

- [9] Quezada, L; Córdova, F; Palominos, P; Godoy; Ross, J (2009). Method of identifying strategic objectives in strategy maps. *Int. J. Production Economics* 122. pp. 492-500.
- [10]Kaplan, R; Norton, D. (2004) Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles. MA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- [11]Kaplan, R; Norton, D; Rugelson, B. (2010) Managing Alliance with the Balance Score Card. *Harvard Business Review*. January- February. pp. 114-120.
- [12]Kavanamur, D. (2002). Strategic alliance issues in microfinance management. *Development Bulletin* 60, pp. 87 – 90.
- [13]León J (2017). Inclusión financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas en el Perú. Experiencias de la Banca de Desarrollo. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Documentos de proyectos. pp. 46
- [14]Wheelen, T. L; Hunger, J.D. (2008). Strategic management and business policy concepts. Pearson. Prentice Hall. 405pp
- [15]Kaplan, R; Norton, D. (1992) The Balance Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. (Enero- Febrero).
- [16]Kaplan, R; Norton, D. (2000) Cómo utilizar el Mando Integral. Barcelona: Edición Gestión 2000. S.A.
- [17]Backus. Reportes de Sostenibilidad (2012, 2013, 2014 y 2015). Disponibles en: <https://www.backus.pe/reporte-de-sostenibilidad>
- [18]Castro, E. (2010). El Estudio de Casos como Metodología de Investigación y su Importancia en la Dirección y Administración de las Empresas. *Revista Nacional de Administración* I. (2) 31-54. Julio-Diciembre.
- [19]Hernández, R; Fernández, C; Baptista, L (2014). Metodología de la Investigación. 6ta edición. México D.F.: MacGraw Hill
- [20]Hill, C; Jones, G; Schelling, M. (2015). Administración Estratégica. Teoría y Casos. Un enfoque integral 11av Edición. México D.F.: Cengage Learning Editores S.A. de C. V.
- [21]Demirguc-Kunt, A; Levine, R. (2018). Finance and Inequality: Theory and Evidence. *Annual Review of Financial Economics*, Annual Reviews, vol. 1. Disponible en: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.financial.050808.114334>.
- [22]Dubrovski, D. (2020). Characteristics of Strategic Partnerships between Differently Successful Companies. *Journal of Financial Risk Management*. Vol 9. pp. 82-98.
- [23]Fahnehjelm, A; Tomander, I. (2020) Strategic Alliances Formations in a Dynamic Environment. A Business Ecosystem perspective applied to Strategic Alliances in the On Line Media Industry. Degree Project in Industrial Management. Second Cycle. 30 credits. Stockholm, Sweden.
- [24]Ghislain, P; Ngouala, B (2021). Analysis of the Microeconomic Factors of the Financial Inclusion of the Population in the Republic of Congo. *Theoretical Economic Letters*. Vol 11. pp. 100-115.
- [25]Hussaini, U; Casmir, I (2018). The effects of financial inclusion on poverty reduction: The moderating effects of microfinance. *International Journal of Multidisciplinary and Development*. Vol 5. Issue 12. December. Pp. 188-198.
- [26]Oyetayo, O; Eboighe, U (2018). Analysis of Financial Risk Management Strategies of Microfinance Banks. *Journal of Financial Risk Management*. Vol 77. pp. 223-240.
- [27]Estrada E. (2022) Alianzas y nuevas tendencias de internacionalización de la empresa multinacional. Tesis. Universidad Pontificia de Comillas.
- [28]Velásquez G. (2017) El control como factor determinante de éxito para las alianzas estratégicas. Tesis de Maestría. Universidad ESAN.
- [29]Alvarado G. y Valle E. (2021) alianzas estratégicas internacionales y ventaja competitiva en la empresa Drofarc Perú S.A.C., en el año 2019. Tesis de Grado. Universidad Privada del Norte.
- [30]Tafur, C (2019). Bancarización: Una aproximación al Caso Colombiano a la Luz de América Latina. En *Estudios Gerenciales*. Vol 25. Nro. 100 (Enero-Marzo-2019) pp, 13-37.
- [31]Torres Gutiérrez, C. A. (2020). ¿ Es el sector agroexportador de Ica sostenible? Un análisis econométrico de servicios ecosistémicos en el desierto de Ica.
- [32]BCRP (2022) CARACTERIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ÁNCASH. [En línea] Disponible en: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/ancash-caracterizacion.pdf>
- [33]Tello Perez, J. A. (2022). Programa de créditos agrarios y desarrollo económico de sus beneficiarios en la provincia de Maynas 2021.
- [34]Saavedra, D (2018) La bancarización y su impacto en el desarrollo económico en la región San Martín. Tesis para optar el Grado Académico de Maestra de Finanzas. Universidad César Vallejo Escuela de Posgrado.