



“PLAN ESTRATÉGICO DE FINANCIERA CREDINKA 2016-2018”

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Sr. Richard Alejo Arango

Sr. Omar Briceño Cruzado

Sr. Erika Chiang Pérez

Asesor: Profesor José Aníbal Díaz Ismodes

2017

Dedicamos el presente trabajo de investigación a Dios, nuestro padre celestial, que nos bendice cada día.

Y a nuestras queridas familias, por su invaluable apoyo, comprensión y por ser la continua fuente de motivación de nuestras vidas.

Agradecemos a todos los docentes que nos guiaron durante el desarrollo del programa de la Maestría, por sus valiosos aportes y enseñanzas. En especial a nuestro asesor de tesis, José Díaz, por sus valiosas pautas y consejos durante la elaboración del presente trabajo.

Resumen ejecutivo

Desde sus orígenes, la que hoy en día es Financiera Credinka S.A. (antes Caja Rural de Ahorro y Crédito Credinka S.A.), ha sido una institución que ha mostrado una tendencia creciente en la cantidad de colocaciones y depósitos del público durante 20 años de trayectoria, que marcaron una imagen referente en el mercado cusqueño, lugar de constitución de la empresa. Sin embargo, con el transcurrir del tiempo, la plaza del Cusco fue volviéndose atractiva para bancos y entidades microfinancieras de mayor envergadura por lo que en el año 2009 se decide, como medida estratégica, vender la institución a Diviso Grupo Financiero S.A. (en adelante, Grupo Diviso). Desde ese momento, para mantener la buena imagen lograda, se decide planificar proyectos de mediano plazo para convertir a la caja en financiera, y es así como en 2014 se logra dicho objetivo a través de la fusión de las denominadas Caja Rural de Ahorro y Crédito Credinka S.A. con la Financiera Nueva Visión S.A., para dar paso a Financiera Credinka S.A. (en adelante, Credinka). Sin embargo, un contexto de poco crecimiento y desaceleración económica hace que las colocaciones y los depósitos sigan una tendencia a la baja, frenando el crecimiento natural de la financiera, lo que generó resultados negativos al cierre de 2015.

El presente trabajo de investigación plantea las diferentes estrategias y la hoja de ruta que deberá asumir Credinka en un lapso propuesto de tres años (2016 a 2018), con estrategias de crecimiento acorde a la actual realidad que enfrentan las microfinancieras: crecimiento orgánico estancado y plazas para colocaciones de crédito con altos índices de morosidad. El trabajo analiza en forma estructurada los objetivos estratégicos y los riesgos (a través de un heat map) que las microfinancieras pueden sufrir, partiendo del análisis macroambiental y microambiental del mercado donde se desarrollan las actividades principales, así como del análisis interno de Credinka, que asume riesgos inherentes a su actividad como riesgo operacional, mercado, liquidez y riesgo de crédito, por mencionar los principales.

También se aborda el desarrollo de la estrategia principal, que es la adquisición y fusión de una empresa microfinanciera para junio de 2016, a la que se denominó La Caja para salvaguardar la confidencialidad de dicha compra. Esta propuesta permitirá a la financiera tener un crecimiento sostenido que genere valor a los accionistas mediante el desempeño de su misión y el seguimiento de la ruta de su visión.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Resumen ejecutivo.....	iv
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Antecedentes de Credinka	3
1. Antecedentes históricos	3
1.1 Misión actual	3
1.2 Visión actual.....	3
2. Modelo de negocio.....	5
3. Cultura organizacional	5
3.1 Valores organizacionales.....	5
3.2 Prácticas organizacionales.....	5
3.3 Responsabilidad social	5
4. Organigrama de Credinka	6
Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional	7
1. Análisis del macroentorno (PEST)	7
1.1 Entorno político y legal.....	7
1.2 Entorno económico	8
1.3 Entorno social	10
1.4 Entorno tecnológico.....	12
1.5 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	12
2. Análisis de microentorno	13
2.1 Identificación, características y evolución del sector	13
2.1.1 Identificación del entorno específico.....	13
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	18
2.2.1 Rivalidad entre empresas competidoras.....	18
2.2.2 Entrada potencial de nuevos competidores	18
2.2.3 Desarrollo potencial de sustitutos	19

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores	19
2.2.5 Poder de negociación de los consumidores	19
3. Ciclo de vida del sector.....	20
3.1 Factores de análisis.....	20
3.2 Identificación del ciclo actual.....	21
Capítulo IV. Análisis interno de la organización	22
1. Análisis de macroprocesos de Credinka.....	22
2. Estrategia de planeamiento actual	22
3. Estructura accionaria	24
4. Recursos humanos y cultura	24
5. Marketing y Comercial.....	25
6. Operaciones	26
7. Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC).....	26
8. Finanzas y riesgos.....	27
9. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	28
Capítulo V. Planeamiento estratégico de Credinka	29
1. Declaración de misión y visión propuestas.....	29
2. Declaración de objetivos a largo plazo	29
3. Estrategia genérica.....	29
4. Evaluación de estrategias.....	30
4.1 Análisis FODA	30
4.2 Matriz Analítica de Formación de Estrategias (MAFE).....	31
4.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	32
4.4 Matriz Interna-Externa (IE)	33
4.5 Matriz de la Gran Estrategia (GE).....	34
4.6 Matriz de la Definición de Estrategia (DE)	34
4.7 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPCE)	36
5. Estimación de la demanda	36
6. Estimación de la tasa de crecimiento de las colocaciones y los depósitos.....	37
Capítulo VI. Estrategias funcionales	39
1. Plan funcional de la División de Finanzas	39
1.1 Objetivos de la División de Finanzas.....	39

2. Plan funcional de la División de Riesgos.....	39
2.1 Objetivos de la División de Riesgos.....	39
3. Plan funcional de recursos humanos.....	40
3.1 Objetivos de recursos humanos.....	40
4. Plan funcional de tecnologías e información (TI).....	40
4.1 Objetivos de TI.....	40
5. Plan funcional de operaciones.....	40
5.1 Objetivos de operaciones.....	40
6. Plan funcional de marketing y ventas.....	40
6.1 Proceso de comportamiento del consumidor.....	40
6.2 Objetivos y estrategias de marketing y ventas.....	41
6.3 Formulación de estrategias de marketing.....	41
6.3.1 Segmentación y criterios de segmentación.....	41
6.3.2 Mercado meta.....	41
6.3.3 Posicionamiento.....	42
6.3.4 Estrategia de mezcla de marketing.....	42
7. Gestión de riesgos empresariales en el marco del plan estratégico.....	44
Capítulo VII. Ejecución de la estrategia principal.....	48
1. Contexto de la operación.....	48
2. Análisis de La Caja.....	49
2.1 Descripción del negocio.....	49
2.2 Análisis de los principales ratios financieros.....	49
3. Estimación del valor patrimonial de mercado.....	54
3.1 Metodología de valorización.....	54
Conclusiones y recomendaciones.....	59
1. Conclusiones.....	59
2. Recomendaciones.....	60
Bibliografía.....	61
Anexos.....	65
Nota biográfica.....	84

Índice de tablas

Tabla 1.	Identificación del entorno específico.....	13
Tabla 2.	Matriz de análisis de grupos del entorno específico.....	14
Tabla 3.	Listado de empresas del sistema financiero peruano por tipo	15
Tabla 4.	Matriz de análisis de empresas que están dentro del grupo de bancos y financieras	16
Tabla 5.	Participación porcentual de empresas a diciembre 2015.....	17
Tabla 6.	Participación porcentual por tipo de crédito a diciembre de 2015	18
Tabla 7.	Estructura accionaria de Credinka a diciembre de 2015	24
Tabla 8.	Evolución de personal de Credinka 2009-2015 (número de personas)	25
Tabla 9.	Matriz FODA de Credinka	30
Tabla 10.	Matriz AFE.....	31
Tabla 11.	Datos para la matriz BCG.....	32
Tabla 12.	Matriz IE.....	33
Tabla 13.	Matriz de la Definición de Estrategia (DE)	35
Tabla 14.	Calificación de las estrategias	36
Tabla 15.	Proyección de la cartera bruta	38
Tabla 16.	Proyección de los depósitos.....	38
Tabla 17.	Mezcla estratégica de marketing – 7P	43
Tabla 18.	Criterios para la evaluación de riesgos	47
Tabla 19.	Evolución de la morosidad (en miles de soles)	53
Tabla 20.	Evolución de las fuentes de fondeo (en miles de soles)	53
Tabla 21.	Metodología de valorización	56
Tabla 22.	Ingresos financieros (%).....	57
Tabla 23.	Tasa de descuento en soles (S/).....	57

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Línea de tiempo Credinka	4
Gráfico 2.	Organigrama de Credinka.....	6
Gráfico 3.	Macroprocesos de Credinka	23
Gráfico 4.	Matriz BCG	33
Gráfico 5.	Evolución de las colocaciones (millones S/) y tasa de crecimiento (%)	37
Gráfico 6.	Evolución de los depósitos (millones S/) y tasa de crecimiento (%).....	37
Gráfico 7.	Objetivo estratégico: Incrementar la rentabilidad y el valor de la compañía ..	45
Gráfico 8.	Objetivo estratégico: aumentar ingresos.....	45
Gráfico 9.	Objetivo estratégico: Incrementar eficiencia de costos y gastos	46
Gráfico 10.	Distribución geográfica de oficinas	50
Gráfico 11.	Composición de la cartera por tipo de crédito.....	51
Gráfico 12.	Variación porcentual anual de las colocaciones (2011-2015).....	51
Gráfico 13.	Colocaciones por sector económico a diciembre 2015.....	52
Gráfico 14.	Evolución de la morosidad	52
Gráfico 15.	Ratio de capital global (en porcentaje)	54
Gráfico 16.	Indicadores financieros y calidad de cartera.....	58

Índice de anexos

Anexo 1.	Modelo de negocios de Credinka	66
Anexo 2.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	67
Anexo 3.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	68
Anexo 4.	Flujograma del proceso de evaluación y aprobación de créditos	69
Anexo 5.	Relación de objetivos estratégicos e iniciativas (proyectos) / hoja de ruta	70
Anexo 6.	Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (PCE).....	73
Anexo 7.	Balance general proyectado de Credinka (en miles S/).....	75
Anexo 8.	Estado de resultados proyectado de Credinka (en miles S/).....	76
Anexo 9.	Principales indicadores financieros proyectados (en porcentajes y número de veces).....	77
Anexo 10.	Estimación del precio por acción (en S/).....	78
Anexo 11.	Proyecciones de colocaciones y captaciones simple e integrada (2016-2018)	79
Anexo 12.	Estado de resultados integrado (en S/)	80
Anexo 13.	Estado de resultados incremental (en S/).....	82
Anexo 14.	Plan complementario de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) para Credinka	83
Anexo 15.	Presupuesto de gastos de Finanzas	84
Anexo 16.	Presupuesto de gastos de Riesgos.....	85
Anexo 17.	Presupuesto de gastos de RRHH	86
Anexo 18.	Presupuesto de gastos de TI	87
Anexo 19.	Presupuesto de gastos de Marketing.....	88
Anexo 20.	Presupuesto de gastos de Operaciones	89

Capítulo I. Introducción

El desarrollo de las microfinanzas en las décadas pasadas fue importante para consolidar la industria financiera en el Perú que se caracteriza por tener niveles elevados de competencia, crecimiento de las instituciones en ese mercado, mayor posibilidad de atender de forma rentable a amplios segmentos de la población -sin acceso a servicios financieros provenientes de la banca comercial- con una novedosa tecnología crediticia para incluirlos así en el mercado financiero formal.

Los indicadores financieros mostrados durante más de 20 años de alcance y profundidad por parte del sistema microfinanciero peruano respaldan por qué esta experiencia es considerada emblemática en todo el mundo. Asimismo, Perú ha sido elegido por ocho años consecutivos como el entorno más favorable para el desarrollo del negocio microfinanciero por el informe Microscopio Global, elaborado por The Economist Intelligence Unit (EIU) (2015).

Sin embargo, a pesar de contar con un entorno microfinanciero maduro, con instituciones que tienen trayectoria y experiencia en el rubro, los resultados financieros entre 2012 y 2015 son diferentes a los que se tenían en las décadas anteriores, agravándose más en los años 2014 y 2015. Tal es el caso de la reducción del margen financiero y la rentabilidad, así como un incremento de la morosidad, producto de la mayor competencia existente en el mercado microfinanciero.

Ante esta situación las cajas rurales de ahorro y crédito y las cajas municipales se han visto afectadas no solo con evidentes signos de incremento de la morosidad, también con resultados negativos a niveles operativos, aumento de las provisiones, deterioro de la cartera de alto riesgo, entre otros. Ello pudo evidenciarse al cierre de 2014, donde seis cajas rurales registraron pérdidas: Prymera, Señor de Sipán, Incasur, Señor de Luren, Libertadores de Ayacucho y CrediChavín. Para el caso de las cajas municipales, la intervención a la Caja Municipal de Pisco fue uno de los primeros resultados negativos que tuvo la desaceleración económica.

La situación económica se agravó; es así que al primer semestre de 2015 las cifras de las cajas rurales de ahorro y crédito vuelven a mostrar resultados desalentadores (pérdidas por más de S/ 5 millones). Otro golpe para el sistema microfinanciero ocurrió en junio de 2015 con la intervención de la Caja Rural Señor de Luren por parte de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), por mantener pérdidas de más del 50% del capital social de la entidad

financiera, registrando una morosidad de 26,65%, la más alta del sistema de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito en dicho periodo. Debido a la cantidad de créditos de alto riesgo, así como una cartera atrasada que no se encontraba provisionada al 100%, se decide liquidar dicha institución a través de una subasta de activos y pasivos.

Para la clasificadora de riesgos Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (2015), «[...] el continuo crecimiento en la mora conlleva a que las microfinancieras establezcan parámetros más rigurosos de evaluación, modifiquen los manuales y revisen las variables de medición del sobreendeudamiento, todo esto en un escenario en donde la menor tasa de crecimiento no permite diluir mora. [...] Es importante señalar que para una microfinanciera una mora por encima de 8,0% podría comprometer su solvencia, y a la fecha ya tenemos entidades que superan este ratio».

Respecto al sobreendeudamiento, en los últimos ejercicios las microfinancieras han venido implementando, a solicitud del regulador, una serie de medidas para estimar si un cliente existente o uno potencial se encuentra o presenta riesgo de sobreendeudamiento. Para ello, han establecido una serie de parámetros de medición entre los que se encuentran el número de entidades financieras máximas con las cuales podría estar expuesto un cliente, mediciones de cuota/ingreso, variación del endeudamiento total mes a mes, entre otros.

En el marco del Séptimo Congreso Internacional de Microfinanzas, Rubén Mendiolaza, superintendente adjunto de Banca y Microfinanzas de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) indicó: «El mensaje es claro, los tiempos de grandes márgenes financieros lamentablemente han quedado atrás. Ya no estamos en un entorno de tasas altas y urge ser muy finos en el apetito de riesgo (seleccionar a los clientes a los que se deben dirigir)» (Diario El Comercio 2014). En línea con lo anterior, los esfuerzos de las instituciones microfinancieras por controlar sus altos gastos financieros y administrativos no han sido suficientes para compensar la disminución de los ingresos en los últimos años; es así que la escala (tamaño) se ha convertido en el foco principal de la estrategia para mantener o mejorar la rentabilidad, eficiencia y calidad de cartera, por lo que se esperaría que continúen las fusiones y adquisiciones de las instituciones microfinancieras entre sí. En tal sentido, el presente trabajo de investigación se centra en estudiar las actividades estratégicas que se abordarán en el Plan Estratégico 2016-2018 de Financiera Credinka S.A. (Credinka)¹ en el marco de su necesidad de crecimiento.

¹ En adelante se utilizarán los términos la Financiera o Credinka.

Capítulo II. Antecedentes de Credinka

1. Antecedentes históricos²

El 12 de febrero de 1994 se fundó Credinka bajo el nombre de Caja Rural de Ahorro y Crédito (CRAC), como respuesta a la necesidad de brindar productos y servicios financieros accesibles, competitivos y confiables, dirigidos preferentemente al sector rural, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los pobladores y contribuyendo con el desarrollo de la economía regional y nacional.

El inicio de Credinka como Caja Rural de Ahorro y Crédito, se enfocó principalmente en la ciudad del Cusco para luego expandirse hacia otras regiones del sur del Perú. A partir del 2007, Diviso Grupo Financiero S.A. (Grupo Diviso) ingresa como accionista principal de CRAC Credinka. Este es un grupo económico de capitales peruanos con amplia experiencia en el mercado de capitales que gestiona activos por más de US\$ 700 millones y opera, además, Diviso Fondos y Diviso Bolsa.

1.1 Misión actual

«Tejemos el futuro de nuestros emprendedores» (Credinka 2016a).

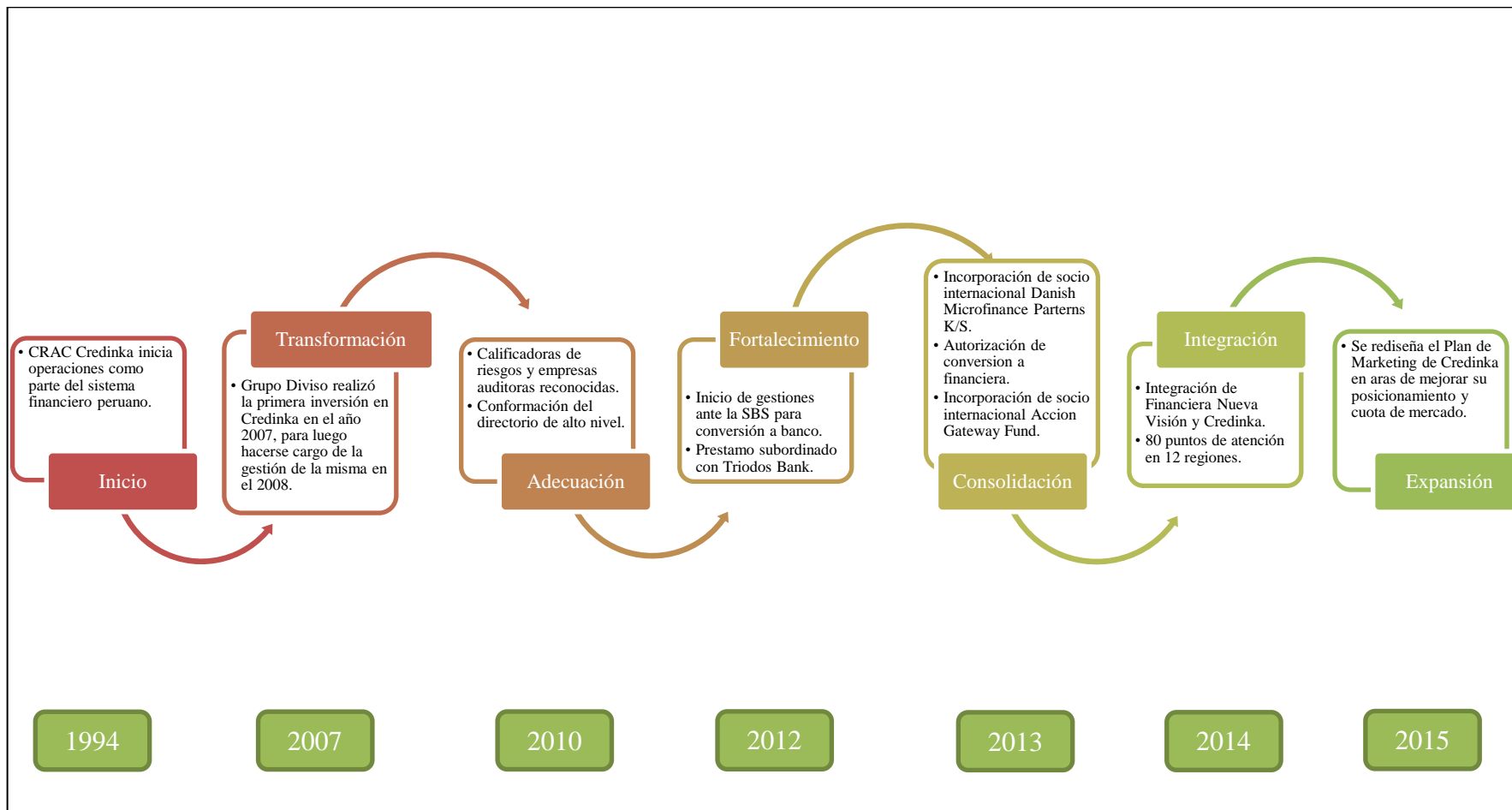
1.2 Visión actual

«Ser una de las principales instituciones financieras líder en microfinanzas en el Perú» (Credinka 2016a).

En el gráfico 1 se muestra la línea de tiempo de Credinka desde sus inicios como caja rural hasta la actualidad, así como sus principales agentes y participantes.

² Credinka, 2016a.

Gráfico 1. Línea de tiempo de Credinka



Fuente: Credinka, 2012; 2013; 2014; 2015a, 2016a.

2. Modelo de negocio

El modelo de negocio de Credinka está enfocado en satisfacer necesidades de personas que utilizan las microfinanzas; es decir, emprendedores que utilizan el crédito como una herramienta de trabajo y una oportunidad para mejorar el desarrollo y bienestar familiar, mediante un portafolio de productos y servicios del sector financiero. En el anexo 1 se muestra el modelo de negocio Canvas (Osterwalder y Pigneur 2011) de la Financiera.

3. Cultura organizacional

La cultura organizacional de Credinka se rige por ciertos valores y prácticas institucionales, tales como:

3.1 Valores organizacionales

Los valores organizacionales de Credinka son:

- Confianza.
- Innovación.
- Trabajo en equipo.
- Pasión.

3.2 Prácticas organizacionales

En Credinka se busca la integración de todos los colaboradores, haciéndolos partícipes activos en los eventos o actividades relacionadas a obras sociales que son promovidas por la empresa, esto permite el trabajo de equipo y genera un alto nivel de confianza hacia la Financiera.

3.3 Responsabilidad social

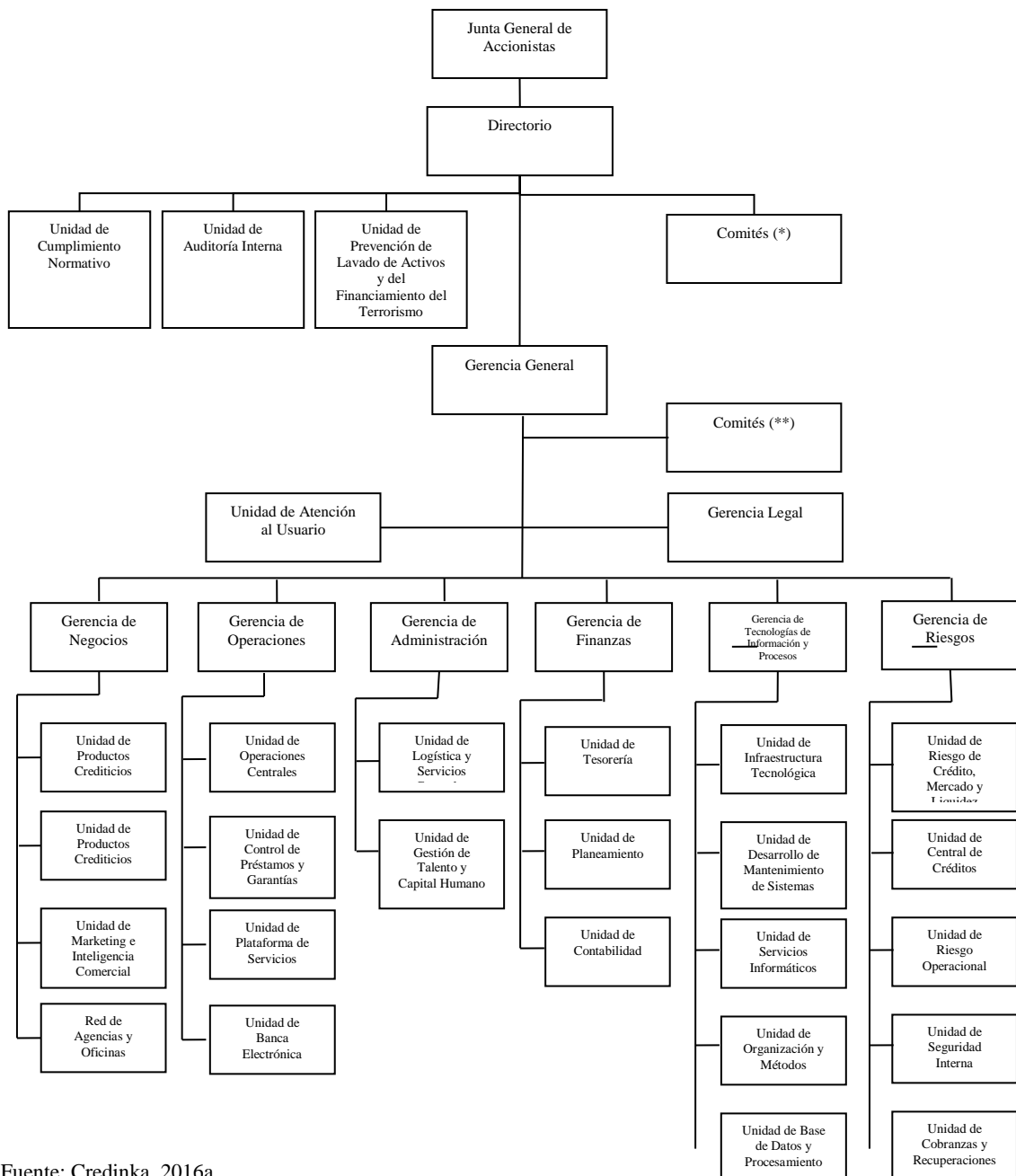
Credinka entiende la responsabilidad social empresarial como su compromiso de aportación del máximo valor, es por ello que desarrolla una política social y programas de voluntariado y política ambiental.

Se muestran, a continuación, dos actividades de responsabilidad social de la empresa:

- **Huella ambiental.** Que busca reducir el desperdicio de agua y mejorar el uso de la energía eléctrica, así como tener un mejor tratamiento de los residuos no biodegradables.
- **Campaña contra el friaje en la región Puno.** Que busca proporcionar abrigo a los pobladores de la región Puno mediante donaciones de mantas y prendas de vestir.

4. Organigrama de Credinka

Gráfico 2. Organigrama de Credinka



Fuente: Credinka, 2016a.

Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (PEST)

1.1 Entorno político y legal

En la actualidad, el Perú afronta una situación de incertidumbre política y un marco regulatorio inestable debido a las elecciones presidenciales. Dependiendo del perfil del candidato que salga elegido nuevo presidente del Perú y su correspondiente gabinete y cargos de confianza delegados en organismos reguladores, ello representaría una amenaza si es que el gobierno tuviese tendencias radicales y restrictivas incidiendo directamente en variables como la inversión privada, la generación de empleo y el consumo privado (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] 2015).

- Asimismo, es importante resaltar que, en cada elección de gobierno local o regional, los funcionarios elegidos tienen la opción de no contratar con Credinka como empresa financiera para otorgar créditos al personal del municipio³.
- Por otro lado, se considera como amenaza el cambio de gobiernos locales y regionales lo que genera deudas impagas con los proveedores que contratan con el Estado, afectando la capacidad de pago de los clientes (antes acreedores del Estado) y consiguientes deudas impagas en Credinka⁴.
- En el entorno legal, el marco regulatorio vigente descrito por The Economist Intelligence Unit (EUI) (2015)⁵ señala a Perú como líder por octavo año consecutivo en el ranking de países con mejores condiciones de negocios para las microfinanzas y resalta el entorno de regulación y supervisión en este segmento del sector financiero. Esta condición vigente representa una oportunidad para el sector y la Financiera de seguir llevando a cabo políticas de crecimiento en el mercado.
- Después de la crisis financiera internacional, el Comité Internacional de Basilea planteó las recomendaciones para un mayor control del riesgo crediticio, fortalecer la regulación y la gestión de riesgos en el sector, entre otros aspectos, por lo que se trabajó en el nuevo

³ Información provista por la Gerencia de Riesgos de Credinka.

⁴ Información provista por la Gerencia de Riesgos de Credinka.

⁵ El Perú alcanzó un puntaje de 87 sobre 100, seguido por Colombia con 85 puntos y Filipinas con 79 puntos, manteniendo su liderazgo gracias a su avanzado marco legal y regulatorio, así como por su competitividad en el sector de las microfinanzas. El Perú registró puntajes destacados en capacidad de regulación y supervisión para la inclusión financiera, regulación prudencial, regulación y supervisión de carteras de crédito, regulación y supervisión de actividades de captación de depósitos, requisitos para entidades de crédito no reguladas, sistemas de información crediticia y mecanismos de reclamación y de resolución de controversias en microfinanzas.

formato denominado Basilea III (SBS s.f.a) que consideraba adecuaciones específicas para países como el Perú. Ello supone una oportunidad para Credinka en tanto trabaje en la implementación de mejores resultados operacionales, así como un mejor control del riesgo crediticio.

- En el Perú, desde hace unos años, se ha venido exigiendo la pronta adecuación de las empresas obligadas a las Normas Internacionales de Información Financiera o IFRS (de acuerdo con la Ley N°29729) que se han venido implementando en el país de forma gradual, para lo cual las instituciones supervisadas por la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) han contado con obligatoriedad y han venido esforzándose en dicho cumplimiento (Diario Gestión 2014). Cabe resaltar que Credinka ha venido trabajando arduamente en la adopción de dichas normas internacionales ya que representan una oportunidad como institución de microfinanzas (IMF) para su proyección internacional y en su posicionamiento en el mercado local, además de representar en sí una fortaleza financiera para mejorar su clasificación de riesgos.

1.2 Entorno económico

- La incertidumbre del crecimiento de la economía China es considerada una amenaza debido a que una reducción en el crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI), generaría una reducción de la demanda de dicho país de materias primas como el cobre, lo que afectaría directamente al Perú (MEF 2015). En ese sentido, se vería afectado el flujo de caja de los proveedores y negocios colaterales que atienden al sector minero, incrementando el riesgo impago.
- Las proyecciones del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF 2015) señalan un crecimiento del PBI de 4,7% en promedio (en detalle, 4,3%, 5,3 y 4,5%, en los años 2016, 2017 y 2018, respectivamente), lo que representa una oportunidad al ser un escenario alentador para el dinamismo de Credinka.
- En el sector financiero las reducidas barreras de entrada, la solidez de las centrales de riesgo y la diversidad de estructuras jurídicas han favorecido la competencia y el dinamismo del mercado microfinanciero peruano. En ese sentido, el ingreso de la banca tradicional a este sector ha sido importante, así como el respaldo de grupos internacionales ligados a microfinanzas y otros nuevos participantes locales, lo que ha llevado a un proceso de adquisiciones, fusiones y consolidación de instituciones que representan una amenaza para el liderazgo de Credinka, que ahora ya es financiera. La oferta financiera es considerada una amenaza debido a que la competencia afecta directamente los márgenes financieros porque

ocasiona la reducción de las tasas de interés y, al mismo tiempo, la migración de clientes a otra entidad.

- Si bien es cierto ha habido un crecimiento económico sostenido de los últimos años, componente principal para la reducción de la pobreza, aún se mantienen rezagos importantes en otros segmentos de la población, es por ello que el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Midis) aprobó la Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social “Incluir para Crecer” (Decreto Supremo N°008-2013-MIDIS) (Midis 2013), herramienta de gestión que busca ordenar y orientar las intervenciones articuladas de los tres niveles de gobierno en materia de desarrollo e inclusión social .

Es en estas zonas donde el acceso al crédito es un factor importante para los emprendedores, convirtiéndose en una oportunidad porque la banca tradicional no los atiende debido a la informalidad de los documentos que estos agentes pueden presentar.

- El fortalecimiento del dólar ha impactado de forma negativa el valor del nuevo sol, llegando a niveles de S/ 3,50 por dólar, muy cercanos a los presentados en el 2006. Ello ha hecho que el Banco Central de Reserva ajuste su política monetaria para evitar un ciclo de alzas que mantenga las expectativas de inflación ancladas. Ambas variables representan una amenaza a la gestión puesto que los proveedores de fondos prestan en dólares y algunas colocaciones son desembolsadas en esta moneda, generándose una situación de riesgo por descalce cambiario.
- El sobreendeudamiento de los clientes es una amenaza latente para el sistema bancario en su totalidad, más aún porque se nota un dinamismo en el uso del crédito de consumo, en tarjetas de crédito y préstamos personales. Asimismo, se destaca el riesgo inherente al segmento de las microfinanzas con tasas de morosidad crecientes, lo cual ha obligado a muchas instituciones financieras a adoptar posiciones más conservadoras respecto a los criterios y procedimientos para la admisión del riesgo, reenfoque hacia unos nichos de mercado, la supervisión y los esfuerzos en recuperaciones de carteras de alto riesgo, así como el fortalecimiento de la cobertura de provisiones (Class & Asociados S.A. – Clasificadora de riesgo 2016).
- La manera como ha venido comportándose la economía peruana y el fortalecimiento de su sistema financiero ha puesto en vitrina al segmento de microfinanzas, permitiendo que inversionistas del exterior vean una oportunidad para rentabilizar sus excedentes en instituciones microfinancieras sólidas, fortaleciendo el capital de estas, así como contribuir con mejores prácticas internacionales y el acceso al fondeo.
- El sector microfinanciero registra tasas de crecimiento expectantes dentro del contexto peruano en el cual todavía se mantienen bajos índices de bancarización, por lo cual las

instituciones microfinancieras (IMF) tienen la esperanza de continuar aumentando su participación en más provincias del país, buscando satisfacer las necesidades de la micro y pequeña empresa. Asimismo, el ingreso de la banca comercial a este sector, así como las adquisiciones y conversiones entre IMF (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. 2015) señalan una mayor competitividad dentro del mercado, lo cual representa una amenaza competitiva sobre la cual hay que seguir trabajando.

- Es importante resaltar que, dentro del sector financiero, muchas instituciones han consolidado su crecimiento durante los últimos años y han logrado incrementar su participación de mercado. Por otro lado, específicamente en el segmento de las microfinanzas, en los últimos años muchas instituciones han tenido tasas de crecimiento casi nulas e incluso negativas, como ha sucedido con la Caja Municipal de Arequipa, Del Santa, Maynas y Tacna; esta última con una reducción de 5,88% en sus colocaciones brutas para el cierre del 2014. Así también se visualizan retrocesos dentro de las cajas rurales para el mismo periodo, cuya cuota fue reducida en 3,48% respecto del año precedente. Este escenario, sin embargo, representa una situación de oportunidad para Credinka que durante el periodo 2014 consolidó su objetivo de crecimiento al transformarse en empresa financiera tras la adquisición de Financiera Nueva Visión, estrategia que le ha valido para no seguir el comportamiento de decrecimiento sino por el contrario, consolidar un mejor posicionamiento como institución financiera al presentar mayores cuotas de mercado. Durante el 2014 logró una cuota de 28,94%, frente al 24,48% del año precedente (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. 2015).
- Incertidumbre respecto del inicio y la magnitud del incremento de la tasa de política monetaria de la Reserva Federal de los Estados Unidos (FED), la misma que repercute directamente sobre el flujo de capitales extranjeros hacía la economía del Perú, lo que representa una amenaza para la estabilidad del sector y para Credinka.

1.3 Entorno social y ambiental

- Socialmente han ocurrido cambios positivos. La sociedad peruana, desde hace varios años, es más inclusiva; los niveles educativos han tenido un ligero progreso, en esta medida la comunidad tiene una mejor autogestión, un mejor control de sus ingresos y sus ahorros. Dentro de este concepto inclusivo es importante señalar el rol de la mujer; más aún, el de la micro y pequeña empresaria, que ha demostrado mejores indicadores de comportamiento crediticio respecto del varón y es, a la fecha, la cliente mayoritaria de Credinka, ya que supera el 50% de su cartera de clientes.

Es notable la existencia de una clara promoción y valoración social del emprendimiento y el desarrollo comercial de los micro y pequeños negocios. Existen distintas instituciones y organizaciones sin fines de lucro que también promueven estos emprendimientos, así como distintos programas educativos para mejorar la “cultura financiera” de la sociedad. Cabe resaltar que el informe “Microscopio Global sobre el entorno de negocios para las microfinanzas 2014” elaborado por The Economist Intelligence Unit con el apoyo del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), la Corporación Andina de Fomento (CAF) - Banco de Desarrollo de América Latina, Acción y la Fundación MetLife, que presenta el ranking global de los 55 países emergentes con el mejor entorno macroeconómico para el desarrollo de las microfinanzas, y donde el Perú, por séptimo año consecutivo, mantiene la posición número uno a nivel mundial para el desarrollo de las microfinanzas, lo cual representa una oportunidad para el crecimiento de Credinka (EIU 2015).

- Dentro de las actividades del sistema financiero en el 2014, la Asociación de Bancos del Perú (Asbanc) implementó el proyecto “Dinero electrónico” como principal herramienta del sector privado para apoyar la inclusión financiera.

Esto se constituye en una herramienta que permite que más peruanos accedan a los servicios financieros formales. El proyecto denominado “Modelo Perú” se ha puesto como meta llegar en cinco años a 5 millones de peruanos y, de ese número, unos 2,1 millones usen activamente su cuenta de dinero electrónico. Se tiene previsto el lanzamiento comercial para julio del 2015 para lo cual las entidades financieras participantes aportarán una inversión inicial de más de US\$ 10 millones para implementar esta plataforma, considerada como un proyecto único en el mundo, representando a la fecha el mayor esfuerzo de la industria financiera a favor de la inclusión y con ello una gran oportunidad para los nuevos proyectos de crecimiento de Credinka (2016a).

- Las actividades delictivas como el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo se están incrementando, lo que repercute en realizar mayor gasto para la implementación de sistemas de prevención, con el riesgo latente de aceptar como cliente a alguna persona involucrada en estas actividades. En el Perú coexisten estos problemas de la mano de la informalidad económica, situación inherente a la cultura de muchos grupos sociales, lo cual ha afectado directamente a muchos sectores económicos siendo hasta el día de hoy una amenaza potencial por ubicarse mayoritariamente en los niveles socio económicos (NSE) de sus clientes objetivos (Juape 2014).
- En el aspecto ambiental los cambios climatológicos impactan de manera significativa a las regiones donde se encuentran los segmentos atendidos por la Financiera, en la medida que ven afectadas sus actividades económicas por la presencia de heladas, friajes, lluvias

torrenciales, sequías y fenómenos climatológicos. El Fenómeno de El Niño de magnitud fuerte o extraordinaria generaría una política fiscal más expansiva, a través de una mayor inversión pública en proyectos priorizados y de rápida ejecución, gasto de mantenimiento y equipamiento (MEF 2015). En general, ello representa una continua amenaza para Credinka.

1.4 Entorno tecnológico

- El acceso a la información y la tendencia del crecimiento tecnológico en el país es alto. En la actualidad un alto porcentaje de micro y pequeños empresarios maneja herramientas tecnológicas y el Internet resulta más que un medio de publicidad; hoy en día es una herramienta clave para la comunicación y fidelización de los clientes. Es por ello la necesidad clara de Credinka de contar con una fuerte presencia en Internet por lo que viene desarrollando importantes proyectos, con lo cual se espera que dichas situaciones representen importantes oportunidades para la financiera.
- Es también importante señalar el notable desarrollo de tecnología crediticia óptima para las microfinanzas que va de la mano con el desarrollo tecnológico mundial y la internacionalización de los mercados (CGAP Portal de Microfinanzas s.f.). Credinka ya tiene desarrollada la plataforma para el empleo del dinero electrónico, la misma que representa una oportunidad y ventaja para posicionarse en el segmento de las microfinanzas a nivel nacional⁶.

1.5 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Luego de analizar el entorno político, económico, social y tecnológico de la industria de microfinanzas se evaluará qué factores son oportunidades o amenazas para Credinka mediante la matriz EFE. En el anexo 2 se muestra el análisis de factores ponderados por relevancia y capacidad de respuesta de la Financiera ante las distintas oportunidades y amenazas del entorno externo.

En dicha matriz se obtuvo la puntuación de 2,67, la cual está por encima del promedio de 2,5. Este resultado indica que las estrategias que aplica Credinka le permiten aprovechar de manera eficiente las oportunidades que se presentan en el entorno y a su vez, responde de manera oportuna a algunas amenazas de este.

⁶ Información provista por la Gerencia de Riesgos de Credinka.

Analizando la matriz EFE por la parte de oportunidades se observa que la mayoría de los factores tienen calificación de 3 o 4 puntos; esto significa que Credinka aprovecha las oportunidades con las estrategias que actualmente tiene pero, a su vez, los factores que tienen calificación 2 son oportunidades que no son aprovechadas o con las cuales se está haciendo poco para aprovecharlas. De la misma forma, al analizar las amenazas se aprecia que la mayoría de los factores tienen calificación 2, lo que indica que Credinka no está respondiendo oportunamente para neutralizar las amenazas.

2. Análisis de microentorno

2.1 Identificación, características y evolución del sector

2.1.1 Identificación del entorno específico

Como herramienta metodológica para la definición del entorno específico los autores de la presente investigación se basarán en el concepto presentado por Abell (Abell 1980, García 2009) el cual relaciona la industria, el sector, el negocio y el mercado. A continuación, se muestra la identificación de cada uno de estos componentes del entorno específico de Credinka:

Tabla 1. Identificación del entorno específico

Industria	Intermediación monetaria
Sector	Financiero regulado
Negocio	Servicios financieros
Mercado (clientes)	Financiamiento
	Servicios financieros
	Depósitos
	Inversión alternativa

Fuente: Abell, 1980.

Elaboración: Propia, 2017.

Como primer paso de este análisis de reconocimiento de grupos del entorno específico se utilizarán los tres criterios formulados por Abell (1980): funciones, tecnología y clientes. En esta primera matriz se analizan los grupos estratégicos: bancos, financieras, Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC), Entidades de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa (Edpymes), de los cuales se buscará seleccionar a aquellos grupos estratégicos identificados como competidores directos y a aquellos identificados como sustitutos.

Tabla 2. Matriz de análisis de grupos del entorno específico

CRITERIOS	DETALLES	Financieras	Bancos	CMAC	CRAC	EDPY-ME
FUNCIONES	Financiamiento	1	1	1	1	1
	Servicios	1	1	1	1	1
	Depósito a plazos / ahorros	1	1	1	1	0
	Inversión alternativa	1	1	0	0	0
TECNOLOGÍAS	Banca electrónica	1	1	0,75	0	0
	Plataformas de dinero electrónico	1	1	0,25	0	0
	Tarjetas de débito	1	1	0,75	0	0
	Tarjetas de crédito	1	1	0,25	0	0
CLIENTES	Urbano	1	1	1	0,25	0,75
	Rural	1	0,25	1	1	1
	Micro y pequeño empresario	1	0,25	1	1	1
	Persona natural sin negocio (consumo, hipotecario, tarjeta de crédito y vehicular)	1	1	1	0,5	0,25
SUMA		12	10,5	9	5,75	5

Fuente: García, 2009.

Elaboración: Propia, 2017.

- **El competidor directo.** En este primer análisis se puede indicar que los competidores directos están dentro de los siguientes grupos: las financieras (con puntaje 12) y bancos (con puntaje 10,5).
- **Principales sustitutos.** CMAC (puntaje 9), CRAC (puntaje 5,75), Edpyme (puntaje 5).
- **Competidores potenciales.** Se debe de realizar un segundo análisis para determinar a los principales competidores.
- **Se debe aplicar el análisis externo y de las 5FP.** A las empresas pertenecientes a los grupos estratégicos seleccionados para este análisis.
- **Definición del sector.** Sector financiero regulado.

Como segundo paso, se identificaron y listaron todas las empresas que pertenecen a los grupos estratégicos elegidos que son bancos y financieras. Se coloca una numeración asociada a cada entidad financiera con el fin de simplificar el gráfico de la segunda matriz.

Tabla 3. Listado de empresas del sistema financiero peruano por tipo

N°	Empresa	Tipo
	Credinka	Financiera
1	B. de Crédito del Perú	Banco
2	B. Interbank	Banco
3	B. Scotiabank Perú	Banco
4	B. Continental	Banco
5	B. Financiero	Banco
6	B. de Comercio	Banco
7	B. GNB	Banco
8	B. Ripley	Banco
9	Mibanco	Banco
10	B. Interamericano de Finanzas	Banco
11	B. Azteca Perú	Banco
12	B. Falabella Perú	Banco
13	B. Santander Perú.	Banco
14	Crediscotia Financiera	Financiera
15	Financiera Confianza	Financiera
16	Compartamos Financiera	Financiera
17	Mitsui Auto Finance	Financiera
18	Financiera TFC	Financiera
19	Financiera Uno	Financiera
20	Financiera Efectiva	Financiera
21	Financiera Proempresa	Financiera
22	Financiera Qapaq	Financiera
23	América Financiera	Financiera

Fuente: SBS, s.f.b; s.f.c; s.f.d; s.f.e; s.f.f.

Elaboración: Propia, 2017.

Como tercer paso, en la siguiente matriz se realiza el análisis de cada empresa perteneciente al grupo de bancos y financieras.

Tabla 4. Matriz de análisis de empresas que están dentro del grupo de bancos y financieras

Criterios	Detalles	Financiera Credinka	BANCOS													FINANCIERAS									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Funciones	Financiamiento	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	
	Servicios	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	
	Depósito a plazos / ahorros	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	
	Fondos mutuos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Tecnologías	Banca electrónica	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0		
	Plataformas de dinero electrónico	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0		
	Tarjetas de débito	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0		
Clientes	Urbano	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
	Rural	1	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	1	0,25	0,25	0,25	0,25	1	1	1	0	1	1	1	0		
	Microempresario	1	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	1	0,25	0,25	0,25	0,25	1	1	1	0	1	1	1	0		
	Pequeño empresario	1	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	1	1	1	0	1	1	1	0		
	Persona natural sin negocio (consumo, hipotecario, tarjeta de crédito y vehicular)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0		
Suma total		12	9,75	9,75	9,75	9,75	9,75	9,75	9,75	8,75	11,25	9,75	9,75	9,75	8,75	11	11	11	8	11	11	11	11	1	

Fuente: Abell, 1980; García, 2009.

Elaboración: Propia, 2017.

De la tabla 4 se concluye lo siguiente:

- **Competidor directo.** Se aplicó la metodología de Navas y Guerras (1998) y Abell (1980) para tener una mejor elección de los competidores directos.
- **Principales sustitutos.** CMAC, CRAC, Edpyme.
- **Competidores potenciales.** Los bancos o financieras que mejoren su enfoque en función a los criterios descritos por Abell (1980): funciones, tecnología y clientes.
- **Aplicar el análisis externo y de las cinco fuerzas de Porter.** A las empresas pertenecientes a los grupos estratégicos seleccionados para este análisis.
- **Definición del sector.** Sector financiero regulado.

En el cuarto paso se utilizará la metodología de Navas y Guerras (1998), con la cual se listarán a las posibles empresas competidoras según su participación porcentual, lo que se presenta en la tabla 5. Con esta distribución se puede realizar una mejor selección de los competidores.

Tabla 5. Participación porcentual de empresas a diciembre 2015

Bancos	Créditos	Participación	Ranking
Mibanco	S/ 7.828.679,554	3,5%	1°

Financieras	Créditos (miles de soles)	Participación	Ranking
Crediscotia Financiera	S/ 3.361.229,74	39%	1°
Financiera Confianza	S/ 1.519.447,08	18%	2°
Compartamos Financiera	S/ 1.014.316,29	12%	3°
Credinka	S/ 649.438,13	8%	4°
Financiera TFC	S/ 576.321,98	7%	5°
Financiera Uno	S/ 558.050,64	6%	6°
Financiera Efectiva	S/ 397.279,69	5%	7°
Financiera Proempresa	S/ 302.123,82	4%	8°
Financiera Qapaq	S/ 229.262,50	3%	9°
TOTAL	S/ 8.607.469,87		

Fuente: SBS, s.f.b; s.f.c; s.f.d; s.f.e; s.f.f.

Elaboración: Propia, 2017.

Del análisis se eligió a las empresas que están mejor posicionadas en el mercado. Así se determinó que los competidores de Credinka son Financiera Compartamos, Financiera Confianza, Financiera Crediscotia y Mibanco.

2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter⁷

2.2.1 Rivalidad entre empresas competidoras

Habiendo identificado a los principales competidores de mercado se elaboró la tabla 6 donde se puede visualizar la participación de mercado de Credinka respecto de sus principales competidores por cada uno de los tipos de créditos colocados en el mercado hasta el cierre del 2015.

Tabla 6. Participación porcentual por tipo de crédito a diciembre de 2015

TIPO DE CRÉDITO	Financiera Credinka	Mibanco	Financiera Crediscotia	Financiera Confianza	Financiera Compartamos	Total por tipo de crédito
Corporativos	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Grandes empresas	100%	0%	0%	0%	0%	100%
Medianas empresas	9%	81%	8%	1%	0%	100%
Pequeñas empresas	5%	66%	10%	11%	7%	100%
Microempresas	4%	60%	8%	14%	14%	100%
Hipotecarios para vivienda	10%	87%	0%	2%	0%	100%
Consumo revolvente	0%	0%	100%	0%	0%	100%
Consumo no revolvente	4%	26%	60%	9%	2%	100%

Fuente: SBS, s.f.b; s.f.c; s.f.d; s.f.e; s.f.f.

Elaboración: Propia, 2017.

Al comparar los porcentajes de participación de las cuatro empresas identificadas como principales competidores y Credinka, se aprecia que Mibanco es el mayor competidor en mercado enfocado a pequeña y microempresa.

2.2.2 Entrada potencial de nuevos competidores

La amenaza de la aparición de nuevos competidores siempre es latente puesto que el mercado peruano es atractivo para los inversionistas nacionales y extranjeros. Estos posibles nuevos competidores podrían ser:

- Las cooperativas no reguladas que cubran las condiciones o requisitos para entrar al sistema regulado.
- Las nuevas entidades financieras, extranjeras o nacionales enfocadas a micro y pequeña empresa.

⁷ David, 2013.

El ingreso de estas empresas está condicionado a que cumplan con las regulaciones legales supervisadas por la SBS en función al modelo de banca que se establece en la Ley N°26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros.

2.2.3 Desarrollo potencial de sustitutos

Dentro del análisis para definir el entorno específico se consideraron diversos grupos de competidores del sector para encontrar a los principales competidores de Credinka. En dicho análisis se excluyó a las CMAC, CRAC y Edpyme que se convirtieron en potenciales sustitutos en tanto tengan un alto enfoque orientado a las micro y pequeñas empresas.

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores tienen un alto nivel de negociación puesto que, al existir muchos entes financieros similares, los agentes superavitarios (fondeadores) pueden escoger otros entes financieros que ofrecen servicios similares. Así también los adeudados financieros (colocadores de fondos) buscan las mejores instituciones para colocar sus fondos en función del rating de riesgo que estas entidades tengan, esto implica que tienen un alto poder de negociación. Cabe mencionar que en el sistema financiero la operación de fondeo consiste en la colocación o flujo de dinero ingresado en una institución financiera, entendiéndose que tal acción puede provenir de inversionistas como de cada una de las personas que generan una transacción de ingreso de dinero a la entidad financiera.

2.2.5 Poder de negociación de los consumidores

El enfoque que se utilizó para este análisis es que los consumidores son aquellos agentes que generan una transacción de salida de dinero por el cual pagarán un interés pactado.

El poder de los consumidores se puede evaluar bajo las siguientes condiciones:

- Pueden cambiar de institución financiera sin incurrir en gastos excesivos.
- Las regulaciones existentes en el sistema financiero tienen un gran enfoque de protección al consumidor.
- Los consumidores están informados de los precios o costos de los servicios o productos, dado que la información es abierta por disposición legal.

Estos factores son los que impulsan a que el consumidor tenga un alto poder de negociación.

3. Ciclo de vida del sector

De acuerdo con la teoría del ciclo de vida económico sea de un producto/servicio, sector o industria, existen varias etapas que éstos regularmente afrontan, las mismas que son conocidas como introducción, crecimiento, madurez y declive. Según esta teoría presentada por Freije y Freije (2002): «En la fase de madurez, ésta es caracterizada por una disminución de las ventas, posteriormente se produce un apalancamiento para comenzar la caída. En otras formas del ciclo de vida, la estabilidad es precedida de un fuerte hundimiento en las ventas como sería el caso de los bienes duraderos en que una vez producida la penetración se produce una fuerte caída en las ventas hasta que comienzan las reposiciones. Realmente la forma de la curva de las ventas en la fase de madurez es la más difícil de establecer con criterios generales, y por ello identificaremos esta etapa por sus características definitorias fundamentalmente y no por su estabilidad en ventas (según la forma clásica del ciclo de vida). La madurez se caracteriza por la saturación del mercado y el incremento de la oferta (tanto de los competidores existentes como por nuevas entradas) fundamentalmente en la etapa de crecimiento, así como por la caída en el aumento de la demanda. Esto lleva normalmente a un exceso de capacidad del sector que conduce a la intensificación de la lucha entre los competidores por cuanto el desarrollo de distintos oferentes no podrá llevarse a cabo si no es a costa de otros competidores. En algunos casos disminuirá como consecuencia, el número de empresas que compiten aumentando la participación de las más fuertes, mientras que en otros casos los mercados maduros son menos concentrados a medida que las empresas mayores pierden cuota porque no pueden mantener sus ventajas iniciales» (Freije y Freije 2002).

3.1 Factores de análisis

Basados en el análisis del entorno externo e interno, el sector financiero regulado es de elevada concentración y competitividad. Aterrizando específicamente en el sector financiero regulado (en especial, el de las microfinanzas), se pueden observar los siguientes elementos característicos: alta competitividad, bajas barreras de entradas al mercado, tasas de crecimiento decrecientes, así como el notable y continuo crecimiento de la tasa de morosidad de los créditos de clientes de este mercado.

Asimismo, del análisis del entorno interno realizado se reconoce el poder de negociación de los consumidores, la posición de seguidores que afronta Credinka, la rivalidad de las empresas y la amenaza de nuevos competidores.

3.2 Identificación del ciclo actual

Dadas las características del entorno se puede evidenciar que el sector en análisis se encuentra dentro de la curva del ciclo de vida en la etapa de madurez, etapa en la que después de haber encontrado su etapa de mayor crecimiento, ahora debe lidiar con la caída de la demanda; en ese sentido el sector afronta la etapa más complicada para su supervivencia y la de sus competidores cercanos. En esa medida Credinka debe llevar a cabo acciones estratégicas que le permitan sobrellevar esta fuerte competitividad en precios (tasas de interés) y procurar incrementar su cuota de mercado a través de las estrategias de crecimiento inorgánico, siendo en la actualidad una práctica continua de las empresas del sector la búsqueda de crecimiento de mercado a través de las fusiones y/o adquisiciones de otras instituciones financieras.

Capítulo IV. Análisis interno de la organización

1. Análisis de macroprocesos de Credinka

El mapa de procesos es un diagrama que muestra un diseño de procesos por niveles, dando una visión general del sistema de gestión. En él se representan los procesos que componen el core financiero, así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información tal como se aprecia en el gráfico 2.

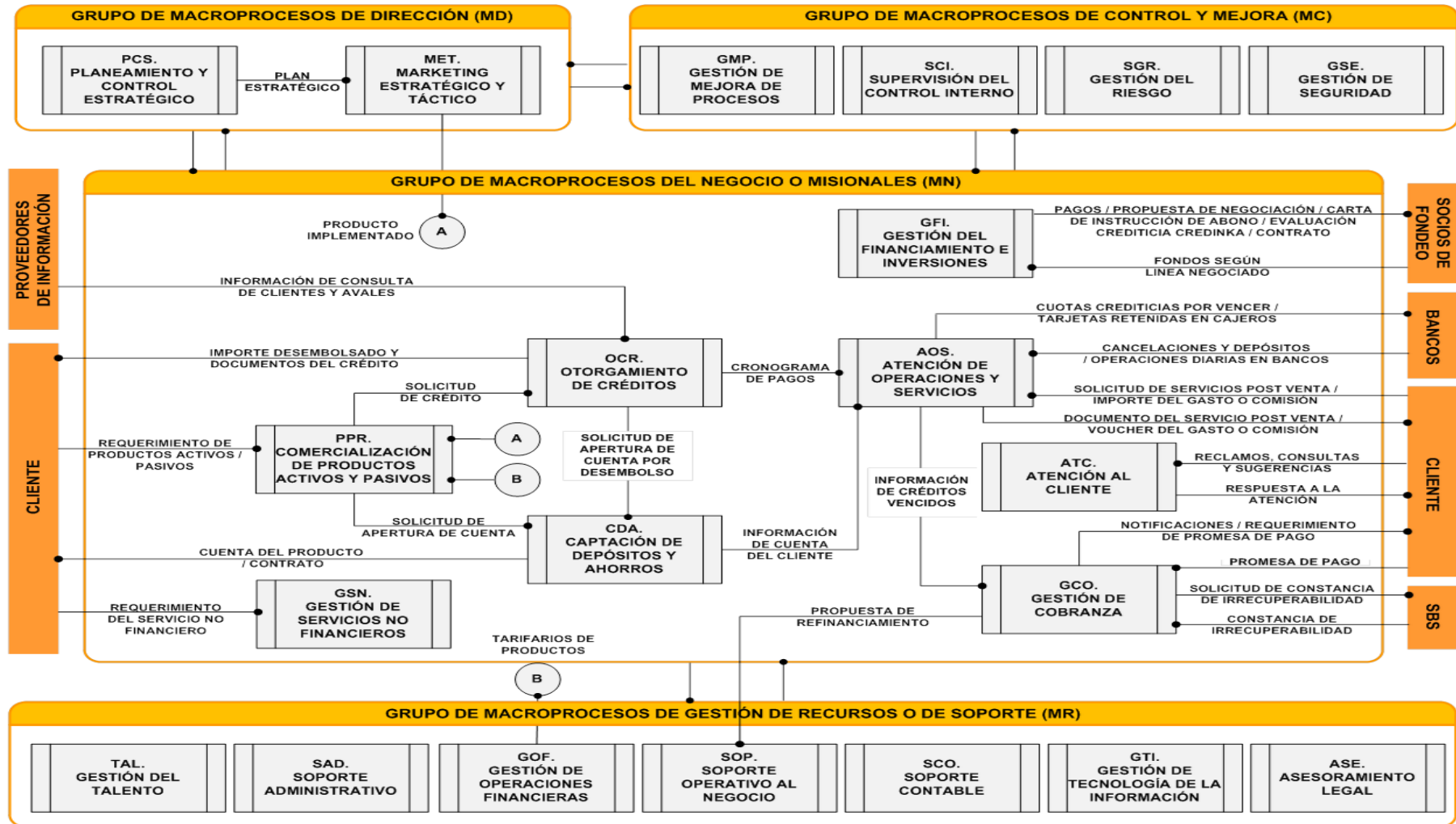
Así se pueden identificar los siguientes procesos:

- **Procesos de dirección o visionales.** Son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización.
- **Procesos del negocio o misionales.** Son aquellos procesos claves que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción.
- **Procesos de gestión de recursos o de soporte.** En este tipo se encuadran los procesos necesarios para brindar soporte operativo, administrativo y financiero.
- **Procesos de control y mejora.** Son aquellos referidos al control interno y a la mejora continua del sistema de gestión. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión.

2. Estrategia de planeamiento actual

La implementación del plan estratégico de Credinka para el segundo semestre de 2015 fue reenfocado tomando en consideración el proceso de integración de las operaciones de Financiera Nueva Visión con CRAC Credinka, que contemplaba como principal objetivo la consolidación del crecimiento de la institución, el fortalecimiento interno, el crecimiento de la cartera de colocaciones y de depósitos, y la mejora en los estándares de eficiencia; ello enfocado en cuatro perspectivas (Credinka s.f.a): capacidades, clientes, financiera, y procesos.

Gráfico 3. Macroprocesos de Credinka



Fuente: Credinka, 2015a

3. Estructura accionaria

Credinka es una institución financiera supervisada y regulada por la SBS; su estructura accionaria está liderada por el grupo Diviso Grupo Financiero S.A., cuya participación es del 81,69% del total de acciones, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 7. Estructura accionaria de Credinka a diciembre de 2015

Accionista	País	Acciones	Porcentaje de participación
Diviso Grupo Financiero S.A.	Perú	85.513.220	81,69%
Danish Microfinance Partners K/S	Dinamarca	10.467.803	10,00%
Accion Gateway Fund, LLC	Estados Unidos	7.391.333	7,06%
Otros	Varios	383.020	1,25%
Total		103.755.376	100,00%

Fuente: Credinka, 2016a.

La Junta General de Accionistas es el máximo órgano de autoridad y encargado de nombrar al Directorio para que tenga una gobernanza de cuatro años. El Directorio de Credinka está integrado por siete profesionales de primer nivel, con amplia trayectoria en el mercado financiero y de valores. El Directorio ve soportado su rol de tomador de decisiones y seguimiento estratégico en cinco comités.

4. Recursos humanos y cultura

Dentro de las líneas jerárquicas del personal integrante de Credinka, la responsabilidad de la gestión de la organización recae en la Gerencia General que, a su vez, cuenta con seis gerencias de primera línea: Gerencia Comercial, Gerencia de Operaciones, Gerencia de Administración, Gerencia de Finanzas, Gerencia de Tecnología de la Información y Gerencia de Riesgos. Cada una de ellas realiza un plan operativo alineado al plan estratégico de la Financiera, el cual es presentado ante el Directorio para su aprobación.

Con la adquisición y posterior fusión de Financiera Nueva Visión, el número de colaboradores en Credinka ascendió a 1.148 personas, con un incremento en los funcionarios y empleados producto de la integración de empresas donde la fuerza comercial es la que ha prevalecido para seguir generando mayor crecimiento a la organización.

En la siguiente tabla se muestra la evolución histórica del número de colaboradores desde el año 2009, con una tendencia creciente entre 2009 y 2014 explicada -principalmente- por el plan de

expansión que tenía la organización en la búsqueda de sus objetivos empresariales; es decir, apertura de nuevas oficinas a nivel nacional.

Tabla 8. Evolución de personal de Credinka 2009-2015 (número de personas)

Año	Gerentes	Funcionarios	Empleados	Otros	Total
2009	5	20	216	0	241
2010	4	31	356	0	391
2011	7	34	412	0	453
2012	9	32	483	0	524
2013	10	52	571	42	675
2014	8	52	687	36	783
2015	9	85	991	63	1.148

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Credinka mantienen activo un programa de búsqueda de talentos vía convenio para prácticas pre profesionales con las universidades, dirigido a estudiantes egresados y/o profesionales de los últimos ciclos. Además, se busca promover al personal a través de concursos internos de promoción con el objeto de desarrollar sus capacidades; en cuanto a los incentivos para el personal, se cuenta con: remuneración monetaria, y reconocimiento no monetario, estos son otorgados de acuerdo a la evaluación de desempeño que se realiza una vez al año.

5. Marketing y Comercial

Los productos ofrecidos por Credinka en sus 78 puntos de atención dentro de 12 regiones del país se clasifican en:

- **Productos de créditos.** Crédito micro y pequeña empresa (MYPE), crédito de consumo, crédito empresarial, crédito hipotecario y crédito agrícola.
- **Productos de ahorros.** Ahorro corriente, depósito a plazo fijo, cuenta de compensación por tiempo de servicios (CTS) y órdenes de pago.
- **Productos de inversión.** Fondos mutuos.

Dentro de las actividades de Marketing se realizan campañas anuales dirigidas a clientes que registran buen historial crediticio. Credinka enfoca sus actividades de promoción mediante el empleo de medios radiales y audiovisuales, como también el auspicio de eventos regionales y de instituciones públicas.

La alta competencia y la escasa diversidad de productos financieros dificultan el crecimiento de Credinka a nivel de número de clientes.

6. Operaciones

Las operaciones de Credinka se han expandido en términos de sectores económicos, geográficos y comerciales. Como parte de las actividades vinculadas al desarrollo y ampliación de canales de atención al cliente, se ha desarrollado el producto “Dinero Electrónico”, como parte del compromiso de la empresa de apostar por la inclusión financiera en las zonas más alejadas del país. En ese ámbito, la División de Operaciones ha habilitado como canales las agencias existentes en las regiones donde opera Credinka. Dicho producto permitirá reducir los indicadores de exclusión del sistema financiero.

7. Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC)

El centro de cómputo principal de Credinka está ubicado en la ciudad de Lima, el cual cuenta con modernos equipos y es respaldado por adecuados procesos de seguridad informática que permiten desarrollar nuevos proyectos. Además, la Financiera cuenta con el centro de cómputo alternativo, ubicado en el edificio institucional de la ciudad del Cusco. Ambos centros de cómputo están orientados a mejorar la disponibilidad y continuidad de los servicios informáticos, desarrollando pruebas integrales de recuperación de desastres. Asimismo, los equipos de seguridad perimetral y los equipos de respaldo en medios extraíbles tienen el objeto de mejorar los niveles de confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información; contando con un centro de monitoreo que permite identificar en tiempo real los incidentes tecnológicos en cualquiera de los puntos de atención.

Con respecto a las comunicaciones, Credinka cuenta con cuatro salas de videoconferencia entre las oficinas de Gestión de Lima, Cusco, Abancay y Arequipa, que le permiten tener las diversas sesiones de Directorio, Comités, entre otras reuniones, de forma virtual en tiempo real, reduciendo significativamente los costos de traslado.

El soporte tecnológico tiene como debilidad la administración de tareas debido a que no ayuda a simplificar los procesos, así como tampoco se cumple con la atención oportuna a los incidentes tecnológicos y caída del sistema en los distintos lugares donde se encuentran las agencias. En el contexto actual, donde la tecnología va de la mano con los servicios financieros, la Financiera

cuenta con un core business, denominado SIS Credinka, que continuamente se actualiza de acuerdo con el incremento en la demanda de las operaciones o transacciones financieras y de servicios que desarrollan en su afán de lograr sus objetivos empresariales.

8. Finanzas y riesgos

A diciembre 2015 los ingresos financieros alcanzaron los S/ 137,80 millones debido, principalmente, a los ingresos por intereses y comisiones por créditos directos (S/ 136,90 millones), los mismos que históricamente representan más del 98%. Con relación a los gastos financieros, éstos se ubicaron en S/ 43,79 millones y se sustentaron en obligaciones con el público e intereses por adeudos y obligaciones financieras.

Con estos resultados, el margen financiero bruto ascendió a S/ 94,00 millones; es decir, obtuvo 68,22% como rentabilidad del margen financiero bruto (para diciembre 2014 la rentabilidad fue de 62,99%). Al considerar las provisiones para créditos directos, que totalizaron a S/ 24,19 millones, la rentabilidad del margen financiero neto descendió a 50,66% (28,41% a diciembre de 2014). Este valor es importante para Credinka, puesto que explica que la rentabilidad obtenida es fuente del core del negocio y no de otras operaciones secundarias. Por otra parte, se consideran ingresos por servicios financieros de S/ 1,68 millones y gastos por servicios financieros de S/ 0,54 millones; como consecuencia, el margen operacional se ubicó en S/ 70,95 millones y su rentabilidad con respecto a los ingresos financieros fue de 51,48%.

Tanto en la rentabilidad financiera (ROE⁸) como en la rentabilidad económica (ROA⁹), Credinka se ubica en la última posición del sistema. Cabe precisar que los resultados consolidados de la empresa se vieron claramente afectados por los resultados negativos que venía mostrando Financiera Nueva Visión, toda vez que CRAC Credinka había logrado un posicionamiento competitivo en el sector de cajas rurales, incluso registrando los mejores indicadores de rentabilidad para junio 2015, de acuerdo a la información publicada por la SBS (SBS, s.f.b; s.f.c; s.f.d; s.f.e; s.f.f).

A diciembre 2015, en términos de rentabilidad, las financieras registran un ROE de 14,76% resultado superior al de los otros segmentos microfinancieros y mejor que el de diciembre de 2014 (9,05%). En segundo lugar se ubican las CMAC con un 14,52%, superior al de diciembre

⁸ ROE por sus iniciales en inglés, return on equity.

⁹ ROA por sus iniciales en inglés, return on assets.

2014 (12,80%). En tercer lugar se ubica Mibanco con 13,75%, mostrando una mejora significativa respecto a diciembre de 2014 cuando registró un índice negativo (-10,56%).

Finalmente, con un ROE negativo a diciembre de 2015 se encuentran las Edpyme (-0,61%), y las CRAC (-9,67%). Con relación al ROA, los que obtuvieron resultados positivos fueron los segmentos financieras, CMAC y Mibanco que se ubicaron en 2,51%, 1,97% y 1,62%, respectivamente. Las Edpyme (-0,15%) y las CRAC (-1,20%) alcanzaron resultados negativos.

9. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

En el anexo 3 se analizan los factores internos de Credinka, los cuales permiten evaluar las fortalezas y debilidades. Como se observa, el valor resultante del análisis es 3,04. Esta alta puntuación se logra, principalmente, porque la Financiera está aprovechando sus cualidades como empresa para obtener un mejor desarrollo con el fin de fortalecer su posicionamiento en el mercado. De la misma forma, se deduce que las debilidades de la empresa están siendo tomadas con la importancia necesaria para poder ser minimizadas.

Capítulo V. Planeamiento estratégico de Credinka

1. Declaración de misión y visión propuestas

A partir de los factores de relevancia para la formulación estratégica de la misión y visión (David 2013), se realizaron reuniones de comité integrados por gerentes y directivos de alto nivel de Credinka para reformular ambos elementos claves de la planificación estratégica.

- **Misión propuesta.** “Financiera Credinka S.A. brinda soluciones financieras integrales confiables y eficientes a los empresarios de la micro y pequeña empresa del Perú, reconocida por su excelencia en la calidad de servicio, contribuyendo al desarrollo económico y social”.
- **Visión propuesta.** “Ser líderes en soluciones financieras en el Perú, enfocados a los empresarios de micro y pequeña empresa, a sus colaboradores y accionistas; ofreciendo productos y servicios financieros que otorguen soluciones y oportunidades para mejorar su calidad de vida, generando valor, desarrollo y bienestar”.

2. Declaración de objetivos a largo plazo

En el anexo 5 se detallan los objetivos de largo plazo formulados en el presente documento de investigación, siendo los tres objetivos principales:

- Incrementar la rentabilidad y el valor de la compañía.
- Aumentar los ingresos.
- Incrementar eficiencia de costos y gastos.

3. Estrategia genérica

Michael Porter (1980) indica que «[...] las estrategias permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque».

Credinka, en su búsqueda por obtener una ventaja competitiva, realiza un conjunto de actividades relacionadas con sus objetivos estratégicos; en ese sentido, y dado que el mercado donde opera es el de servicios financieros para los micro y pequeños empresarios de zonas

urbanas o rurales que no pueden ser atendidos por la banca tradicional, la estrategia más adecuada es enfoque en costos.

4. Evaluación de estrategias

4.1 Análisis FODA

Utilizando la Matriz FODA como herramienta de ajuste, se identificaron las siguientes fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de Credinka.

Tabla 9. Matriz FODA de Credinka

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	La cultura de un buen gobierno corporativo es reflejo del gobierno corporativo de Diviso Grupo Financiero.	1	La morosidad en los últimos 16 meses se ha incrementado. Al cierre de 2015 alcanzó niveles 6,89% y la cartera de alto riesgo cerró en 9,73%.
2	El respaldo financiero y principios corporativos de Diviso Grupo Financiero y sus socios estratégicos (DMP y acción Gateway).	2	No existe publicidad a través de medios de comunicación en las zonas de influencia.
3	La adecuada política de inclusión financiera y el desarrollo de actividades destinadas a la mujer han sido reconocidos por las principales clasificadoras de riesgos.	3	Las estrategias de marketing se han enfocado a desarrollo de material publicitario físico, diseño de imagen de la página web y presentaciones corporativas.
4	La gerencia general y el equipo gerencial cuenta con más de 10 años de experiencia en el sector financiero y, en especial, en microfinanzas.	4	La rotación de personal ha mostrado una tendencia creciente durante el último semestre de 2014 y todo 2015; a diciembre de 2015 cerró en 15%.
5	Los directores independientes que conforman los diferentes comités y el Directorio cuentan con más de 20 años de trayectoria en el mercado financiero peruano y extranjero.	5	La falta de más oferta por limitados productos financieros (mono producto).
6	La información sobre los comités y diferentes informes de gestión se encuentra disponible en la página web para los diferentes grupos de interés.	6	El departamento de Organización y Métodos no cuenta con el personal suficiente para desarrollar un despliegue importante en la actualización de los procesos.
7	La clasificación de bajo riesgo otorgada por Pacific Credit Rating y Class Rating se mantiene en "B" por tres años consecutivos, lo cual indica que Credinka cuenta con fortaleza financiera.	7	El lenguaje de programación del SYS Credinka (core financiero) no permite realizar cambios de versión o actualizaciones.
8	El ratio de capital global, al cierre de diciembre de 2015, se situó en 17,45% por encima de lo solicitado por SBS y de la competencia.	8	Las agencias que se encuentran en las zonas rurales no cuentan con un adecuado servicio de interconexión.
9	La implementación de los estándares de Basilea II y III ha permitido a la Financiera gestionar los riesgos a los cuales se encuentra expuesta mediante coberturas y provisiones adecuadas.	9	La financiera cuenta con tarjeta de débito, sin embargo, aún no se ha desarrollado una plataforma virtual (home banking) ni el call center para que los clientes realicen las diferentes operaciones con su tarjeta de débito.

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2017.

Tabla 9. Matriz FODA de Credinka (continúa de la página anterior)

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Entorno legal y marco regulatorio específico con adecuadas condiciones de negocio para las microfinanzas.	1	Desaceleración económica e impacto de la crisis China en la economía local (riesgo de impago de proveedores locales y clientes de las IMF).
2	Crecimiento económico en un 4,7% promedio sostenido del país.	2	Situación de incertidumbre política y gubernamental (impacto en la inversión, empleo y el consumo privado).
3	Tendencia a la conversión y consolidación de instituciones financieras, respaldo del ente regulador (SBS).	3	Cambio de gobiernos locales (pérdida de clientes).
4	Crecimiento de la informalidad, segmentos no atendidos.	4	Inestabilidad de gobiernos locales para el reconocimiento de deudas (efecto en sus proveedores).
5	Acceso al fondeo extranjero.	5	Expansión de oferta financiera, bajas barreras de entrada.
6	Fomento a la inclusión social. Segmento objetivo con acceso a distintos canales de comunicación (publicidad).	6	Crecimiento del tipo de cambio, fortalecimiento abrupto del dólar.
7	Notable desarrollo y aplicación de tecnologías especializadas.	7	Indicadores de sobreendeudamiento de la micro y pequeña empresa.
8	Deterioro de cuota de mercado de IMF pequeñas.	8	Incertidumbre respecto a las tasas de política monetaria de la FED.
9	Implementación de Basilea III.	9	Fenómeno del Niño y cambios climatológicos.
10	Adecuación progresiva a IFRS.	10	Indicadores altos de operaciones sospechosas referidas a lavado de activos.

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2017.

4.2 Matriz Analítica de Formación de Estrategias (AFE)

Del cruce de los factores de las matrices EFE y EFI se obtiene la matriz MAFE de la cual se obtuvieron cuatro grupos de estrategias:

Tabla 10. Matriz AFE

FO. EXPLOTAR	DO. BUSCAR
FO1. Aumentar diez nuevos puntos de atención como parte del plan de expansión al sur y norte del país (F3, O1, O3, O4, O5).	DO1. Implementar políticas de marketing/publicidad que permitan reducir los tiempos de respuesta en el desarrollo de las campañas y mejorar la imagen de la Financiera (D1, D2, D6, O1, O2, O4).
FO2. Desarrollar una política de inclusión financiera que permita generar cultura de ahorro vía corredores rurales en zonas de difícil acceso (F2, F3, O4).	DO2. Implementar un sistema de bandas salariales e incentivos acorde al mercado micro financiero (D4, O2, O4).
FO3. Adquisición de dos instituciones microfinancieras (F2, F4, F8, O3).	DO3. Incrementar los cajeros automáticos a nivel nacional (D2, D3, D5, D7, D5, O1, O2, O3, O4, O5).
FO4. Expandir la corresponsalía con Banco de la Nación en las zonas rurales (F5, O7, O8).	DO4. Implementar una plataforma web electrónica que permita simplificar los procesos (D1, D2, D3, O1, O2, O3).
FO5. Implementar cajeros corresponsales en los principales centros comerciales de las ciudades donde opera Credinka (F5, O7, O8).	DO5. Implementar oficinas móviles en zonas de difícil acceso con el fin de atender operaciones crediticias. (D1, D2, D3, D4, D6, D7, O1, O2, O4, O5).

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2017.

Tabla 10. Matriz AFE (continúa de la página anterior)

FA. CONFRONTAR	DA. EVITAR
<p>FA1. Segmentación de clientes actuales y nuevos del portafolio por calificación y record de pagos en sus créditos, con el fin de otorgarles créditos a tasas de interés competitivas. (F3, A5, A7).</p> <p>FA2. Desarrollar un modelo de riesgo que le permita identificar a los clientes sobre endeudados (F9, A7, A10).</p> <p>FA3. Desarrollar productos acordes a las necesidades de los clientes, considerando los sectores de mayor participación del portafolio de créditos (F4, F5, A1, A6, A10).</p>	<p>DA1. Optimizar los procesos de reclutamiento y selección de personal (D4, A5.).</p> <p>DA2. Diseñar filtros de calificación de operaciones crediticias de los clientes según actividad, considerando la presencia de Credinka en zonas de desarrollo minero identificando el segmento de clientes vulnerables a los precios internacionales de los minerales. (D1, D5, A1, A5, A9).</p>

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2017.

De esta matriz se puede obtener un grupo de estrategias, las cuales permitirán tener diferentes posibles alternativas en función los objetivos planteados por Credinka.

4.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)¹⁰

De la matriz BCG se obtiene el resultado de posición de las burbujas ubicadas en el cuadrante de “Interrogación”, lo que significa que el tipo de crédito que ofrece Credinka, aunque compite en una industria de alto crecimiento, tiene una baja participación. Esto indica, además, que la necesidad de efectivo es alta pero la generación de caja es baja.

Para contrarrestar este resultado Credinka debe desinvertir en el tipo de crédito que menor rentabilidad le brinda, con el fin de aprovechar estos recursos en los tipos de créditos de mayor rentabilidad, fortalecimiento que se logrará aplicando estrategias intensivas.

Tabla 11. Datos para la matriz BCG

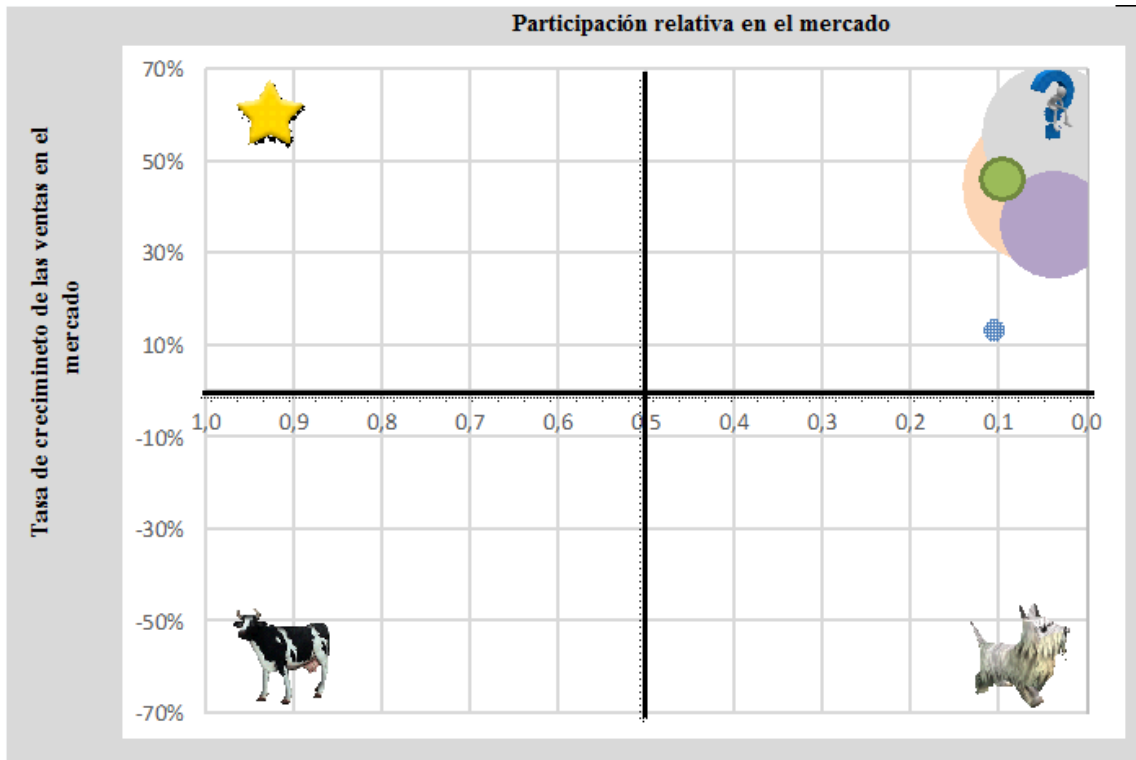
	Tipo de crédito	Colocaciones (en miles de nuevos soles)	% de participación	% de utilidades	Participación relativa en el mercado	Tasa de crecimiento
CREDINKA	1. Medianas empresas	25.467	4%	2%	9,29%	46,0%
	2. Pequeñas empresas	331.372	51%	25%	5,21%	44,5%
	3. Micropresas	158.393	24%	20%	3,95%	56,0%
	4. Hipotecarios para viviendas	46.342	7%	0,5%	10,48%	13,2%
	5. Consumo no revolvente	86.825	13%	12%	3,71%	36,3%
		648.400	100%			

Fuente: SBS, s.f.b; s.f.c; s.f.d; s.f.e; s.f.f.

Elaboración: Propia, 2017.

¹⁰ David, 2013.

Gráfico 4. Matriz BCG



Fuente: David, 2013; SBS, s.f.b; s.f.c; s.f.d; s.f.e; s.f.f.
Elaboración: Propia, 2017.

4.4 Matriz Interna-Externa (IE)¹¹

En función a los valores obtenidos de las matrices EFE (2,67) y EFI (3,04) se obtuvo la matriz IE para ubicar el cuadrante de posición para Credinka; el cruce de ambos resultados posiciona a la empresa en el cuarto (IV) cuadrante lo que sugiere implementar estrategias intensivas y de integración. Dicho cuadrante corresponde a la posición crecer y construir.

Tabla 12. Matriz IE

TOTAL PONDERADO EFI			TOTAL PONDERADO EFE
Fuerte de 3 a 4	Promedio de 2 a 2,99	Débil de 1 a 1,99	
I	II	III	Alto de 3 a 4
IV	V	VI	Medio de 2 a 2,99
VII	VIII	IX	Bajo de 1 a 1,99

Fuente: David, 2013.
Elaboración: Propia, 2017.

En el cuarto cuadrante las estrategias que se pueden implementar son:

¹¹David, 2013.

- **Estrategias intensivas.** De las cuales se puede escoger entre penetración en el mercado, desarrollo de mercados, o desarrollo de productos.
- **Estrategias de integración.** De las cuales se puede escoger entre integración hacia atrás, integración hacia adelante, integración horizontal.

Las estrategias seleccionadas para este estudio son:

- **Desarrollo de mercados.**
- **Integración horizontal.** Fusión o adquisición de empresas.

4.5 Matriz de la Gran Estrategia (GE)¹²

De acuerdo con las dimensiones de la matriz de la Gran Estrategia (David 2013) de Credinka, se muestra un crecimiento del mercado en promedio del 14,9 anual y una posición competitiva fuerte. En ese sentido la Financiera se encontraría en el cuadrante I, cuyas estrategias son desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de producto, integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal y diversificación relacionada, de las cuales se deberán seleccionar las mejores estrategias aplicables a Credinka.

4.6 Matriz de la Definición de Estrategia (DE)¹³

En la matriz DE mostrada en la tabla 13 se pueden identificar ocho posibles estrategias que serán objeto de análisis en la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE).

¹² David, 2013.

¹³ David, 2013.

Tabla 13. Matriz de la Definición de Estrategia (DE)

Nº	ACTIVIDADES ESTRATEGICAS ESPECÍFICAS	ANSOFF	ESTRATEGIAS EXTERNAS ALTERNATIVAS	MODALIDADES	FODA	MATRIZ INTERNA-EXTERNA	BOSTON CONSULTING GROUP	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	TOTAL	NUEVA NOMENCLATURA
1	FO1. Aumentar 10 nuevos puntos de atención como parte del plan de expansión al sur y norte del país. (F3, O1, O3, O4, O5).	DM	INTENSIVAS		X	X	X	X	4	E1
2	FO2. Desarrollar una política de inclusión financiera que permita generar cultura de ahorro vía corredores rurales en zonas de difícil acceso. (F2, F3, O4)	PM	INTENSIVAS		X	X	X	X	4	E2
3	FO3. Adquisición de 2 instituciones micro financieras (F2, F4, F8, O3)	DM	INTENSIVAS	ADQUISICIÓN/FUSIÓN HORIZONTAL	X	X	X	X	4	E3
4	FO4. Expandir la corresponsalía con Banco de la Nación en las zonas rurales. (F5, O7, O8)	PM	INTENSIVAS	ALIANZA ESTRATÉGICA	X	X	X	X	4	E4
5	FO5. Implementar cajeros corresponsales en los principales centros comerciales de las ciudades donde opera Credinka. (F5, O7, O8)	PM	INTENSIVAS	ALIANZA ESTRATÉGICA	X	X	X	X	4	E5
6	DO1. Implementar políticas de marketing/publicidad que permita reducir los tiempos de respuesta en el desarrollo de las campañas y mejorar la imagen de la Financiera. (D1, D2, D6, O1, O2, O4).	PM/DM	INTENSIVAS		X	X			2	
7	DO2. Implementar un sistema de bandas salariales e incentivos acorde al mercado micro financiero. (D4, O2, O4).				X				1	
8	DO3. Incrementar los cajeros automáticos a nivel nacional (D2, D3, D5, D7, D5, O1, O2, O3, O4, O5).	PM/DM	INTENSIVAS	ALIANZA ESTRATÉGICA	X				1	
9	DO4. Implementar una plataforma web electrónica que permita simplificar los procesos (D1, D2, D3, O1, O2, O3).	PM	INTENSIVAS		X	X			2	
10	DO5. Implementar oficinas móviles en zonas de difícil acceso con el fin de atender operaciones crediticias. (D1, D2, D3, D4, D6, D7, O1, O2, O4, O5)	PM/DM	INTENSIVAS		X	X	X	X	4	E6
11	FA1. Segmentación de clientes actuales y nuevos del portafolio por calificación y récord de pagos en sus créditos, con el fin de otorgarles créditos a tasas de interés competitivas. (F1, F2, F4, F5, A2, A3).				X				1	
12	FA2. Desarrollo de modelo de riesgo que le permita identificar a los clientes sobre endeudados (F1, F2, F5, A1, A2, A3, A4, A5).				X	X	X	X	4	E7
13	FA3. Desarrollar productos acordes a las necesidades de los clientes, considerando los sectores de mayor participación del portafolio de créditos (F1, F2, F4, F5, A3).	DP/Diversificación	INTENSIVAS /DIVERSIFICACIÓN		X	X	X	X	4	E8
14	DA1. Optimizar los procesos de reclutamiento y selección de personal (D4, D7, A2,).				X				1	
15	DA2. Diseñar filtros de calificación de operaciones crediticias de los clientes según actividad, considerando la presencia de Credinka en zonas de desarrollo minero identificando el segmento de clientes vulnerables a los precios internacionales de los minerales. (D3, D6, D7, A3, A4).				X				1	

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2017.

4.7 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (PCE)

En la MPCE (ver anexo 5) se ordenan las posibles estrategias de mayor a menor según la puntuación obtenida; de esta forma se puede identificar de manera objetiva cuál de todas las estrategias propuestas es la más adecuada.

Tabla 14. Calificación de las estrategias

Puntaje	Estrategia
5,78	E3. Adquisición de dos instituciones microfinancieras.
5,39	E1. Aumentar diez nuevos puntos de atención como parte del plan de expansión al sur y norte del país.
4,93	E7. Desarrollo de modelo de riesgo que permita identificar a los clientes sobre endeudados.
4,32	E8. Desarrollar productos acordes a las necesidades de los clientes, considerando los sectores de mayor participación del portafolio de créditos.
4,10	E6. Implementar oficinas móviles en zonas de difícil acceso con el fin de atender operaciones crediticias.
3,79	E2. Desarrollar una política de inclusión financiera que permita generar cultura de ahorro vía corredores rurales en zonas de difícil acceso.
2,37	E4. Expandir la corresponsalía con el Banco de la Nación en las zonas rurales.
2,37	E5. Implementar cajeros corresponsales en los principales centros comerciales de las ciudades donde opera Credinka.

Fuente: David, 2013.

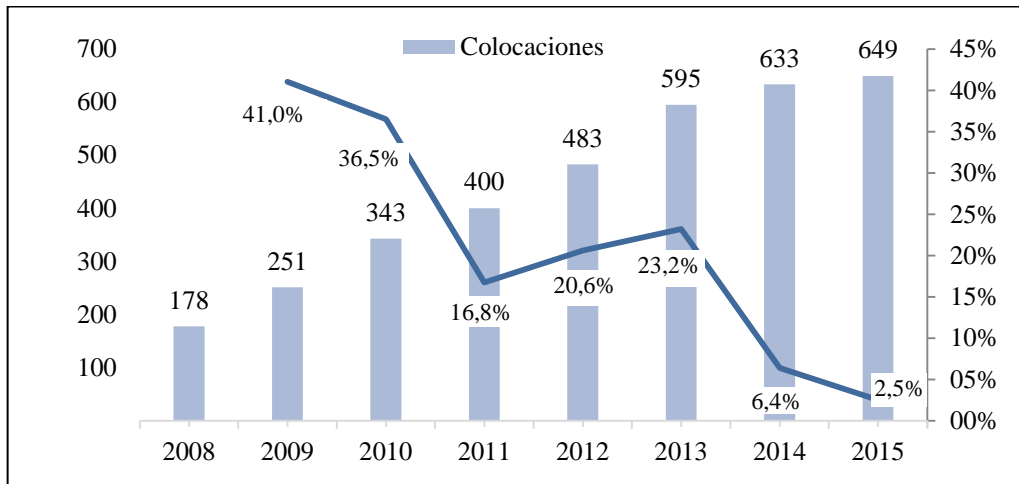
Elaboración: Propia, 2017.

En la tabla anterior se aprecian ordenadamente las estrategias que se deben aplicar, siendo la más atractiva la E3. Adquisición de dos instituciones microfinancieras, la cual alcanzó un puntaje de 5,78.

5. Estimación de la demanda

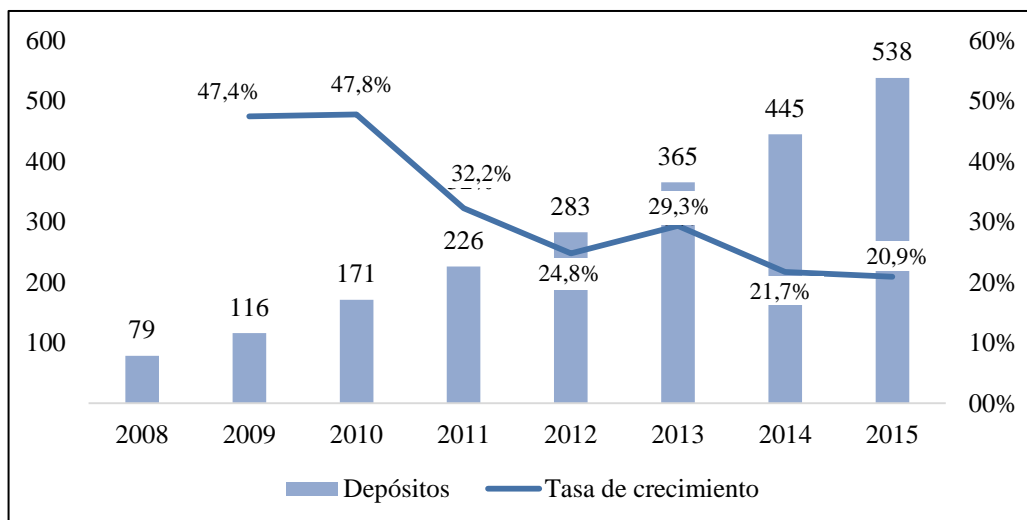
El crecimiento histórico de las colocaciones y depósitos de Credinka ha sido un input para la generación del estimador de la demanda que será utilizado para esta investigación. En ese sentido, la ventana de tiempo escogido para el análisis es del año 2008 al 2015. Tal como muestran las gráficas, ha ocurrido un retroceso tanto en las colocaciones como en los depósitos, esto motivado por el deterioro del mercado y por el aumento agresivo de las tasas pasivas que los bancos han ofrecido al mercado de las microfinanzas.

Gráfico 5. Evolución de las colocaciones (millones S/) y tasa de crecimiento (%)



Fuente: Credinka, 2016a.
Elaboración: Propia, 2017.

Gráfico 6. Evolución de los depósitos (millones S/) y tasa de crecimiento (%)



Fuente: Credinka, 2016a.
Elaboración: Propia, 2017.

6. Estimación de la tasa de crecimiento de las colocaciones y los depósitos

La tasa de crecimiento proyectada de la cartera de créditos y los depósitos de Credinka se encuentran en línea con las tasas de crecimiento históricas de las cajas rurales de ahorro y crédito¹⁴, y con las perspectivas del sector. Tal cual se muestra en las siguientes tablas, se ha proyectado para las colocaciones una tasa de crecimiento un promedio anual de 15,74% y una tasa de crecimiento anual de 24,51% para los depósitos.

¹⁴ Tener en cuenta que la conversión de Credinka a Financiera ha sido un proceso aprobado en septiembre de 2015, por lo que su comportamiento histórico será comparado con las cajas de ahorro y crédito.

Tabla 15. Proyección de la cartera bruta

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Tasa de crecimiento de colocaciones (%)	19%	18%	19%	15%	14%	13%
Cartera bruta (S/ millones)	769,95	907,85	1.082,29	1.247,11	1.427,42	1.616,31

	2022	2023	2024	2025
Tasa de crecimiento de colocaciones (%)	14%	16%	16%	15%
Cartera bruta (S/ millones)	1.847,33	2.144,75	2.484,80	2.868,91

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 16. Proyección de los depósitos

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Tasa de crecimiento de depósitos (%)	31%	28%	20%	25%	25%	24%
Depósito (S/ millones)	702,15	895,43	1.076,24	1.345,56	1.680,41	2.088,94

	2022	2023	2024	2025
Tasa de crecimiento de depósitos (%)	25%	25%	25%	24%
Depósitos (S/ millones)	2.605,16	3.263,55	4.067,41	5.048,37

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo VI. Estrategias funcionales

Desde el enfoque de perspectivas (Credinka, 2015a), Credinka ha establecido sus objetivos estratégicos y específicos en el marco de gestión integral de riesgos a través de la definición de umbrales en cada uno de los indicadores.

En ese sentido, se ha elaborado la correspondiente hoja de ruta de objetivos por área funcional con el detalle de todos los objetivos estratégicos y específicos de cada una de las áreas funcionales, considerando -en cada caso- el horizonte temporal (plazo de cumplimiento de dicho objetivo específico) y el responsable de área, quien será el principal promotor de las acciones estratégicas que permitan lograr dichos objetivos específicos.

En la medida que se cumpla con cada objetivo específico se podrán alcanzar las metas planteadas a través de indicadores de medición (KPI¹⁵), los que permitirán verificar el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos de Credinka; dicho esquema se podrá apreciar en el anexo 5.

Para el desarrollo de los planes funcionales se han planteado los siguientes objetivos por cada división o área funcional, los cuales han sido codificados por dos caracteres alfanuméricos y desarrollados en la matriz de objetivos y hoja de ruta, la cual se presenta en el anexo 5.

1. Plan funcional de la División de Finanzas

1.1 Objetivos de la División de Finanzas

- (P1) Contar con un proceso de tesorería que pueda obtener buenas tasas de financiamiento.

OBS: Se presenta el presupuesto de Finanzas en **Anexo 15**.

2. Plan funcional de la División de Riesgos

2.1 Objetivos de la División de Riesgos

- (P3) Aumentar/estandarizar la productividad de los canales de venta.

¹⁵ Por sus siglas en inglés Key Performance Indicator, se refiere a los indicadores clave de medición.

- (A1) Contar con una imagen de seriedad y credibilidad ante stakeholders: reguladores, mercados y colaboradores.
- (P4) Definir apetito, tolerancia y capacidad de riesgo alineado a los procesos y políticas.

OBS: Se presenta el presupuesto de Marketing y ventas en el **Anexo 16**.

3. Plan funcional de recursos humanos

3.1 Objetivos de recursos humanos

- (A3) Alinear la cultura en toda la organización.
- (A4) Mejorar los perfiles y los procesos de recursos humanos: reclutamiento, retención, capacitación e incentivos.
- (P4) Alinear la comunicación interna a la cultura y necesidades de la empresa.

OBS: Se presenta el presupuesto de Recursos Humanos en el **Anexo 17**.

4. Plan funcional de tecnologías e información (TI)

4.1 Objetivos de TI

- (A5) Contar con tecnología e información para la toma de decisiones que acompañe el crecimiento.
- (C5) Desarrollar nuevos canales digitales y alianzas para aumentar cobertura.

OBS: Se presenta el presupuesto de TI en el **Anexo 18**.

5. Plan funcional de operaciones

5.1 Objetivos de operaciones

- (C5) Desarrollar nuevos canales digitales y alianzas para aumentar cobertura.
- (P2) Mejorar los procesos core y de atención a clientes con visión en equilibrio del negocio y control.
- (C2) Mejorar la velocidad del proceso de colocaciones, desde su origen hasta la cobranza.

OBS: Se presenta el presupuesto de Operaciones en el **Anexo 19**.

6. Plan funcional de marketing y ventas

6.1 Proceso de comportamiento del consumidor¹⁶

- **Carencia.** Servicios financieros.
- **Necesidad.** Financiamiento y ahorros.
- **Búsqueda de satisfacción.** Bancos, financieras, cajas municipales de ahorro y crédito, cajas rurales ahorro y crédito, Edpyme, cooperativas.
- **La decisión de compra.** Servicios financieros enfocados en las microfinanzas.
- **La compra.** Productos y servicios ofrecidos por Financiera Credinka.
- **Evaluación post compra.** Satisfacción total: renovación de servicios financieros.

6.2 Objetivos y estrategias de marketing y ventas

- (A2) Llevar el actual posicionamiento que se tiene en Cusco a las distintas regiones.
- (F5) Crecer en captaciones.
- (C1) Segmentar y definir la propuesta de valor adecuada para el segmento de clientes elegido.
- (C4) Mejorar la experiencia del cliente en canales actuales.
- (F6) Crecer con calidad en colocaciones y en servicios financieros.
- (F7) Potenciar la responsabilidad social empresarial.
- (C3) Mantener un servicio personalizado y diferenciado.
- (C5) Desarrollar los canales digitales y alianzas para aumentar cobertura.

6.3 Formulación de estrategias de marketing

6.3.1 Segmentación y criterios de segmentación

- **Segmentación geográfica.** Zonas altoandinas del Perú.
- **Segmentación demográfica.** Edad. Los posibles rangos de edad en los que se enfocará la presente investigación son de 18 a 39, de 40 a 59, y de 60 a 80 años.

¹⁶ Kotler y Keller, 2012.

- **Ingresos.** Los rangos de ingresos al cual se podrá brindar créditos son de S/ 500 a S/ 1.500, de S/ 1.501 a S/ 2.500, de S/ 2.501 a S/ 3.500, y de S/ 3.500 a más.
- **Raza y cultura.** Zonas altoandinas, zonas rurales, zonas urbanas.

6.3.2 Mercado meta

- **Segmentación geográfica.** La Financiera opera, principalmente, en los departamentos de Cusco, Apurímac, Puno, San Martín, Ayacucho, Junín, Huánuco, Ancash, Arequipa y Lima; en especial, en los que mantienen zonas altoandinas muy desarrolladas, cuya población no se encuentra en la ciudad sino en zonas rurales. En ese sentido, la segmentación geográfica de Credinka representa una concentración muy alta en las zonas de Cusco y Apurímac, seguido de Puno y Ayacucho.
- **Segmentación demográfica.** En cuanto a esta segmentación, se analizan las siguientes variables:
 - Edad. Esta variable es fundamental para las operaciones y búsqueda de objetivo de la organización puesto que las colocaciones de créditos para micro y pequeña empresa se encuentran asociados a emprendedores que fluctúan entre los 25 y 76 años de edad.
 - Ingresos. Personas que generan sus propios ingresos a través del ofrecimiento de servicios o productos con empresas familiares constituidas, que pueden ser bodegas, empresas de turismo, transporte, entre otras.
 - Raza y cultura. Existen productos exclusivos para cada estilo de vida de los clientes o prospectos de clientes, pertenecientes a las zonas altoandinas que se encuentran en los poblados rurales o en la ciudad.

6.3.3 Posicionamiento

La empresa quiere ser recordada como la financiera especializada que brinda servicios financieros acorde a las necesidades de los usuarios.

6.3.4 Estrategia de mezcla de marketing

A continuación, en la tabla 17 se puede apreciar en la estrategia de mezcla de marketing para Credinka, alineadas a las 7P del mix de marketing para los servicios:

OBS: Se presenta el presupuesto de Marketing y ventas en el **Anexo 20**.

Tabla 17. Mezcla estratégica de marketing – 7P

Producto (servicio)	Productos pasivos (depósitos). Ahorro corriente, depósitos CTS, tarjeta de débito, plazo fijo, órdenes de pago.	Las acciones estratégicas a tomar comprenden también el desarrollo de nuevos productos acorde a las necesidades de los segmentos con mayor participación: <ul style="list-style-type: none"> • Tasa acorde al mercado. • Evaluación de riesgo crediticio. • Financiamiento de las principales actividades económicas de los clientes objetivos (rurales de tipos agrícolas, ganaderos, etcétera). • Garantías requeridas de acuerdo a cada negocio. • Asesores financieros y puntos de pago en ubicaciones estratégicas.
	Productos activos (créditos). Créditos Mype, créditos de consumo, carta fianza, crédito empresarial, crédito agropecuario.	
Precio	Los diferentes servicios que se brinda en los diferentes departamentos y/o zonas del Perú en función a las condiciones y tipos de clientes implican que Financiera Credinka tenga una diversidad de tasas de acorde a las necesidades de sus clientes. Como estrategia de fijación de tasas, Financiera Credinka aplica la “estrategia de seguidor” puesto que dispone de una cuota de mercado reducida en comparación que el líder por lo cual se adapta a las decisiones tomadas por el líder y demás competidores para coexistir con ellos. Es por esto que parte de esta estrategia es aplicar su propia estrategia enfocándose en las regiones y segmentos de mercado en los que posee mayor ventaja competitiva.	
Plaza	Los canales de distribución a través de los cuales Financiera Credinka ofrece sus productos y servicios es el canal directo, y se utiliza en diferentes modalidades como tradicional y a distancia.	Canal directo (tradicional). Oficinas o sucursales, son el medio tradicional de distribución para las entidades financieras, por el cual se requiere de una presencia física de ambas partes. Corresponsales o colaboradores son quienes visitan las zonas alejadas de la ciudad y se encargan de captar clientes facilitando la realización de operaciones.
		Canal directo (a distancia). Cajeros automáticos, monedero electrónico.
Promoción	Publicidad. Dirigida a los segmentos de atención, empleo de banners, volantes, etc. Así como el empleo de medios televisivos como medios de propaganda con el slogan “Tú Puedes”. Acciones de implementación de cambio de marca y estilos acorde a esta nueva marca.	
	La venta personal. A través de la capacitación y preparación del equipo de créditos que llegarán a las zonas más alejadas dentro de las áreas objetivo para captar a los clientes y, a la vez, darles a conocer los productos y la ventaja de trabajar con Credinka.	
	Se prevé el empleo de un canal específico que ha venido desarrollándose de modo progresivo que es el dinero electrónico que comprende distintos servicios financieros llevados a cabo desde una nueva plataforma informática que permite a los usuarios acceder desde remotos lugares a través de sus teléfonos celulares, y llevar a cabo diversas operaciones de transferencia, pagos y otros servicios relacionados.	
	Asimismo, se prevén diversas actividades de entrenamiento y capacitación al personal de ventas y colocación de créditos para que difundan la nueva marca y los distintos beneficios y políticas de Credinka en sus nuevas agencias y zonas de desarrollo objetivos.	
	Marketing directo. Administración de base de datos para la comunicación, información, promoción y monitoreo de los clientes. Empleo de una base consolidada de datos de los clientes que permita evaluar la gestión de cartera consolidada y detectar distintos riesgos y oportunidades comerciales y de ventas. Merchandising: Entrega de distintivos especiales para ir generando identificación de la marca (entrega de bolsas de mercado, llaveros, lapiceros, etcétera).	
Personas	Trabajo en el perfil del personal para los puestos específicos necesarios que permitirán llegar al público objetivo con los nuevos productos y servicios financieros:	Sectoristas de crédito con experiencia y, de preferencia, que pertenezcan a la zona (denominados jefes de negocios y administradores de agencia)
		Jefe de operaciones, recibidores pagadores y personal de plataforma de servicio.
		Asesores en puntos móviles (oficial de negocio).
Procesos	El flujograma de procesos estratégicos de Credinka se encuentra graficado en el anexo 4.	
Presencia física	Credinka cuenta con una red de 80 oficinas de atención en todo el país. Sus centros financieros más importantes son Torre Credinka (ubicada en Cuzco); Edificio Capital (ubicado en Lima); Oficina Zonal de Abancay (Apurímac); y, Oficina Zonal de Quillabamba (Cuzco).	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

7. Gestión de riesgos empresariales en el marco del plan estratégico

Los objetivos estratégicos mostrados en el anexo 5 relacionan tres objetivos principales que, de cumplirse, permitirán el crecimiento de Credinka; sin embargo, estos objetivos -como parte del quehacer empresarial- podrían verse afectados por distintos eventos adversos que impedirían que se alcancen en su totalidad.

La gestión de riesgos empresariales como herramienta para identificar, evaluar, controlar y monitorear los posibles riesgos, es una técnica utilizada para conocer la exposición al riesgo inherente de cumplir con los objetivos en función de la probabilidad e impacto de ocurrencia de los distintos tipos de riesgos más importantes, como son crédito, mercado liquidez, reputación, operacional y lavado de activos (SBS 2008; Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2004).

A continuación, para los tres objetivos principales en el aspecto financiero se identifican las fortalezas más importantes:

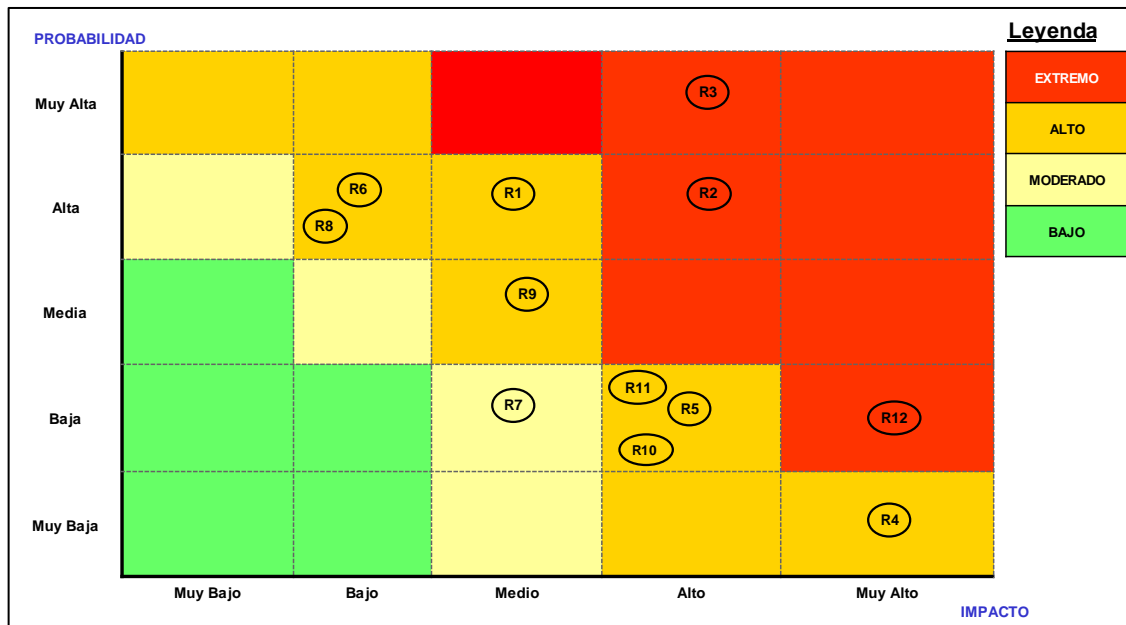
- F1: Incrementar la rentabilidad y el valor de la compañía.
- F2: Aumentar ingresos.
- F3: Incrementar eficiencia de costos y gastos.

Se muestra la relación de los riesgos identificados:

- R1: Nuevos competidores (otras fusiones en el mercado).
- R2: Incremento de clientes sobre endeudados.
- R3: Guerra de tasas por los clientes.
- R4: Evaluación inadecuada de compra de cartera/empresas microfinancieras.
- R5: Fraude interno.
- R6. Fraude externo.
- R7: Procesos y procedimientos core mal diseñados o no existentes.
- R8: Eventos sociales adversos (huelgas, etcétera) que afecten los negocios de los clientes.
- R9: Canales no adecuados para la atención del cliente.
- R10: Aumento de la cartera morosa y alto riesgo.
- R11: Pago de penalidades a los proveedores por incumplimiento de acuerdos o contratos.
- R12: Multas y sanciones laborales, de la SBS, y de otros entes reguladores.

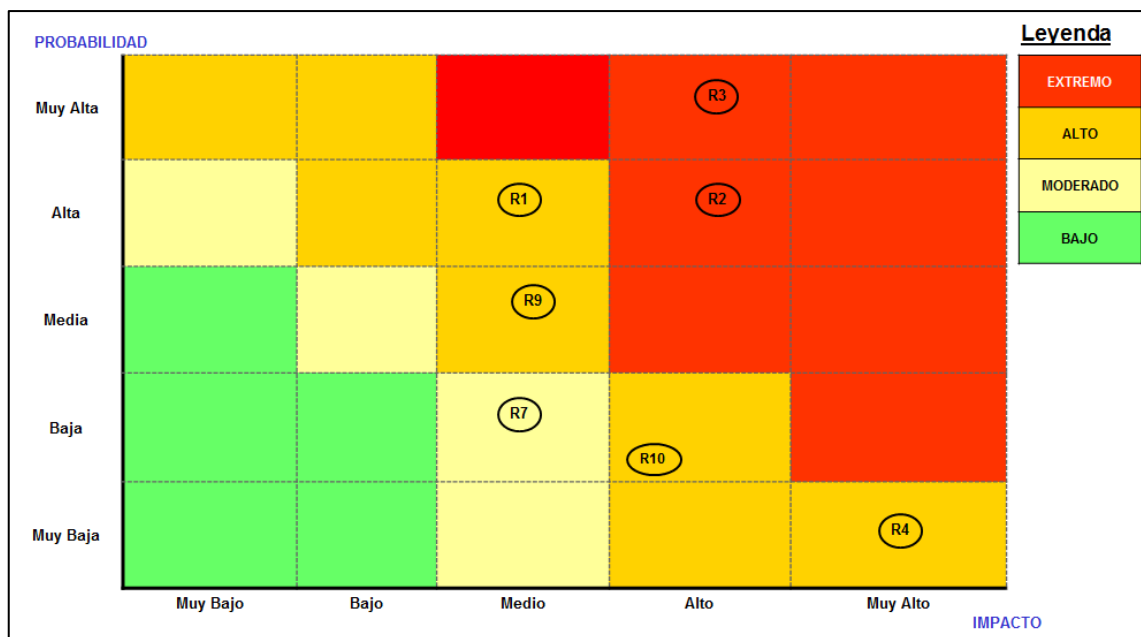
Los siguientes gráficos muestran la ubicación de la exposición de los riesgos (mapas de riesgos) según la tabla 18 donde la combinación de probabilidad e impacto tiene como resultado una exposición al riesgo extremo, alto, medio o bajo.

Gráfico 7. Objetivo estratégico: Incrementar la rentabilidad y el valor de la compañía



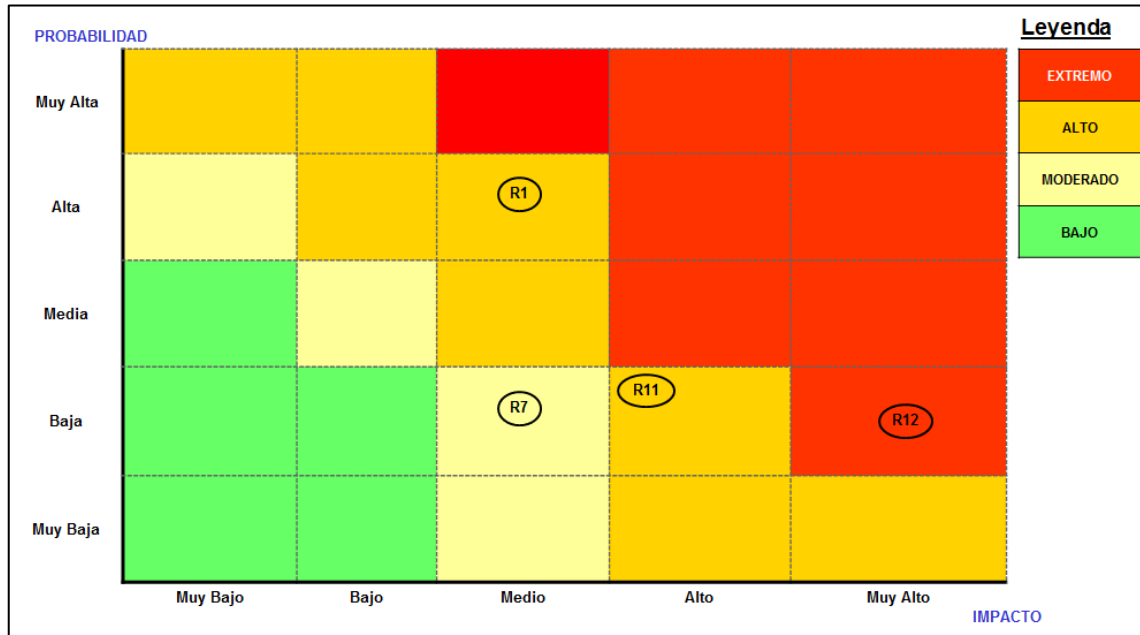
Fuente: Credinka, 2016b.
Elaboración: Propia, 2017.

Gráfico 8. Objetivo estratégico: aumentar ingresos



Fuente: Credinka, 2016b.
Elaboración: Propia, 2017.

Gráfico 9. Objetivo estratégico: Incrementar eficiencia de costos y gastos



Fuente: Credinka, 2016b.
Elaboración: Propia, 2017.

De acuerdo con los mapas de riesgos se puede apreciar que la exposición a riesgos inherentes se repite más en:

- R1: Nuevos competidores (otras fusiones en el mercado).
- R2: Incremento de clientes sobre endeudados.
- R3: Guerra de tasas por los clientes.
- R4: Evaluación inadecuada de compra de cartera/empresas microfinancieras.
- R9: Canales no adecuados para la atención del cliente.
- R10: Aumento de la cartera morosa y alto riesgo.

Considerando ello, es decisivo para Credinka que se realicen planes de acción adecuados para mitigar dicha exposición y mantenerlos en exposición moderada. De este mismo análisis se desprende que el mercado puede contraerse más en los próximos años por el riesgo de guerras de tasas, nuevas fusiones e incluso el incremento de clientes sobre endeudados; la acción estratégica E3: Adquisición de dos instituciones microfinancieras toma principal relevancia como una acción a seguir para mitigar los riesgos inherentes a los que pueden estar expuesto los objetivos antes mencionados. En ese sentido, se presenta el análisis de la adquisición y fusión de una entidad a la cual llamaremos La Caja para mantener la confidencialidad de dicha compra.

Tabla 18. Criterios para la evaluación de riesgos¹⁷

PROBABILIDAD

Criterios	1. Raro	2. Improbable	3. Moderado	4. Probable	5. Casi certeza
Número de eventos	Se podría presentar por lo menos una vez cada cinco años.	Se podría presentar por lo menos una vez cada tres años.	Se podría presentar con alguna frecuencia (una vez cada año)	Podría ocurrir una vez cada semestre.	Podría ocurrir con cierta periodicidad (una o más veces al mes)

IMPACTO

Criterios	1. Insignificante	2. Menor	3. Moderado	4. Mayor	5. Catastrófico
% de patrimonio efectivo	Impacto que reduzca el patrimonio efectivo en menos de 0,025%	Impacto que reduzca el patrimonio efectivo entre 0,025% y 0,075%	Impacto que reduzca el patrimonio efectivo entre 0,075% y 0,374%	Impacto que reduzca el patrimonio efectivo entre 0,374% y 0,824%	Impacto que reduzca el patrimonio efectivo en 0,824% o más

RESULTADO

Extremo	
Alto	
Moderado	
Bajo	

Fuente: Credinka, 2016b.
Elaboración: Propia, 2017.

¹⁷ Los parámetros de los criterios han sido multiplicados por un escalar (Ω) para guardar la confidencialidad de los verdaderos valores del mapa. El nivel de exposición al riesgo ha sido determinado por los autores de la tesis, lo cual no implica la decisión del Directorio, gerencia general o principales funcionarios de Financiera Credinka de asumirla.

Capítulo VII. Ejecución de la estrategia principal

1. Contexto de la operación

En línea con la estrategia, Credinka prospecta muchas entidades del sistema microfinanciero que se encuentren en las localidades o zonas de influencia para el crecimiento de la empresa. Las localizaciones geográficas elegidas fueron Trujillo, Cajamarca, Puno, Tacna y Piura.

Los indicadores financieros y requisitos utilizados para seleccionar la institución microfinanciera fueron:

- Con licencia de caja rural de ahorro y crédito (CRAC) o Edpyme.
- Nivel de morosidad promedio histórica menor o igual a 8% ($\leq 8\%$).
- Ratio de apalancamiento o ratio de capital global mayor o igual a 16% ($\geq 16\%$).
- Desaceleración del crecimiento de cartera crediticia.
- Con cobertura de provisiones o cobertura de cartera de alto riesgo menor a 100%.
- Zona de influencia: norte o sur del país.

Con estas características o requisitos, Diviso Grupo Financiero muestra interés por la adquisición de un bloque patrimonial de la compañía, para luego ser integrada con Credinka a través de la figura de fusión por absorción.

En total se eligieron seis instituciones microfinancieras que cumplían con las condiciones de localización e indicadores financieros. Para salvaguardar la confidencialidad de futuras adquisiciones, los autores de la presente tesis han optado por denominar a la institución microfinanciera elegida como La Caja, a la cual se realizaron los análisis respectivos de valorización y proyecciones de estados financieros¹⁸.

¹⁸ Para determinar el valor del paquete mayoritario representativo de capital social se ha utilizado como fuentes primarias los documentos, proporcionados por Diviso Grupo Financiero y Credinka sobre los estados financieros y proyecciones de La Caja, así como los documentos y aspectos más importantes utilizados en el due diligence. En todos los casos anteriormente mencionados, no se tuvo acceso a los papeles de trabajo de dichos informes por parte de los miembros de la presente tesis; sin embargo, se pudieron recoger sus principales supuestos de los mismos

2. Análisis de La Caja

2.1 Descripción del negocio

La Caja financia, principalmente, a la micro y pequeña empresa a través de préstamos (crédito negocio y crédito campaña). Adicionalmente, brinda préstamos por convenio a personas naturales. Por el lado del pasivo, ofrece productos de ahorro tradicionales como depósitos a plazo fijo, cuentas de ahorros y CTS.

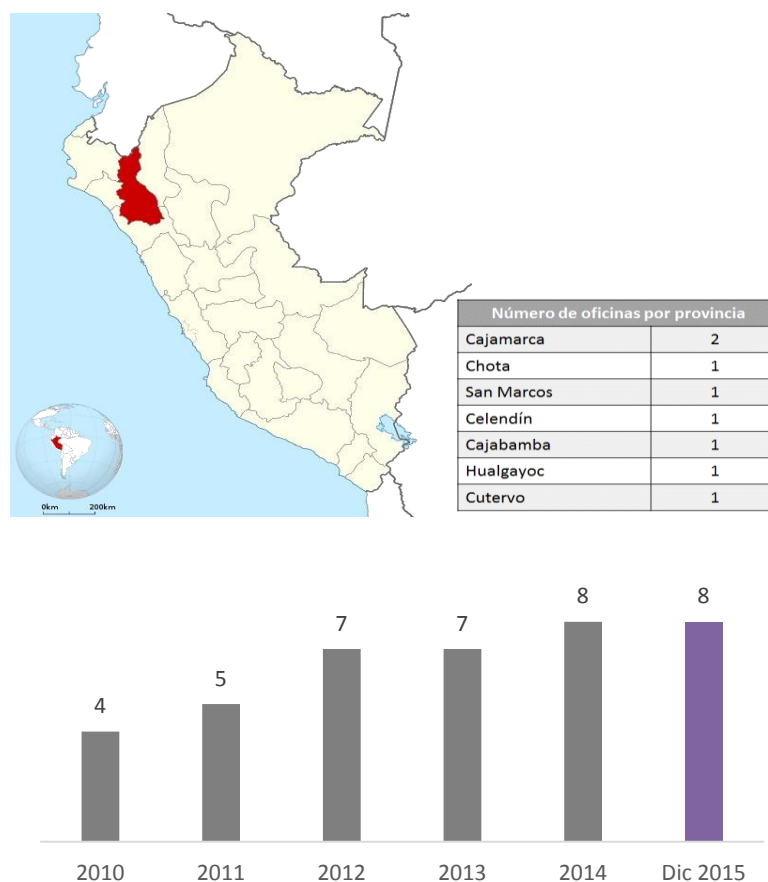
Conformado por 152 trabajadores, cuenta con ocho oficinas ubicadas en la región de Cajamarca y tres oficinas administrativas.

2.2 Análisis de los principales ratios financieros

Al cierre de diciembre de 2015, La Caja cuenta con una cartera de créditos que asciende a S/ 49,49 millones. Las colocaciones directas se componen principalmente de créditos pequeña empresa (41%), los cuales han duplicado su participación en el portafolio en los últimos cinco años; y de créditos microempresa (32%).

La cartera de créditos ha demostrado una desaceleración de su crecimiento desde 2011, llegando a presentar una contracción de -0,52% con respecto a 2014.

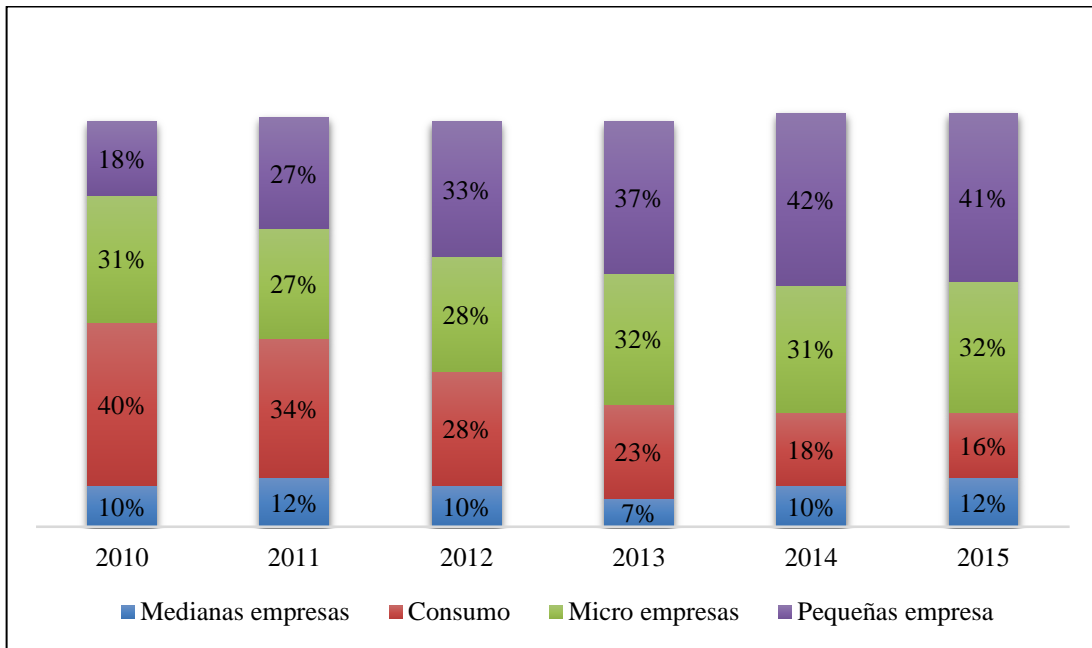
Gráfico 10. Distribución geográfica de oficinas



Fuente: SBS, s.f.g.
 Elaboración: Propia, 2017.

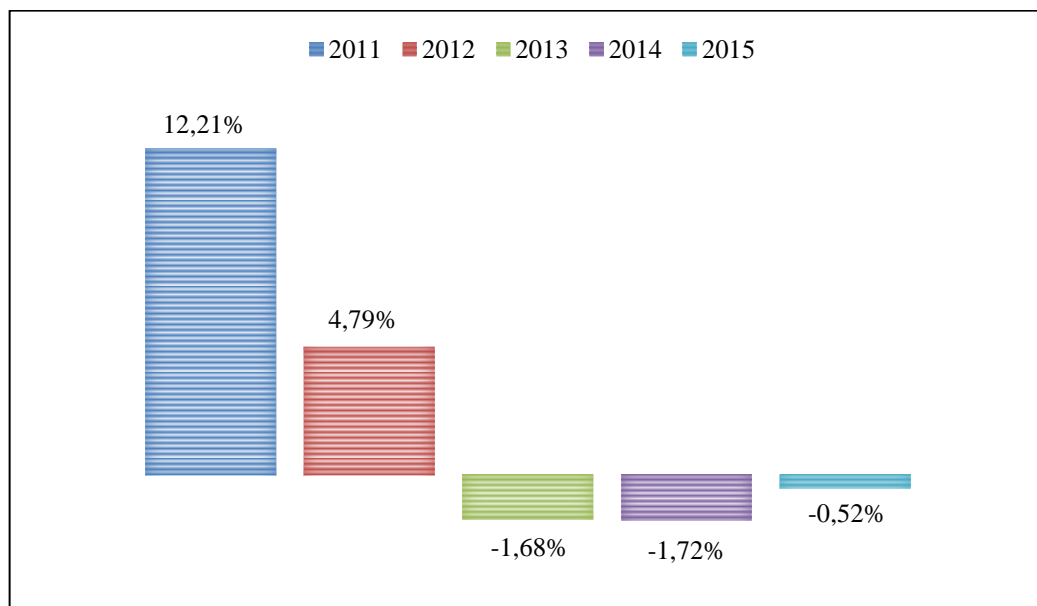
El desembolso de los créditos directos se da principalmente en moneda local, los cuales representan el 97% de las colocaciones. Si bien la participación de los créditos en moneda extranjera ha sido reducida, se puede observar que la empresa ha venido disminuyendo dicha participación aún más desde 2010.

Gráfico 11. Composición de la cartera por tipo de crédito



Fuente: Credinka, 2012; 2013; 2014; 2015, 2016a.
Elaboración: Propia, 2017.

Gráfico 12. Variación porcentual anual de las colocaciones (2011-2015)

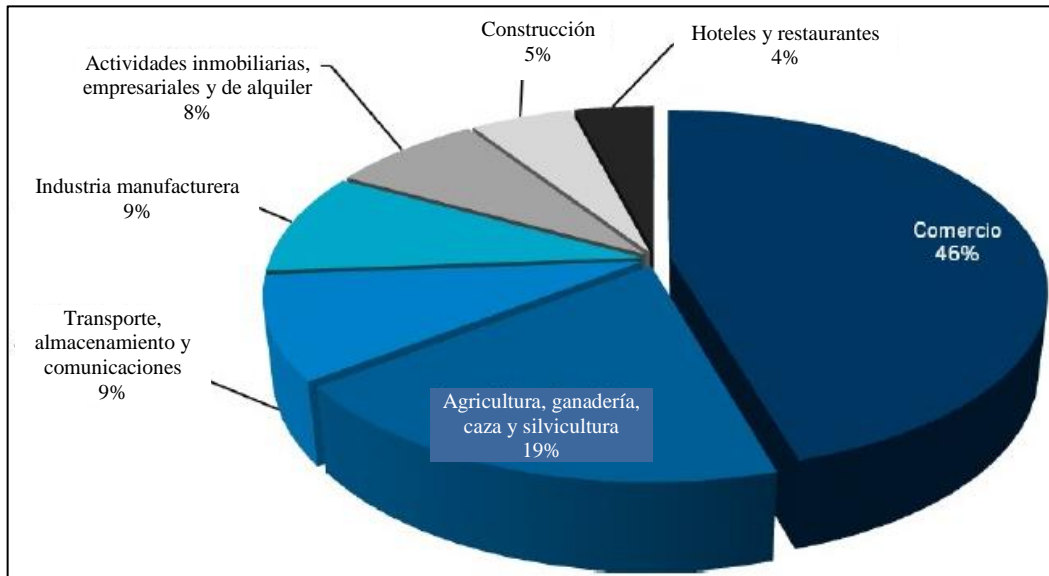


Fuente: Credinka, 2012; 2013; 2014; 2015, 2016a.
Elaboración: Propia, 2017.

Al cierre de 2015, la calidad de la cartera según situación muestra un deterioro con respecto al 2013. La cartera atrasada pasó de 6,72% a 7,56%, en tanto la cartera de alto riesgo pasó de 9,10% a 11,46%. De igual manera con la cartera de alto riesgo más castigo.

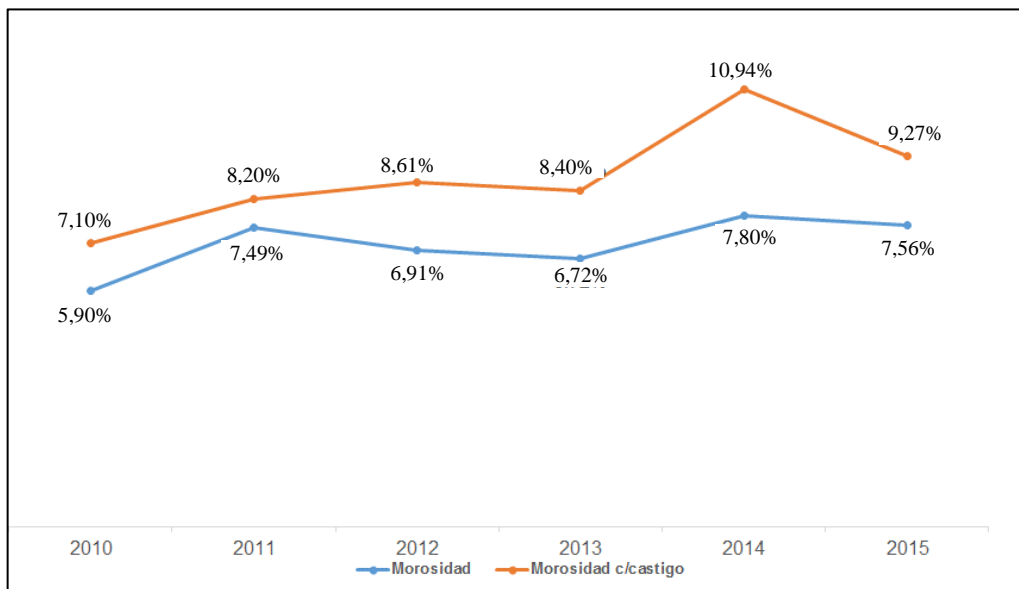
Con respecto a las colocaciones por sector económico se puede observar una concentración en los créditos a financiar actividades relacionadas al comercio.

Gráfico 13. Colocaciones por sector económico a diciembre 2015



Fuente: Credinka, 2016a.
Elaboración: Propia, 2017.

Gráfico 14. Evolución de la morosidad



Fuente: Credinka, 2016a.
Elaboración: Propia, 2017.

Las colocaciones según categoría “normal” al cierre de 2015 fueron de 86,09%, reflejándose la morosidad más alta en niveles de 9,59% y 7,25%, en pequeña empresa y microempresa, respectivamente.

Tabla 19. Evolución de la morosidad (en miles de soles)

Morosidad	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Créditos a medianas empresa	0,22%	12,72%	12,01%	0,00%	6,52%	7,25%
Créditos pequeñas empresas	12,51%	7,90%	7,85%	9,44%	9,93%	9,59%
Créditos a microempresas	7,40%	9,56%	6,48%	5,78%	7,15%	6,03%
Créditos de consumo	3,21%	3,72%	4,42%	5,73%	5,10%	5,08%
Total créditos directos	5,90%	7,49%	6,91%	6,72%	7,89%	7,56%

Cartera de alto riesgo	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Créditos a medianas empresa	0,22%	13,94%	24,64%	8,56%	6,52%	29,68%
Créditos pequeñas empresas	18,47%	10,09%	11,04%	12,53%	14,02%	11,37%
Créditos a microempresas	8,75%	9,91%	7,27%	6,13%	9,25%	7,62%
Créditos de consumo	5,61%	4,59%	5,69%	7,86%	8,69%	9,74%
Total créditos directos	8,39%	8,62%	9,82%	9,10%	10,88%	11,46%

Fuente: SBS, s.f.g.

Elaboración: Propia, 2017.

En cuanto a la evolución de las obligaciones con el público, se puede observar que ha mostrado una tendencia decreciente desde 2013, por lo que es necesario realizar gestiones con los ahorristas para evitar que sigan reduciéndose las obligaciones con el público.

Tabla 20. Evolución de las fuentes de fondeo (en miles de soles)

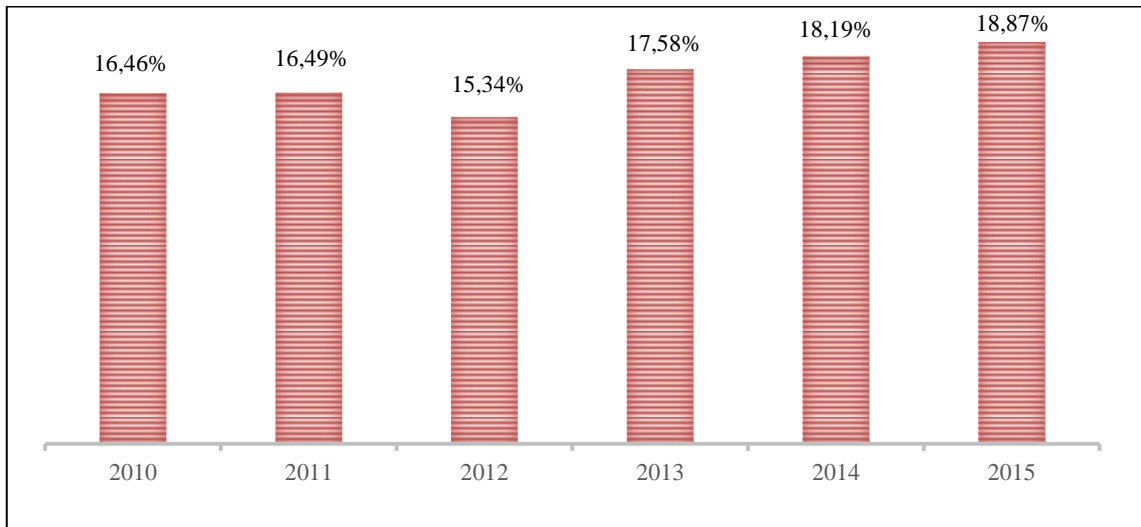
Fuente de Fondeo	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Obligaciones con el público	63.576	65.306	69.579	68.562	60.739	57.593
Patrimonio	12.419	12.926	14.158	15.808	15.779	16.201
Otros pasivos	5.215	6.495	6.975	7.497	6.811	6.805
Total pasivos y patrimonio	81.210	84.727	90.712	91.867	83.329	80.599

Fuente: SBS, s.f.g.

Elaboración: Propia, 2017.

Con respecto a la solvencia de La Caja, el ratio de capital global ha pasado de 15,34% a 18,87%, por encima del requerido por la SBS. Puede observarse que La Caja mantiene un nivel de solvencia adecuado; sin embargo, es un capital inmovilizado por el poco crecimiento que tiene la organización.

Gráfico 15. Ratio de capital global (en porcentaje)



Fuente: SBS, s.f.g.
Elaboración: Propia, 2017.

3. Estimación del valor patrimonial de mercado

3.1 Metodología de valorización¹⁹

El valor de mercado del patrimonio se calculará en base a la estimación del flujo de caja para el accionista; es decir, la estimación de dividendos distribuibles, para luego calcular su valor presente usando una tasa de descuento que refleje adecuadamente el riesgo de la compañía.

Esta metodología valora a la empresa en base a su capacidad para generar flujos futuros y permite estimar con mayor precisión el valor de La Caja al considerar el potencial del negocio y su nivel de riesgo. De esta manera, la metodología integra tres factores fundamentales:

- Capacidad para generar flujos de caja.
- Horizonte de proyección.
- Costo de capital o tasa de descuento.

En el caso de las empresas del sistema financiero reguladas por la SBS, el nivel de apalancamiento es importante para el crecimiento de la empresa debido a que la regulación restringe el desarrollo del negocio según el nivel de capital constituido; por este motivo, otro

¹⁹ Metodología planteada según plan estratégico de la financiera

factor a considerar en la valorización de la compañía es el monto de capital necesario para mantener el ratio de apalancamiento dentro de los niveles requeridos por la SBS.

Los pasos por aplicar para la valorización de La Caja se han resumido en

- Definir el horizonte de proyección que recoja las oportunidades inmediatas de crecimiento de la empresa.
- Estimar la tasa de descuento exigida por los accionistas mediante el modelo CAPM.
- Definir supuestos para la generación de ingresos y proyectarlos durante el horizonte establecido.
- Con la información anterior, elaborar los estados financieros proyectados.
- Estimar necesidades de financiamiento u oportunidades de inversión.
- Definir el ratio de capital global mínimo.
- Estimar el flujo de dividendos distribuibles.
- Finalmente, se estima el valor de la empresa por los periodos posteriores al horizonte establecido. La tasa de crecimiento a utilizar para la perpetuidad será “g”.

Tabla 21. Metodología de valorización

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Flujo de dividendos distribuibles		X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀
Valor terminal											$\frac{X_{10}}{K}$
Valor presente de flujo de utilidades distribuibles		$\frac{X_1}{(1+K)^1}$	$+$ $\frac{X_2}{(1+K)^2}$	$+$ $\frac{X_3}{(1+K)^3}$	$+$ $\frac{X_4}{(1+K)^4}$	$+$ $\frac{X_5}{(1+K)^5}$	$+$ $\frac{X_6}{(1+K)^6}$	$+$ $\frac{X_7}{(1+K)^7}$	$+$ $\frac{X_8}{(1+K)^8}$	$+$ $\frac{X_9}{(1+K)^9}$	$+$ $\frac{X_{10}}{(1+K)^{10}}$
Valor presente del valor terminal		$\frac{VT}{(1+k)^{10}}$									

K= Tasa de descuento o costo de oportunidad del inversionista

VALOR DE LA CAJA	=	Valor presente de flujo de utilidades distribuibles	+	Valor presente del valor terminal
-------------------------	----------	--	----------	--

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Los principales supuestos para la valorización de la compañía fueron alcanzados por la unidad de estudios económicos de Diviso Bolsa (2015), subsidiaria de Diviso Grupo Financiero.

Supuestos generales:

- **Horizonte.** Temporal.
- **Horizonte de proyección.** Hasta el año 2024.
- **Moneda.** Soles.
- **Tasa de descuento.** Proporcionada por el Departamento de Finanzas Corporativas del Grupo Diviso (Diviso Bolsa 2015).

Tabla 22. Ingresos financieros (%)

Participación (%)	2010	2011	2012	2013	2014	2015 E	2016 E	2017 E
Créditos directos	94,1%	94,6%	93,1%	94,1%	92,3%	94,3%	94,7%	94,9%
Disponibles	4,8%	4,4%	6,1%	5,5%	7,6%	5,6%	5,2%	5,0%
Inversiones	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
Total de ingresos	0,1%	99,2%	0,3%	99,8%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Participación (%)	2018 E	2019 E	2020 E	2021 E	2022 E	2023 E	2024 E
Créditos directos	95,3%	95,7%	95,7%	96,4%	96,8%	97,1%	97,4%
Disponibles	4,6%	4,2%	4,2%	3,5%	3,2%	2,9%	2,6%
Inversiones	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
Total de ingresos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Diviso Bolsa, 2015.

Elaboración: Propia, 2017.

Tabla 23. Tasa de descuento en soles (S/)

Costo del patrimonio	
Beta desapalancado (a)	0,68
Estructura de capital (b)	464,74%
Tasa de impuesto a la renta	28,00%
Tasa libre de riesgo (c)	6,58%
Prima de mercado (d)	2,92%
Beta apalancado	2,96
Prima por riesgo específico	0,25%
Costo del capital (S/)	15,46%

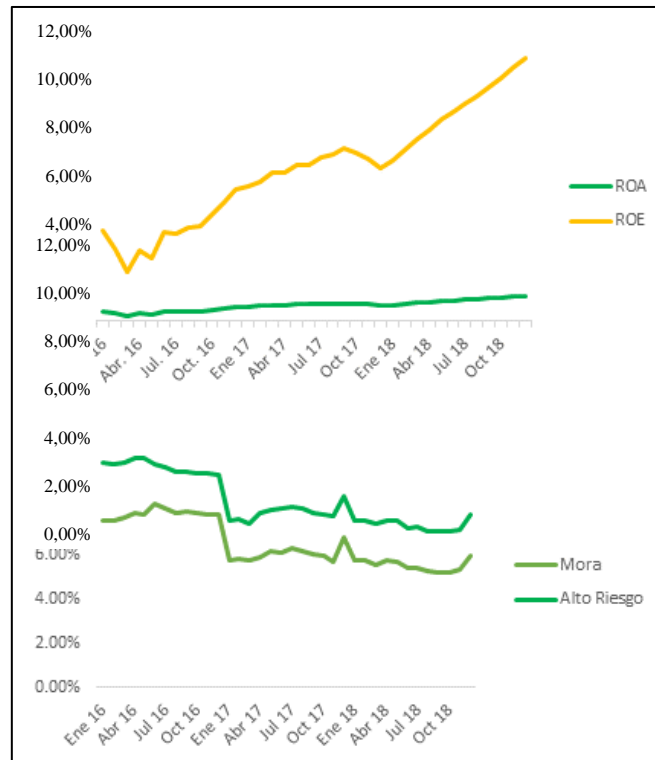
Leyenda: (a) Media del beta de empresas comparables (S&P Capital IQ 2015); (b) media de la estructura de capital de empresas comparables; (c) rendimiento del bono del Tesoro Peruano a diez años; (d) estimado de Diviso Bolsa.

Fuente: Diviso Bolsa, 2015.

Elaboración: Propia, 2017.

Según el resultado de la valorización mediante la metodología indicada, se obtuvo un valor de patrimonio de S/ 15.512, es decir, el precio por acción alcanzó el valor de S/ 1,134 por acción (ver anexo 9).

Gráfico 16. Indicadores financieros y calidad de cartera



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Las proyecciones de los indicadores financieros y de calidad de cartera, así como las sinergias como resultado de la fusión, muestran un favorable crecimiento para Credinka en busca de lograr sus objetivos principales. En ese sentido realizar la integración (estrategia de fusión) a partir de junio de 2016 mostraría un aspecto de crecimiento saludable para Credinka, tal cual puede visualizarse en los siguientes anexos:

- **Anexo 7.** Balance general proyectado de Credinka (en miles S/).
- **Anexo 8.** Estado de resultados proyectado de Credinka (en miles S/).
- **Anexo 9.** Principales indicadores financieros proyectados.
- **Anexo 10.** Estimación del precio por acción.
- **Anexo 11.** Proyecciones de colocaciones y captaciones simple e integrada (2016-2018).
- **Anexo 12.** Estado de resultados integrado (en S/).

Con utilidades para los años 2016, 2017 y 2018 de S/ 1,7 millones, S/ 2,5 millones y S/ 6,7 millones, respectivamente.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Como parte del análisis interno de Credinka se obtuvo como resultado que existen muchas oportunidades de mejora en las áreas de Marketing y Comercial. De implementarse las acciones de mejora impactarán doblemente; por un lado, en el posicionamiento de la marca y por otro, en la satisfacción del cliente a través de la mejora en sus canales y el empleo de nuevas herramientas que le permitirán un acceso más amplio al sistema financiero.
- El constante crecimiento de las microfinanzas en el Perú ha hecho que la banca tradicional haya optado por ingresar a este mercado; así las instituciones como Credinka tienen un trabajo arduo por ganar competitividad frente a instituciones multinacionales que invierten en este mercado a través de subsidiarias con modelos de negocios similares, donde la tasa de colocación es baja por tener fondeo más barato.
- Según este contexto, el crecimiento por la búsqueda de nuevos clientes ya no es de tipo orgánico, lo que debilita la posición de cualquier entidad, por lo que se opta por nuevas alternativas de crecimiento como la fusión y la adquisición que son las más usadas en el país que, de llevarse bien a través de un proceso de due dilligence, permitirán la expansión del cliente junto con la exploración de nuevas zonas geográficas.
- Fortalezas internas de Credinka, tales como su buen gobierno corporativo y un acertado plan de riesgos y control de financiero, han permitido que sus planes de consolidación a través de adquisición de empresas sean apoyados y aprobados por los entes y organismos reguladores, ello representa una ventaja que le permitirá abordar con éxito futuros planes de expansión.
- Es conocido que la incertidumbre genera un riesgo de no lograr los objetivos estratégicos de la empresa, por lo que utilizar la metodología de COSO-ERM ha sido esencial para la elaboración del plan estratégico de Credinka a través de la exposición al riesgo inherente, metodología que permite monitorear los objetivos estratégicos con mayor riesgo.
- Credinka utiliza como parte de su estrategia de crecimiento la compra de empresas que se encuentran en zonas geográficas donde no tiene presencia, la misma que se encuentra en el plan de expansión y de desarrollo de mercados.
- De acuerdo con el objetivo estratégico Potenciar la Responsabilidad Social Empresarial plasmado en la relación de objetivos estratégicos e iniciativas de Credinka, es necesario el fortalecimiento del programa de Responsabilidad Social Corporativo enfocado en los tres ejes sugeridos por Ethos – Perú 2021: Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo y la

creación de una unidad responsable de dicha gestión alineado al core y los objetivos estratégicos de Credinka (Perú 2021 2010).

2. Recomendaciones

- Implementar acciones estratégicas en el marco de un programa complementario de Responsabilidad Social Corporativo el cual se propone en el anexo 14.
- Evaluar la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con entidades que permitan implementar agentes corresponsales en zonas rurales de difícil acceso.
- Instaurar una política de desvinculación laboral para aquellas personas afectadas con el proceso de fusión, que les permita llevar una transición de inserción laboral de calidad o desarrollar emprendimientos personales.

Bibliografía

Abell, D. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

CGAP Portal de Microfinanzas. (s.f.). “Tecnología”. En: *microfinancegateway.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/04/2016. Disponible en: <<https://www.microfinancegateway.org/es/temas/tecnolog%C3%ADa>>.

Class & Asociados S.A. – Clasificadora de riesgo. (2016). “+ Informe Preliminar de Clasificación de Riesgo”. [En línea]. 21 de marzo de 2016. Documento interno.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). “Enterprise Risk Management Framework”. Septiembre 2004. Documento técnico

Credinka. (2012). *Memoria Anual 2011*. Cusco: Credinka. [PDF]. Fecha de consulta: 17/03/2016. Disponible en: <http://www.credinka.com/archivos/memoria_institucional/memoria2011.pdf>.

Credinka. (2013). *Memoria Anual 2012*. Cusco: Credinka. [PDF]. Fecha de consulta: 17/03/2016. Disponible en: <http://www.credinka.com/archivos/memoria_institucional/Memoria2012.pdf>.

Credinka. (2014). *Memoria Anual 2013*. Cusco: Credinka. [PDF]. Fecha de consulta: 17/03/2016. Disponible en: <http://www.credinka.com/archivos/memoria_institucional/Memoria2013.pdf>.

Credinka. (2015a). *Memoria Anual 2014*. Cusco: Credinka. [PDF]. Fecha de consulta: 17/03/2016. Disponible en: <http://www.credinka.com/archivos/memoria_institucional/memoria%20Credinka%202014%20calidad%20superior.pdf>.

Credinka. (2016a). *Memoria Anual 2015*. Cusco: Credinka. [PDF]. Fecha de consulta: 25/04/2016. Disponible en: <http://www.credinka.com/archivos/memoria_institucional/Memoria_Anual_Credinka_2015.pdf>.

Credinka. (2016b). “Criterios para la evaluación de riesgos”. [Excel]. Documento interno.

Credinka. (s.f.a). “Informe del Plan Estratégico de Credinka 2015-2017”. Documento interno.

Credinka. (s.f.b). “Agencias”. En: *credinka.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/03/2016. Disponible en: <<http://www.credinka.com/agencias.aspx>>.

- David, F. (2013). *Conceptos de administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Diario El Comercio. (2014). “Se viene ola de fusiones en el sector microfinanciero”. En: *elcomercio.pe*. [PDF]. 26 de septiembre de 2014. Fecha de consulta: 20/03/2016. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/economia/peru/viene-ola-fusiones-sector-microfinanciero-177806>>.
- Diario Gestión. (2014). “Las NIIF en el Perú: actualización”. En: *gestión.pe*. [En línea]. 27 de enero de 2014. Fecha de consulta: 25/05/2016. Disponible en: <<http://gestion.pe/tendencias/niif-peru-actualizacion-2087415>>.
- Diviso Bolsa. (2015). “Informe del Área de Estudios Económicos de Diviso Bolsa”. [PDF]. Documento interno.
- Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (2015). “Análisis del Sistema Microfinanciero Peruano. Mayo del 2015”. En: *equilibrium.com.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 10/04/2016. Disponible en: <<http://www.equilibrium.com.pe/sectorialmfidic14.pdf>>.
- Freije, A. y Freije, I. (2002). *La estrategia empresarial con método*. Bilbao: Descleé de Brower.
- García, E. (2009). “Desarrollo de un método para la determinación del entorno específico como punto de partida para el análisis estratégico y el acercamiento al conocimiento de la competencia: presentación y aplicaciones”. En: *Journal of Business*. Vol.1, N°2, 2009. Lima: Universidad del Pacífico. [En línea]. Fecha de consulta: 10/04/2016. Disponible en: <<https://www.scribd.com/document/95940204/Entorno-especifico>>.
- Juape, M. (2014). “El ‘pitufeo’ es el lavado que predomina en las microfinanzas”. En: *gestión.pe*. [En línea]. 29 de mayo de 2014. Fecha de consulta: 22/04/2016. Disponible en: <<http://gestion.pe/economia/pitufeo-lavado-que-predomina-microfinanzas-2098761>>.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Décimo cuarta edición. México S.A. de CV: Pearson.
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). (2013). “Decreto Supremo N°008-2013-MIDIS, aprueba la Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social ‘Incluir para Crecer’”. En: *Diario Oficial El Peruano. Normas Legales*. [PDF]. 26 de abril de 2013. Fecha de consulta: 04/03/2016. Disponible en: <<http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/aprueba-la-estrategia-nacional-de-desarrollo-e-inclusion-soc-decreto-supremo-n-008-2013-midis-930069-5/>>.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2015). “Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018 revisado”. En: *mef.gob.pe*. [PDF]. 29 de agosto de 2015. Fecha de consulta: 20/04/2016. Disponible en: https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018_Revisado.pdf.

Navas, J. y Guerras, L. (1998). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Segunda edición. España: Civitas Ediciones.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). “Business Model Canvas”. En: *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.

Perú 2021. (2010). *Indicadores Ethos - Perú 2021 de Responsabilidad Social Empresarial*. Lima: Le Crayon Soluciones Gráficas.

Porter, Michael. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

S&P Capital IQ. (2015). “Media del beta de empresas comparables”. Documento interno.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2008). “Resolución SBS N°037-2008, Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos”. En: *bu.edu*. [PDF]. 10 de enero de 2008. Fecha de consulta: 03/03/2016. Disponible en: <http://www.bu.edu/bucflp/files/2012/01/SBS-Resolution-No.-37-2008-on-Regulation-of-Integral-Risk-Management.pdf>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (s.f.a). “Basilea II y Basilea III”. En: *sbs.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 22/04/2016. Disponible en: <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/basilea-ii-y-basilea-iii/1075/c-1075>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (s.f.b). “Información Estadística de Banca Múltiple. Ranking de Créditos Directos por Tipo de Crédito. Al 31 de diciembre de 2015”. En: *sbs.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 25/03/2016. Disponible en: <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (s.f.c). “Información Estadística de Empresas Financieras. Ranking de Créditos Directos por Tipo de Crédito. Al 31 de diciembre de 2015”. En: *sbs.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 23/03/2016. Disponible en: <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=2#>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (s.f.d). “Información Estadística de Cajas Municipales. Ranking de Créditos Directos por Tipo de las Cajas Municipales. Al 31 de

diciembre de 2015”. En: *sbs.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 25/03/2016. Disponible en: <<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (s.f.e). “Información Estadística de Cajas Rurales. Ranking de Créditos Directos por Tipo de las Cajas Rurales. Al 31 de diciembre de 2015”. En: *sbs.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/03/2016. Disponible en: <<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=4#>>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (s.f.f). “Información Estadística de Edpymes. Ranking de Créditos Directos por Tipo de las Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa. Al 31 de diciembre de 2015”. En: *sbs.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/03/2016. Disponible en: <<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=5#>>.

The Economist Intelligence Unit (EIU). (2015). *Microscopio Global 2015 Análisis del Entorno para la Inclusión Financiera*. New York: EIU, Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin), la Corporación Andina de Fomento (CAF) - Banco de Desarrollo de América Latina, Acción y la Fundación MetLife. Fecha de consulta: 15/03/2016. Disponible en: <http://progresomicrofinanzas.org/wp-content/uploads/2016/02/microscopio-global_2015-es.pdf>.

Anexos

Anexo 1. Modelo de negocios de Credinka

BUSINESS MODEL CANVAS - CREDINKA				
8. SOCIOS CLAVE <ul style="list-style-type: none"> ● Clasificadoras de riesgos - PCR, Class & Asociados, Sociedad de auditoría KPMG. ● Convenios entre las empresas del grupo. ● Directores independientes. ● Socios con experiencia en microfinanzas. ● Convenios con universidades del país. ● Proveedor para la asistencia técnica de Sis Credinka y centro de cómputo principal y alternativo. 	6. ACTIVIDADES CLAVE <ul style="list-style-type: none"> ● Capacitación permanente a los asesores. ● Mantenimiento de web institucional y de redes sociales. ● Revisación continua de los procesos de colocaciones, captaciones y atenciones al cliente. 	2. PROPUESTA DE VALOR <ul style="list-style-type: none"> ● Desembolso de créditos en 24 horas. ● Rapidez en la atención debido a la simplificación de documentos. ● Uso de la tarjeta de débito sin costo de comisión por transacciones utilizadas en retiro de efectivo o compras. ● Atención de las consultas a través del chat de la web. ● Servicios personalizados y especializados según el producto o servicios que el cliente elija. 	3. RELACIÓN CON CLIENTES <ul style="list-style-type: none"> ● Integración con las redes sociales: LinkedIn y Facebook. ● Chat del Facebook integrado a la plataforma de atención al usuario. 	1. SEGMENTO DE CLIENTES <ul style="list-style-type: none"> ● Microfinanzas para personas naturales con o sin negocios que requieran rentabilizar sus excedentes de flujo de caja en corto y mediano plazo. ● Personas jurídicas que necesiten financiamiento para el crecimiento de la organización. ● Antigüedad de un año del negocio, actividad laboral o de la empresa. ● Personas mayores de 25 años y menores de 76 años.
7. RECURSOS CLAVE <ul style="list-style-type: none"> ● Bases de datos de clientes y no bancarizados (bancarizados y no bancarizados). ● Perfil profesional del personal, quechua hablante para las zonas andinas. ● Sis Credinka y Plataforma Unibanca. ● Préstamos subordinados a corporativos. 		4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN <ul style="list-style-type: none"> ● Convenios con centros comerciales, educativos e instituciones financieras. ● Uso de web para realizar operaciones o consultas. ● Utilización de cajeros automáticos de la Red Unibanca o Global Net. ● Visita a asesores de negocios de captaciones. 		
9. ESTRUCTURA DE COSTOS <ul style="list-style-type: none"> ● Sueldos, dietas y comisiones. ● Mantenimiento de Sis Credinka, centro de cómputo principal y alternativo. ● Mantenimiento de pago anual de licencias de los softwares utilizados. ● Pagos de intereses y amortización (cuota) a los adeudados. 			5. FUENTES DE INGRESO <ul style="list-style-type: none"> ● Servicio de intermediación financiera de los distintos canales (comisiones). ● Intereses devengados de los préstamos otorgados. ● Comisión por ser parte del canal de servicio de intermediación bursátil entre las empresas del grupo. 	

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2011.

Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVE		Ponderación	Calificación*	Puntuación ponderada
Oportunidades				
1	Entorno legal y marco regulatorio específico con adecuadas condiciones de negocio para las microfinanzas.	0,05	2	0,10
2	Crecimiento económico en un 4,7%, promedio sostenido del país	0,05	2	0,10
3	Tendencia a la conversión y consolidación de instituciones financieras, respaldo del ente regulador SBS.	0,05	4	0,20
4	Crecimiento de la informalidad, segmentos no atendidos.	0,03	3	0,09
5	Acceso al fondeo extranjero.	0,05	2	0,10
6	Fomento a la inclusión social. Segmento objetivo con acceso a distintos canales de comunicación (publicidad).	0,05	2	0,10
7	Notable desarrollo y aplicación de tecnologías especializadas.	0,05	3	0,15
8	Deterioro de cuota de mercado de IMF pequeñas.	0,10	4	0,40
9	Implementación de Basilea III.	0,03	3	0,09
10	Adecuación progresiva a IFRS.	0,05	3	0,15
Amenazas				
1	Desaceleración económica e impacto de la crisis China en la economía local (riesgo de impago de proveedores locales y clientes de las IMF).	0,05	2	0,10
2	Situación de incertidumbre política y gubernamental (impacto en la inversión, empleo y el consumo privado).	0,02	2	0,04
3	Cambio de gobiernos locales (pérdida de clientes).	0,03	3	0,09
4	Inestabilidad de gobiernos locales para el reconocimiento de deudas (efecto en sus proveedores).	0,03	3	0,09
5	Expansión de oferta financiera, bajas barreras de entrada.	0,10	3	0,30
6	Crecimiento del TC, fortalecimiento abrupto del dólar.	0,05	3	0,15
7	Indicadores de sobreendeudamiento de la micro y pequeña empresa.	0,10	2	0,20
8	Incertidumbre respecto a las tasas de política monetaria de la FED.	0,03	2	0,06
9	Fenómeno del Niño y cambios climatológicos.	0,03	2	0,06
10	Indicadores altos de operaciones sospechosas referidas a lavado de activos.	0,05	2	0,10
TOTAL		1,00		2,67

*Leyenda: 4 = La respuesta es superior, 3 = La respuesta está por encima del promedio, 2 = La respuesta es promedio, 1 = La respuesta es deficiente.

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

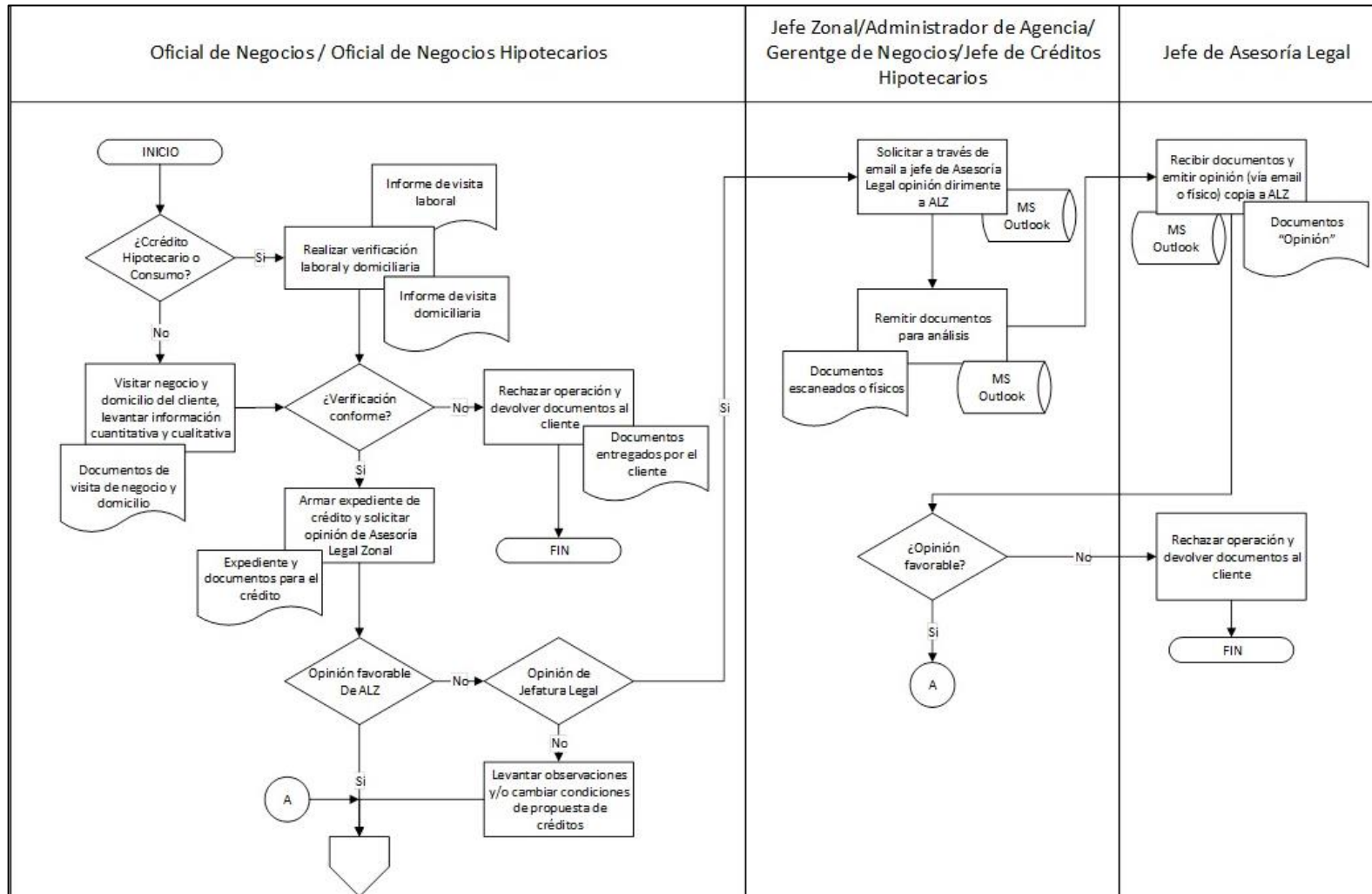
Fortalezas		Ponderación	Calificación*	Puntuación ponderada
1	La cultura de un buen gobierno corporativo es reflejo del gobierno corporativo de Diviso Grupo Financiero.	0,09	4	0,36
2	El respaldo financiero y principios corporativos de Diviso Grupo Financiero y sus Socios Estratégicos (DMP y Acción Gateway).	0,11	4	0,44
3	La adecuada política de inclusión financiera y el desarrollo de actividades destinadas a la mujer han sido reconocidos por las principales clasificadoras de riesgos.	0,10	4	0,40
4	La gerencia general y el equipo gerencial tienen más de 10 años de experiencia en el sector financiero y en especial en microfinanzas.	0,08	4	0,32
5	Los directores independientes que conforman los diferentes comités y el Directorio cuentan con más de 20 años de trayectoria en el mercado financiero peruano y extranjero.	0,10	4	0,40
6	La información sobre los comités y diferentes informes de gestión están disponibles en la página web para los diferentes grupos de interés.	0,03	3	0,09
7	La clasificación de bajo riesgo otorgada por Pacific Credit Rating y Class Rating se mantiene en "B" por tres años consecutivos, lo cual indica que Credinka cuenta con fortaleza financiera	0,05	4	0,20
8	El ratio de capital global, al cierre de diciembre de 2015, se situó en 17,45%, por encima de lo solicitado por SBS y de la competencia.	0,05	4	0,20
9	La implementación de los estándares de Basilea II y III ha permitido a la Financiera gestionar los riesgos a los cuales se encuentra expuesta mediante coberturas y provisiones adecuadas.	0,01	3	0,03
Debilidades				
1	La morosidad en los últimos 16 meses se ha incrementado. Al cierre de 2015 alcanzó niveles de 6,89% y la cartera de alto riesgo cerró en 9,73%.	0,12	2	0,24
2	No existe publicidad a través de medios de comunicación en las zonas de influencia.	0,02	1	0,02
3	Las estrategias de marketing se han enfocado a desarrollo de material publicitario físico, diseño de imagen de la página web y presentaciones corporativas.	0,04	1	0,04
4	La rotación de personal ha mostrado una tendencia creciente durante el último semestre de 2014 y todo 2015. A diciembre de 2015 cerró en 15%.	0,05	2	0,10
5	La falta de más oferta. Limitados productos financieros (mono producto).	0,02	1	0,02
6	El departamento de Organización y Métodos no cuenta con el personal suficiente para desarrollar un despliegue importante en la actualización de los procesos.	0,02	1	0,02
7	El lenguaje de programación del SYS Credinka (core financiero) no permite realizar cambios de versión o actualizaciones.	0,05	2	0,10
8	Las agencias que se encuentran en las zonas rurales no cuentan con un adecuado servicio de interconexión.	0,01	1	0,01
9	La financiera cuenta con tarjeta de débito, sin embargo, aún no se ha desarrollado una plataforma virtual (home banking) ni el call center para que los clientes realicen las diferentes operaciones con su tarjeta de débito.	0,05	1	0,05
TOTAL		1,00		3,04

*Leyenda: 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor.

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 4. Flujograma del proceso de evaluación y aprobación de créditos



Fuente: Credinka, s.f.a.

Anexo 5. Relación de objetivos estratégicos e iniciativas (proyectos) / hoja de ruta

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	PLAZO	RESPONSABLES	INDICADOR	META					
						2016	2017	2018			
FINANCIEROS	F1 - Incrementar la rentabilidad y el valor de la compañía.		Muy corto plazo		ROE	5,00%	6,00%	10,00%			
					Valor compañía	2x	2,5x	2,8x			
	F2 - Aumentar ingresos.		Mediano y largo plazo		Ingresos financieros	168	193	216			
	F3 - Incrementar eficiencia de costos y gastos.		Mediano y largo plazo		Ratio de eficiencia	50%	43%	39%			
	F4 - Mejorar la capacidad de fondeo de la Financiera.				Tasa promedio de captaciones	5,00%	4,20%	4,20%			
		F41 - Diseñar el plan de emisión de certificados de depósitos.	2 años	Gerente de Finanzas	% de avance del proyecto	95%	5%	-			
		F42 - Definir los nuevos procesos del Departamento de Tesorería.	1 año	Gerente de Finanzas	% de avance del proyecto	70%	30%	-			
		F43 - Diseñar el plan de round-trips internacionales.	2 años	Gerente de Finanzas	% de avance del proyecto	100%	100%	100%			
	F5 - Crecer en captaciones.			Gerente Comercial y Marketing	Volumen de captaciones por tipo de cliente	712.916,00	845.518,00	1.014.539			
		F51 - Implementar nuevos planes de captación de fondos.	3 años	Gerencia General / Gerente Comercial y Marketing							
	F6 - Crecer con calidad en colocaciones y en servicios financieros.				Gerencia General / Gerente Comercial y Marketing	Volumen de colocaciones	762.606,00	893.173,00	1.034.109		
					Gerencia General / Gerente Comercial y Marketing	Volumen de ingresos financieros	5.725,00	7.443,00	13.53800		
		F61 - Implementación de nuevas propuestas comerciales con mayor valor para el cliente.	3 años	Gerencia General / Gerente Comercial y Marketing							
					F62 - Adecuación de nuevos canales y herramientas para mejorar la comunicación y el acceso de los potenciales clientes.	3 años	Gerencia General / Gerente Comercial y Marketing				
					F63 - Plan de capacitación y entrenamiento para el área comercial.	3 años	Gerencia General / Gerente Comercial y Marketing				
					F64 - Plan de bonificación para el cumplimiento de metas y objetivos comerciales.	3 años	Gerencia General / Gerente Comercial y Marketing				
	F7 - Potenciar la responsabilidad social empresarial.			Gerencia Comercial y Marketing	% cumplimiento de la Norma ISO 26000	100%	-	-			
		F71 - Desarrollar programa de responsabilidad social empresarial.	1 año	Gerencia General / Gerente Comercial y Marketing	% de avance del proyecto	100%	-	-			
	CLIENTES	C1 - Segmentar y definir propuesta de valor adecuada por segmento de cliente.			Gerencia Comercial y Marketing	Satisfacción por segmento de clientes	50%	70%	95%		
		C11 - Segmentar por tipo de cliente.	1 año	Gerencia General / Gerente Comercial y Marketing	% de avance del proyecto	100%					
		C12 - Diseño de propuesta de valor para clientes pasivos y activos.	1 año	Gerencia General / Gerente Comercial y Marketing	% de avance del proyecto	80%	20%				
C2 - Mejorar la velocidad del proceso de colocaciones desde que se genera hasta la cobranza.				Gerencia de Operaciones	Tiempo promedio de colocación por producto y tipo de cliente						
		C21 - Implementar los nuevos procesos de acuerdo al core del negocio en todas las áreas.	1 año	Gerencia de Operaciones	% de avance del proyecto	100%					
		C22 - Implementar el nuevo proceso de colocaciones.	1 año	Gerencia General / Gerente Comercial y Marketing	% de avance del proyecto	100%					
C3 - Mantener servicio personalizado y diferenciación (quechua hablantes).				Gerencia General / Gerente Comercial y Marketing	Satisfacción del cliente	-	70%	70%			
		C31 - Protocolo de servicio estándar en todos los canales tradicionales.	2 años	Gerencia General / Gerente Comercial y Marketing	% de avance del proyecto	40%	100%	-			
C4 - Mejorar experiencia de clientes en canales actuales.				Gerencia Comercial y Marketing	Satisfacción del cliente	-	70%	70%			
		C41 - Protocolo de servicio estándar en todos los canales tradicionales.	2 años	Gerencia General / Gerente Comercial y Marketing		% de avance del proyecto	40%	100%			
					C42 - Revisar tráfico de personas por oficina y establecer ATM de acuerdo a éste.	1 año	Gerencia General / Gerente Comercial y Marketing	% de avance del proyecto	100%	-	-
					C43 - Diseñar e implementar plan de capacitación de agencias.	1 año	Gerencia General / Gerente Comercial y Marketing	% de avance del proyecto	100%	-	-
C5 - Desarrollar nuevos canales digitales y alianzas para aumentar cobertura.					Gerente TI	Satisfacción del cliente por canal	-	70%	70%		
					Gerente TI	Transacciones por canal					
		C51 - Desarrollar la banca móvil y home banking.	1 año	Gerente TI/ Gerente Comercial y Marketing	% de cumplimiento del proyecto	100%		-			
		C52 - Desarrollar la plataforma de recaudación y dinero electrónico.	1 año	Gerente TI/ Gerente Comercial y Marketing	% de cumplimiento del proyecto	100%		-			
		C53 - Desarrollar un plan de alianzas para potenciar canales comerciales.	1 año	Gerente de Operaciones/ Gerente Comercial y Marketing	% de cumplimiento del proyecto	100%		-			
		C54 - Automatizar los procesos de back office.	2 años	Gerente de Operaciones/Gerente TI	% de cumplimiento del proyecto	40%	100%				

*ATM son las siglas de en inglés de Automated Teller Machine.

Fuente: Kaplan y Norton, 1996.

Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 5. Relación de objetivos estratégicos e iniciativas (proyectos) / hoja de ruta (continúa de la página anterior)

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	PLAZO	RESPONSABLES	INDICADOR	META		
						2016	2017	2018
PROCESOS	P1 – Contar con un proceso de tesorería con capacidad de obtener buenas tasas de financiamiento.				Tasa de fondeo promedio ponderada	8,00%	7,00%	6,00%
		P11 - Diseñar el plan de emisión de certificados de depósitos.	2 años	Gerente de Finanzas	% de avance del proyecto	95%	5%	-
		P12 - Definir los nuevos procesos del Departamento de Tesorería.	1 año	Gerente de Finanzas	% de avance del proyecto	100%	-	-
		P13 - Diseñar el plan de round-trips internacionales.	2 años	Gerente de Finanzas	% de avance del proyecto	100%	100%	-
	P2 - Mejorar los procesos core y de atención a clientes con visión end2end.				Tiempo promedio de colocación por producto y tipo de cliente			
		P21 - Mapear y revisar los procesos de las diferentes áreas.	3 años	Gerente de Operaciones	Número de macro-procesos mejorados	30%	70%	100%
		P22 - Implementar los nuevos procesos de acuerdo al core del negocio.	2 años	Gerente de Operaciones	Número procesos implementados	-	40%	100%
	P3 - Aumentar / estandarizar la productividad de los canales de venta para mejorar el modelo comercial.				Productividad por ejecutivo - oficina - zona			
					% de avance de etapas del modelo pricing			
					Número de desvinculaciones por la fusión			
		P31 - Revisar la estructura y responsabilidades del Área de Recuperaciones.	1 año	Gerente de Riesgos	% de avance del proyecto	100%	-	-
		P32 - Diseñar e implementar los mecanismos de seguimiento por zona y ejecutivo comercial.	2 años	Gerente de Riesgos	% de avance del proyecto	40%	60%	-
		P33 - Rediseñar el proceso de control de gestión de la recuperación y cobranza.	2 años	Gerente de Riesgos	% de avance del proyecto	60%	40%	-
		P34 - Diseñar un modelo de pricing para asignar una adecuada prima de riesgos a la cartera.	2 años	Gerente de Riesgos	% de avance del proyecto	30%	70%	-
		P35 - Revisar la estructura y responsabilidades de la nueva empresa fusionada.	1 año	Gerente de Riesgos	% de avance del proyecto	100%	-	-
	P4 – Definir un apetito de riesgo (crediticio y operacional) y alinear los procesos y políticas.				Ratio de capital global (RCG)	14%	14%	15%
					Tasa de morosidad	7,85%	6,90%	6,00%
					Ratio de cartera de alto riesgo	9,70%	8,70%	7,90%
		P41 - Definir una estructura óptima de cartera (% de participación en cartera y plan de crecimiento por producto).	1 año	Gerente de Riesgos	% de avance del proyecto	100%	-	-
		P42 - Definir, comunicar y monitorear el apetito, tolerancia y capacidad de los riesgos a los que Credinka se encuentra expuesta.	1 año	Gerente de Riesgos	% de avance del proyecto	100%	-	-
		P43 - Evaluar el nivel de riesgo que tendrán las plazas (zona geográfica) y las futuras instituciones microfinancieras a adquirir.	3 años	Gerente de Riesgos	% de avance del proyecto	100%	100%	100%
	P5 – Alinear la comunicación interna a la cultura y necesidades de la empresa.				Clima Laboral	60%	70%	70%
		P51 - Estandarizar las políticas corporativas en las nuevas agencias.	1 año	Gerente de Recursos Humanos	% de avance del proyecto	100%	-	-
	P54 - Reducir el índice de rotación de colaboradores.	3 años	Gerente de Recursos Humanos	Índice de rotación	20%	15%	15%	
CAPACIDADES	A1 – Contar con imagen de seriedad y credibilidad ante stakeholders: reguladores, mercados, colaboradores.				Clasificación de riesgo	B	B	B+
					Medición de imagen ante stakeholders	95%	95%	95%
					Licencia de banco	-	-	1
		A11 - Mantener o mejorar la clasificación de riesgo actual.	1 año	Gerencia de Riesgos	Clasificación de riesgo	B	B	B+
			1 año	Gerencia de Riesgos	Medición de imagen ante stakeholders	95%	95%	95%
		A12 - Obtener licencia de banco por parte de la SBS.	3 años	Gerencia de Riesgos	Licencia de banco	-	-	1
	A2 – Llevar el posicionamiento actual en Cusco a las distintas regiones				Nivel de recordación de marca por zona geográfica	Nivel C	Nivel B	Nivel B
		A21 - Desarrollar e implementar el Plan de Comunicación y Marketing.	2 años	Marketing y Desarrollo Comercial	% de avance del proyecto	40%	100%	
	A3 – Alinear la cultura en toda la organización.				Clima laboral	60%	70%	70%
		A31 - Programa de cambio cultural.	3 años	Gerente de Recursos Humanos	% de avance del proyecto	30%	60%	100%
		A32 - Revisar el modelo de evaluación de desempeño para gerencia y jefaturas.	1 año	Gerente de Recursos Humanos / Gerencia General	% de avance del proyecto	100%		
	A4 – Mejorar los perfiles y los procesos de recursos humanos: reclutamiento, retención, capacitación e incentivos.				Índice de rotación	20%	15%	15%
		A41 - Revisar los perfiles de los diferentes puestos.	1 año	Gerente de Recursos Humanos	% de avance del proyecto	100%		
		A42 - Rediseñar el proceso de reclutamiento.	1 año	Gerente de Recursos Humanos	% de avance del proyecto	100%		
	A43 - Planificar capacitaciones técnicas a través de instituciones privadas.	1 año	Gerente de Recursos Humanos	% de avance del proyecto	100%			
	A44 - Revisar el modelo de incentivos de la división comercial.	1 año	Gerente de Recursos Humanos	% de avance del proyecto	100%			

Fuente: Kaplan y Norton, 1996.
Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 5. Relación de objetivos estratégicos e iniciativas (proyectos) / hoja de ruta (continúa de la página anterior)

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	PLAZO	RESPONSABLES	INDICADOR	META		
						2016	2017	2018
CAPACIDADES	A5 - Diseñar un plan de actualización de tecnologías de información para la toma de decisiones que acompañe el crecimiento.				% de avance del proyecto			
		A51 - Automatizar los procesos de back office.	2 años	Gerente de Operaciones/Gerente TI	% de avance del proyecto	40%	100%	
		A52 - Actualizar el core bancario.	3 años	Gerente TI/Gerente General	% de avance del proyecto	40%	60%	100%
		A53 - Diseñar el data ware house para business intelligence.	3 años	Gerente TI	% de avance del proyecto	40%	70%	100%
	A6 - Mantener el buen gobierno corporativo.				Premio de Buen Gobierno Corporativo - Encuesta BVL	1	1	1
	61 - Monitorear acciones de cumplimiento normativo y regulatorio referidas a gobierno corporativo.		Permanente	Gerencia General	Encuesta de cumplimiento de BVL	90%	90%	90%

Fuente: Kaplan y Norton, 1996.
Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 6. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (PCE)

	E1. Aumentar 10 nuevos puntos de atención como parte del plan de expansión al sur y norte del país.		E2. Desarrollar una política de inclusión financiera que permita generar cultura de ahorro vía corredores rurales en zonas de difícil acceso.		E3. Adquisición de dos instituciones microfinancieras.		E4. Expandir la corresponsalía del Banco de la Nación en las zonas rurales.		E5. Implementar cajeros corresponsales en los principales centros comerciales de las ciudades donde opera Credinka.		E6. Implementar oficinas móviles en zonas de difícil acceso con el fin de atender operaciones crediticias.		E7. Desarrollo de modelo de riesgo que le permita identificar a los clientes sobre endeudados.		E8. Desarrollar productos acorde a las necesidades de los clientes, considerando los sectores de mayor participación del portafolio de créditos.		
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
OPORTUNIDADES																	
Entorno legal y marco regulatorio específico con adecuadas condiciones de negocio para las microfinanzas.	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,2	1	0,05
Crecimiento económico en un 4,7%, promedio sostenido del país.	0,05	3	0,15	2	0,10	4	0,2	1	0,05	1	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2
Tendencia a la conversión y consolidación de las instituciones financieras, respaldo del ente regulador.	0,05	4	0,20	1	0,05	4	0,2	1	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,1	4	0,2
Crecimiento de la informalidad, segmentos no atendidos.	0,03	4	0,12	3	0,09	2	0,06	1	0,03	1	0,03	1	0,03	3	0,09	3	0,09
Acceso al fondeo extranjero.	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,1	1	0,05
Fomento a la inclusión social. Segmento objetivo con acceso a distintos canales de comunicación (publicidad).	0,05	4	0,20	2	0,10	4	0,2	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15
Notable desarrollo y aplicación de tecnologías especializadas.	0,05	3	0,15	2	0,10	4	0,2	3	0,15	3	0,15	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Deterioro de cuota de mercado de IMF pequeñas.	0,10	4	0,40	2	0,20	4	0,4	1	0,1	1	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Implementación de Basilea III.	0,03	3	0,09	1	0,03	3	0,09	1	0,03	1	0,03	2	0,06	2	0,06	1	0,03
Adecuación progresiva a IFRS.	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05	2	0,1	3	0,15	1	0,05
AMENAZAS																	
Desaceleración económica e impacto de la crisis China en la economía local (riesgo de impago de proveedores locales y clientes de las IMF).	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1
Situación de incertidumbre política y gubernamental (impacto en la inversión, empleo y el consumo privado).	0,02	2	0,04	1	0,02	4	0,08	1	0,02	1	0,02	2	0,04	2	0,04	3	0,06
Cambio de gobiernos locales (pérdida de clientes).	0,03	2	0,06	1	0,03	3	0,09	1	0,03	1	0,03	3	0,09	2	0,06		0
Inestabilidad de gobiernos locales para el reconocimiento de deudas (efecto en sus proveedores).	0,03	1	0,03	1	0,03	3	0,09	1	0,03	1	0,03	3	0,09	4	0,12	1	0,03
Expansión de oferta financiera, bajas barreras de entrada.	0,10	2	0,20	2	0,20	4	0,4	1	0,1	1	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Crecimiento del tipo de cambio, fortalecimiento abrupto del dólar.	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Indicadores de sobreendeudamiento de la micro y pequeña empresa.	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,4	1	0,1	1	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Incertidumbre respecto a las tasas de política monetaria de la FED.	0,03	2	0,06	1	0,03	4	0,12	1	0,03	1	0,03	2	0,06	4	0,12	4	0,12
Fenómeno del Niño y cambios climatológicos.	0,03	3	0,09	2	0,06	4	0,12	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	4	0,12
Indicadores altos de delincuencia, informalidad y actividades delincuenciales.	0,05	1	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05	4	0,2
	1,00																
FORTALEZAS																	
La cultura de un buen gobierno corporativo es reflejo del gobierno corporativo de Diviso Grupo Financiero.	0,09	3	0,27	2	0,18	4	0,36	1	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09
El respaldo financiero y principios corporativos de Diviso Grupo Financiero y sus socios estratégicos (DMP y Acción Gateway).	0,11	3	0,33	2	0,22	4	0,44	1	0,11	1	0,11	1	0,11	1	0,11	1	0,11
La adecuada política de inclusión financiera y el desarrollo de actividades destinadas a la mujer han sido reconocidos por las principales clasificadoras de riesgos.	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,2	1	0,1	1	0,1	1	0,1	3	0,3	1	0,1
La gerencia general y el equipo gerencial cuenta con más de 10 años de experiencia en el sector financiero y en especial, en microfinanzas.	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24	1	0,08	1	0,08	1	0,08	3	0,24	1	0,08
Los directores independientes que conforman los diferentes comités y el Directorio cuentan con más de 20 años de trayectoria en el mercado financiero peruano y extranjero.	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,3	1	0,1	1	0,1	1	0,1	3	0,3	1	0,1
La información sobre los comités y diferentes informes de gestión se encuentra disponible en la página web para los diferentes grupos de interés.	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	2	0,06	1	0,03
La clasificación de bajo riesgo otorgada por Pacific Credit Rating y Class Rating se mantiene en "B" por tres años consecutivos, lo cual indica que Credinka cuenta con fortaleza financiera.	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
El ratio de capital global, al cierre de diciembre de 2015, se situó en 17,45%, por encima de lo solicitado por SBS y de la competencia.	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05
La implementación de los estándares de Basilea II y III ha permitido a la Financiera gestionar los riesgos a los cuales se encuentra expuesta mediante coberturas y provisiones adecuadas.	0,01	2	0,02	1	0,01	2	0,02	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01	2	0,02

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 6. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (PCE) (continúa de la página anterior)

	E1. Aumentar 10 nuevos puntos de atención como parte del plan de expansión al sur y norte del país.	E2. Desarrollar una política de inclusión financiera que permita generar cultura de ahorro vía corredores rurales en zonas de difícil acceso.	E3. Adquisición de dos instituciones microfinancieras.	E4. Expandir la corresponsalía del Banco de la Nación en las zonas rurales.	E5. Implementar cajeros corresponsales en los principales centros comerciales de las ciudades donde opera Credinka.	E6. Implementar oficinas móviles en zonas de difícil acceso con el fin de atender operaciones crediticias.	E7. Desarrollo de modelo de riesgo que le permita identificar a los clientes sobre endeudados.	E8. Desarrollar productos acorde a las necesidades de los clientes, considerando los sectores de mayor participación del portafolio de créditos.									
DEBILIDAD																	
La morosidad en los últimos 16 meses se ha incrementado, al cierre de 2015 alcanzó niveles 6,89% y la cartera de alto riesgo cerró en 9,73%.	0,12	2	0,24	3	0,36	3	0,36	1	0,12	1	0,12	3	0,36	4	0,48	4	0,48
No existe publicidad a través de medios de comunicación en las zonas de influencia.	0,02	2	0,04	1	0,02	4	0,08	3	0,06	3	0,06	3	0,06	3	0,06	3	0,06
Las estrategias de marketing se han enfocado a desarrollo de material publicitario físico, diseño de imagen de la página web y presentaciones corporativas.	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	3	0,12	3	0,12	1	0,04	3	0,12	1	0,04
La rotación de personal ha mostrado una tendencia creciente durante el último semestre de 2014 y todo 2015. A diciembre de 2015 cerró en 15%	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1
La falta de más oferta y limitados productos financieros (monoproducto).	0,02	2	0,04	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	4	0,08
El Departamento de Organización y Métodos no cuenta con el personal suficiente para desarrollar un despliegue importante en la actualización de los procesos.	0,02	3	0,06	4	0,08	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	4	0,08	3	0,06
El lenguaje de programación del SYS Credinka (core financiero) no permite realizar cambios de versión o actualizaciones.	0,05	4	0,20	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15
Las agencias que se encuentran en las zonas rurales no cuentan con un adecuado servicio de interconexión.	0,01	3	0,03	3	0,03	2	0,02	1	0,01	1	0,01	3	0,03	4	0,04	2	0,02
La financiera cuenta con tarjeta de débito; sin embargo, aún no se ha desarrollado una plataforma virtual (home banking) ni el call center para que los clientes realicen las diferentes operaciones con su tarjeta de débito.	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,1	1	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05
	1		5,39		3,79		5,78		2,37		2,37		4,1		4,93		4,32

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 7. Balance general proyectado de La Caja (en miles S/)

	2016 E	2017 E	2018 E	2019 E	2020 E	2021 E	2022 E	2023 E	2024 E
DISPONIBLE	23.344	18.675	19.796	20.983	22.242	23.577	24.992	26.491	28.081
FONDOS INTERBANCARIOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INVERSIONES NETAS DE PROVISIONES	283	283	283	283	283	283	283	283	283
CRÉDITOS NETOS DE PROVISIONES Y DE INGRESOS NO DEVENGADOS	45.447	47.552	50.921	55.703	61.675	68.277	75.113	83.315	93.057
Vigentes*	48.451	50.873	55.539	60.544	66.665	73.331	81.993	91.012	101.934
Refinanciados y restructurados*	1.610	1.347	678	739	813	895	984	1.092	1.223
Atrasados*	3.830	4.366	4.026	4.382	4.787	5.266	4.463	4.954	5.549
Provisiones	-8.241	-8.876	-9.160	-9.797	-10.431	-11.056	-12.168	-13.583	-15.488
Intereses y comisiones no devengados	-153	-157	-162	-166	-159	-159	-161	-161	-161
CUENTA POR COBRAR NETAS DE PROVISIONES	121	121	121	121	121	121	121	121	121
RENDIMIENTOS POR COBRAR	899	918	915	897	901	901	905	906	904
BIENES REALIZABLES, RECIBIDOS EN PAGO Y ADJUDICADOS NETOS	102	102	102	102	102	102	102	102	102
INMUEBLE, MOBILIARIO Y EQUIPO NETO	5.170	5.170	5.170	5.170	5.170	5.170	5.170	5.170	5.170
OTROS ACTIVOS	1.383	1.383	1.383	1.383	1.383	1.383	1.383	1.383	1.383
TOTAL ACTIVOS	76.799	74.204	78.692	84.643	91.877	99.814	108.069	117.772	129.101
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	43.104	43.535	44.405	45.736	47.565	52.067	55.189	60.255	65.074
DEPÓSITOS DEL SISTEMA FINANCIERO Y ORGANISMOS INTERNACIONALES	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FONDOS INTERBANCARIOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ADEUDOS Y OBLIGACIONES FINANCIERAS	7.581	3.997	5.465	7.482	9.819	9.714	11.015	11.246	12.813
CUENTAS POR PAGAR	1.064	1.064	1.064	1.064	1.064	1.064	1.064	1.064	1.064
INTERESES Y OTROS GASTOS POR PAGAR	2.752	2.780	2.835	2.920	3.324	3.524	3.847	3.847	4.155
OTROS PASIVOS	1.286	1.188	1.074	1.156	1.183	1.162	1.157	1.157	1.174
PROVISIONES	595	595	595	595	595	595	595	595	595
TOTAL PASIVO	56.382	53.159	55.439	58.954	67.947	72.549	78.165	78.165	84.875
PATRIMONIO	19.981	20.677	22.709	24.902	27.479	33.737	37.459	37.459	41.660
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	76.362	73.836	78.147	83.855	90.770	106.286	115.623	115.623	126.535

Fuente: Diviso Bolsa, 2015.

Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 8. Estado de resultados proyectado de La Caja (en miles S/)

	2016 E	2017 E	2018 E	2019 E	2020 E	2021 E	2022 E	2023 E	2024 E
Ingresos financieros	14.557	15.246	16.431	17.882	19.750	21.648	23.964	26.515	29.604
Disponibles	756	756	756	756	756	756	756	756	756
Inversiones	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Créditos directos	13.786	14.476	15.661	17.111	18.979	20.877	23.193	26.744	28.833
Gastos financieros	2.914	2.650	2.812	3.042	3.324	3.548	3.813	4.093	4.467
Obligaciones con el público	1.903	1.922	1.961	2.020	2.100	2.299	2.437	2.661	2.874
Adeudos y obligaciones financieras	606	320	437	599	786	777	881	900	1.025
Primas al fondo de seguros de depósitos	321	324	330	340	354	387	410	448	484
Diferencia de cambio	84	84	84	84	84	84	84	84	84
MARGEN FINANCIERO BRUTO	11.643	12.597	13.619	14.840	16.426	18.100	20.151	22.422	25.137
Provisiones para créditos	987	635	284	634	624	624	1.112	1.415	1.906
MARGEN FINANCIERO NETO	10.656	11.962	13.335	14.203	15.792	17.476	19.039	21.007	23.232
INGRESOS POR SERVICIOS FINANCIEROS									
Créditos indirectos	503	503	503	503	503	503	503	503	503
Ingresos diversos	62	62	62	62	62	62	62	62	62
GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	87	84	79	78	83	83	82	81	81
Créditos indirectos	87	84	79	78	83	83	82	81	81
MARGEN OPERACIONAL	10.569	11.878	13.257	14.125	15.709	17.393	18.957	20.926	23.151
Gastos administrativos	7.554	7.699	8.119	8.652	9.303	10.035	10.787	11.704	12.750
Personal	5.132	5.325	5.636	6.059	6.590	7.198	7.820	8.600	9.503
Directorio	121	115	119	118	117	118	118	118	118
Servicios recibidos de terceros	2.187	2.143	2.250	2.363	2.481	2.605	2.735	2.872	3.016
Impuestos y contribuciones	114	115	115	112	114	114	114	114	113
MARGEN OPERACIONAL NETO	3.015	4.179	5.137	5.474	6.407	7.358	8.169	9.222	10.400
PROVISIONES, DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	490	488	493	502	491	493	493	492	495
OTROS INGRESOS Y GASTOS	417	417	417	417	417	417	417	417	417
RESULTADOS ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA	2.941	4.108	5.061	5.388	6.333	7.282	8.093	9.145	10.323
PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES									
IMPUESTO A LA RENTA	824	1.109	1.366	1.401	1.647	1.893	2.104	2.378	2.684
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	2.118	2.999	3.694	3.987	4.686	5.389	5.989	6.767	7.639

Fuente: Diviso Bolsa, 2015.

Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 9. Principales indicadores financieros proyectados (en porcentajes y número de veces)

	2016 E	2017 E	2018 E	2019 E	2020 E	2021 E	2022 E	2023 E	2024 E
Solvencia									
Pasivo total / Patrimonio	2,8x	2,6x	2,4x	2,4x	2,3x	2,2x	2,2x	2,1x	2x
Cartera atrasada / Patrimonio	19,2%	21,1%	17,7%	17,6%	17,4%	17,3%	13,2%	13,2%	13,3%
Calidad de activos									
Créditos atrasados / Colocaciones brutas	7,1%	7,7%	6,7%	6,7%	6,6%	6,6%	5,1%	5,1%	5,1%
Créditos atrasados y refinanciados / Colocaciones brutas	10,1%	10,1%	7,8%	7,8%	7,8%	7,8%	6,2%	6,2%	6,2%
Provisiones / Créditos atrasados	215,2%	203,3%	227,5%	223,6%	217,9%	209,9%	272,6%	274,2%	279,1%
Provisiones / Créditos atrasados y refinanciados	151,5%	155,4%	194,7%	191,3%		179,5%	223,4%	224,6%	228,7%
Eficiencia y gestión									
Gastos administrativos / Margen financiero bruto	64,9%	61,1%	59,6%	58,3%	56,6%	55,4%	53,5%	52,2%	50,7%
Gastos administrativos / Colocaciones brutas	14,0%	13,6%	13,5%	13,2%	12,9%	12,6%	12,3%	12,1%	11,7%
Gastos administrativos / Ingresos financieros	51,9%	50,5%	49,4%	48,4%	47,1%	46,4%	45,0%	44,1%	43,1%
Margen operacional neto	20,7%	27,4%	31,3%	30,6%	32,4%	34,0%	34,1%	34,8%	35,1%
Rentabilidad									
ROE	10,6%	14,5%	16,3%	16,0%	17,1%	17,7%	17,8%	18,1%	18,3%
ROA	2,8%	4,1%	4,7%	4,8%	5,2%	5,5%	5,6%	5,9%	6,0%
Margen financiero bruto	80,0%	82,6%	82,9%	83,0%	83,2%	83,6%	84,1%	84,6%	84,9%
Margen financiero neto	73,2%	78,5%	81,2%	79,4%	80,0%	80,7%	79,4%	79,2%	78,5%

Fuente: Diviso Bolsa, 2015

Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 10. Estimación del precio por acción (en S/)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Flujo de dividendos											
Flujo de dividendos	0	0	953	1.349	1.663	1.794	2.109	2.425	2.695	3.045	3.437
Requerimientos de capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de dividendos neto	0	0	953	1.349	1.663	1.794	2.109	2.425	2.695	3.045	3.437

Año	0	0,5	1,5	2,5	3,5	4,5	5,5	6,5	7,5	8,5	9,5
Factor de descuento	1	93%	81%	70%	60%	52%	45%	39%	34%	29%	26%
Flujos descontados	0	0	768	942	1005	940	957	953	917	898	877
Valor terminal											7.255,00

Suma de dividendos descontados	8.257,00
Valor terminal	7.255,00
Valor de patrimonio	15.512,00
Cantidad de acciones	13.681,00
Precio por acción	11.338,00

Fuente: Diviso Bolsa, 2015.

Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 11. Proyecciones de colocaciones y captaciones simple e integrada (2016-2018)

Captaciones simples en soles	ene-16	2016	2017	2018
Plazo fijo	395.420.589	512.790.254	609.178.377	731.498.651
Ahorros	89.107.370	118.660.904	141.905.969	172.836.755
CTS	40.344.601	58.057.916	70.297.046	85.120.161
Órdenes de pago	1.590.254	3.407.384	4.136.693	5.083.208
CD	-	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Total	526.462.815	712.916.458	845.518.085	1.014.538.776

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Colocaciones simples en soles	ene-16	2016	2017	2018
Corporativos	-	-	-	-
Grandes empresas	1.038.158	2.715.811	2.500.885	3.445.157
Medianas empresas	26.314.851	17.773.254	20.918.098	25.639.455
Pequeñas empresas	328.442.264	378.696.125	439.457.175	490.264.608
Microempresas	157.917.594	218.751.239	274.368.235	352.348.134
Consumo	87.906.435	101.526.054	114.363.303	127.794.506
Hipotecarios	46.247.882	43.143.733	41.565.571	34.617.425
Total	647.867.184	762.606.215	893.173.267	1.034.109.284

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Captaciones integradas en soles	ene-16	2016	2017	2018
Plazo fijo	395.420.589	493.351.709	616.653.886	738.974.160
Ahorros	89.107.370	108.293.680	138.029.368	168.960.154
CTS	40.344.601	52.133.788	67.790.400	82.613.514
Órdenes de pago	1.590.254	2.111.481	3.044.432	3.990.947
CD	-	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Total	526.462.815	675.890.658	845.518.085	1.014.538.776

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Colocaciones integradas en soles	ene-16	2016	2017	2018
Corporativos	-	-	-	-
Grandes empresas	1.038.158	2.791.036	2.430.331	3.374.602
Medianas empresas	26.314.851	13.481.702	16.884.585	21.605.942
Pequeñas empresas	328.442.264	371.385.761	458.432.115	509.239.548
Microempresas	157.917.594	191.908.536	269.485.980	347.465.879
Consumo	87.906.435	86.232.700	104.395.558	117.826.761
Hipotecarios	46.247.882	43.779.480	41.544.697	34.596.552
Total	647.867.184	709.579.215	893.173.267	1.034.109.284

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 12. Estado de resultados integrado (en S/)

Estado de resultados (Expresado en soles)	TOTAL 2016	TOTAL 2017	TOTAL 2018
INGRESOS POR INTERESES	168.196.828	193.228.239	216.613.382
GASTOS POR INTERESES	49.950.463	57.311.642	67.327.855
MARGEN FINANCIERO BRUTO	118.246.365	135.916.597	149.285.527
Provisiones para Créditos Directos	26.735.252	24.464.987	28.364.250
MARGEN FINANCIERO NETO	91.511.113	111.451.609	120.921.277
INGRESOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	2.438.919	2.443.981	2.556.000
GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	2.959.400	2.833.385	3.287.192
MARGEN FINANCIERO NETO DE INGRESOS Y GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	90.990.632	111.062.205	120.190.085
RESULTADOS POR OPERACIONES FINANCIERAS (ROF)	1.391.244	1.650.000	2.070.000
MARGEN OPERACIONAL	92.381.876	112.712.205	122.260.085
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN (1) + (2) + (3)	83.138.411	82.112.992	84.523.697
Directorio	660.000	660.000	660.000
Operaciones	31.341.796	30.952.137	31.868.205
Marketing y Comercial	39.589.637	39.097.436	40.254.575
Riesgos	8.247.841	8.145.299	8.386.370
Finanzas	1.649.568	1.629.060	1.677.274
Recursos Humanos	206.196	203.632	209.659
Tecnologías de información	1.443.372	1.425.427	1.467.615
(1) Gastos de personal y Directorio	54.665.248	48.101.687	49.239.203
(2) Gastos por servicios recibidos de terceros	27.630.941	33.135.756	34.312.055
(3) Impuestos y contribuciones	842.222	875.549	972.439
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	6.099.083	5.931.946	5.991.265
MARGEN OPERACIONAL NETO	3.144.381	24.667.267	31.745.123
VALUACIÓN DE ACTIVOS Y PROVISIONES	678.000	2.330.439	2.572.961
RESULTADO DE OPERACIÓN	2.466.381	22.336.828	29.172.161
OTROS INGRESOS Y GASTOS	6.253.415	-10.886.591	-8.470.137
RESULTADOS DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	8.719.796	11.450.237	20.702.024
IMPUESTO A LA RENTA	-2.994.668	-4.007.583	-7,163,994
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	5.725.128	7.442.654	13,538,030

Fuente: Credinka, 2016b.

Elaboración: Propia, 2017.

Nota al estado de resultados integrados

La distribución de los presupuestos de cada área funcional está basada en los siguientes componentes:

- Gastos de personal
 - Remuneración básica salarial.
 - Bonificación de riesgo de caja.
 - Bonificación por productividad.
 - Comisiones por créditos y captaciones.
 - Gratificaciones.
 - Condición de trabajo y asignación de movilidad.
- Directorio
 - Dietas de Directorio por cada sesión (tres sesiones al mes).
- Gastos por servicios recibidos de terceros
 - Transporte y movilidad.
 - Alquiler de fondos de inversión (Firvis).
 - Mantenimiento y reparación de equipos e instalaciones.
 - Servicios banca red.
 - Traslado de fondos.

- Servicios de energía y agua
- Gastos judiciales y de notarías
- Gastos de consultorías externas y clasificaciones de riesgos.
- Gastos por impuestos y contribuciones
 - Impuesto General a las Ventas
 - Licencia de funcionamiento
 - Impuesto Predial.
 - Impuesto Vehicular.
 - Aportes a gremios
 - Impuesto a las transacciones financieras.

Anexo 13. Estado de resultados incremental (en S/)

Estado de resultados (Expresado en soles)	Ene. 16	Jun. 16	Dic. 2016	TOTAL 2016	Ene. 17	Dic. 17	TOTAL 2017	ene-18	dic-18	TOTAL 2018
INGRESOS POR INTERESES	-	6.047.630	1.370.027	13.991.356	1.375.735	1.356.777	15.549.315	871.800	1.643.972	16.239.538
GASTOS POR INTERESES	-	760.556	110.225	1.414.053	169.971	500.401	1.164.685	-134.742	497.519	2.309.408
MARGEN FINANCIERO BRUTO	-	5.287.074	1.259.802	12.577.303	1.205.764	856.376	14.384.630	1.006.542	1.146.453	13.930.130
Provisiones para créditos directos	-	600.000	130.000	1.450.000	-201.016	-187.641	-2.358.426	-41.988	-45.027	-498.924
MARGEN FINANCIERO NETO	-	4.687.074	1.129.802	11.127.303	1.406.781	1.044.017	16.743.057	1.048.530	1.191.480	14.429.054
INGRESOS POR SERVICIOS	-	143.000	-37.000	-49.000	-15.000	-109.984	-800.000	-107.150	-109.523	-1.300.000
GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	-	10.256	10.256	71.793	22.525	-6.547	165.401	15.207	0	165.401
MARGEN FINANCIERO NETO DE INGRESOS Y GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	-	4.819.818	1.082.546	11.006.510	1.369.256	940.580	15.777.656	926.173	1.081.957	12.963.653
RESULTADOS POR OPERACIONES FINANCIERAS (ROF)	-	10.000	-	10.000	-141.018	-43.854	-1.164.028	-88.394	-56.920	-964.028
MARGEN OPERACIONAL	-	4.829.818	1.082.546	11.016.510	1.228.238	896.726	14.613.628	837.779	1.025.037	11.999.625
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	-	3.944.000	740.000	8.429.000	470.833	345.833	6.400.000	213.389	228.593	2.700.000
Gastos de personal y Directorio	-	3.250.000	600.000	7.145.000	162.500	337.500	2.700.000	49.752	53.360	600.000
Gastos por servicios recibidos de terceros	-	650.000	130.000	1.180.000	308.333	8.333	3.700.000	163.637	175.232	2.100.000
Impuestos y contribuciones	-	44.000	10.000	104.000	-	-	-	-	-	-
DEPRECIACIONES Y	-	-	-	-	-5.117	-4.851	-60.000	-	-	-
MARGEN OPERACIONAL NETO	-	885.818	342.546	2.587.510	762.521	555.744	8.273.628	624.390	796.444	9.299.625
VALUACIÓN DE ACTIVOS Y PROVISIONES	-	35.000	10.000	75.000	7.950	8.000	98.050	-15.511	-15.604	-191.047
RESULTADO DE OPERACIÓN	-	850.818	332.546	2.512.510	754.571	547.744	8.175.578	639.901	812.048	9.490.673
OTROS INGRESOS Y GASTOS	-	166.000	85.000	526.000	-377.992	-306.599	-3.796.031	107.362	127.919	1.512.470
RESULTADOS DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	-	1.016.818	417.546	3.038.510	376.580	241.144	4.379.547	747.262	939.967	11.003.143
IMPUESTO A LA RENTA	-	-697.382	-125.264	-1.303.889	-156.266	-117.461	-1.886.376	-289.937	-367.169	-4.254.330
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	-	319.436	292.282	1.734.621	220.314	123.684	2.493.171	457.325	572.798	6.748.813

Fuente: Diviso Bolsa, 2015.

Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 14. Plan complementario de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) para

Estrategias	Acciones
Estrategia 1. Crear el departamento de responsabilidad social o asignar la función a un área específica, de tal manera que alinee los objetivos de la empresa al programa de RSC.	<ul style="list-style-type: none"> ● Formalizar la función de la responsabilidad social en el Directorio. ● Diseñar el plan de trabajo y estratégico de la función de responsabilidad social corporativa. ● Revisar el plan estratégico de Credinka para alinearlo al programa de RCS.
Estrategia 2. Revisar los documentos que amparan el buen gobierno corporativo para alinearlos con el programa de RSC.	<ul style="list-style-type: none"> ● Formalizar el comité de RSC. ● Establecer alcance de responsabilidades, reportes y supervisión. ● Revisar el código de ética y de conducta.
Estrategia 3. Revisar las políticas para el diseño, creación y dinámica contable de los productos, así como la del mercado objetivo, para alinearlas con los objetivos del programa de RSC.	<ul style="list-style-type: none"> ● Convocar al comité de gerencia para trazar la hoja de ruta y la redefinición de las políticas de nuevos productos, firmar el acuerdo en actas. ● Realizar un ejercicio sobre el riesgo de reputación o imagen al cual está expuesto Credinka en relación con los otros stakeholder.
Estrategia 4. Crear mecanismos de promoción, difusión e incorporación de valores entre los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> ● Nombrar el comité de cuestiones éticas y establecer claramente los procedimientos para recibir y resolver conflictos éticos del personal. ● Incorporar principios de RSC a los programas de capacitación de los oficiales de negocios y ejecutivos de captación (fuerza de ventas).
Estrategia 5. Elaborar un balance social que aborde integralmente	<ul style="list-style-type: none"> ● Documentar adecuadamente todas las acciones de RSC, incluyendo las acciones de voluntariado e iniciativas personales, de toda la

Credinka

aspectos sociales, ambientales y económicos del desempeño de Credinka.	compañía.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Incluir para la memoria institucional de 2016 un informe social documentando todas las actividades relacionadas con la política de RSE.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Difundir entre los stakeholders todas las acciones de RSC que se realicen, mediante boletines, web, etcétera.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 15. Presupuesto de gastos de Finanzas (S/)

	Enc. 16	Feb. 16	Mar. 16	Abr. 16	May. 16	Jun. 16	Jul. 16	Ago. 16	Sep. 16	Oct. 16	Nov. 16	Dic. 16	TOTAL 2016	Enc. 17	Feb. 17	Mar. 17	Abr. 17	May. 17	Jun. 17	Jul. 17	Ago. 17	Sep. 17	Oct. 17	Nov. 17	Dic. 17	TOTAL 2017	TOTAL 2018	
GASTO ADMINISTRATIVO																												
Gastos de Personal y Directorio	86.014	82.830	78.043	76.055	79.861	144.824	92.129	89.927	92.026	91.844	88.978	90.775	1.093.305	75.686	72.885	68.673	66.923	70.272	127.435	81.067	79.130	80.976	80.816	78.294	79.876	962.034	984.784	
REMUNERACION BASICA	46.000	42.189	38.633	39.483	39.483	38.606	38.464	38.523	38.582	38.442	38.502	38.363	475.128	40.477	37.123	33.995	34.742	34.617	33.970	33.846	33.898	33.950	33.826	33.879	33.756	418.080	427.967	
LA CAJA (REMUNERACION)	-	-	-	-	-	7.660	7.660	7.660	7.660	7.660	7.660	7.660	61.283	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	53.925	55.200
BONIFICACIONES	1.681	1.876	1.894	1.615	1.304	7.269	2.516	2.310	2.492	2.493	2.226	2.407	30.083	1.440	1.607	1.622	1.383	1.116	6.225	2.155	1.978	2.134	2.135	1.907	2.061	25.763	26.372	
COMISIONES	4.691	5.189	5.235	4.520	3.724	18.997	6.829	6.300	6.767	6.700	6.086	6.548	81.657	3.745	4.143	3.609	2.973	15.166	5.452	5.029	5.402	5.405	4.859	5.238	65.190	66.772		
GRATIF. POR FIESTAS PATRIAS y NAVIDAD	8.079	7.494	6.906	6.976	6.873	8.275	7.037	6.993	7.050	7.027	6.969	6.992	86.660	7.109	6.594	6.076	6.138	6.047	7.281	6.192	6.154	6.203	6.183	6.132	6.152	76.262	78.066	
ASIGNACION FAMILIAR	981	1.099	1.110	940	751	4.371	1.488	1.363	1.474	1.474	1.312	1.422	17.792	863	967	827	861	3.852	1.310	1.199	1.297	1.297	1.154	1.251	15.655	16.026		
CONDICION DE TRABAJO	586	657	664	562	449	2.617	890	815	881	881	881	881	850	10.636	516	578	584	495	3.952	783	717	775	776	690	748	9.359	9.581	
BONIFICACION POR DESTAQUE	333	373	377	319	255	1.487	506	463	501	501	446	483	6.043	293	329	332	281	225	1.308	445	407	440	441	392	425	5.318	5.443	
ASIG.POR MOVILIDAD, OTRAS	1.098	1.231	1.243	1.053	841	4.901	1.666	1.526	1.650	1.651	1.469	1.592	19.919	966	1.083	1.094	926	740	4.312	1.466	1.342	1.452	1.452	1.293	1.401	17.527	17.942	
CANASTA NAVIDEÑA	595	595	595	595	595	595	595	595	595	595	595	595	7.140	524	524	524	524	524	524	524	524	524	524	524	524	6.283	6.431	
INDEMNIZACIONES, LIBERALIDAD COMPENSACIO	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	1.300	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	1.144	1.171	
MOVILIDAD REMUNERATIVA FNV (oficial de negocio)	1.088	1.088	1.088	1.088	979	1.088	1.088	1.088	1.088	1.088	1.088	1.088	12.947	957	957	957	957	861	957	957	957	957	957	957	957	11.392	11.662	
VALES DE ALIMENTOS	432	484	489	414	331	1.927	655	600	649	649	578	626	7.832	380	426	430	364	291	1.696	577	528	571	571	508	551	6.892	7.055	
REMUNERACION VACACIONAL	3.833	3.516	3.219	3.290	3.278	3.217	3.205	3.210	3.215	3.203	3.209	3.197	39.594	3.373	3.094	2.833	2.895	2.885	2.831	2.820	2.825	2.819	2.823	2.813	2.813	34.840	35.664	
VACACIONES PROVISIONADAS	3.908	4.480	4.425	3.833	3.062	17.843	6.067	5.554	6.006	6.010	5.348	5.795	72.520	5.418	3.942	3.981	3.372	2.694	15.700	5.338	4.887	5.285	5.288	4.706	5.099	63.813	65.332	
RECUPERAC PROV VACAC EIBERC ANT	-4.040	-3.747	-3.453	-3.488	-3.436	-4.137	-3.518	-3.497	-3.525	-3.513	-3.484	-3.496	-43.334	-3.555	-3.297	-3.038	-3.069	-3.024	-3.641	-3.096	-3.077	-3.102	-3.092	-3.076	-3.131	-39.033	-39.033	
LA POSITIVA SEGUIDA	272	305	308	261	208	1.213	413	378	408	409	364	394	4.931	239	268	271	229	183	1.068	363	332	359	360	320	347	4.339	4.442	
ESSALUD	5.399	4.996	4.599	4.657	4.599	5.321	4.664	4.642	4.674	4.658	4.629	4.638	57.475	4.751	4.396	4.047	4.098	4.047	4.682	4.104	4.085	4.113	4.099	4.073	4.081	50.574	51.770	
EMPRESAS PRESTADORAS DE SALUD	413	463	468	396	316	1.844	627	574	621	621	553	599	7.494	364	407	411	348	278	1.622	552	505	546	546	486	527	6.594	6.750	
C.T.S.PAGADAS	5.750	5.274	4.829	4.935	4.918	4.286	4.808	4.815	4.823	4.805	4.813	4.795	59.391	5.060	4.640	4.249	4.343	4.327	4.246	4.231	4.237	4.244	4.238	4.235	4.230	52.260	53.496	
REFRIGERIO PERSONAL	187	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	1.727	164	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	1.519	1.555	
UNIFORMES	600	672	679	575	459	2.676	910	833	901	901	802	869	10.878	528	591	597	506	404	2.355	801	733	793	793	706	765	9.572	9.798	
MEDICINAS PERSONAL	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	9	
ASISTENCIA MEDICA OCUPACIONAL	8	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	78	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	65	67	
GASTOS DE CAPACITACION	320	358	362	307	245	1.427	485	444	483	484	428	464	5.803	281	315	319	270	216	1.256	427	391	423	423	376	408	5.105	5.226	
VIÁTICOS DE PERSONAL	2.024	2.268	2.290	1.940	1.550	9.025	3.070	2.811	3.040	3.041	2.706	2.933	36.698	1.568	1.757	1.774	1.503	1.201	6.992	2.379	2.178	2.355	2.356	2.097	2.272	28.432	29.104	
CAMPENONATO LIGA CREDINKA	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	3.168	3.243	
GASTOS DE PERSONAL OTROS	586	657	664	562	449	2.617	890	815	881	881	881	881	850	10.636	516	578	584	495	3.952	783	717	775	776	690	748	9.359	9.581	
PLAN EST RATEGO PROVISION	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	800	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	704	721	
DIETAS DIRECTORIO	560	627	633	537	429	420	420	420	420	420	420	420	5.726	493	552	557	472	377	370	370	370	370	370	370	370	5.038	5.157	
ATENCIONES Y REPRESENTACIONES	13	15	15	13	10	59	20	19	20	20	18	19	242	12	13	13	11	11	9	52	18	16	18	16	17	213	218	
VIÁTICOS DEL DIRECTORIO	50	50	50	51	51	51	51	51	51	51	51	51	614	39	39	39	39	39	40	40	40	40	40	40	40	475	487	
Gastos por Servicios Recibidos de Terceros	36.300	50.275	36.147	43.308	44.766	60.465	46.215	46.585	46.557	46.530	47.704	47.879	552.619	43.532	60.291	43.349	51.936	72.727	72.727	55.422	55.866	55.833	55.800	57.208	57.417	662.715	686.241	
TRANSPORTE DE ENCOMIENDA	243	230	150	202	212	358	237	240	240	240	240	251	2.854	292	276	180	243	254	429	285	288	288	288	299	301	3.423	3.545	
GASTOS DE CAPACITACION	320	358	362	307	245	1.427	485	444	483	484	428	464	5.803	281	315	319	270	216	1.256	427	391	423	423	376	408	5.105	5.226	
MOVILIDAD LOCAL	196	186	121	163	171	283	191	194	194	193	201	202	2.302	235	223	145	196	205	346	230	232	232	232	241	243	2.760	2.888	
MOVILIDAD OPERACIONES	7	6	4	5	6	10	6	6	6	6	6	7	76	8	7	5	6	7	11	8	8	8	8	8	8	92	95	
PASAJES NACIONALES	100	94	62	83	87	147	97	99	99	98	72	103	1.171	120	113	120	114	104	176	117	118	118	118	118	123	1.405	1.455	
MOVILIDAD DE ADMINISTRATIVOS	20	19	12	16	17	29	19	20	20	20	20	20	232	24	22	15	20	21	35	23	23	23	23	24	24	279	289	
OTROS GASTOS TRANSPORTE	26	25	16	22	23	39	26	26	26	26	26	27	310	32	30	20	26	28	47	31	31	31	31	31	33	372	385	
PAGO DE ALQUILER FONDO DE INVERSION (FRIV)	-	3.936	3.936	3.936	3.936	3.936	3.936	3.936	3.936	3.936	3.936	3.936	43.298	-	4.720	4.720	4.720	4.720	4.720	4.720	4.720	4.720	4.720	4.720	4.720	51.924	53.768	
MANT. Y REPARACIONES	1.761	1.666	1.088	1.464	1.534	2.589	1.718	1.740	1.738	1.736	1.807	1.815	20.657	2.112	1.998	1.305	1.756	1.840	3.320	2.060	2.086	2.084	2.082	2.166	2.177	24.773	25.652	
PNP - POLICIA NACIONAL DEL PER	91	86	56	76	79	134	89	90	90	90	93	94	1.068	109	103	67	91	95	161	106	108	108	108	112	113	1.281	1.326	
POLICIA PARTICULAR	3.786	3.581	2.339	3.147	3.297	5.565	3.692	3.739	3.734	3.732	3.883	3.902	44.396	4.540	4.294	2.805	3.774	3.954	6.673	4.427	4.478	4.478	4.478	4.656	4.679	53.241	55.131	
SERVICIO DE GUARDIANIA	9	9	6	8	8	14	9	9	9	9	9																	

Anexo 16. Presupuesto de gastos de Riesgos (S/)

	Ene. 16	Feb. 16	Mar. 16	Abr. 16	May. 16	Jun. 16	Jul. 16	Ago. 16	Sep. 16	Oct. 16	Nov. 16	Dic. 16	TOTAL 2016	Ene. 17	Feb. 17	Mar. 17	Abr. 17	May. 17	Jun. 17	Jul. 17	Ago. 17	Sep. 17	Oct. 17	Nov. 17	Dic. 17	TOTAL 2017	TOTAL 2018	
GASTO ADMINISTRATIVO																												
Gastos de Personal y Directorio	430,068	414,152	390,215	380,273	399,306	724,118	460,645	449,635	460,128	459,220	444,889	453,877	5,466,525	378,430	364,425	343,363	334,614	351,362	637,174	405,337	395,648	404,881	404,082	391,472	399,381	4,810,169	4,923,290	
REMUNERACION BASICA	230,000	210,943	193,166	197,415	196,703	192,615	192,912	192,912	192,912	192,912	192,912	192,912	2,375,638	202,384	185,616	169,973	173,712	173,085	169,828	169,729	169,488	169,749	169,132	169,396	168,782	2,090,399	2,139,833	
LA CAJA (REMUNERACION)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BONIFICACIONES	8,407	9,380	9,470	8,074	6,518	36,344	12,582	11,548	12,460	12,467	11,131	12,034	150,417	7,398	8,254	8,333	7,104	5,736	31,981	11,072	10,162	10,964	10,970	9,795	10,589	132,357	135,487	
COMISIONES	23,456	25,947	26,177	22,602	18,619	94,987	34,146	31,498	33,833	33,831	30,431	32,741	408,287	20,640	22,832	23,034	19,888	16,383	83,582	30,046	27,716	29,771	29,786	26,777	28,810	359,265	367,761	
GRATIFICACIONES PATRIAS Y NAVIDAD	40,395	37,468	34,528	34,879	34,363	41,374	35,183	34,967	35,250	35,135	34,843	34,958	433,341	35,545	32,969	30,382	30,691	30,237	36,466	30,958	30,769	31,017	30,816	30,660	30,760	381,312	390,339	
ASIGNACION FAMILIAR	4,904	5,496	5,550	4,701	3,756	21,887	7,442	6,813	7,568	7,732	6,560	7,109	88,958	4,315	4,836	4,884	4,137	3,305	19,259	6,549	5,995	6,483	6,487	5,772	6,255	78,277	80,128	
CONDICION DE TRABAJO	2,932	3,285	3,318	2,811	2,245	13,085	4,449	4,073	4,405	4,407	3,922	4,250	53,181	2,580	2,891	2,920	2,473	1,976	11,514	3,915	3,584	3,876	3,878	3,451	3,739	46,796	47,903	
BONIFICACION POR DESTAQUE	1,666	1,867	1,885	1,597	1,276	7,434	2,528	2,304	2,504	2,528	2,415	2,528	30,217	1,466	1,643	1,629	1,405	1,123	6,542	2,234	2,036	2,202	2,203	1,961	2,125	26,589	27,217	
ASIGNO MOVILIDAD, OTRAS	5,491	6,153	6,214	5,263	4,205	24,504	8,332	7,628	8,249	8,253	7,344	7,958	99,594	4,831	5,414	5,468	4,632	3,700	21,562	7,332	6,712	7,258	7,262	6,463	7,003	87,636	89,700	
CANASTA NAVIDEÑA	2,975	2,975	2,975	2,975	2,975	2,975	2,975	2,975	2,975	2,975	2,975	2,975	35,700	2,618	2,618	2,618	2,618	2,618	2,618	2,618	2,618	2,618	2,618	2,618	2,618	31,414	32,156	
INDEMNIZACIONES, LIBERALIDAD COMPENSACION	542	542	542	542	542	542	542	542	542	542	542	542	6,500	477	477	477	477	477	477	477	477	477	477	477	477	5,720	5,855	
MOVILIDAD REMUNERATIVA FNV (oficial de negocio)	5,440	5,440	5,440	5,440	5,440	5,440	5,440	5,440	5,440	5,440	5,440	5,440	64,733	4,787	4,787	4,787	4,787	4,787	4,787	4,787	4,787	4,787	4,787	4,787	4,787	56,961	58,308	
VALES DE ALIMENTOS	2,159	2,419	2,443	2,070	1,653	9,635	3,276	2,999	3,243	3,235	2,888	3,129	39,161	1,900	2,129	2,150	1,821	1,455	8,478	2,883	2,639	2,854	2,856	2,541	2,754	34,459	35,274	
REMUNERACION VACACIONAL	19,167	17,579	16,997	16,451	16,292	16,086	16,027	16,051	16,076	16,017	16,043	15,984	197,970	16,865	15,468	14,164	14,224	14,154	14,102	14,124	14,146	14,094	14,116	14,065	174,200	178,319		
VACACIONES PROVISIONADAS	19,990	22,401	22,623	19,163	15,309	89,213	30,335	27,722	30,032	30,049	29,739	28,975	362,601	17,590	19,711	19,907	16,862	13,470	78,501	26,692	24,437	26,426	26,441	23,529	25,496	319,064	326,609	
RECUPERAC PROVVACAC EJERC ANT	-20,198	-18,734	-17,264	-17,440	-17,181	-20,687	-17,591	-17,484	-17,625	-17,567	-17,422	-17,479	-216,671	-17,773	-16,485	-15,191	-15,346	-15,119	-18,203	-15,479	-15,384	-15,509	-15,458	-15,340	-15,380	-190,656	-195,165	
LA POSITIVA-VIGILANCIA	1,359	1,523	1,538	1,303	1,041	6,066	2,063	1,888	2,042	2,043	1,818	1,970	24,627	1,196	1,340	1,354	1,147	916	5,338	1,815	1,662	1,797	1,798	1,600	1,734	21,696	22,209	
ENSALUD	26,994	24,982	22,994	23,283	22,993	26,605	23,319	23,212	23,369	23,291	23,144	23,188	287,375	23,753	21,982	20,233	20,488	20,233	23,411	20,519	20,425	20,563	20,494	20,365	20,404	252,870	258,850	
EMPRESAS PRESTADORAS DE SALUD	2,066	2,315	2,338	1,980	1,582	9,219	3,135	2,870	3,103	3,105	2,763	2,994	37,469	1,818	2,020	2,037	1,742	1,392	8,112	2,758	2,525	2,731	2,732	2,431	2,635	32,970	33,750	
CT SPAGADAS	28,750	26,368	24,146	24,677	24,588	24,129	24,040	24,077	24,114	24,026	24,064	23,977	296,955	25,298	23,202	21,247	21,714	21,636	21,332	21,154	21,186	21,219	21,141	21,175	21,098	261,300	267,479	
REFRIGERIO PERSONAL	933	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8,633	821	616	616	616	616	616	616	616	616	616	616	616	7,596	7,776	
UNIFORMES	2,998	3,360	3,394	2,874	2,296	13,882	4,550	4,166	4,505	4,507	4,011	4,346	54,390	2,638	2,957	2,986	2,529	2,021	11,775	4,004	3,666	3,964	3,966	3,529	3,824	47,860	48,991	
MEDICINAS PERSONAL	40	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	370	35	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	326	333	
ASISTENCIA MEDICA OCUPACIONAL	40	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	370	35	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	326	333	
GASTOS DE CAPACITACION	1,599	1,792	1,810	1,533	1,225	7,137	2,427	2,222	2,403	2,404	2,139	2,318	29,008	1,407	1,577	1,593	1,349	1,078	6,280	2,135	1,955	2,114	2,115	1,882	2,040	25,525	26,129	
VIAJES DE PERSONAL	10,119	11,338	11,451	9,701	7,752	45,125	15,305	14,055	15,198	15,206	13,532	14,663	183,490	8,904	9,977	10,076	8,536	6,821	39,707	13,507	12,367	13,373	13,380	11,908	12,602	161,459	165,277	
CAMPONATO DE LIGA CREDINKA 2014	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	15,839	16,213	
REMUNERACION VACACIONAL	2,932	3,285	3,318	2,811	2,245	13,085	4,449	4,073	4,405	4,407	3,922	4,250	53,181	2,580	2,891	2,920	2,473	1,976	11,514	3,915	3,584	3,876	3,878	3,451	3,739	46,796	47,903	
PLAN ESTRATEGICO PROVISION	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	4,000	293	293	293	293	293	293	293	293	293	293	293	293	3,520	3,603	
DIETAS DIRECTORIO	2,799	3,156	3,167	2,683	2,143	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100	28,628	2,463	2,760	2,787	2,361	1,886	1,848	1,848	1,848	1,848	1,848	1,848	1,848	25,191	25,786	
ATENCIONES Y REPRESENTACIONES	67	75	75	64	51	297	101	93	100	100	89	97	1,209	89	66	66	56	45	262	89	81	88	88	78	85	1,064	1,089	
VIAJES DEL DIRECTORIO	249	250	251	253	254	255	256	258	259	260	261	263	3,070	219	220	221	222	223	224	226	227	228	229	230	231	2,701	2,765	
Gastos por Servicios Recibidos de Terceros	181,498	251,373	180,736	216,538	222,378	303,223	231,073	232,927	232,786	232,620	238,519	239,393	2,763,094	217,658	201,454	216,743	259,678	266,882	263,633	277,108	279,332	279,613	279,000	286,038	287,886	3,313,576	3,431,206	
TRANSPORTE DE ENCOMIENDA	1,217	1,151	752	1,012	1,060	1,789	1,187	1,202	1,200	1,200	1,248	1,254	14,272	1,459	1,380	902	1,213	1,271	1,245	1,423	1,442	1,440	1,439	1,497	1,504	17,116	17,723	
Cajamarca	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MOVILIDAD LOCAL	981	928	606	816	855	1,442	957	969	968	967	1,006	1,011	11,508	1,177	1,113	727	978	1,025	1,730	1,148	1,162	1,161	1,160	1,207	1,213	13,801	14,291	
MOVILIDAD OPERACIONES	33	31	20	27	28	48	32	32	32	32	32	34	382	39	37	34	32	34	37	38	39	39	38	40	40	458	474	
PASAJES NACIONALES	499	472	309	415	435	734	487	493	493	492	512	515	5,856	599	566	370	498	522	880	584	592	591	590	614	617	7,023	7,273	
MOVILIDAD DE ADMINISTRATIVOS	99	94	61	82	86	146	97	98	98	102	102	102	1,162	119	112	73	99	104	175	116	117	117	117	112	122	1,394	1,443	
OTROS GASTOS DE TRANSPORTE	132	125	82	110	115	194	129	131	130	130	136	136	1,550	158	150	98	132	138	233	155	157	156	156	163	163	1,858	1,924	
PAGO DE ALQUILER FONDO DE INVERSION (FRVI)	19,481	19,681	19,681	19,681	19,681	19,681	19,681	19,681	19,681	19,681	19,681	19,681	249,616	216,491	216,491	216,491	216,491	216,491	216,491	216,491	216,491	216,491	216,491	216,491	216,491	284,076	286,838	
MANT. Y REPARACIONES																												

Anexo 17. Presupuesto de gastos de RRHH (S/)

	Enc. 16	Feb. 16	Mar. 16	Abr. 16	May. 16	Jun. 16	Jul. 16	Ago. 16	Sep. 16	Oct. 16	Nov. 16	Dic. 16	TOTAL 2016	Enc. 17	Feb. 17	Mar. 17	Abr. 17	May. 17	Jun. 17	Jul. 17	Ago. 17	Sep. 17	Oct. 17	Nov. 17	Dic. 17	TOTAL 2017	TOTAL 2018	
GASTO ADMINISTRATIVO																												
Gastos de Personal y Directorio	10,752	10,354	9,755	9,507	9,983	18,103	11,516	11,241	11,503	11,480	11,122	11,347	136,663	9,461	9,111	8,584	8,365	8,784	15,929	10,133	9,891	10,122	10,102	9,787	9,985	120,254	123,098	
REMUNERACION BASICA	5,750	5,274	4,829	4,935	4,918	4,826	4,808	4,815	4,823	4,805	4,813	4,795	59,391	5,060	4,640	4,249	4,343	4,327	4,246	4,231	4,237	4,244	4,228	4,235	4,220	52,260	53,496	
LA CAJA (REMUNERACION)	-	-	-	-	958	958	958	958	958	958	958	958	7,660	-	-	-	-	-	843	843	843	843	843	843	843	843	6,741	6,900
BONIFICACIONES	210	235	237	202	163	909	315	289	312	312	278	301	3,760	185	206	208	178	143	800	277	254	274	274	245	265	3,309	3,387	
COMISIONES	586	649	654	565	465	2,375	854	787	846	846	871	874	10,207	516	571	576	497	410	2,090	751	693	744	745	669	720	8,982	9,194	
GRATIFICACIONES PATRIAS Y NAVIDAD	1,010	937	863	872	859	1,034	880	874	881	878	871	874	10,834	889	824	760	767	756	910	774	769	775	773	766	769	9,533	9,738	
ASIGNACION FAMILIAR	123	137	139	118	94	547	186	170	184	184	164	178	2,234	108	121	122	103	83	481	164	150	162	162	144	156	1,957	2,003	
CONDICION DE TRABAJO	73	82	83	70	56	327	111	102	110	110	98	106	1,330	64	72	73	62	49	288	98	90	97	97	86	93	1,170	1,198	
BONIFICACION POR DESTAQUE	42	47	47	40	32	186	63	58	63	63	56	60	755	37	41	41	35	28	164	56	51	55	55	49	53	665	680	
ASIG.POR MOVILIDAD, OTRAS	137	154	155	132	105	613	208	191	206	206	184	199	2,490	121	135	137	116	92	539	183	168	181	182	162	175	2,191	2,243	
CANASTA NAVIDENA	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	893	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	785	804	
INDEMNIZACIONES, LIBERALIDAD COMPENSACIO	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	163	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	143	146	
MOVILIDAD REMUNERATIVA FNV (oficial de negocio)	136	136	136	136	122	136	136	136	136	136	136	136	1,618	120	120	120	120	108	120	120	120	120	120	120	120	1,424	1,458	
VALES DE ALIMENTOS	54	60	61	52	41	241	82	75	81	81	72	78	979	47	53	54	46	36	212	72	66	71	71	64	69	861	882	
REMUNERACION VACACIONAL	479	439	402	411	410	403	401	401	402	400	401	400	4,949	423	387	354	362	361	354	353	354	352	353	352	352	4,355	4,458	
VACACIONES PROVISIONADAS	500	560	566	479	383	2,230	758	694	751	751	668	724	9,065	440	493	498	422	377	1,963	667	611	661	661	588	637	7,977	8,165	
RECUPERACION VACACIONES EJERC ANT	-505	-468	-432	-436	-430	-517	-440	-437	-441	-439	-436	-437	-5,417	-444	-412	-380	-384	-378	-455	-387	-385	-388	-386	-383	-385	-4,766	-4,879	
LA POSITIVA-SEGUIDA	34	38	38	33	26	152	52	47	51	51	45	49	616	30	34	34	29	23	133	45	42	45	45	40	43	542	555	
ESALUD	675	625	575	582	575	665	583	580	584	582	579	580	7,184	594	550	506	512	506	585	513	511	514	512	509	510	6,322	6,471	
EMPRESAS PRESTADORAS DE SALUD	52	58	58	50	40	230	78	72	78	78	69	75	937	45	51	51	44	35	203	69	63	68	68	61	66	824	844	
C.T.S.PAGADAS	719	659	604	617	615	603	601	602	603	601	602	599	7,424	632	580	531	543	541	531	529	530	530	529	529	527	6,532	6,687	
REFRIGERIO PERSONAL	23	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	216	21	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	190	194	
UNIFORMES	75	84	85	72	57	335	114	104	113	113	100	109	1,360	66	74	75	63	51	294	100	92	99	99	88	96	1,196	1,225	
MEDICINAS PERSONAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
ASISTENCIA MEDICA OCUPACIONAL	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	8
GASTOS DE CAPACTACION	40	45	45	38	31	176	61	56	60	60	53	58	725	35	39	40	34	27	157	53	49	53	53	47	51	635	653	
VIATOS DE PERSONAL	253	283	286	243	194	1,128	384	351	380	380	338	367	4,587	223	249	252	213	171	993	338	309	334	335	298	323	4,036	4,132	
CAMPENONATO LIGA CREDINKA 2014	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	450	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	396	405
GASTOS DE PERSONAL OTROS	73	82	83	70	56	327	111	102	110	110	98	106	1,330	64	72	73	62	49	288	98	90	97	97	86	93	1,170	1,198	
PLAN ESTRATEGICO PROVISION	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	100	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	88	90	
DIETAS DIRECTORIO	70	78	79	67	54	53	53	53	53	53	53	53	716	62	69	70	59	47	46	46	46	46	46	46	46	630	645	
ATENCIÓNES Y REPRESENTACIONES	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	27	27	
VIATOS DEL DIRECTORIO	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	77	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	68	69	
Gastos por Servicios Recibidos de Terceros	4,537	6,284	4,518	5,413	5,559	7,581	5,777	5,823	5,820	5,816	5,963	5,985	69,077	5,441	7,536	5,419	6,492	6,667	9,091	6,928	6,983	6,979	6,975	7,151	7,177	82,839	85,780	
TRANSPORTE DE ENCOMIENDA	30	29	19	25	27	45	30	30	30	30	31	31	357	36	35	23	30	32	54	36	36	36	36	37	38	428	443	
Cajamarca	-	1,451	745	754	758	746	720	721	723	722	726	720	8,795	-	1,741	893	904	908	895	864	865	867	865	870	875	10,547	10,922	
MOVILIDAD LOCAL	25	23	15	20	21	36	24	24	24	24	25	25	288	29	28	18	24	26	43	29	29	29	29	30	30	345	357	
MOVILIDAD OPERACIONES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	12	
PASAJES NACIONALES	12	12	8	10	11	18	12	12	12	12	13	13	146	15	14	9	12	13	22	15	15	15	15	15	15	176	182	
MOVILIDAD DE ADMINISTRATIVOS	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	35	36	
OTROS GASTOS TRANSPORTE	3	3	2	3	3	5	3	3	3	3	3	3	39	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	46	48	
PAGO DE ALQUILER FONDO DE INVERSION (FRVI)	-	492	492	492	492	492	492	492	492	492	492	492	5,412	-	590	590	590	590	590	590	590	590	590	590	590	6,491	6,721	
MANT. Y REPARACIONES	220	208	136	183	192	324	215	217	217	217	217	226	2,227	258	264	250	163	220	230	388	257	261	260	271	272	3,097	3,207	
PNP - POLICIA NACIONAL DEL PER	11	11	7	9	10	17	11	11	11	11	12	12	133	14	13	8	11	12	20	13	13	13	13	14	14	160	166	
POLICIA PARTICULAR	473	448	292	393	412	696	461	467	467	467	485	488	5,550	567	537	351	472	494	834	553	561	560	559	582	585	6,655	6,891	
SERVICIO DE GUARDIANIA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	17	
SERVICIO MONITOR ORO SIST.VIGILA	59	56	37	49	52	87	58	59	58	58	61	61	695	71	67	44	59	62	104	69	70	70	70	73	73	833	863	
TRASLADO DE FONDOS	36	34	22	30	31	53	35	35	35	35	37	37	421	43	41	27	36	38	63	42	42	42	42	44	44	505	523	
SERVICIO BANCAREAD	17	16	11	14	15	25	17	17	17	17	17	18	200	20	19	13	17	18	30	20	20	20	21	21	239	248		
PRACTICAS PREPROFESIONALES	106	100	65	88	92	155	103	104	104	104	108	109	1,238	127	120	78	105	110	186	123	125	125	125	130	130	1,484	1,537	
PUBLICIDAD	527	620	596	612	615	658	623	624	625	625	628	629	7,381	632	743	715	734	737	789	747	749	749	749	753	754	8,852	9,166	
ENERGIA	113	112	112	111	110	109	107	106	105	105	105	104	1,302															

Anexo 19. Presupuesto de gastos de Marketing (S/)

	En. 16	Feb. 16	Mar. 16	Abr. 16	May. 16	Jun. 16	Jul. 16	Ago. 16	Sep. 16	Oct. 16	Nov. 16	Dic. 16	TOTAL 2016	En. 17	Feb. 17	Mar. 17	Abr. 17	May. 17	Jun. 17	Jul. 17	Ago. 17	Sep. 17	Oct. 17	Nov. 17	Dic. 17	TOTAL 2017	TOTAL 2018	
GASTO ADMINISTRATIVO	2,064,324	1,987,929	1,873,032	1,825,310	1,916,666	3,475,765	2,111,099	2,158,249	2,208,615	2,204,255	2,135,466	2,178,008	26,239,319	1,816,464	1,749,242	1,648,140	1,606,148	1,686,536	3,058,436	1,945,615	1,899,112	1,943,431	1,939,594	1,879,065	1,917,027	23,088,810	25,634,817	
Restos de Personal y Directorio	1,104,000	1,012,257	927,196	947,592	941,774	926,540	923,142	924,353	925,976	922,608	924,050	920,702	11,403,880	971,445	890,955	815,869	833,817	830,808	815,292	812,302	813,544	811,852	813,101	810,155	10,033,915	10,271,198		
REGIMEN DE PERSONAL BASICA	-	-	-	-	183,849	183,849	183,849	183,849	183,849	183,849	183,849	183,849	1,470,793	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
LA CAJA (REMUNERACION)	40,356	45,026	45,457	38,754	31,287	174,453	60,395	55,431	59,809	59,842	53,431	57,761	722,004	35,510	39,620	39,999	34,101	27,531	153,507	53,144	48,776	52,628	52,657	47,015	50,826	635,314	650,338	
BONIFICACIONES	112,590	124,547	125,652	108,489	89,370	455,937	163,900	151,189	162,399	162,483	146,667	157,155	1,959,779	99,071	109,590	110,565	95,463	76,500	401,193	144,221	133,036	142,900	142,974	128,529	138,286	1,734,471	1,765,252	
COMISIONES	193,898	179,846	165,734	167,420	164,942	198,595	168,876	167,843	169,199	168,646	167,248	167,778	2,080,044	170,617	158,252	145,835	147,318	145,138	174,750	148,600	147,690	148,884	148,397	147,167	147,650	1,830,297	1,873,580	
GRATIFICACIONES POR PATRIAS Y NAVIDAD	25,540	26,579	26,641	22,567	18,027	105,557	35,722	32,704	35,366	35,366	31,488	34,121	426,998	20,714	23,212	23,442	19,857	15,863	92,445	31,433	28,777	31,119	31,177	27,708	30,024	375,729	384,615	
ASIGNACION FAMILIAR	14,073	15,770	15,927	13,491	10,773	62,806	21,356	19,551	21,143	21,155	18,825	20,398	255,271	12,383	13,877	14,015	11,871	9,483	55,265	18,791	17,204	18,604	18,615	16,564	17,949	224,621	229,933	
CONDICION DE TRABAJO	7,996	8,960	9,049	7,665	6,123	35,685	12,134	11,109	12,013	12,020	10,696	11,990	148,040	7,036	7,884	7,963	6,745	5,388	31,401	10,677	9,775	10,570	10,576	9,142	10,198	127,625	130,644	
BONIFICACION POR DESTAQUE	26,355	29,533	29,827	25,265	20,183	117,619	39,993	36,615	39,994	39,917	35,233	38,200	475,063	23,190	25,987	26,345	22,231	17,759	103,496	35,191	32,218	34,840	34,860	31,020	33,614	420,634	430,601	
ASIGPOR MOVILIDAD, OTRAS	14,280	14,280	14,280	14,280	14,280	14,280	14,280	14,280	14,280	14,280	14,280	14,280	171,360	12,565	12,565	12,565	12,565	12,565	12,565	12,565	12,565	12,565	12,565	12,565	12,565	150,785	154,351	
CANASTA NAVIDEÑA	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	31,200	2,288	2,288	2,288	2,288	2,288	2,288	2,288	2,288	2,288	2,288	2,288	2,288	27,454	28,103	
INDEMNIZACIONES LIBERALIDAD COMPENS	26,112	26,112	26,112	23,486	26,112	26,112	26,112	26,112	26,112	26,112	26,112	26,112	310,718	22,977	22,977	22,977	22,977	20,666	22,977	22,977	22,977	22,977	22,977	22,977	22,977	273,411	279,876	
MOV. REMUNERATIVA FNV (oficial de negocio)	10,363	11,612	11,728	9,935	7,936	46,248	15,725	14,397	15,569	15,577	13,862	15,021	187,972	9,118	10,218	10,320	8,741	6,983	40,695	13,837	12,668	13,699	13,707	12,197	13,217	165,403	169,314	
VALES DE ALIMENTOS	92,000	84,377	77,266	78,966	78,681	77,212	76,928	77,046	77,165	76,884	77,004	76,725	950,255	80,544	74,246	67,889	69,485	69,234	67,941	67,692	67,795	67,900	67,653	67,897	67,513	836,160	853,933	
REMUNERACION VACACIONAL	95,951	107,523	108,592	91,983	73,481	428,233	145,606	135,305	144,154	144,235	128,349	139,079	1,740,842	84,300	94,613	95,544	80,939	64,658	376,807	128,124	117,300	126,846	126,917	112,938	122,380	1,531,506	1,567,723	
VACACIONES PROVISIONADAS	-96,949	-89,923	-82,867	-83,710	-82,471	-99,798	-84,438	-83,921	-84,599	-84,321	-83,624	-83,898	-1,040,022	-84,300	-79,126	-72,917	-73,659	-72,569	-87,375	-74,300	-73,845	-74,442	-74,199	-73,583	-73,825	-915,148	-936,790	
RECUPERAC. PROV. VACAC. EIBEC ANT.	6,525	7,312	7,384	6,255	4,997	29,119	9,901	9,065	9,402	9,808	8,728	9,457	118,553	5,741	6,434	6,498	5,504	4,397	25,623	8,712	7,976	8,625	8,630	7,680	8,322	104,142	106,605	
LA POSITIVA-SEGUIDA	129,573	119,912	110,571	111,761	110,588	127,705	111,931	111,419	112,170	111,796	111,993	111,301	1,379,400	114,015	105,515	97,119	98,342	97,117	112,372	98,491	96,932	98,702	98,373	97,754	97,937	1,213,778	1,242,481	
ESSALUD	129,573	119,912	110,571	111,761	110,588	127,705	111,931	111,419	112,170	111,796	111,993	111,301	1,379,400	114,015	105,515	97,119	98,342	97,117	112,372	98,491	96,932	98,702	98,373	97,754	97,937	1,213,778	1,242,481	
EMPRESAS PRESTADORAS DE SALUD	4,710	4,455	2,910	3,916	4,103	6,924	4,532	4,662	4,646	4,643	4,641	4,854	55,238	5,669	5,343	4,490	4,696	4,920	8,303	5,508	5,579	5,572	5,569	5,793	5,822	66,243	68,595	
CT. SPAGADAS	138,000	126,566	115,900	118,449	118,022	115,817	115,393	115,569	115,747	115,326	115,506	115,088	1,425,383	121,431	111,369	101,984	104,227	103,851	101,911	101,538	101,693	101,849	101,479	101,638	101,269	1,254,239	1,283,900	
REFRIGERIO PERSONAL	4,478	3,360	3,360	3,360	3,360	3,360	3,360	3,360	3,360	3,360	3,360	41,438	3,360	2,957	2,957	2,957	2,957	2,957	2,957	2,957	2,957	2,957	2,957	2,957	2,957	36,462	37,325	
UNIFORMES	14,393	16,128	16,289	13,797	11,022	64,233	21,841	19,996	21,623	21,635	19,252	20,862	261,072	12,665	14,192	14,333	12,141	9,699	56,521	19,219	17,595	19,027	19,038	16,941	18,537	229,726	235,158	
MEDICINAS PERSONAL	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	230	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	208
ASISTENCIA MEDICA OCUPACIONAL	192	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	1,776	169	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	1,563	1,600
GASTOS DE CAPACITACION	7,676	8,602	8,687	7,359	5,878	34,258	11,649	10,664	11,332	11,539	10,268	11,126	139,239	6,754	7,569	7,644	6,475	5,173	30,145	10,250	9,384	10,148	10,153	9,055	9,790	122,520	125,418	
VIAJES DE PERSONAL	48,571	54,423	54,964	46,565	37,208	216,602	73,682	67,462	72,948	72,989	65,956	70,382	1,390,259	42,739	47,888	48,364	40,974	32,741	190,595	64,835	59,362	64,189	64,226	57,157	61,952	775,001	799,328	
CAMPESONATO LIGA CREDINKA 2014	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	86,400	6,336	6,336	6,336	6,336	6,336	6,336	6,336	6,336	6,336	6,336	6,336	6,336	6,336	76,026	77,824
GASTOS DE PERSONAL OTROS	14,073	15,770	15,927	13,491	10,773	62,806	21,356	19,551	21,143	21,155	18,825	20,398	255,271	12,383	13,877	14,015	11,871	9,483	55,265	18,791	17,204	18,604	18,615	16,564	17,949	224,621	229,933	
PLAN ESTRATEGICO PROVISION	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	19,200	1,408	1,408	1,408	1,408	1,408	1,408	1,408	1,408	1,408	1,408	1,408	1,408	1,408	16,805	17,294
DIETAS DIRECTORIO	13,433	15,053	15,203	12,878	10,287	10,080	10,080	10,080	10,080	10,080	10,080	10,080	137,414	11,820	13,246	13,378	11,331	9,052	8,870	8,870	8,870	8,870	8,870	8,870	8,870	8,870	120,915	123,775
INDEMNIZACIONES Y REPRESENTACIONES	320	358	362	307	245	1,427	485	444	481	481	428	464	5,802	281	316	319	270	216	1,256	427	391	423	423	423	376	408	5,105	5,226
GASTOS DEL DIRECTORIO	1,194	1,200	1,206	1,212	1,218	1,225	1,231	1,237	1,243	1,249	1,256	1,262	14,734	1,051	1,056	1,062	1,067	1,072	1,078	1,083	1,088	1,094	1,099	1,105	1,110	12,965	13,271	
Gastos por Servicios Recibidos de Terceros	871,192	1,206,592	867,531	1,039,384	1,067,416	1,455,471	1,109,148	1,118,849	1,117,373	1,116,720	1,148,491	1,149,084	13,262,851	1,044,756	1,044,													

Anexo 19. Presupuesto de gastos de Operaciones (S/)

	Enc. 16	Feb. 16	Mar. 16	Abr. 16	May. 16	Jun. 16	Jul. 16	Ag. 16	Sep. 16	Oct. 16	Nov. 16	Dic. 16	TOTAL 2016	Enc. 17	Feb. 17	Mar. 17	Abr. 17	May. 17	Jun. 17	Jul. 17	Ag. 17	Sep. 17	Oct. 17	Nov. 17	Dic. 17	TOTAL 2017	TOTAL 2018	
GASTO ADMINISTRATIVO																												
Gastos de Personal y Directorio	1,634,257	1,573,777	1,482,817	1,445,037	1,517,361	2,751,647	1,750,453	1,708,614	1,748,487	1,745,036	1,690,577	1,724,731	20,772,794	1,438,034	1,384,816	1,304,778	1,271,534	1,335,174	2,421,262	1,540,279	1,503,464	1,538,449	1,535,512	1,487,953	1,517,446	18,278,641	18,710,897	
REMUNERACION BASICA	874,000	801,584	734,030	750,177	747,471	731,511	730,820	731,938	733,064	730,398	731,340	728,889	9,027,423	769,060	705,339	645,897	660,103	657,723	645,439	643,072	644,056	645,046	642,700	643,703	641,733	7,943,516	8,131,165	
LA CAJA (REMUNERACION)																												
BONIFICACIONES	31,948	35,645	35,987	30,681	24,769	138,109	47,813	43,883	47,349	47,375	42,299	45,728	571,586	28,112	31,366	31,666	26,997	27,795	121,526	42,072	38,614	41,664	41,687	37,221	40,237	502,957	514,831	
COMISIONES	89,133	98,600	99,474	85,887	70,752	360,950	129,754	119,691	128,566	128,632	115,637	124,415	1,551,491	78,431	86,761	87,531	75,757	62,257	317,611	114,175	105,320	113,129	113,188	101,752	109,476	1,365,206	1,397,491	
GRATIF POR Fiestas PATRIAS Y NAVIDAD	153,502	142,378	131,206	132,541	130,579	157,221	133,694	132,876	133,949	133,511	132,404	132,839	1,646,702	135,071	125,283	115,453	116,627	114,901	138,344	117,641	116,922	117,866	117,481	116,507	116,889	1,448,985	1,483,251	
ASIGNACION FAMILIAR	18,636	20,883	21,091	17,865	14,272	85,170	28,280	25,891	27,998	28,014	24,928	27,012	338,040	16,399	18,376	18,559	15,270	15,588	73,184	24,782	24,636	24,850	21,953	25,769	29,752	304,487	304,487	
CONDICION DE TRABAJO	11,141	12,485	12,409	10,680	8,532	49,721	16,907	15,478	16,738	16,747	14,903	16,149	202,089	9,803	10,966	11,095	9,398	7,508	43,751	14,877	13,620	14,728	14,736	13,113	14,210	177,825	182,030	
BONIFICACION POR DESTAQUE	6,330	7,984	7,164	6,068	4,848	28,251	9,606	8,794	9,510	9,516	8,407	9,175	114,823	3,570	6,242	6,304	5,340	4,266	24,859	8,453	7,739	8,368	8,373	7,451	8,074	101,037	103,426	
ASIGNOR MOVILIDAD, OTRAS	20,864	23,040	23,001	15,978	13,115	31,363	21,661	20,986	21,345	21,363	21,363	21,363	278,458	18,359	20,757	20,778	17,600	14,600	81,935	27,860	25,506	27,582	27,597	24,558	26,611	333,017	340,893	
CANASTA NAVIDEÑA	11,305	11,305	11,305	11,305	11,305	11,305	11,305	11,305	11,305	11,305	11,305	11,305	135,660	9,948	9,948	9,948	9,948	9,948	9,948	9,948	9,948	9,948	9,948	9,948	9,948	9,948	119,372	122,194
INDENIZACIONES LIBERALIDAD COMPEN.	2,058	2,058	2,058	2,058	2,058	2,058	2,058	2,058	2,058	2,058	2,058	2,058	24,700	1,811	1,811	1,811	1,811	1,811	1,811	1,811	1,811	1,811	1,811	1,811	1,811	21,734	22,248	
MOVILIDAD REMUNERATIVA FNV (oficial de mgr.)	20,672	20,672	20,672	20,672	20,672	20,672	20,672	20,672	20,672	20,672	20,672	20,672	245,985	18,190	18,190	18,190	16,361	18,190	18,190	18,190	18,190	18,190	18,190	18,190	18,190	216,450	221,569	
VALES DE ALIMENTOS	8,204	9,193	9,285	7,865	6,283	36,613	12,449	11,398	12,225	12,332	10,974	11,891	148,811	7,219	8,089	8,170	6,820	5,528	32,217	10,955	10,029	10,845	10,851	9,656	10,464	130,944	134,060	
REMUNERACION VACACIONAL	72,833	66,799	61,169	62,515	62,289	61,126	60,902	60,995	61,089	60,866	60,742	57,285	64,088	58,778	53,825	55,009	54,810	53,787	53,589	53,671	53,744	53,558	53,642	53,448	53,610	661,960	677,614	
VACACIONES PROVISIONADAS	75,961	85,122	85,969	72,820	58,173	339,010	115,272	105,533	114,122	114,186	101,610	110,105	1,377,882	66,841	74,902	75,647	64,077	51,188	298,305	101,431	92,862	100,419	100,476	89,410	96,884	1,214,442	1,241,141	
RECUPERACION PROY VACAC EBERG ANT	-76,751	-71,189	-65,603	-66,271	-65,290	-78,611	-66,817	-66,438	-66,975	-66,756	-66,202	-66,420	-823,351	-67,536	-62,641	-57,726	-58,314	-57,450	-69,172	-58,221	-58,461	-58,933	-58,740	-58,445	-58,445	-68,445	-72,492	-74,625
LA POSITIVA-SEGVIDA	5,165	5,788	5,846	4,952	3,956	25,053	7,838	7,176	7,760	7,765	6,909	7,487	93,096	5,545	5,093	5,144	4,357	3,481	20,285	6,897	6,315	6,829	6,832	6,080	6,588	82,446	84,396	
ESALUD	102,578	94,931	87,377	84,477	87,375	101,100	88,612	88,207	88,801	88,509	87,949	88,113	1,092,025	90,262	83,532	76,886	77,854	76,884	88,961	77,972	77,616	78,139	77,878	77,389	75,533	960,907	983,631	
EMPRESAS PRESTADORAS DE SALUD	7,849	7,996	8,883	7,525	6,011	35,031	11,911	10,905	11,793	11,799	10,500	11,377	142,381	6,907	7,817	7,854	6,621	5,289	30,825	10,481	9,596	10,377	10,383	9,239	10,011	125,286	128,248	
CT S PAGADAS	109,250	100,198	91,754	93,772	93,434	91,689	91,353	91,492	91,633	91,300	91,442	91,111	1,128,428	96,133	88,167	80,737	82,513	82,215	80,860	80,384	80,507	80,631	80,338	80,463	80,172	992,939	1,016,421	
REFRIGERIO PERSONAL	3,545	2,660	2,660	2,660	2,660	2,660	2,660	2,660	2,660	2,660	2,660	2,660	32,805	3,119	2,341	2,341	2,341	2,341	2,341	2,341	2,341	2,341	2,341	2,341	2,341	28,866	29,549	
UNIFORMES	11,394	12,768	12,895	10,923	8,726	50,851	17,291	15,830	17,118	17,128	15,241	16,516	206,682	10,026	11,235	11,347	9,611	7,678	44,746	15,215	13,929	15,063	15,071	13,411	14,533	181,866	186,167	
MEDICINAS PERSONAL	152	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	1,406	134	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,237	1,266
ASISTENCIA MEDICA OCUPACIONAL	6,077	6,810	6,878	5,826	4,654	27,121	9,222	8,443	9,130	9,135	8,129	8,808	110,231	3,347	5,992	6,052	5,126	4,095	23,864	8,114	7,429	8,034	8,038	7,153	7,751	96,995	99,289	
GASTOS DE CAPACITACION	38,452	43,085	43,513	36,864	28,456	171,477	58,332	53,407	57,783	57,783	51,423	55,719	697,261	33,835	37,912	38,287	34,237	25,920	150,888	51,328	46,995	50,817	50,845	45,249	49,029	613,542	628,052	
CAMPENATO LIGA CREDINKA 2014	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	68,400	5,016	5,016	5,016	5,016	5,016	5,016	5,016	5,016	5,016	5,016	5,016	5,016	60,187	61,611	
GASTOS DE PERSONAL OTROS	11,141	12,485	12,409	10,680	8,532	49,721	16,907	15,478	16,738	16,747	14,903	16,149	202,089	9,803	10,966	11,095	9,398	7,508	43,751	14,877	13,620	14,728	14,736	13,113	14,210	177,825	182,030	
POLIZA PARTICULAR	1,297	356	235	313	328	545	367	372	371	371	386	385	4,416	453	427	279	457	479	808	536	543	542	542	544	546	4,445	4,454	
DIETAS DIRECTORIO	10,635	11,917	12,036	10,195	8,144	7,980	7,980	7,980	7,980	7,980	7,980	7,980	108,786	9,358	10,486	10,591	8,971	7,166	7,022	7,022	7,022	7,022	7,022	7,022	7,022	7,022	95,725	97,988
ATENCIONES Y REPRESENTACIONES	253	284	287	243	194	1,130	384	352	380	381	339	367	4,593	223	250	252	214	171	994	338	310	335	335	298	323	4,041	4,137	
VIATICOS DEL DIRECTORIO	946	950	955	960	965	969	974	979	984	989	994	999	11,664	832	836	840	845	849	853	862	866	870	875	879	879	10,264	10,507	
Gastos por Servicios Recibidos de Terceros	689,693	955,219	686,795	823,846	845,938	1,152,348	878,676	885,122	884,587	884,076	906,372	909,692	10,499,757	827,099	1,145,524	833,625	966,778	1,033,391	1,881,906	1,053,102	1,061,462	1,060,320	1,060,200	1,086,948	1,090,527	12,591,287	13,038,581	
TRANSPORT DE ENCOMUNDA	4,625	4,374	2,857	3,845	4,028	6,799	4,510	4,568	4,562	4,559	4,743	4,766	54,234	5,246	5,246	5,246	5,246	5,246	5,246	5,246	5,246	5,246	5,246	5,246	5,246	5,246	56,039	67,348
Cajamarca	184,374	95,120	114,570	115,143	95,319	91,337	91,539	91,743	91,570	92,161	92,574	1,155,629	221,106	114,070	137,395	138,082	114,309	109,534	109,776	110,021	109,814	110,521	111,233	113,233	138,560	143,508	1,435,058	1,435,058
MOVILIDAD LOCAL	3,729	3,227	2,304	3,100	3,248	4,481	3,636	3,683	3,678	3,676	3,676	3,676	44,730	4,427	4,230	2,763	3,178	3,895	6,573	4,361	4,417	4,417	4,417	4,417	4,417	4,417	52,442	54,304
MOVILIDAD OPERACIONES	124	117	76	103	108	182	122	122	122	122	127	127	1,451	148	140	123	123	123	145	147	146	146	152	153	174	1,740	1,801	
PASAJES NACIONALES DEL PER	1,898	1,795	1,172	1,578	1,653	2,789	1,851	1,874	1,872	1,871	1,946	1,926	22,255	2,276	2,153	1,406	1,892	1,982	3,345	2,219	2,248	2,245	2,243	2,334	2,345	26,688	27,636	
MOVILIDAD DE ADMINISTRATIVOS	377	356	235	313	328	54																						

Nota biográfica

Richard Alejo Arango

Ingeniero Industrial egresado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, cursó un diplomado en Supply Chain Management en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), especializándose en Gestión de Cadena de Abastecimientos y Gestión de Proyectos Logísticos. Tiene 10 años de experiencia gestionando cadenas de abastecimientos en el Perú, Ecuador y Colombia, ocupando cargos de jefatura en las áreas de Operaciones, Proyectos y Comercial. Actualmente se desempeña como key account executive en el Área Comercial de la empresa Yobel Supply Chain Management.

Omar Briceño Cruzado

Profesional en Ciencias Administrativas con Maestría en Economía y Finanzas; cuenta con una especialización en Econometría Aplicada y Gestión de Riesgos por la Universidad de Alcalá (España). En los últimos 10 años se ha especializado en la implementación de la gestión de riesgo operacional y en el diseño de herramientas semi-cuantitativas y cuantitativas para la identificación, medición, monitoreo y control de este riesgo; así como en gestión de riesgo de crédito, aproximaciones de la probabilidad de default (PD), loss given default (LGD) y niveles de exposición, incluyendo el factor de conversión crediticio (FCC). Actualmente es director ejecutivo de Advanced Risk Services; miembro de Financial Risk Manager (FRM) y del Instituto de Riesgo Operacional; es certified risk analyst por la American Academy of Financial Management (AAFM). Es autor del libro “La Gestión de Riesgo Operacional: aplicación práctica para estimar el capital regulatorio” y de diversos papers sobre modelos avanzados de riesgo operacional y riesgo de crédito.

Erika Yoclam Chiang Pérez

Economista titulada por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, cursó diversas especializaciones en las áreas de finanzas, tributación y precios de transferencia en instituciones nacionales e internacionales tales como la Universidad Austral de Argentina y el Instituto de Formación Tributaria y Aduanera (IATA) de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y Aduanas (SUNAT); en esta última institución como participante del XLVIII Curso de Administración Tributaria - CAT 48. Tiene nueve años de experiencia profesional, cinco años en la administración pública y el tiempo restante en empresas de auditoría tales como Ernst & Young, Grant Thornton y Pricewaterhouse Coopers (PwC). Actualmente es consultora de PwC Perú en el área de Tax & Legal.