



“PLAN ESTRATÉGICO DE UNA EDPYME”

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

Presentado por

**Sr. Luis Antonio Chicchón Huari
Sr. Elar Fernando Moreira Danielli
Sr. William Smith Robles Villanueva**

Asesor: Profesor Ronald Granthon

2018

Resumen ejecutivo

La EDPYME fue creada en el 2000 con el fin de llegar a un sector que no era explotado por el sistema financiero, apostando por los empresarios más pequeños, urbanos y rurales, siendo supervisada por la SBS. En la actualidad opera con 6 agencias de atención al público (1 en Lima, 1 en La Libertad y 4 en Cusco) y una oficina informativa en Lima. Sus productos son los créditos grupales e individuales.

En el último año el sistema financiero creció 4.9% y las Edpymes en general crecieron 23%, mientras La EDPYME tuvo una pérdida equivalente al 2,2% de su cartera. Para el corto plazo se espera el crecimiento del crédito grupal (tambo comunal), principalmente en las regiones de Cusco y La Libertad, siendo estas las zonas donde se proyecta el mayor crecimiento en agencias y oficinas informativas.

Por ello se realizó este plan estratégico, con el fin de posicionar a La EDPYME entre las más relevantes del mercado, para lo cual se plantean estrategias que generen ventajas competitivas con creación de valor. El objetivo principal es “lograr el crecimiento sostenido de La EDPYME con valores y enfoque cristiano”.

Dentro de este plan se podrán observar las estrategias necesarias para realizar el crecimiento del negocio (colocaciones de créditos), basadas en un diagnóstico preliminar y un análisis del sector y de la empresa. Los diversos planes están alineados a los objetivos estratégicos propuestos para La EDPYME, que permita con el cumplimiento de sus objetivos.

Índice

Índice de tablas.....	vii
Índice de gráficos....	ix
Índice de anexos.....	x
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	2
1. Análisis del macroentorno (PESTEG)	2
1.1 Entorno político	2
1.2 Entorno económico	3
1.3 Entorno social.....	5
1.4 Entorno tecnológico.....	7
1.5 Entorno ecológico	8
1.6 Entorno global.....	10
2. Análisis del microentorno	11
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	11
2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	11
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores	11
2.2.2 Poder de negociación de los clientes	12
2.2.3 Rivalidad entre los competidores existentes	12
2.2.4 Amenaza de nuevos competidores.....	14
2.2.5 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	15
Capítulo III. Análisis interno de la organización	16
1. Estrategia y planeamiento actual.....	16
2. Estructura organizacional y recursos humanos	17
3. <i>Marketing</i>	17
4. Operaciones.....	18
5. Resultados contables y financieros	19
Capítulo IV. Investigación de mercado	21
1. Objetivos de la investigación	21
2. Metodología.....	21

3. Selección de mercados	21
3.1 Investigación cualitativa	21
3.1.1 Entrevistas a expertos	21
3.1.2 Trabajadores de la institución	22
3.1.3 Mercado de clientes	22
3.1.4 Mercado de no clientes	23
3.1.5 Resultados.....	23
3.1.5.1 Entrevista a expertos	23
3.1.5.2 Trabajadores de la institución	24
3.1.5.3 Mercado de no clientes.....	24
3.2 Investigación cuantitativa	25
3.2.1 Tipo de muestreo	25
3.2.2 Tamaño de muestra.....	25
3.2.2.1 Clientes.....	25
3.2.2.2 No clientes.....	25
3.2.3 Resultados.....	26
4. Estimación de la demanda	26
5. Conclusiones.....	27
Capítulo V. Planeamiento estratégico	28
1. FODA.....	28
2. Visión.....	28
3. Misión.....	29
4. Objetivos estratégicos	29
5. Estrategia competitiva genérica	29
6. Estrategia de crecimiento.....	30
7. Plan funcional de responsabilidad social	31
7.1 Ser socios claves en proyectos de mejora en nuestra zona de influencia.....	31
7.2 Apoyar en las actividades de las comunidades	31
7.3 Evaluar adecuadamente a los clientes, evitando el sobreendeudamiento	32
7.4 Presupuesto.....	32
Capítulo VI. Plan de <i>marketing</i>	33
1. Descripción del producto o servicio.....	33
2. Objetivos del plan de <i>marketing</i>	33

3. Estrategia de la mezcla de <i>marketing</i>	34
3.1 Segmentación.....	34
3.2 Posicionamiento.....	34
4. Estrategia de la mezcla de <i>marketing</i>	34
4.1 Producto.....	34
4.2 Plaza o distribución.....	35
4.3 Precio.....	35
4.4 Promoción.....	36
4.5 Personal.....	36
4.6 Procesos.....	37
4.7 <i>Physical Evidence</i>	37
5. Cronograma de actividades.....	38
6. Presupuesto de <i>marketing</i>	38
Capítulo VII. Plan de operaciones.....	39
1. Objetivos y estrategias de operaciones.....	39
2. Diseño de los productos y servicios.....	40
3. Diseño de los procesos.....	40
4. Diseño de las instalaciones.....	41
5. Programación de las operaciones de la empresa.....	43
6. Actividades pre-operativas.....	43
7. Presupuestos de inversión y capital de trabajo.....	43
Capítulo VIII. Plan de recursos humanos.....	44
1. Estructura organizacional.....	45
2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles.....	46
3. Estrategia de administración de recursos humanos.....	46
3.1 Mejorar el clima laboral.....	47
3.2 Desarrollo de línea de carrera.....	47
3.3 Motivación.....	47
3.4 Remuneración.....	47
3.5 Bonos.....	48
3.6 Capacitación.....	48
3.7 Reclutamiento y/o selección.....	48
4. Presupuesto.....	49

4.1Detalle de la planilla de sueldos.....	49
Capítulo IX. Plan financiero	51
1. Supuestos y políticas.....	51
2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio	52
3. Estados financieros y flujo de caja.....	52
4. Estructura del financiamiento	54
5. Análisis de sensibilidad y simulación financiera	55
6. Planes de contingencia.....	56
Conclusiones y recomendaciones.....	57
1. Conclusiones.....	57
2. Recomendaciones	58
Bibliografía.....	59
Anexos.....	61
Notas biográficas.....	80

Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis del entorno político.....	2
Tabla 2.	Análisis del entorno económico	5
Tabla 3.	Distribución de hogares por NSE 2016 - Perú	6
Tabla 4.	Análisis del entorno social.....	7
Tabla 5.	Análisis del entorno tecnológico	8
Tabla 6.	Análisis del entorno ecológico	10
Tabla 7.	Análisis del entorno global	10
Tabla 8.	Sistema financiero: Numero de empresas	11
Tabla 9.	Sistema financiero: Activos (en millones de soles).....	11
Tabla 10	Créditos directos del sistema financiero (miles de S/.).....	14
Tabla 11.	<i>Ranking</i> de créditos a la microempresa de instituciones microfinancieras (miles de S/.).....	15
Tabla 12.	Colocaciones por producto 2015-2016.....	19
Tabla 13.	Colocaciones por agencia 2015-2016.....	20
Tabla 14.	Tasas de interés de los desembolsos mensuales 2016	20
Tabla 15.	Estado de resultados de La EDPYME 2015-2017.....	20
Tabla 16.	Análisis financiero de La EDPYME 2015-2017	21
Tabla 17.	Objetivos generales y específicos.....	22
Tabla 18.	Proyección de la demanda de créditos.....	27
Tabla 19.	Proyección de la demanda de clientes	28
Tabla 20.	Matriz FODA.....	29
Tabla 21.	Objetivos estratégicos.....	30
Tabla 22.	Matriz VRIO – Situación actual	31
Tabla 23.	Matriz VRIO – Situación deseada	31
Tabla 24.	Estrategia de crecimiento para La EDPYME	32
Tabla 25.	Objetivos de responsabilidad social	32
Tabla 26.	Presupuesto de responsabilidad social.....	33
Tabla 27.	Objetivos de <i>marketing</i>	34
Tabla 28.	Segmentación	35
Tabla 29.	Niveles de importancia del producto	36
Tabla 30.	Número de oficinas a nivel nacional actual y proyectada	36
Tabla 31.	Promociones	37
Tabla 32.	Perfil de puestos	38

Tabla 33.	Evidencia física del producto	39
Tabla 34.	Presupuesto de <i>marketing</i>	39
Tabla 35.	Detalle del presupuesto (con implementación del plan de <i>marketing</i>).....	40
Tabla 36.	Objetivos y estrategias de operaciones	41
Tabla 37.	Cronograma de actividades	45
Tabla 38.	Presupuesto de operaciones (soles)	45
Tabla 39.	Objetivos principales de personal.....	48
Tabla 40.	Perfiles de los diversos puestos claves en La EDPYME.....	48
Tabla 41.	Presupuesto de recursos humanos	51
Tabla 42.	Planilla de sueldos proyectada.....	51
Tabla 43.	Proyección de personal para nuevas agencias	52
Tabla 44.	Remuneración básica promedio por trabajador para nuevas agencia.....	52
Tabla 45.	Presupuesto de gasto por nuevas agencias	52
Tabla 46.	Principales supuestos financieros	53
Tabla 47.	Presupuesto consolidado por planes	54
Tabla 48.	Rendimiento y costos de colocación de créditos	54
Tabla 49.	Proyección del balance general	55
Tabla 50.	Proyección del estado de resultados	55
Tabla 51.	Incremento de utilidades por efecto del planeamiento	56
Tabla 52.	Proyección del flujo de caja incremental.....	56
Tabla 53.	Análisis de VAN y TIR	56
Tabla 54.	Estructura del financiamiento.....	57
Tabla 55.	Sensibilidad de la utilidad al rendimiento de cartera.....	57
Tabla 56.	Sensibilidad de la utilidad al costo financiero	57

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Variación del PBI real	3
Gráfico 2.	Variación del PBI	4
Gráfico 3.	Mapa estratégico.....	17
Gráfico 4.	Manual de organización y funciones	19
Gráfico 5.	Comportamiento de ingresos y gastos (% de cartera)	21
Gráfico 6.	Matriz Ansoff	32
Gráfico 7.	Proceso de otorgamiento de créditos	39
Gráfico 8.	Mapa de procesos de La EDPYME.....	42
Gráfico 9.	Resultados de encuesta de clima laboral	46
Gráfico 10.	Rendimiento exigido por accionistas.....	53

Índice de anexos

Anexo 1.	Entrevista a expertos.....	64
Anexo 2.	Entrevista a trabajadores de la institución	64
Anexo 3.	Mercado de no clientes	67
Anexo 4.	Encuesta de satisfacción de clientes	67
Anexo 5.	Resultado de la encuesta de satisfacción de clientes	68
Anexo 6.	Priorización de objetivos	70
Anexo 7.	Tasas de interés créditos, gastos y comisiones	72
Anexo 8.	Proceso de gestión de créditos individuales	74
Anexo 9.	Proceso de gestión de créditos grupales	75
Anexo 10.	Rediseño del proceso de gestión de créditos individuales.....	76
Anexo 11.	Rediseño del proceso de gestión de créditos grupales.....	77
Anexo 12.	Planos de oficinas de atención al público	78
Anexo 13.	Pantallas del aplicativo móvil.....	79
Anexo 14.	Estimación del costo de capital mediante modelo CAPM.....	80
Anexo 15.	Proyección del balance de La EDPYME sin planeamiento.....	80
Anexo 16.	Proyección del estado de resultados de La EDPYME sin planeamiento.....	81
Anexo 17.	Proyección del flujo de caja de La EDPYME	81

Capítulo I. Introducción

Durante la última década, el sector de las microfinanzas ha permitido un gran avance en la bancarización del país; sin embargo, aún estamos con niveles menores en comparación a los principales países de la región.

Las principales entidades de microfinanzas corresponden a las que agrupa a las Edpymes (empresas para el desarrollo de las pequeñas y microempresas), cajas rurales, cajas municipales y las financieras (incluyendo a Mibanco). Dentro de estas entidades, las únicas que no pueden realizar intermediación financiera son las Edpymes, con lo cual el fondeo es una limitante para ellas.

En esta investigación se ha analizado la situación de una de las Edpymes del sector financiero regulado, la que durante los últimos años ha mostrado pérdidas financieras, asociadas a su bajo volumen de cartera, así como un elevado costo operativo y financiero.

Ante esta situación, se propone la reformulación del plan estratégico, proponiendo uno que permita a esta Edpyme lograr sostenibilidad financiera y el cumplimiento de su misión y visión organizacional.

Este trabajo está estructurado en ocho capítulos, resaltando en la primera parte el análisis del entorno tanto interno como externo; la segunda parte contiene la investigación de mercado de La EDPYME que profundiza el conocimiento de estado situacional; y la tercera parte refleja la propuesta que planteamos para que La EDPYME logre sostenibilidad financiera que a su vez le permita cumplir con su misión social.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (PESTEG)

1.1 Entorno político

El Perú cuenta con un Gobierno democrático que está en una etapa de cambio en cuanto a sus líderes políticos, debido a que el 2016 asumieron los nuevos gobernantes, siendo el quinto Gobierno democráticamente elegido. Este nuevo Gobierno es de derecha y está abierto a la libre competencia; por lo cual brinda un entorno estable para el desarrollo de las actividades económicas. Actualmente el partido de Gobierno es minoría en el Congreso de la República, y la oposición está liderada por el partido que perdió en segunda vuelta electoral, Fuerza Popular, con 73 congresistas que representan el 56% del total. Esta situación está ocasionando tensiones políticas que a su vez desincentivan las inversiones en el sector empresarial.

Actualmente, no está en discusión la Ley de Bancos, con lo cual no se avizora cambios sorpresivos a las empresas del sistema financiero, incluyendo a las Edpymes. Sin embargo cabe precisar que se ha retomado la discusión política sobre la posibilidad de que la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP supervise directamente a las cooperativas, quienes actualmente son supervisadas por el gremio de Fenacrep, y que representa una competencia para las Edpymes.

Durante el 2017 se ha difundido ampliamente el *boom* de las Fintech en el mundo, y en el caso del Perú se ha conocido la existencia de al menos 04 empresas Fintech, las que están actuando sin ninguna regulación. Esta situación puede ocasionar riesgos como el sobreendeudamiento, afectando a las entidades financieras reguladas. Actualmente no se ha contemplado regularlas, dado que en ningún país se ha implementado dicho control.

Tabla 1. Análisis del entorno político

Principales variables políticas	Impacto en empresa	Oportunidad/Amenaza
Gobierno pro mercado	Facilidad para continuar la promoción de la inversión y de la actividad económica privada.	Oportunidad
Ley de Bancos sin cambios	No se avizoran cambios en las leyes que afecten la actividad financiera.	Oportunidad
Regulación a las cooperativas	Existe una alta posibilidad de que las cooperativas sean reguladas por la SBS, lo cual permitirá que las Edpymes puedan competir con similares condiciones.	Oportunidad
Mayor existencia de Fintech	Cada vez crece el número de Fintech en el Perú, lo cual puede afectar al sobreendeudamiento de las personas y con ello impactar a las entidades reguladas como La EDPYME.	Amenaza
Inestabilidad política	Tensión entre el Congreso y el Poder Ejecutivo.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2017.

1.2 Entorno económico

Actividad económica

La actividad económica se mide a través del PBI, el cual si bien ha registrado tasas de crecimiento menores a las deseables (+5%), muestra un crecimiento sostenido durante los últimos tres años, alcanzando en el 2016 una tasa de +3,9% (BCRP 2017).

Nuestra economía al ser abierta y pequeña se ve impactada por lo que ocurra en las principales economías del mundo, lo cual se refleja en el siguiente gráfico.

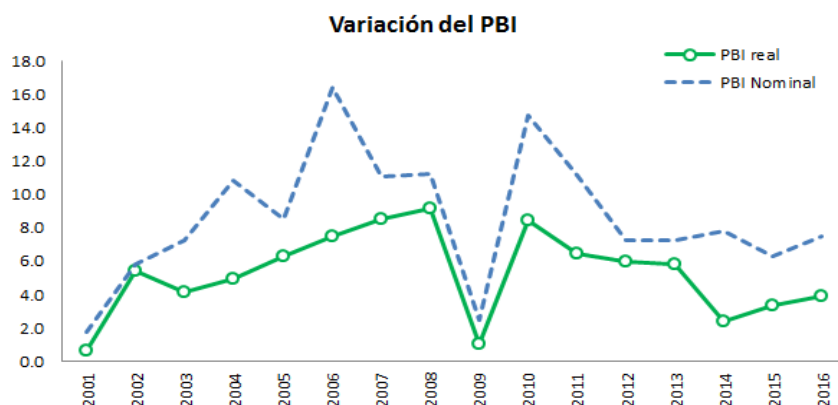
Gráfico 1. Variación del PBI real



Fuente: BCRP 2017.

En el siguiente gráfico se presenta la evolución que ha tenido tanto el PBI real y el nominal, si bien su comportamiento tendencial es el mismo, existe diferencia en las tasas de crecimiento, debido al efecto inflación. Quiere decir que en la medida que exista inflación, el PBI nominal será mayor al PBI real. Es así que durante los cinco años, el PBI nominal ha registrado una tasa de crecimiento de alrededor del 7%; tal como se precisó líneas arriba, en el 2016 la tasa de crecimiento de los créditos del sistema financiero creció solo 4,9%, por debajo de la tasa de crecimiento del PBI nominal; tal vez esto explique la preocupación del BCRP, que detuvo el alza en su tasa de referencia, y por el contrario haya bajado su tasa de encaje durante el 2016 y para inicios del 2017. Esta posición del BCRP puede ocasionar que las tasas de fondeo en el mercado local tienda a ser menores, lo cual es favorable para La EDPYME.

Gráfico 2. Variación del PBI



Fuente: BCRP 2017.

Los sectores que componen el PBI son 8, de los cuales los más resaltantes al 2016 son los siguientes: i) servicios con 49%, ii) minería con 14%, iii) manufactura con 13%, iv) comercio con 11%, v) construcción con 6%, y vi) agropecuario con 5%. Es así que debemos resaltar que La EDPYME se desenvuelve principalmente en los sectores menos formalizados de comercio, agropecuario y servicios.

Es importante precisar que el crecimiento económico registrado en el país, ha permitido reducir la pobreza en 30% (de 50% a 20%) durante los últimos 15 años (Trivelli 2015). Quiere decir que un mayor crecimiento, ocasiona mayores puestos de empleo (mayor demanda de trabajo), esto a su vez ocasiona que las familias vean incrementado sus ingresos, ya sea de manera directa o indirecta. Todo esto, ocasiona que más peruanos generen ingresos que les permitan superar la línea de la pobreza, cubriendo principalmente necesidades básicas.

Tasa de interés, inflación y tipo de cambio

Si bien la inflación anualizada a diciembre 2016 (3,59%), estuvo ligeramente superior al rango meta (1% - 3%), las expectativas de inflación a 12 meses se encuentran dentro de este rango meta. En ese sentido no se avizora cambios bruscos en las tasas de interés que provengan de parte del BCRP con el fin de reducir las presiones inflacionarias.

Las proyecciones para la inflación en el 2017 y 2018, se encuentran dentro del rango meta del BCRP, por lo cual se espera estabilidad en los precios de los bienes principales de la canasta familiar; esto es importante de cara a realizar las proyecciones en cada empresa. De otra parte, el tipo de cambio soles por dólar tendería a subir (depreciación del sol), con lo cual el riesgo para las entidades financieras será mantener posiciones de sobreventa en su balance.

Luego de analizado el entorno económico, a continuación se resumen en una tabla las principales variables económicas analizadas indicando las perspectivas y su impacto en el negocio de la EDPYME.

Tabla 2. Análisis del entorno económico

Variables económicas	Perspectivas	Impacto
PBI, sectores económicos	Tendencia creciente, mayor empleo, mayor capacidad de compra, mayores ventas en micro y pequeñas empresas.	Oportunidad
Tasa de pobreza	Se viene reduciendo, lo cual es favorable, genera mayor poder adquisitivo.	Oportunidad
Colocaciones de microfinancieras.	El sector de microfinancieras crece a tasa de 14% por lo cual es posible crecer a estos niveles.	Oportunidad
Inflación	Estabilidad en los precios de bienes y servicios, lo cual nos permite tener menor incertidumbre sobre los flujos esperados.	Oportunidad
Tipo de cambio	Tendencia al alza, esto debe motivarnos a mantener en lo posible posición de cambios cerrada.	Amenaza
Tasa de interés	No se espera mayor variación en las tasas de interés del mercado promovidos por el BCRP, que pudiera afectar la gestión de activos y pasivos; el riesgo de tasa es más interno.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2017.

1.3 Entorno social

Como bien se ha señalado en el análisis del entorno económico, el crecimiento de la economía ha permitido reducir la pobreza en el país. Este contexto es favorable, pues indica que el modelo económico ha servido para mejorar la calidad de vida de las familias peruanas, sin que ello implique que no hay mejoras sustanciales que realizar en el campo social. Esta reducción en la pobreza ha venido acompañada de una mayor bancarización en el país; es así que al 2016 el total de los créditos colocados representan aproximadamente el 40% del PBI (BCRP 2017); con lo cual se puede vislumbrar que aún hay un gran espacio para la bancarización de la población, considerando que en otros países de la región como Chile supera el 80%, o Brasil y Bolivia superan el 50%.

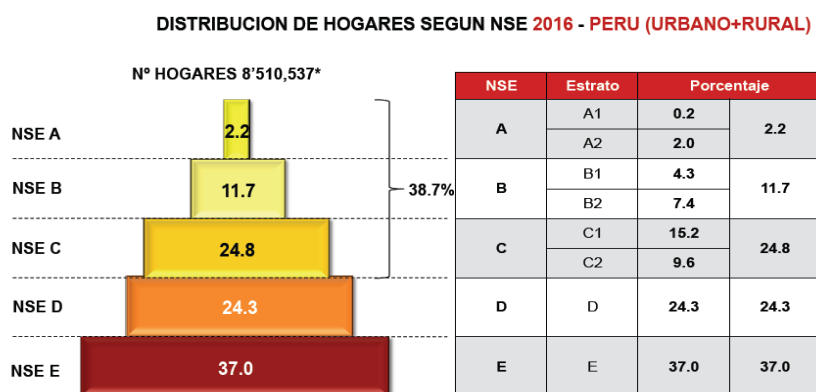
Los resultados provenientes de la encuesta nacional de demanda de servicios financieros y nivel de cultura financiera en el Perú (SBS 2016), muestra los siguientes hallazgos:

- Las personas por grupo económico, la más pobre tiene como mayor gasto los conceptos relacionados a alimentación, salud, educación, servicios públicos, y en menor medida respecto a grupos económicos, el pago de deudas.
- Los grupos económicos más pobres que solicitan préstamos fuera del sistema financiero tiene como fuente principal de préstamos a los amigos y familiares, tiendas y prestamistas.

- De las personas que solicitaron préstamos, alrededor del 30% lo hacen para cubrir emergencias, seguido de gastos de negocio, alimentación y vestido.
- Criterios que prevalecen en la decisión de un préstamo es: i) que no sea caro, ii) cuotas que pueda pagar, iii) trámite rápido y a tiempo.
- De las personas que tiene tarjetas de créditos, estas tiendan a pagar cuotas mínimas o menos, en la medida que se encuentre en grupos económicos más pobres.
- La población más pobre que alcanza a alrededor del 30%, se encuentra expuesta a los siniestros del tipo: i) quedarse sin trabajo, ii) robo en casa y negocio, iii) enfermedad grave, iv) accidentes.
- Las barreras a la inclusión financiera son varios dependiendo del tipo de sector (urbano/rural), resaltando a la informalidad y costos para el sector urbano, mientras que para el sector rural se resalta a la accesibilidad y cultura financiera.

De otra parte, de acuerdo con la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado – APEIM (2016), identifican que en el Perú existen 8.510.537 de hogares, de los cuales medido por niveles socioeconómicos (NSE), el 86,1% pertenecen a los NSE C, D y E, los cuales son clientes potenciales para La EDPYME.

Tabla 3. Distribución de hogares por NSE 2016 - Perú



DISTRIBUCIÓN DE HOGARES SEGÚN NSE 2016 - LIMA METROPOLITANA

NSE	Estrato	Porcentaje	
A	A1	0.6	5.2
	A2	4.6	
B	B1	8.6	22.3
	B2	13.7	
C	C1	26.5	40.5
	C2	14.0	
D	D	24.3	24.3
E	E	7.7	7.7

DISTRIBUCIÓN DE HOGARES SEGÚN NSE 2016 - DEPARTAMENTO (URBANO)

DEPARTAMENTO	HOGARES - NIVEL SOCIOECONÓMICO - URBANO (%)						
	TOTAL	AB	C	D	E	MUESTRA	ERROR (%)*
Cusco	100%	15.9	20.6	29.7	33.8	471	4.5
La Libertad	100%	11.8	22.2	32.2	33.8	841	3.4

Fuente y Elaboración: APEIM (2016).

Tabla 4. Análisis del entorno social

Aspecto	Impacto en empresa	Oportunidad/ Amenaza
Tasa de pobreza	Se viene reduciendo, lo cual es favorable, permite contar con mayor demanda.	Oportunidad
Tasa de bancarización	Se viene incrementando, pero aún hay espacios para crecer en mercados poco atendidos.	Oportunidad
Niveles socioeconómicos	Favorable, 68% de las familias (2,6 millones) están en los NSE A, B y C.	Oportunidad
Decisión para un préstamo	Principal criterio que prevalece en la decisión de un préstamo es: i) que no sea caro.	Amenaza
Acceso al crédito	Las personas que obtiene crédito fuera del sistema financiero, lo hacen de amigos y familiares, tiendas, y prestamistas.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2017.

1.4 Entorno tecnológico

Hoy en día, los consumidores demandan productos y servicios innovadores a través de plataformas tecnológicas que les permitan mejorar su estilo y calidad de vida. Por lo que «Se espera que los clientes de las entidades financieras vayan reemplazando paulatinamente el uso de los canales tradicionales por el uso de los canales digitales, lo cual posibilitará que se ofrezcan servicios más especializados en las sucursales y, con ello, renovar el concepto del canal tradicional» (Magdits 2016: 22).

Los usuarios son cada vez más exigentes respecto al uso de tecnología y la demanda de calidad en este tipo de servicios es cada vez mayor. Por lo tanto, «Las entidades del sector financiero no solo compiten por contar con las capacidades tecnológicas y organizacionales que les permitan, de manera sostenible, ofrecer la multi y omnicanalidad; también necesitan entender las conductas de sus clientes para mejorar su experiencia de servicios y ofrecer productos y servicios de acuerdo a sus necesidades» (Magdits 2016: 24).

«La tendencia general es que los canales virtuales tengan en el tiempo un mayor uso propiciado por el avance de la tecnología de los teléfonos móviles, lo cual permitirá que a través de ellos se

puedan ejecutar aplicaciones cada vez más complejas» (Magdits 2016: 32). Es decir, los clientes del sector tendrán a las entidades financieras “al alcance de su mano” en todo momento y en todo lugar. Esto representa una gran oportunidad para que las entidades financieras estén realmente más cerca de sus clientes y les ofrezcan una amplia gama de productos y servicios de acuerdo a sus necesidades.

La velocidad de respuesta es una de las principales exigencias de los nuevos clientes, por lo que las entidades financieras deberán utilizar la mayor cantidad de herramientas tecnológicas que tengan a su disposición, con la finalidad de mejorar procesos, reducir costos y ser más competitivos. Tal como lo indica Bartolomé Ríos, socio de Consultoría de PwC Perú: «No sorprende que varios de nuestros clientes estén priorizando la implementación de herramientas avanzadas de medición de riesgo para la toma de decisiones de negocios. Además de acotar la exposición al riesgo, estas herramientas permiten optimizar el capital y, por ende, ser más competitivos» (La República 2014).

Sin duda los avances en tecnología representan una oportunidad para tomar iniciativas que puedan ayudarnos a agilizar procesos y/o a mejorar la recolección de información para la toma de decisiones. El desarrollo de aplicativos móviles es cada vez más accesible, el reto es identificar qué actividades del proceso crediticio se pueden mejorar utilizando la tecnología, ya que todo parece indicar que esta permite llegar a más peruanos.

Tabla 5. Análisis del entorno tecnológico

Principales variables tecnológicas	Impacto en empresa	Oportunidad/ Amenaza
Reemplazo de canales tradicionales por digitales	Se podrá ofrecer servicios más especializados en las sucursales y renovar el concepto de canal tradicional	Oportunidad
Mejorar experiencia de servicio	Ofrecer productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes	Oportunidad
Mayor uso de canales virtuales	Acceso a las entidades financieras en todo momento y en todo lugar	Oportunidad
Herramientas avanzadas de medición de riesgo para la toma de decisiones de negocios	Acotan la exposición al riesgo, permiten optimizar el capital y ser más competitivos	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2017.

1.5 Entorno ecológico

El cuidado del medio ambiente es un reto para la humanidad, puesto que las principales actividades económicas han afectado nuestro ecosistema, lo cual se refleja en el cambio climático.

Los efectos colaterales de este cambio se hicieron sentir recientemente en Perú con la llegada del Fenómeno El Niño Costero, que afectó una gran cantidad de poblados vulnerables y diversas actividades económicas en distintos lugares del país.

Tal como indica el Banco Mundial (2016: 31): «Los desastres generados por eventos naturales adversos pueden afectar la estabilidad macroeconómica y la sostenibilidad fiscal del país. El Perú se encuentra expuesto a diferentes riesgos geológicos e hidrometeorológicos». A pesar de estos riesgos, la cultura de aseguramiento en el Perú es muy baja respecto a la región «(...) La penetración del aseguramiento en Perú frente al promedio de la región es baja: en el año 2013 el Perú tenía una penetración de aseguramiento del 1,6%, mientras que América Latina y el Caribe presentaba un 3,2% y los mercados desarrollados un 8,3%. Asimismo, la prima per cápita en Perú es de US\$ 106 en comparación con la de América Latina y el Caribe que asciende a US\$ 300, y la de los mercados desarrollados de US\$ 3.6212». (Banco Mundial 2016: 26). El cambio climático representa serias amenazas para el desarrollo económico y social; dado que adicional al daño humano y material, muchas familias se quedan estancadas económicamente por la pérdida de sus bienes. Ante ello, es imperativo que las empresas financieras masifiquen la venta de seguros multi-riesgo, que permitan a las familias hacer frente a los riesgos ambientales.

Las entidades financieras, así como las empresas de cualquier otro rubro, deben ser capaces de responder rápidamente ante las nuevas necesidades y/o demandas de sus clientes. «La industria siempre tiene que adaptarse, enfrentándose constantemente al cambio de la demanda de los consumidores, de la tecnología y de la legislación. En este sentido el medio ambiente es el último cambio» (Rubio 2000: 3). Por lo tanto, las entidades financieras deben buscar la forma de incluir en su modelo de negocio el cuidado del medio ambiente. En ese camino, «(...) Como alternativa a la “banca tradicional” que opera con un único objetivo, el económico, existe la Banca Ética que hace compatible la rentabilidad económica con el respeto de los derechos humanos y el medio ambiente. La Banca Ética invierte únicamente en proyectos con valor añadido para la sociedad desde el punto de vista social, medioambiental, cultural, educativo, etc. facilitando a sus clientes que puedan saber dónde se invierten sus ahorros»¹. Las entidades financieras de Perú, deben homologar este modelo y adaptarlo a la realidad del país con la finalidad de atraer más clientes y generar fidelidad de marca.

¹ <http://web.archive.org/web/20161018164401/http://finanzaseticas.org/finanzas-eticas/>

Tabla 6. Análisis del entorno ecológico

Principales variables ecológicas	Impacto en empresa	Oportunidad/ Amenaza
Desastres naturales generan inestabilidad macroeconómica.	Los clientes del sector agropecuario pierden su inversión y no pueden honrar sus compromisos con La EDPYME, dado que no cuenta con seguros.	Amenaza
La penetración de aseguramiento en el Perú es baja	Los clientes de La EDPYME no cuentan con un seguro que les permita cubrir sus deudas; oportunidad de vender seguros.	Oportunidad
Clientes exigen cuidado del medio ambiente	Implementar un plan de responsabilidad social empresarial en favor del medio ambiente, que impacte en la reputación de la empresa.	Oportunidad
Banca Ética	Apoyar a clientes mediante créditos para financiar sus actividades en beneficio del desarrollo sostenible.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2017.

1.6 Entorno global

Perú es una economía muy pequeña, por lo cual todo lo que ocurre en el mundo nos impacta de alguna medida. Por ejemplo, la recesión que ocurrió en el 2008 por la crisis hipotecaria en EE.UU. Por la cual tuvimos menores exportaciones y una reducción de la inversión privada. En estos últimos años y ante la baja del crecimiento de China (uno de los nuestros principales socios comerciales) tuvimos cifras de crecimiento muy por debajo de lo esperado (Baba 2017).

El entorno externo afecta al flujo de capitales, mediante adeudados del exterior. Adicionalmente, cualquier cambio en las tasas de interés internacional afectan las tasas de intereses que los bancos usarán para los préstamos.

Otro tema importante en este entorno es el crecimiento de las Fintech, las cuales podrían llegar a competir con las Edpymes. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2017), las Fintechs seguirán teniendo un gran crecimiento en Latinoamérica, a pesar de que la inversión es menor a la de otras áreas geográficas.

Tabla 7. Análisis del entorno global

Aspecto	Impacto en empresa	Oportunidad/ Amenaza
Crisis mundial	Menor colocación de préstamos	Amenaza
Aumento de tasas de interés internacionales	Se encarece el fondeo	Amenaza
Grandes capitales que buscan financiar nuevos proyectos sociales.	Mayores accesos a financiamientos del exterior.	Oportunidad
Nuevas tendencia mundiales como las Fintech	Empresas sustitutas que exigen menos documentación para la colocación de préstamos	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2017.

2. Análisis del microentorno

2.1 Identificación, características y evolución del sector

El sector de las microfinanzas comprende a las entidades que son reguladas y a las entidades no reguladas. En la siguiente tabla se presenta al sector regulado, tanto en número de entidades y saldo de cartera; observándose que desde 2015, el número de entidades se ha reducido (principalmente la microfinancieras no bancarias) debido a las fusiones que viene experimentando el sector; estas fusiones tienen como objetivo principal lograr eficiencia (menor costo operativo por crédito colocado) y sinergias.

Tabla 8. Sistema financiero: Numero de empresas

	jun-15	jun-16	jun-17
Empresas bancarias	17	17	16
Empresas financieras	12	11	11
Instituciones microfinancieras no bancarias	32	29	27
Cajas municipales (CM)	12	12	12
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	9	7	6
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpyme)	11	10	9
Empresas de arrendamiento financiero	2	2	2
SISTEMA FINANCIERO	63	59	56

Fuente: SBS (2017).

Si bien el número de instituciones se ha visto reducida en el sistema financiero, no ha sido el caso en montos de colocación.

Tabla 9. Sistema financiero: Activos (en millones de soles)

	jun-15	jun-16	jun-17
Empresas bancarias	321 558	348 305	353 171
Empresas financieras	9 822	11 413	12 313
Instituciones microfinancieras no bancarias	21 236	22 579	26 266
Cajas municipales (CM)	18 231	19 721	22 740
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	1 412	1 250	1 528
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpyme)	1 593	1 608	1 999
Empresas de arrendamiento financiero	574	468	277
SISTEMA FINANCIERO	353 189	382 765	392 028

Fuente: SBS (2017)

En el caso de las entidades no reguladas, comprende a algunas cooperativas y ONG (con orientación relevante a las microfinanzas), que en total suman un total de 30 entidades y con S/ 2.438 millones.

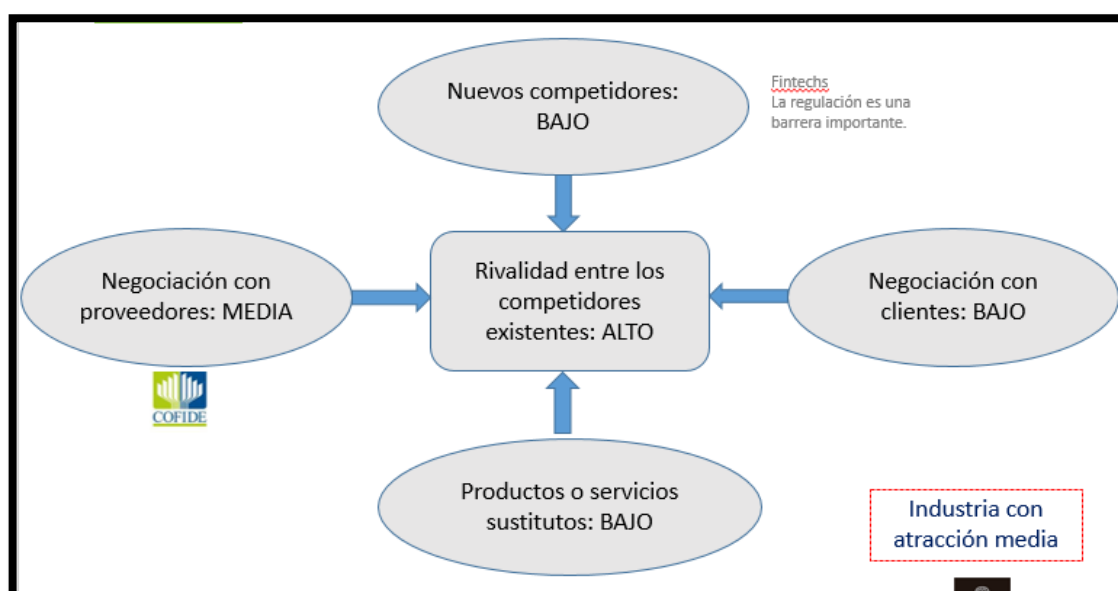
2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

En el sector (empresas financieras que colocan créditos sin opción a captar depósitos) en general los proveedores representan las instituciones locales e internacionales que administran fondos de inversión para microfinanzas. Consideramos que este sector tiene un poder mediano pues tienden a establecer el costo de fondeo.

Los principales proveedores de fondos del sector son institucionales y minoristas (personas). En el caso de los institucionales destacan COFIDE, Banco de la Nación, así como fondos de inversión internacionales. Estas entidades buscan apoyar al sector de Microfinanzas, considerando su impacto en la bancarización del país; estas instituciones fijan las tasas de interés de su fondeo en función del riesgo de cada entidad y del sector. En cuanto a los minoristas, corresponden a las personas que dejan sus depósitos (fondeo para las entidades microfinancieras que captan depósitos), con lo cual su poder individual es bajo.

Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores (fondeadores) al que se enfrenta La EDPYME es media, dado que su posición actual no tiene mayor poder en cuanto a negociación de tasas de interés.



2.2.2 Poder de negociación de los clientes

Los clientes son cada vez más exigentes, buscan atención rápida y calidad en los servicios. La característica principal de los clientes del sector de microfinanzas es que valoran la rapidez debido a que estos se encuentran geográficamente dispersos y porque sus negocios son de elevada rotación (comercio) o por lo oportuno de un crédito debido a su actividad (agropecuaria). La mayor parte de estos, se encuentran en zonas rurales y periurbanas, por género tiene una proporción similar, con un nivel de educación básica (primaria o secundaria). Sin embargo debemos resaltar que este sector no es abarcado por los bancos, por tanto este segmento de mercado es atendido por la microfinancieras, dado que en un mercado poco formal.

Por tanto, por los factores antes mencionados, consideramos que los clientes tienen un bajo poder de negociación.

2.2.3 Rivalidad entre los competidores existentes

Los competidores que existen en el mercado de las microfinanzas son suficientes como para generar una rivalidad entre ellos. A diciembre de 2016, existen 55 empresas que comprenden a 16 bancos, 11 empresas financieras, 12 cajas municipales, 06 cajas rurales, 10 Edpymes; 30 entidades no reguladas como las cooperativas y ONG.

Cabe señalar que la mayor rivalidad se encuentra en las microfinanzas, en el cual participan un banco (Mibanco), parte de las entidades financieras, la totalidad de las cajas municipales y rurales, y parte de las Edpymes. Asimismo, la mayor rivalidad se encuentra en los créditos individuales (tradicionales), menos rivalidad hay en los créditos grupales, dado que son menos entidades que compiten en este producto (Financiera Compartamos, Financiera Confianza, Edpyme Solidaridad, Credivision, y recientemente Caja Cusco). Es importante tener presente que a medida que las entidades son de mayor tamaño medido por el volumen de colocaciones de créditos, los costos tienden a ser menores, con lo cual obtienen mayor ventaja a las entidades más pequeñas como las Edpymes.

No existen mayores barreras de salida, sin embargo el hacerlo implica dejar de operar, dado que no está permitido que las empresas operen fuera del sistema regulados.

Evolución de las colocaciones en el sector financiero

El sistema financiero continúa liderado por la banca múltiple con una participación del 86,8% del total de créditos colocados. A noviembre de 2016, los créditos de todo el sistema financiero crecieron a una tasa anual 4,9%, por debajo del crecimiento del PBI nominal (7,5%).

Cabe señalar que este periodo, muchas entidades microfinancieras tomaron una posición más agresiva en la colocación de créditos por ello este sector creció alrededor de 12% durante el año 2016, mayor al promedio del sistema financiero (4,9%). Dentro de este sector, en promedio las Edpymes crecieron 23%, debido al dinamismo de entidades como BBVA Consumer, Acceso Crediticio, GMG e Inversiones La Cruz; las que a su vez tienen modelos de negocios distintos al de La EDPYME. Por su parte, las cajas municipales también crecieron por encima del promedio del sector de microfinanzas, registrando una variación de 14,7%, debido al mayor crecimiento de las principales cajas como Arequipa, Huancayo, Piura y Cusco.

Cabe precisar que el sector bancario creció a tasas menores (4%), debido al menor crecimiento de la inversión privada en el segmento corporativo y gran empresa y, en menor proporción, en el crecimiento del crédito a personas (BCRP 2016).

Tabla 10. Créditos directos del sistema financiero (miles de S/)

Instituciones	Nov 2015	Nov 2016	Crecim.	Particip.
Financieras	9,111,326	9,862,760	8.2%	3.6%
Cajas municipales	14,609,675	16,750,988	14.7%	6.2%
Cajas Rurales	989,394	1,048,050	5.9%	0.4%
Edpymes 1/	1,282,174	1,582,410	23.4%	0.6%
Mi Banco	7,776,189	8,583,353	10.4%	3.2%
Inst. Microfinancieras	33,768,758	37,827,561	12.0%	14.0%
Banca Múltiple	226,065,543	235,109,285	4.0%	86.8%
Otras instituciones 2/	6,057,089	6,385,065	5.4%	2.4%
Total Sist. Financiero	258,115,202	270,738,568	4.9%	100.0%

1/ Incluye ajuste debido al traslado de Edpyme Raíz a CRAC Raíz.

2/ Empresas de arrendamiento financiero, Banco de la Nación y Banco Agropecuario

Fuente: SBS.

Fuente: SBS (2017).

Participación de mercado en créditos a la microempresa

La siguiente tabla se muestra el *ranking* de participación de mercado de los créditos otorgados a la microempresa (tipología SBS); siendo el líder Mibanco, con lo cual se convirtió en la entidad más grande en la colocación de créditos a la microempresa y a la pequeña empresa. A junio 2017, Mibanco registra una participación de 26,5% en el segmento de la microempresa; seguido por Caja Arequipa con 9,2%, y Compartamos Financiera con 7,1%. En el caso de La EDPYME, ocupa el puesto 34 de un total de 44 entidades microfinancieras, con una participación del 0,2%.

De este *ranking* de entidades, las que más crecieron en el 2017, fueron Caja Huancayo (23,5%), Compartamos Financiera (16,2%), Caja Arequipa (10,5%), y Caja Cusco con 15,4%. Esto evidencia que hay mercado para crecer a tasas superiores al promedio del sector.

Tabla 11. Ranking de créditos a la microempresa de instituciones microfinancieras (miles de S/)

N°	Instituciones	jun-16	Partic. Mercado	jun-17	Partic. Mercado	Var.% 2017/2016
1	Mibanco	2.411.894	26,9%	2.524.837	26,5%	4,7%
2	CMAC Arequipa	793.405	8,8%	876.399	9,2%	10,5%
3	Compartamos Financiera	579.844	6,5%	673.671	7,1%	16,2%
4	CMAC Huancayo	496.895	5,5%	613.722	6,4%	23,5%
5	CMAC Piura	470.301	5,2%	563.689	5,9%	19,9%
6	Financiera Confianza	550.633	6,1%	550.202	5,8%	-0,1%
7	CMAC Sullana	440.078	4,9%	463.076	4,9%	5,2%
8	CMAC Cusco	325.494	3,6%	375.663	3,9%	15,4%
9	Crediscotia Financiera	337.434	3,8%	358.668	3,8%	6,3%
10	CMAC Trujillo	241.127	2,7%	259.521	2,7%	7,6%
11	B. de Crédito del Perú	325.500	3,6%	228.363	2,4%	-29,8%
12	CRAC Los Andes	107.817	1,2%	193.090	2,0%	79,1%
13	CRAC Raíz	202.692	2,3%	189.814	2,0%	-6,4%
14	Financiera Credinka	160.449	1,8%	182.397	1,9%	13,7%
34	La EDPYME	18.729	0,2%	18.312	0,2%	-2,2%
43	EDPYME Marcimex	158	0,0%	158	0,0%	0,0%
44	EDPYME Inversiones La Cruz	27	0,0%	73	0,0%	167,6%
Inst. Microfinancieras		8.973.068	100,0%	9.538.603	100,0%	6,3%

Nota: Existen 44 Instituciones Microfinancieras

Fuente: SBS (2017). Elaboración propia 2017.

De acuerdo con los datos revisados, podemos concluir que la rivalidad es alta debido al alto número de competidores que hay en el mercado.

2.2.4 Amenaza de nuevos competidores

La barrera de entrada a nuevo competidores está relacionada a la exigencia regulatoria, dado que la SBS exige un capital mínimo para ingresar al sector financiero (S/ 1.215.928 para Edpymes²), así como el cumplimiento de controles y diseño organizacional previo al inicio de operaciones. En ese sentido, ser parte del sistema financiero regulado tiene una barrera importante para el ingreso masivo de nuevos competidores.

De otra parte, cabe señalar que actualmente existe un mecanismo de realizar operaciones de crédito sin ser regulado por la SBS, ello es posible con la creación de una cooperativa de ahorro y crédito, cuya ley los ampara. Estas cooperativas ya vienen operando en varias regiones del país, con lo cual al no ser regulados sus costos son menores; sin embargo es preciso mencionar que este sistema cooperativo está siendo evaluado por el congreso de república de tal manera que sea regulado por la SBS, esto implicará una barrera de entrada para futuras cooperativas.

En conclusión, la amenaza de nuevos competidores es baja.

² Requerimiento mínimo al trimestre abril-junio 2017, publicado mediante Circular SBS N° G-192-2017.

2.2.5 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Los principales sustitutos que tenemos en las zonas (comunidades) donde actuamos son:

- Prestamistas: personas que realizan préstamos sin necesidad de mayor documentación y/o antecedentes crediticios de las personas. El alcance de estos préstamos es limitado, dado que la tasa de interés es muy elevada, con lo cual las personas que recurren a ellos es por emergencia.
- Actividades sociales: se desarrolladas en diversas comunidades a fin de darle apoyo a diversos miembros de las mismas, como por ejemplo las polladas o las juntas-panderos.
- Créditos comerciales: el abastecimiento que brindan los grandes mayoristas a las bodegas, mediante un crédito a plazo muy cortos de 15 o 30 días. Sin embargo estos créditos aplican mayormente a bodegas y mercado que tiene elevados volúmenes de venta, con lo si bien atendemos a este segmento, no es nuestro foco de atención.

Por otro lado, el rápido desarrollo de las Fintech (empresas que brindan servicios financieros basadas en la tecnología) puede presentar un riesgo de producto sustituto, sin embargo, esto sería de impacto moderado, puesto que las Fintech que han aparecido en el mercado están orientadas a los créditos de consumo por el alto desarrollo de modelos de score de riesgo para este segmento de clientes.

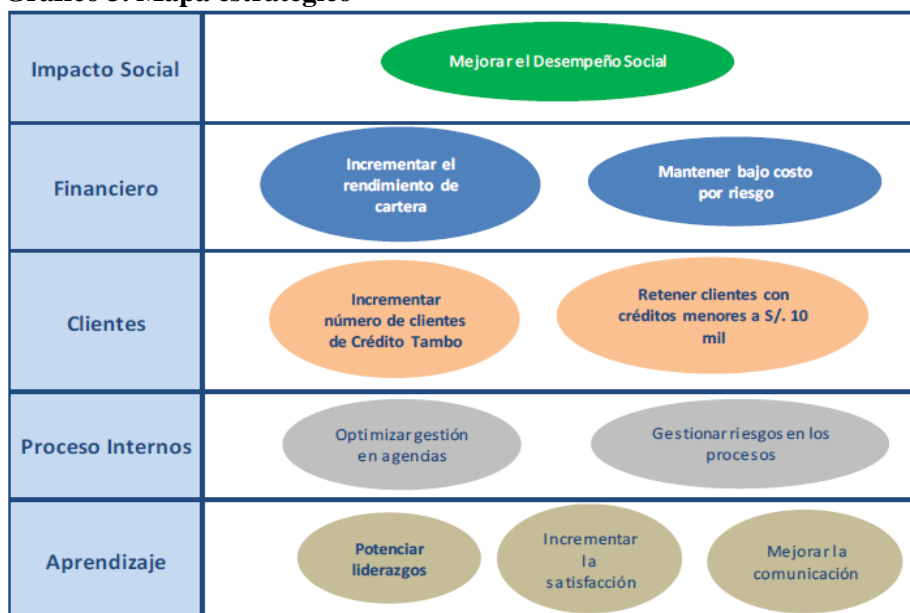
Por lo tanto, considerando que los sustitutos que actualmente existen son de alcance limitado, la amenaza de productos sustitutos es de moderado impacto.

Capítulo III. Análisis interno de la organización

1. Estrategia y planeamiento actual

Actualmente La EDPYME se encuentra en proceso de alcanzar la sostenibilidad financiera, es así que para el 2017 proyecta obtener una pérdida de S/ 1,1 millones (pérdida mayor en S/ 800.000 respecto al año anterior), sustentado en las inversiones y costos a asumir en este 2017 para lograr mayor productividad en el portafolio de créditos y sustentar la reducción costos para obtener utilidades futuras. En ese sentido, los objetivos que se ha planteado para los siguientes tres años se reflejan en el siguiente mapa estratégico:

Gráfico 3. Mapa estratégico



Fuente: La EDPYME (2017).

Dentro de las estrategias que ha considerado para lograr sus objetivos comerciales, están:

- Focalizar los esfuerzos en clientes del área rural con economías en desarrollo, preferentemente mujeres; atendidos principalmente con el producto Tambo Comunal.
- Continuar atendiendo a los clientes, cuyos negocios vienen desarrollándose, con productos de crédito individual prioritariamente hasta S/ 10.000 y excepcionalmente para clientes puntuales y recurrentes sin excepción, hasta S/ 35.000.
- Conseguir mayor eficiencia y productividad para los créditos grupales, mediante la actualización de planes de incentivos y adecuada zonificación.
- Capacitación a los analistas en técnicas de retención de clientes.
- Atender la demanda de créditos agropecuarios mediante automatización de procesos, así como modalidad de pagos mensuales que minimicen el riesgo crediticio.

- Impulsar la bancarización de clientes del sector rural con nuestro producto Tambo Comunal, aprovechando la asociación natural de estos grupos, en club de madres, asociación de productores, asociación de artesanos, entre otros.
- Capacitación a Jefes de agencia en gestión de oficinas y de manejo eficiente de personal.
- Otorgamiento de autonomías de aprobación, en función del nivel de riesgo de cada agencia.
- Monitorear el grado de satisfacción de los clientes, mediante encuestas y *focus group*.
- Abrir más puntos de atención en áreas rurales de las zonas de Cusco y Otuzco, para los años 2018 y 2019.
- Traslado de la oficina administrativa a la agencia más grande, a fin de lograr mayores sinergias.
- Fortalecer la estructura del área de negocios con la contratación de un sub jefe zonal para la zona de Cusco que impulse el desarrollo de la cartera de Tambo Comunal y montos menores a S/ 10.000.
- Fortalecer la recuperación de los créditos vencidos por la vía judicial con la contratación de un abogado externo responsable de esta gestión y supervisado por el jefe de recuperaciones.

2. Estructura organizacional y recursos humanos

La EDPYME cuenta con una estructura acorde a sus operaciones y a la exigencia regulatoria, contando con una Junta General de Accionistas, un Directorio, Gerencia General, Gerencias de Administración y Finanzas. Asimismo cuenta con órganos de apoyo y de control, plasmados en los distintos comités existentes.

En cuanto a la gestión de recursos humanos, precisar que cuenta con 02 personas, un jefe y un asistente, los cuales tienen la responsabilidad (según el Manual de Organización y Funciones - MOF) del proceso de reclutamiento e inducción del personal. Este departamento reporta directamente a la Gerencia General a partir del 2017, dado que anteriormente lo hacía a la Gerencia de Administración y Finanzas (gráfico 4).

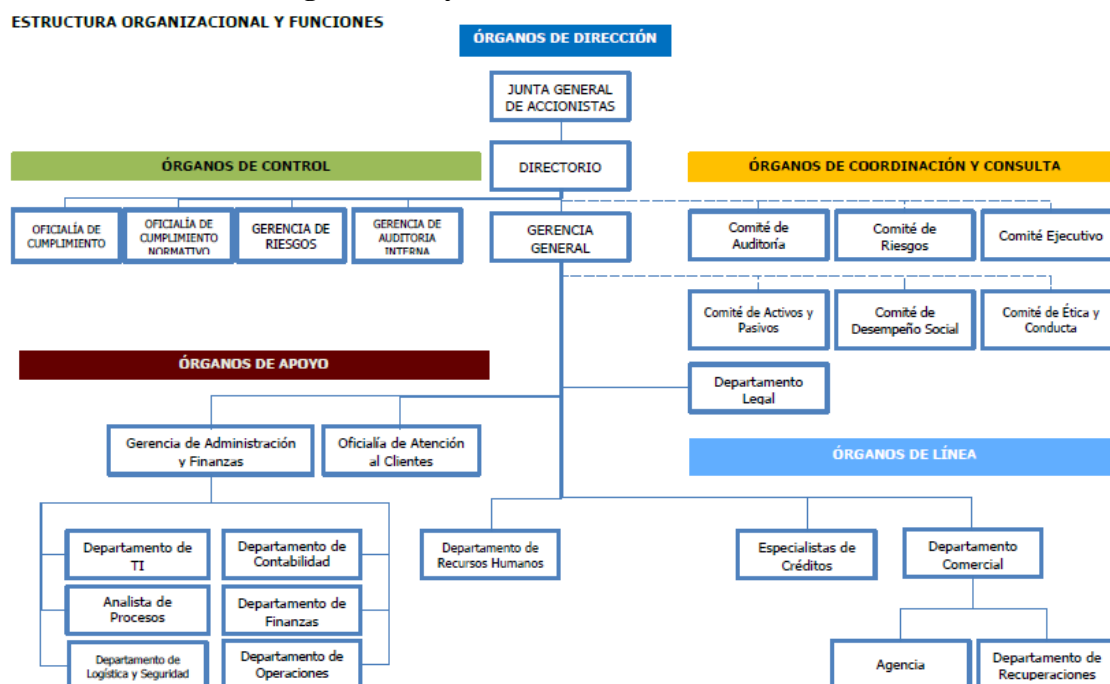
3. Marketing

La EDPYME no cuenta con un Departamento de *Marketing*, dicha función es realizada desde el Departamento Comercial.

Entre las actividades relacionadas a marketing se encuentra la promoción de crédito mediante campaña y la gestión de *merchandising*. Para ello, la Jefatura Comercial solicita aprobación de Gerencia General para la asignación presupuestal para la compra de artículos promocionales que

se reparten a todas las agencias. En la campaña de fin de año (navideña) es en la cual se realiza mayor gasto, puesto que se hace entrega de almanagues y la organización de una chocolatada con los clientes más antiguos.

Gráfico 4. Manual de organización y funciones



Fuente: La EDPYME (2017).

4. Operaciones

Entre las operaciones realizadas por La EDPYME se encuentran la colocación de créditos individuales y grupales. A nivel de monto, el crédito individual (productos, pago mensual, agropecuario y mejoramiento de vivienda) concentra el 76% del total de cartera, mientras que el crédito grupal (producto Tambo Comunal) participa con el 24%.

Tabla 12. Colocaciones por producto 2015-2016

Producto	2015		2016		Variación % Anual 2016
	Saldo (S./)	Partic.%	Saldo (S./)	Partic.%	
Agropecuario	4,449,348	18%	4,519,970	18%	2%
Mejoramiento de Vivier	1,667,004	7%	2,059,593	8%	24%
Pago Mensual	12,996,947	54%	12,382,078	50%	-5%
Tambo Comunal	4,998,382	21%	5,841,115	24%	17%
Total	24,165,615	100%	24,802,755	100%	3%

Fuente: La EDPYME (2017).

Las operaciones se realizan mediante agencias, ubicadas en tres regiones del país, Cusco (con una participación de 66%), Lima (con 21%) y La Libertad (con 13%). En la siguiente tabla se presenta

el saldo de cartera por agencia, para los años 2015 y 2016.

Tabla 13. Colocaciones por agencia 2015-2016

Agencia	2015		2016		Variación % Anual 2016
	Saldo (S/.)	Partic. %	Saldo (S/.)	Partic. %	
Anta	2,701,126	11%	2,977,706	12%	10%
Calca	3,125,410	13%	4,560,750	18%	46%
Comas 1/	2,188,450	9%	1,922,658	8%	-12%
Cusco	3,826,704	16%	3,914,589	16%	2%
Otuzco	3,579,022	15%	3,282,612	13%	-8%
SJM	4,369,185	18%	3,285,001	13%	-25%
Urcos	4,375,718	18%	4,859,439	20%	11%
Total	24,165,615	100%	24,802,755	100%	3%

Fuente: La EDPYME (2017).

Cabe resaltar que los montos promedio de desembolso registrado durante el 2016, alcanzó los S/ 3,8 millones, a una tasa promedio de 3,8%, la que se incrementó a partir del agosto 2016 debido al alza en el tarifario de los productos.

Tabla 14. Tasas de interés de los desembolsos mensuales 2016

Periodo	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16
TEM	3.65%	3.59%	3.66%	3.64%	3.64%	3.60%	3.64%	3.61%	3.79%	3.82%	3.82%	3.77%	3.80%
TEA	53.8%	52.7%	54.0%	53.6%	53.5%	52.9%	53.7%	53.0%	56.3%	56.8%	56.8%	55.9%	56.4%
Desembolso (S/. 000)	4,474	3,409	3,727	3,674	4,103	4,189	4,157	3,808	4,337	3,730	3,389	3,493	4,136

Fuente: La EDPYME (2017).

5. Resultados contables y financieros

La EDPYME ha obtenido pérdidas en los últimos años; tal es así que en el 2016 alcanzó los S/ 950.000, la cual incluye el castigo por activo de Impuesto a la Renta diferido; según estimaciones del 2017, se prevé una pérdida de S/ 1,1 millones.

En la siguiente tabla se presentan las proyecciones financieras actuales que maneja La EDPYME:

Tabla 15. Estado de resultados de La EDPYME 2015-2017

	2015	2016	2017*
Ingresos Financieros	9,108,649	10,308,761	10,115,795
Ingresos por créditos	9,029,255	10,225,151	9,971,495
Ingresos por seguros	79,394	83,610	144,299
Costo financiero	2,441,909	2,951,469	2,860,871
Costo de provisiones neto	376,363	749,263	967,953
Costo operativo	6,484,086	6,828,537	7,269,676
Costo de personal	4,162,538	4,335,167	4,503,322
Costo de servic. Terceros	2,036,438	2,178,849	2,396,128
Depreciación y amortiz.	243,754	263,335	336,064
Tributos y contribuciones	41,356	51,186	34,162
Otros ingresos/gastos	-33,612	-74,011	-112,402
Impuesto a la renta	39,082	655,205	0
Utilidad Neta	-266,404	-949,725	-1,095,107

*Estimación a cierre de año.

Fuente: La EDPYME (2017).

En la siguiente tabla, se presenta un análisis vertical y horizontal. Se puede notar que del total de ingresos, el costo financiero abarca el 28%, el costo provisiones alcanzó el 9,6%, y el costo operativo el 71,9%. Dentro del costo operativo, el costo del personal consume el 44,5% de los

ingresos fiscales, mientras que el costo por servicios por terceros abarca el 23,7%.

Tabla 16. Análisis financiero de La EDPYME 2015-2017

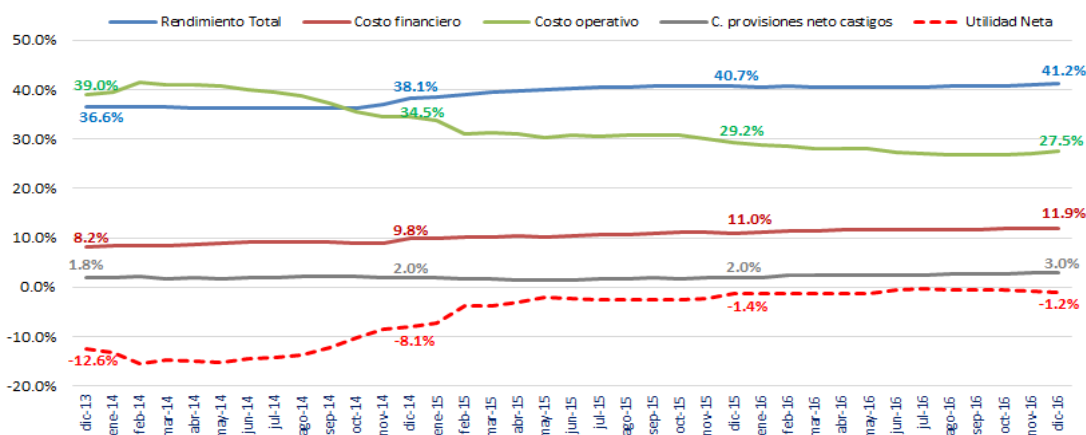
	Análisis Vertical			Análisis Horizontal		
	2015	2016	2017*	2015	2016	2017*
Ingresos Financieros	100.0%	100.0%	100.0%	15.8%	13.2%	-1.9%
Ingresos por créditos	99.1%	99.2%	98.6%	15.1%	13.2%	-2.5%
Ingresos por seguros	0.9%	0.8%	1.4%	221.6%	5.3%	72.6%
Costo financiero	26.8%	28.6%	28.3%	21.2%	20.9%	-3.1%
Costo de provisiones neto	4.1%	7.3%	9.6%	5.3%	99.1%	29.2%
Costo operativo	71.2%	66.2%	71.9%	-8.6%	5.3%	6.5%
Costo de personal	45.7%	42.1%	44.5%	-6.1%	4.1%	3.9%
Costo de servic. Terceros	22.4%	21.1%	23.7%	-5.9%	7.0%	10.0%
Depreciación y amortiz.	2.7%	2.6%	3.3%	-47.2%	8.0%	27.6%
Tributos y contribuciones	0.5%	0.5%	0.3%	14.4%	23.8%	-33.3%
Otros ingresos/gastos	-0.4%	-0.7%	-1.1%	-89.5%	120.2%	51.9%

Fuente: La EDPYME (2017).

Respecto al análisis horizontal podemos notar que los ingresos han crecido durante los años 2015 y 2016, sin embargo, en el 2017 estos se reducirían por la menor cartera de créditos. El costo financiero también ha crecido durante los años 2015 y 2016 a razón del 21%, pero en el 2017, debido al estancamiento de la cartera, este se reduciría respecto al año anterior. Por su parte, el costo de provisiones creció en el 2015 solo 5,3%, sin embargo en el 2016 prácticamente se duplicó; en el 2017 se espera un incremento del 29%, lo cual refleja que se debe reducir el riesgo de la cartera de créditos. En cuanto al costo operativo, en el 2015 hubo una reducción, pero en los años 2016 y 2017 creció a una tasa del 6%, lo cual parece ser razonable, sin embargo es importante tener control para evitar un alza que siga afectando a los resultados.

En el siguiente gráfico se presentan los resultados financieros en términos de indicadores con base al tamaño de cartera. Como bien se aprecia, el rendimiento de la cartera ha mejorado, así como el costo operativo; no es el caso en el costo financiero, y en menor medida en el riesgo. El resultado neto muestra que las pérdidas de la empresa se han acortado pero aún no logró el punto de equilibrio.

Gráfico 5. Comportamiento de ingresos y gastos (% de cartera)



Fuente: La EDPYME (2017).

Capítulo IV. Investigación de mercado

1. Objetivos de la investigación

Tabla 17. Objetivos generales y específicos

Objetivos generales	Objetivos específicos	Técnicas
Identificar oportunidades de mejora para la EDPYME a partir de la opinión de sus trabajadores, público objetivo y expertos en temas financieros.	<ul style="list-style-type: none">• Conocer los diferentes públicos y grupos de interés de La EDPYME para formular diferentes mejoras estratégicas.• Conocer la opinión de los expertos en temas financieros respecto a la situación de La EDPYME• Tomar los consejos de los expertos en finanzas para mejorar la situación financiera de la institución.• Tomar las mejores ideas de los trabajadores de la institución para mejorar la situación financiera de La EDPYME.• Tomar las mejores ideas de los clientes de la institución para mejorar los servicios que ofrece La EDPYME.• Tomar las mejores ideas de los no clientes de la institución para mejorar los servicios que ofrece La EDPYME.	Entrevistas a expertos. <i>Focus group</i> y Encuestas a trabajadores de La EDPYME, sus clientes y no clientes.

Fuente: Elaboración propia 2017

2. Metodología

Como se mencionó en el punto anterior, el estudio se divide en 2 partes: Análisis interno de la institución e investigación del mercado objetivo. Ambas evaluaciones se desarrollarán en 2 etapas: investigación cualitativa e investigación cuantitativa. Cabe resaltar que la investigación del mercado objetivo se realizará tanto a clientes, como a no clientes de la institución. Adicionalmente, se realizaron entrevistas a profundidad con expertos en temas financieros para profundizar un mayor análisis de situación actual y las oportunidades de la institución.

3. Selección de mercados

El plan propuesto implica el análisis interno de la organización y una investigación del mercado objetivo. Para el análisis interno se recogerá la opinión de los trabajadores de la institución. Mientras que la investigación de mercado se aplicará al público objetivo de la institución, que está conformado por hombres y mujeres emprendedores de los NSE C y D.

3.1 Investigación cualitativa

3.1.1 Entrevistas a expertos

Se realizaron tres entrevistas a los siguientes expertos en finanzas: Dagoberto Díaz, Jorge Carrillo y Víctor Valdivia. A continuación se detallan las preguntas que se realizaron a los expertos:

1. De acuerdo a los EEEF de esta EDPYME, donde focalizará los esfuerzos a fin de revertir los resultados negativos.
2. El costo financiero que asume La EDPYME es por fondeo del exterior, que por temas de riesgo cambiario debe tomarlo en soles. Esta cobertura es realizada en el exterior por el prestamista. ¿Qué

- consideraciones se debería tener a fin de que La EDPYME realice sus coberturas localmente?
3. La cartera de La EDPYME es muy pequeña en relación a sus competidores, lo cual le dificulta absorber costos fijos, ¿cómo lograr que crezca a tasas del 25% como las unidades referentes?
 4. ¿Cuál sería la estrategia de la fuerza de ventas de acuerdo al sector que nos encontramos?
 5. ¿Qué estrategia de publicidad se puede implementar, con la restricción presupuestaria?
 6. ¿Qué otros aspectos considera se deben tomar en cuenta para mejorar las estrategias de esta EDPYME?

3.1.2 Trabajadores de la institución

En esta etapa se realizó un *focus group*, que estaban conformados por trabajadores de las siguientes áreas de la empresa: Gerencia General Interina, Gerencia de Auditoría, Gerencia de Administración y Finanzas Interina, Departamento de Recursos Humanos, Jefe Comercial, Jefe de Agencia y Analistas de Créditos de la Agencia San Juan de Miraflores.

Las principales interrogantes a consultar a los trabajadores de La EDPYME son:

1. ¿Cuál es su opinión de los resultados de la empresa?
2. ¿Qué medidas tomarían para mejorar los resultados de la institución?
3. ¿Qué harían para incrementar los ingresos y/o reducir los costos de la entidad?
4. ¿Cómo incrementarían el número de clientes de La EDPYME?
5. ¿Cómo mejorar el ambiente de trabajo que permita incrementar la eficiencia de la empresa?
6. ¿Qué recomendaciones propondría para la EDPYME ?

3.1.3 Mercado de clientes

En esta parte del estudio se llevaron a cabo 4 grupos focales, que estaban conformados por 4 o 5 clientes de La EDPYME.

Las principales preguntas a realizar a los grupos de clientes son:

1. ¿Qué opinan del servicio que les ofrece La EDPYME?
2. ¿Cómo podrían mejorar los servicios de La EDPYME?
3. ¿Qué servicios adicionales les gustaría que le brinde la institución?
4. ¿Estarían dispuestos a tomar un seguro contra riesgos de desastres naturales y de salud dentro de sus cuotas mensuales?
5. ¿Recomendaría a sus amigos y/o familiares que soliciten prestamos en La EDPYME a cambio de una rebaja en el pago de sus cuotas mensuales?

6. ¿Qué le recomendarían a La EDPYME a fin de que la institución crezca más rápido y sea altamente reconocida en su localidad?

3.1.4 Mercado de no clientes

En esta fase de la investigación se realizaron 4 grupos focales, que estarán conformados por 4 o 5 personas que pertenezcan al público objetivo de La EDPYME, pero que no sean clientes de la institución.

Las principales preguntas a realizar a los grupos de no clientes son:

1. ¿Viene trabajando con créditos de alguna financiera?, si no fuera el caso, ¿por qué no?
2. ¿Están conformes con el servicio que les ofrece la entidad financiera con la que trabajan? ¿Por qué?
3. ¿Cómo podrían mejorar los servicios de la entidad financiera con la que trabajan?
4. ¿Qué servicios adicionales les gustaría que le brinde la entidad financiera con la que trabajan?
5. ¿Qué los motivaría a cambiar la entidad financiera con la que trabajan actualmente?
6. ¿Conoce de los créditos grupales?, ¿le interesaría?
7. ¿Estarían dispuestos a tomar un seguro contra riesgos de desastres naturales y de salud dentro de sus cuotas mensuales?
8. ¿Recomendaría a sus amigos y/o familiares que soliciten prestamos en una entidad financiera a cambio de una rebaja en el pago de sus cuotas mensuales?
9. ¿Qué le recomendarían a la entidad financiera con la que trabajan para que aumente su número de clientes?

3.1.5 Resultados

3.1.5.1 Entrevistas a expertos

De acuerdo a ellas (ver el anexo 1), se pudieron recoger las siguientes conclusiones:

- El diseño de la estrategia es importante para lograr cambios organizacionales, sin embargo su implementación (ejecución) es la parte determinante para que sea exitoso un plan estratégico.
- El negocio de las microfinanzas para que sea sostenible pasa por tener continuamente mayor volumen de cartera, para ello el plan comercial debe ser muy claro en cómo lograr un crecimiento continuo; es decir, saber si debo crecer mediante oficinas, solo con más analistas, o un *mix* de ambos.
- Un buen sistema de *pricing* debe garantizar la sostenibilidad financiera de la empresa; además de buscar la estructura óptima de capital para garantizar los recursos que financien las proyecciones de colocaciones.
- Un punto clave para cumplir con la estrategia comercial es alinear a la organización, quiere decir que todas las áreas entiendan la estrategia y sus acciones impacten y aporten al

cumplimiento de la estrategia. El cumplimiento de este alineamiento es tarea del Gerente General, sin embargo es importante saber que no es fácil garantizar, por ello arte de gerenciar es determinante para ello.

- En cuanto al costo financiero es posible reducirlo mediante coberturas cambiarias, sin embargo, se requiere autorización de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, con lo cual se debe trabajar para ello, pero considerando que los productos forward de los bancos son a plazos cortos.

3.1.5.2 Trabajadores de la institución

Se entrevistó a personal de Auditoría, Finanzas, Recursos Humanos, Logística, Jefes de oficina y analistas de crédito, con lo cual se pudo determinar los siguientes puntos de acuerdo a lo percibido (ver detalle en anexo 2):

- Los estados financieros no son proporcionados a todas las áreas del negocio.
- No tenemos acceso a negociaciones con los bancos, debido a que nuestros resultados no son favorables.
- Falta de liquidez para la colocación de créditos.
- Las áreas de soporte creen que no se les exige demasiado a los analistas de crédito en cuanto a las metas.
- Los analistas de crédito creen que sus metas son muy elevadas, por lo tanto entienden que nunca recibirán comisiones, asimismo el esquema de incentivos no les motiva a colocar más crédito debido al ratio de morosidad.
- Hay un divorcio entre las diversas áreas de la empresa, las cuales no trabajan como una gran unidad, sino que trabajan aisladas.
- No hay capacitación continua entre los trabajadores, de forma profesional y de trabajo equipo.

3.1.5.3 Mercado de no clientes

- Trabajan con entidades financieras si el negocio lo amerita, de lo contrario prefieren trabajar con juntas entre familiares, amigos o conocidos.
- Están conformes con el servicio que les ofrece la entidad financiera con la que trabajan porque les permite obtener financiamiento rápido.
- Buscan cuotas bajas.
- Buscan trato personalizado.
- Cambiarían de entidad financiera si les ofrecen pagar cuotas menores.
- Normalmente recomiendan pedir préstamos a la entidad con la que trabajan, y si dan un premio, mejor aún.

- No estarían dispuestos a pagar un seguro porque lo consideran un gasto que no les da beneficios.
- Recomiendan que cobren menos y que se pongan en el lugar de ellos.

3.2 Investigación cuantitativa

En base a los hallazgos obtenidos en la investigación cualitativa, se desarrollaron cuestionarios específicos para el grupo en estudio con la finalidad de masificar los sondeos e inferir los resultados sobre la población analizada (ver el anexo 4).

3.2.1 Tipo de muestreo

El método de muestreo a utilizar para la aplicación de las encuestas será el muestreo aleatorio simple.

3.2.2 Tamaño de muestra de clientes

Para calcular el tamaño de muestra óptimo de clientes se utilizó la fórmula para poblaciones finitas con variabilidad máxima. Con la cual se determinó que el número de encuestas a realizar en esta etapa del estudio debe ser de 366 personas.

$$n = \frac{N}{1 + \frac{e^2(N-1)}{z^2\pi(1-\pi)}}$$

n: Tamaño de muestra

N: Tamaño de la población

e²: Margen de error

Z²: Valor estadístico correspondiente al nivel de confianza (95%)

π: Proporción de clientes

Entonces:

$$n = \frac{7500}{1 + \frac{(0,05)^2(7500-1)}{(1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}}$$

n = 365,49

n = 366 redondeado al siguiente número entero.

3.2.3 Resultados

La investigación cuantitativa permitió inferir los siguientes parámetros:

- El 82% de clientes se encuentra satisfecho con el servicio brindado por La EDPYME, destacando los atributos de atención de parte del personal que superan el 90%.
- Los atributos que presentan mayor insatisfacción corresponde a la tasa de interés, con 16%

del total encuestados, así como lo relacionado al periodo de gracia (9%).

- A nivel regional, Lima presenta mayores porcentajes de satisfacción (>90%); seguido por Cusco con 82% y La Libertad con 65%.

Con estos resultados, podemos notar que los clientes se encuentran satisfechos con el servicio, sin embargo considerando que los atributos con mayor satisfacción, debe llevarlos a evaluar servicios complementarios para que los clientes puedan percibir que el precio refleja el tipo de servicio. Para ello se podría introducir algunos microseguros, así como otorgar capacitaciones como un método de educación financiera.

4. Estimación de la demanda

Para la estimación de las colocaciones se toma como base la productividad promedio del personal que conforma la institución, comparándolo con el promedio del mercado (promedio de Microfinancieras referentes, Edpymes, Cajas Municipales, Cajas Rurales, Financieras y Mibanco), a fin de proyectar una reducción en la brecha de productividad. Es así, que actualmente La EDPYME realiza colocaciones/personal de S/ 250.000, mientras que el promedio de mercado se encuentra por encima de S/ 460.000 (mínimo S/ 462.000 y un máximo de S/ 947.000).

En ese sentido, considerando la proyección de un incremento de 05 analistas (se asume que personal de soporte se mantiene) por año hasta el año 03, luego un incremento de 10 analistas; adicionalmente se contempla el incremento en la productividad, de tal manera que en el año 05 se encuentre en nivel de aproximadamente S/ 500.000.

Bajo los supuestos antes señalados, la cartera de colocaciones proyectada registraría un crecimiento anual de 16% a 27% (promedio anual de 22%); logrando al año 5 un saldo de cartera de S/ 67 millones.

Tabla 18. Proyección de la demanda de créditos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° Personal (N°)	98	103	108	113	123	133
Productividad (S/)	253,089	278,398	323,954	379,634	430,252	506,179
Colocaciones (S/)	24,802,755	28,675,021	34,987,069	42,898,642	52,920,979	67,321,762
Variación anual (%)		16%	22%	23%	23%	27%

Fuente: La EDPYME (2017).

En cuanto al número de clientes, se espera que el crédito promedio por cliente se incremente ligeramente a una tasa del 4%, porcentaje asociado al crecimiento esperado para la economía peruana en los próximos años (BCRP, MEF). Es así que del actual número de 8.027 clientes, en

5 años se podría duplicar dicha cantidad, alcanzando los 17.908 clientes.

Tabla 19. Proyección de la demanda de clientes

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° de Clientes	8,027	8,923	10,469	12,342	14,640	17,908
Variación anual (%)		11%	17%	18%	19%	22%

Fuente: .La EDPYME (2017).

5. Conclusiones

Los resultados de las investigaciones realizadas nos permiten realizar las siguientes conclusiones:

- La EDPYME no tiene alineada la estrategia del negocio con las estrategias de las diferentes áreas.
- Falta de liquidez, lo cual está ocasionando que los analistas de crédito no pueden aumentar las colocaciones y la utilidades de la empresa. Adicionalmente informar los objetivos y metas claras a los asesores de crédito.
- Falta de comunicación y apoyo entre las áreas, lo cual está ocasionando retraso en información, duplicidad de trabajo y sobre costo.
- La gestión de personas es compleja, pero es clave para lograr el alineamiento organizacional que permita lograr los objetivos.
- La gestión financiera puede ser mejorada con la reducción de costo de fondeo, mediante esquema de cobertura de riesgo cambiario en el mercado local.
- Los potenciales clientes ponderan como atributo al trato personalizado, seguido por la variable tasa de interés (menor costo del crédito).

Capítulo V. Planeamiento estratégico

1. FODA

Para el rediseño de la estrategia, se iniciará conociéndola internamente (análisis interno), y de manera externa sobre lo que viene operando La EDPYME (análisis externo). En ese sentido, se ha utilizado la herramienta FODA, la que se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 20. Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
Personal identificado con la organización	Acceso limitado a menor costo de fondeo.
Cuenta con un producto de crédito grupal que impulsa el cumplimiento de la misión.	Bajo posicionamiento de imagen corporativa.
Principales clientes son mujeres quienes muestran mayor voluntad de pago respecto a clientes hombres.	Baja gestión del recurso humano y de cultura organizacional.
Posicionamiento en los distritos donde opera.	Faltar mayor cohesión en equipo para lograr sinergias.
Cuentan con respaldo de su accionista de origen internacional que podría hacer frente a necesidades de capital adicional.	Reducido patrimonio para un crecimiento acelerado.
	Falta de trabajo conjunto con la ONG World Vision, miembro del grupo económico.
Oportunidades	Amenazas
Mercado potencial para los microcréditos.	Mayor competencia en créditos individuales y en menor medida con grupales.
Posibilidad de competir en igual condiciones regulatorias con las cooperativas en caso de aprobarse ley que las regule.	Maduración de las Fintech que ingrese al mercado de microcréditos.
Recuperación en la actividad económica (PBI) que impulse la actividad crediticia, en un contexto de inflación controlada.	Crisis política entre los países desarrollados que afecten a la economía mundial, transmitiendo sus efectos a Perú.
Acceder a financiamiento de inversionistas con fines sociales.	Mayor sobreendeudamiento de los clientes
Utilizar la tecnología para comercializar mejor los productos, considerando el incremento en el uso de productos tecnológicos.	Consolidación de los competidores mediante mayor eficiencia que lo trasladen a menor tasa activa, ocasionando compra de deudas (deserción de clientes).
Mercado potencial para la comercialización de seguros.	Fenómenos naturales con mayor frecuencia y con elevado impacto.
Iniciativas de desarrollo sostenible que requieren financiamiento (crédito).	Mayor volatilidad cambiaria por factores locales y/o factores internacionales; así como un alza en las tasas de interés internacionales.

Fuente: Elaboración propia 2017.

2. Visión

La misión actual de La EDPYME es retardora y a la vez constituirá en una ventaja competitiva, por lo tanto se propone no modificarla: “Ser la mejor opción en micro finanzas con enfoque cristiano”.

3. Misión

De igual manera, la misión se encuentra redactada de una manera coherente con el fin para la que

fue creada La EDPYME: “Somos una empresa financiera cristiana, que genera oportunidades de desarrollo para los pobres, contribuyendo a la transformación humana, con énfasis en los niños, niñas y adolescentes, a través de servicios financieros y no financieros”.

4. Objetivos estratégicos

Tabla 21. Objetivos estratégicos

Objetivo	Descripción
Incrementar significativamente la cartera de crédito grupal	El producto de crédito grupal tiene mayor alcance en las familias pobres; además es el de menor riesgo y con mejor rendimiento, pero con baja participación en portafolio de créditos.
Mejorar rapidez en atención a las solicitudes de crédito, controlando el riesgo	Mediante el desarrollo de una App se podrá acelerar la atención de solicitudes de créditos en campo, dado que el scoring de riesgo ayudará a discriminar mejor los clientes buenos de los malos.
Reducir el costo de fondeo	Obtener autorización de SBS para realizar forward de tipo de cambio en Perú, así como buscar nuevas fuentes de fondeo.
Reforzar la cultura organizacional cimentada en los valores cristianos.	Los valores cristianos deben representar una ventaja competitiva de la EDPYME frente a sus competidores, y ser fuente canalizadora de organización interna (alineamiento estratégico); reflejándose finalmente en el mayor número de niños impactados por nuestros créditos.

Fuente: Elaboración propia 2017.

5. Estrategia competitiva genérica

De acuerdo al esquema planteado por Michael Porter (2008), lo que se propone es una estrategia competitiva de enfoque en el sector de las microfinanzas. Para ello se buscará la concentración en créditos grupales e individuales, atendiendo a nichos de mercado de manera oportuna y con una educación financiera. Para lograr lo mencionado, evaluaremos los recursos y capacidades que actualmente representa para La EDPYME uno de sus productos, el Tambo Comunal (crédito grupal):

Tabla 22. Matriz VRIO – Situación actual

VRIO				
Valioso	Este producto permite otorgar financiamiento a personas con actividades de subsistencia, bajo la garantía solidaria entre los miembros de un grupo, primordialmente mujeres; resultado de ello, es el producto de menor riesgo crediticio (<2%) y con la mejor tasa de rendimiento (47% anual). Bajo este esquema, llegamos a impactar al mayor número de niños.			
Raro	Crédito grupal, orientado al sector rural y periurbano, tiene como exigencia la garantía solidaria, para ello las reuniones son mensuales. En el caso de rural se le lleva el dinero de desembolso a cada cliente, asimismo el cobro de las cuotas también se realiza en campo.			
Inimitable	No es difícil de imitar; sin embargo requiere que las demás IFI quieran asumir el riesgo que implica este producto.			
Organización	Si bien estamos organizados, aún hay espacio de mejora para mayor soporte al producto de crédito grupal.			
Valioso	Raro	Inimitable	Soporte organización	Implicaciones competitivas
Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal.

Fuente: Elaboración propia 2017

Con el fin de obtener una ventaja competitiva sostenible, se propone que La EDPYME desarrolle e incorpore en su sistema de gestión la siguiente capacidad:

Tabla 23. Matriz VRIO – Situación deseada

VRIO	
Valioso	Otorgar posibilidades de transformación a familias con alguna actividad de subsistencia y desarrollo, mediante la concesión de créditos con educación (grupal e individual) en las zonas rurales del país; logrando bajos niveles de morosidad.
Raro	Crédito grupal con garantía solidaria, promoviendo la cultura financiera mediante capacitaciones mensuales. Para clientes de zona rural se les otorga el desembolso en campo, así como la recaudación de las cuotas mensuales.
Inimitable	Es una empresa cristiana que dentro su cultura organizacional se refleja el valor cristiano; logrando elevados montos de productividad y mayores índices de satisfacción laboral.
Organización	Sistemas ágiles de coordinación para el trabajo en equipo, con un buen soporte de control y de tecnología.

Fuente: Elaboración propia 2017.

6. Estrategia de crecimiento

De acuerdo a la matriz de Ansoff (conocido también como vector de crecimiento, propuesto por Igor Ansoff en 1957), nuestra estrategia de crecimiento se enfocará en penetración de mercado a corto plazo y en desarrollo de mercados a mediano plazo; quiere decir que en el primer año con nuestros mismos productos impulsaremos la colocación en el segmento que ya venimos atendiendo; sin embargo, a partir del segundo año adicionalmente se impulsará la colocación de créditos en nuevos mercados a fin de seguir impulsando las microfinanzas, las cuales tienen sus bases en una economía poco formal y de baja bancarización.

Tabla 24. Estrategia de crecimiento para La EDPYME

Estrategia de crecimiento	Acciones
Penetración de mercados	<ul style="list-style-type: none"> a) Abrir oficinas informativas para ampliar zonas de atención para captar clientes de microempresa, tanto individual y grupal. Esta estrategia permitirá penetrar más el mercado de las microfinanzas con un costo operativo menor a una agencia convencional. Se abrirá agencia cuando haya volumen de equilibrio. b) Retomar tasas especiales para clientes que debemos retener y contener la compra de deuda de ex analistas de crédito que intente llevarse nuestros clientes. Tasa tarifario mínimo 3,2% mensual, tasa especial mínimo de 2,8% mensual. c) Incrementar la productividad de los analistas de crédito, alineándolos al promedio de mercado, mediante capacitación y acompañamiento.
Desarrollo de nuevos mercados	<ul style="list-style-type: none"> a) Ingresar a colocar créditos de capital de trabajo a personas con actividad económica que se encuentren naturalmente agrupadas: club de madres populares, mujeres que realizan venta por catálogos, personas que profesan la fe y devoción mediante actuación activa en iglesias. b) Bancarizar a personas con actividad económica que nunca obtuvieron crédito, otorgándole adicionalmente educación financiera.

Fuente: Elaboración propia 2017.

La EDPYME necesita crecer en colocaciones de crédito, y así se ha definido en los objetivos estratégicos. Para ello en el siguiente cuadro se muestra claramente la estrategia tanto de penetración de mercado y de desarrollo de nuevos mercados.

Gráfico 6. Matriz Ansoff

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración propia 2017.

7. Plan funcional de responsabilidad social

Lo importante en la responsabilidad social empresarial es que las prácticas responsables de la empresa sean sostenibles y contribuyan a su desarrollo y al de la sociedad (Vives y Peinado 2011).

El plan funcional de responsabilidad social de La EDPYME se alineará a los objetivos estratégicos de la compañía y buscarán mejorar la relación con los *stakeholders* e integrarse con ellos en todos los aspectos sociales y de medio ambiente.

Tabla 25. Objetivos de responsabilidad social

Objetivo estratégico	Descripción
Ser socios claves en proyectos de mejora en nuestra zona de influencia.	Financiar proyectos económicos y que respeten el medio ambiente en las comunidades y zonas de influencia.
Apoyar en las actividades de las comunidades que tengan como objetivo la solidaridad y valores cristianos.	Apoyar las actividades que tenga un enfoque cristiano y educador.
Evaluar adecuadamente a los clientes, evitando el sobreendeudamiento.	Tener una cartera de clientes responsables y que los créditos que reciban sea un factor para transformar vidas.

Fuente: Elaboración propia 2017.

7.1 Ser socios claves en proyectos de mejora en nuestra zona de influencia

Apoyar proyectos de las comunidades y de las zonas de influencia en busca de mejorar la vida de la población y de sus comunidades. La EDPYME debe evaluar los proyectos, ver qué impacto tienen en la comunidad o sociedad y apoyarlos en la ejecución de estos. Estos proyectos deben ser autosostenibles por sí mismos y deberán contar con un proyecto socio ambiental permanente. Estos proyectos deben tener impacto directo en las comunidades influenciadas.

7.2 Apoyar en las actividades de las comunidades

Impulsar la relación con las ONG y con diversas instituciones públicas, a fin de realizar prácticas responsables a los clientes de la zona de influencia de nuestras labores, tanto en educación como en economía, en donde se apoye a los pobladores de estas zonas, tanto en proyectos de inversión, como en buenas prácticas empresariales. Para ello la interacción con las ONG World Vision Perú y Asodeco Perú, es clave para este fin de impactar en las comunidades.

7.3 Evaluar adecuadamente a los clientes, evitando el sobreendeudamiento

Como empresa socialmente responsable, debemos tener buenas prácticas de conducta de mercado y buenas prácticas empresariales.

Para proteger a los clientes, la metodología de evaluación crediticia contemplará ratios de endeudamiento prudenciales (menores al 100%); monitoreando a los que caigan en sobreendeudamiento con otras entidades.

Asimismo, se darán capacitaciones de negocio y emprendimiento a los diversos emprendedores para que manejen adecuadamente su finanzas y la gestión de sus negocios.

7.4 Presupuesto

Tabla 26. Presupuesto de responsabilidad social

Objetivo	Monto	Detalle
Programa escucha a tu comunidad	S/. 5,000	Se escucharán las necesidades de las comunidades y se evaluarán los programas para las posibles soluciones junto a las autoridades competentes.
Programa de emprendimiento de negocios y finanzas	S/. 10,000	Se otorgarán programas de capacitación a los principales clientes de la empresa, otorgándoles herramientas en administración de negocios y emprendimientos.
Revista de "Integración a las Comunidades"	S/. 6,000	Se publicarán bimestralmente revistas sobre los proyectos de las comunidades, a fin de obtener publicidad y apoyo para ellas, a través de los diversos proyectos que están generando.
Total	21,000	

Fuente: Elaboración propia 2017.

Capítulo VI. Plan de *marketing*

1. Descripción del producto o servicio

Los servicios de La EDPYME son productos financieros tales como los créditos grupales, créditos de capital de trabajo, créditos para mejoramiento de vivienda y crédito para el sector agropecuario, en segmentos y ciudades donde el sistema financiero convencional tiene un alcance limitado para ofrecer sus servicios.

Los principales requisitos para acceder a los productos son los siguientes:

- Tener una actividad económica con una antigüedad de más de 1 año.
- Para montos hasta S/ 3.000 se requiere declaración jurada de bienes, por encima de ello se requiere casa propia o aval.
- Préstamos con destino de capital de trabajo hasta un plazo de 12 meses; activo fijo, hasta 36 meses.
- Hasta S/ 10.000, la firma del cónyuge es opcional; por encima de ello se requiere firma.
- Montos mayores a S/ 35.000 se requiere hipoteca a favor de La EDPYME.
- Si tiene historial crediticio, de mantener 100% normal en los últimos 12 meses.

2. Objetivos del plan de *marketing*

Tabla 27. Objetivos de *marketing*

Objetivo Estratégico	Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incrementar el número de clientes	Crecimiento de clientes dentro de la cartera organizacional	896	1.545	1.874	2.28	3.268
Incrementar las colocaciones de crédito	Variación anual en el saldo de cartera (T1-T0), en millones S/	3,9	6,4	8,0	10,2	14,6
Incrementar la satisfacción del cliente	% de clientes satisfechos con el servicio	70%	80%	85%	90%	95%

Fuente: Elaboración propia 2017.

El objetivo es posicionar el servicio que ofrece La EDPYME en los mercados donde actúa, permitiendo fidelizar a sus clientes actuales, garantizando la rentabilidad del negocio; asimismo llegar a nuevas zonas y mercados que no tienen acceso al crédito y a la cultura financiera, a fin de brindarles la posibilidad de crecer económicamente y que esto impacte positivamente en su entorno familiar. De lograr lo anterior, se contará con una situación de ventaja frente a la competencia, permitiendo la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

La estrategia de *marketing* está enfocada en el nicho de mercado -propuesta por Kotter y Keller (2012)-, en concordancia con la estrategia competitiva genérica propuesta por Porter (Enfoque).

3. Estrategia de la mezcla de *marketing*

3.1 Segmentación

Para comprender la segmentación del mercado actual de La EDPYME, a continuación se presenta detalle de los siguientes aspectos:

Tabla 28. Segmentación

Variables	Descripción
Geográfica	Departamento de Cusco, provincias de Cusco, Quispicanchi, Calca y Anta. Departamento La Libertad, provincia de Otuzco y Sánchez Carrión (Humachuco) Departamento de Lima, distritos de San Juan de Miraflores, La Victoria, San Juan de Lurigancho, Villa María del Triunfo, Villa El Salvador. En los tres departamentos, nuestro segmento es de densidad rural y periurbano.
Demográfica	Hombres y mujeres, desde 18 años a 75 años. Personas con actividad económica, que requieran prestamos desde S/ 300 hasta S/ 100.000; que a nivel socioeconómico se encuentran en los segmentos C, D y E.
Conductual	Requieren prestamos todo el año, con cierta estacionalidad propio de la actividad económica, con plazo de 4 meses hasta 36 meses.

Fuente: Elaboración propia 2017.

3.2 Posicionamiento

La posición de La EDPYME en el mercado microfinanciero es bastante bajo, pues es una de la entidades más pequeñas del sector. Sin embargo, es una de las pocas entidades que otorga créditos grupales, al igual que Financiera Compartamos, Banco Azteca, Financiera Confianza. Consideramos que el impulso a los créditos grupales y agropecuarios, pueden lograr mayor posicionamiento de la marca en el mercado, con ello pudiendo obtener beneficios como captación de más clientes, así como obtener nuevas fuentes de financiamiento.

Es así que para posicionarse de manera interna para tener mayor efecto al frente externo (clientes, demás stakeholders), se propone el siguiente mantra: “otorgamos oportunidades de desarrollo”.

4. Estrategia de la mezcla de *marketing*

4.1 Producto

Los productos de la EDPYME son de tres tipos: i) crédito individual a microempresas; ii) créditos agropecuarios a una sola cuota; iii) créditos grupales. Se continuará con estos productos, enfocándonos principalmente en el crédito del sector rural, para lo cual se impulsará el crédito grupal y agropecuario. Para una mejor definición del producto se detallarán los niveles en función de la importancia para el cliente:

Tabla 29. Niveles de importancia del producto

Nivel	Desarrollo
Beneficio principal	Otorgar dinero para que las personas y microempresas, puedan hacer crecer sus negocios y con ello impactar positivamente a sus familias.
Producto genérico	Créditos acorde a la actividad económica que realiza el cliente
Producto esperado	El cliente espera que los requisitos sean pocos y conforme al monto de crédito solicitado, los que dispone a la mano; y que el tiempo de atención sea muy oportuno, no más de 02 días.
Producto aumentado	La EDPYME mediante sus oficinas podría ofrecer créditos con educación financiera con un excelente servicio, sobrepasando expectativas de los clientes.
Producto potencial	La EDPYME podría implementar innovaciones tecnológicas a fin de que los clientes puedan solicitar créditos y ser evaluados mediante aplicativos móviles.

Fuente: Elaboración propia 2017.

4.2 Plaza o distribución

La EDPYME es una institución de servicios financieros que utiliza el canal directo, es decir agencias con atención al público final. Cuenta con atención a domicilio, dado que su fuerza de ventas (analistas de crédito) va en busca de los clientes en sus respectivos negocios. Si bien la cobertura es limitada en los distritos en los que opera, la fuerza de ventas atiende a domicilio desde la promoción hasta la recuperación del crédito. Es así que en algunas zonas, para la atención del desembolso, se toma la firma de contratos y pagarés en domicilio y realizando la entrega del crédito mediante cheques de gerencias u efectivo; en el caso de recaudación de los pagos mensuales (cuotas), se cuenta con un canal bancario que tiene elevada cobertura geográfica, y también los propios analistas de crédito grupal hacen la labor de recaudador de las cuotas de los clientes. Actualmente cuenta con 07 puntos de atención en 03 Regiones del Perú, sin embargo el plan es realizar expansión en las mismas regiones y explorar otras.

Tabla 30. Número de oficinas a nivel nacional actual y proyectada

Región / Distrito	Nº de oficina actual	Nº Oficinas proyectadas mediano plazo
Cusco:	04	06
Wanchaq	01	01
Anta	01	01
Calca	01	01
Urcos	01	01
Ocangate		01
Urubamba		01
Lima:	02	04
Comas	01	01
San Juan de Miraflores	01	01
Villa María del Triunfo		01
Villa El Salvador		01
La Libertad	01	02
Otuzco	01	01
Huamachuco		01
Huancavelica		01

Fuente: Elaboración propia 2017.

4.3 Precio

La determinación del precio tiene como base el mercado, considerando el sector en el que se desenvuelve La EDPYME. Para ello se monitorea las tasas promedio de los desembolsos que realizan las entidades referentes en los créditos del segmento microempresa y el plazo de los

mismos (información proporcionada por el portal de la SBS). Asimismo un criterio adicional para la determinación de precio es el costo que le implica a La EDPYME llegar al segmento de clientes que atiende y el tipo de distribución que realiza, asociado al costo que ello implica.

Tal como proponen Kotter y Keller (2012), el proceso de fijación del precio debe seguir los siguientes pasos:

- Selección de la meta que persigue la fijación de precio: en este caso, no estar por debajo del mercado a fin de asegurar mejora en el rendimiento de cartera para la sostenibilidad financiera (supervivencia).
- Determinación de la demanda: si bien atendemos el sector rural y periurbano, la revisión de las tasas de mercado evita que nos alejemos del promedio de mercado en el segmento que atendemos (microempresa).
- Cálculo de los costos: con esto se fija la tasa mínima a fin de cubrir costos y evitar afectación a la supervivencia, la que se encuentra en aproximadamente 42%.
- Análisis de los costos, precios y ofertas de los competidores: la revisión mensual de las tasas promedio en el segmento otorgado por los principales competidores referentes nos da el nivel máximo que estaremos dispuesto a cobrar por crédito. Las tasas promedio de los principales referentes se encuentran entre 35% y 70% anual.
- Elección de un método de fijación de precios: cubrir costos + margen para sostenibilidad.
- Selección del precio final: en promedio la cartera debe rendir 45% (ingresos 12 meses/promedio de cartera), lo cual implica que la tasa activa deba estar alrededor del 60% anual.

4.4 Promoción

Para la promoción se utilizarán los 04 elementos mostrados en la tabla 31, considerando la naturaleza del mercado y producto, y recursos disponibles.

Tabla 31. Promociones

Elemento	Acciones
Venta personal	Los analistas de créditos realizan promoción de créditos en los mismos negocios de los clientes (puerta a puerta); para ello se harán con mayor frecuencia los barridos de promoción; consiste que todos los analistas vayan a promocionar en cada zona de atención, a fin de que todos se vean beneficiados.
Promoción de ventas	Se cuenta con tasas especiales para buenos clientes, principalmente para aquellos que solo trabajan con La EDPYME; también se distribuirán regalos para fechas de alta rotación, Fiestas Patrias y campaña navideña. El diseño de cuadernos con el logro de La EDPYME es un artículo que ayudará mucho a la promoción.
Publicidad	Se cuenta con volantes de los productos, se realizará anuncios en radios locales, y se realizará publicidad mediante banners colocados en los negocios de nuestros principales clientes. Se diseñará un <i>fan page</i> a fin de divulgar los productos y posicionar la marca de la EDPYME.
Relaciones públicas	Participación en las ferias anuales agropecuarias, y en los eventos de ayuda social: despistajes de enfermedades, juegos deportivos de personas con habilidades diferentes. Premiar a los niños que mejor destaquen en los colegios rurales.

Fuente: Elaboración propia 2017.

4.5 Personal

Debido al negocio de La EDPYME, el personal de créditos (jefe de agencia y analistas) es el recurso clave, dado que mediante estos se facilita los productos de la empresa hacia los clientes; quiere decir que nuestros clientes tienen contacto con la empresa mediante este personal, así como el de operaciones (asistente administrativo y cajero). Cabe señalar que una agencia en promedio tiene 07 analistas de créditos, 01 cajero, 01 asistente administrativo, 01 jefe de agencia. Ante ello, se identifica como clave contar con buen proceso de selección acorde al perfil que se requiere para el objetivo de *marketing*. Por ello, el perfil para cada uno se define en la tabla 32.

Tabla 32. Perfil de puestos

Personal	Perfil
Jefe de Agencia	Profesional con estudios superiores, con experiencia de más de 05 años en el negocio de créditos; con habilidades comerciales, interés en desarrollo de personas.
Analista de Crédito	Profesional técnico o universitario, de las profesiones ciencias económicas, ciencias sociales, agropecuarias.
Asistente Administrativo	Profesional técnico o universitario, de las profesiones ciencias económicas, ciencias sociales, contabilidad, derecho. Con experiencia en caja de al menos 01 año.
Cajero	Profesional técnico o universitario, de las profesiones ciencias económicas, ciencias sociales, contabilidad, derecho.

Fuente: Elaboración propia 2017.

La capacitación para este personal debe ser continua, al menos trimestralmente; para ello se debe contar con un capacitador externo y con la identificación personal interno para asegurar la continuidad de las capacitaciones. Con el perfil adecuado, capacitación constante, comunicación de las metas, y un buen plan de incentivos, se debe garantizar el cumplimiento de los objetivos, el mismo que debe medirse mediante evaluaciones de desempeño.

4.6 Procesos

Los clientes son atendidos mediante los mismos analistas que los visitan en campo (en sus negocios) o en las mismas oficinas; además en las oficinas se cuenta con personal de operaciones quienes pueden absolver consultas y reclamos de los clientes. Adicionalmente se cuenta con una línea telefónica para atención de reclamos y quejas, dando atención oportuna, tal como lo exige la regulación (SBS). Es importante que el actual proceso sea modificado a fin de que incluya el nuevo esquema de evaluación crediticia; para lo cual en la sección del plan de operaciones se detalle el cambio propuesto con el fin de agilizar los procesos, garantizando el control del riesgo.

Gráfico 7. Proceso de otorgamiento de créditos



Fuente: Elaboración propia 2017.

4.7 Physical evidence

Tabla 33. Evidencia física del producto

Evidencia	Detalle
Periférica	El contrato del crédito con tamaño de letra que cliente pueda leer y comprender. El cronograma de crédito con el monto de cuota a pagar cada mes, y el costo real del crédito obtenido, a fin de que pueda comparar si requiere hacerlo con otra entidad.
Esencial	El ambiente de la agencia, lugar para reunirse con los otros miembros del grupo para el crédito grupal; para ello se cuenta con un ambiente con sillas para las reuniones y atención a los clientes. Asimismo los espacios de atención de los Analistas, Asistente Administrativo y el Cajero, están debidamente señalizados. También se cuenta con fotos en tamaño grande sobre los niños que se logra impactar con los microcréditos.

Fuente: Elaboración propia 2017.

La evidencia física busca hacer tangible lo intangible. En la tabla 33 se muestra a detalle los dos tipos de evidencia, periférica y física:

5. Cronograma de actividades

En la tabla 34 se presenta el cronograma de actividades para llevar a cabo el plan de *marketing*:

Tabla 34. Cronograma de actividades

Actividad	Ene	Febre	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1. Convenio con club de madres, directoras regionales de venta por catálogo, e iglesias	x	x	x	x	x	x						
2. Difusión de los productos por radio local		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
3. Contar con baners para hacer publicidad a menor costo			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
4. Rediseñar los folletos, más personalizado	x	x	x									
5. Creación del fan page en facebook y Twitter					x	x						
6. Revisión del esquema actual de encuesta de medición de satisfacción de clientes		x	x									
7. Aplicación de la encuesta revisada				x	x	x						

Fuente: Elaboración propia 2017

6. Presupuesto de *marketing*

El presupuesto alcanza los S/ 60.000 anuales, los cuales deberán mantenerse a fin de que cada año se mantenga el impulso comercial (tabla 35).

Tabla 35. Detalle del presupuesto (con implementación del plan de marketing)

Actividades	Especificaciones	Presupuesto (\$)
Convenio con el club de madres, directoras regionales de ventas por catálogo, con iglesias.	Buscar alianza con estos grupos, mediante presentaciones con regalos y coffee break.	10,000
Campañas trimestrales de promoción masiva	Todo el equipo comercial realiza campaña repartiendo publicidad	3,000
Difusión de los productos en radios locales.	Identificar a las radios locales para difundir los productos	10,000
Colocar en los locales de los principales clientes	Imprimir banners con información de la EDPYME, colocados en los negocios de clientes	5,000
Participar en ferias anuales agropecuarias, de proyección social	Divulgar la imagen y productos de la EDPYME en estos eventos	2,000
Crear fan page en Facebook y Twitter, con difusión de productos	Contratar a personal especializado y luego asignar función a Gerencia de Negocios	2,000
Aplicación de encuesta de satisfacción del cliente	Realizar encuesta por un tercero	8,000
TOTAL		40,000

Fuente: Elaboración propia 2017.

Capítulo VII. Plan de operaciones

1. Objetivos y estrategias de operaciones

Los objetivos de operaciones y sus respectivas estrategias se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 36. Objetivos y estrategias de operaciones

Objetivo	Estrategia	Indicador	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Reducción de Costos					
Asegurar que la ampliación de cobertura funcione a bajo costo.	Desarrollar una aplicación móvil que permita registrar solicitudes de crédito en cualquier punto del país para luego evaluarlas en forma centralizada.	Costo por colocación/ Valor del crédito	25%	20%	15%
Control del riesgo	Mejorar el sistema de calificación de riesgos, mediante la asignación de score crediticio.	Monto de créditos atrasados/ Monto total de créditos vigentes	4%	3%	2%
Reducir la tasa de fondeo	Realizar la cobertura de riesgo cambiario en Perú mediante Forward, dado que el fondeo es en dólares.	Tasa de fondeo	11,4%	10,9%	9,9%
Rapidez					
Disminuir el tiempo promedio de desembolso	Disminuir el tiempo promedio de calificación de solicitudes de crédito.	Promedio de horas transcurridas desde la solicitud de crédito hasta el desembolso	48	36	24
Disminuir el tiempo promedio de respuesta en la atención de reclamos	Atención personalizada de reclamos	Promedio de días transcurridos desde la presentación del reclamo hasta la respuesta	20	15	8

Fuente: Elaboración propia 2017.

La priorización de los objetivos de operaciones se muestra en el anexo 6, en el cual se resalta que la rapidez en la atención de créditos y la reducción en el costo financiero son los de mayor prioridad. Es importante resaltar que para el caso de reducción del costo de fondeo, implica desarrollar todo lo exigido por la SBS en su Resolución N° 1737-2006: Reglamento para la Negociación y Contabilización de Productos Financieros Derivados en las Empresas del Sistema Financiero; del cual se resalta lo siguiente:

- Capacitación en gestión de derivados al personal de finanzas, contabilidad y de riesgos, validado por una empresa especializada.
- Elaborar el informe técnico para la aprobación de SBS, subsanando observaciones de ser el caso.
- Operar los derivados una vez obtenida la aprobación. Se estima que la aprobación tome aproximadamente 06 meses luego de presentada la solicitud.

2. Diseño de los productos y servicios

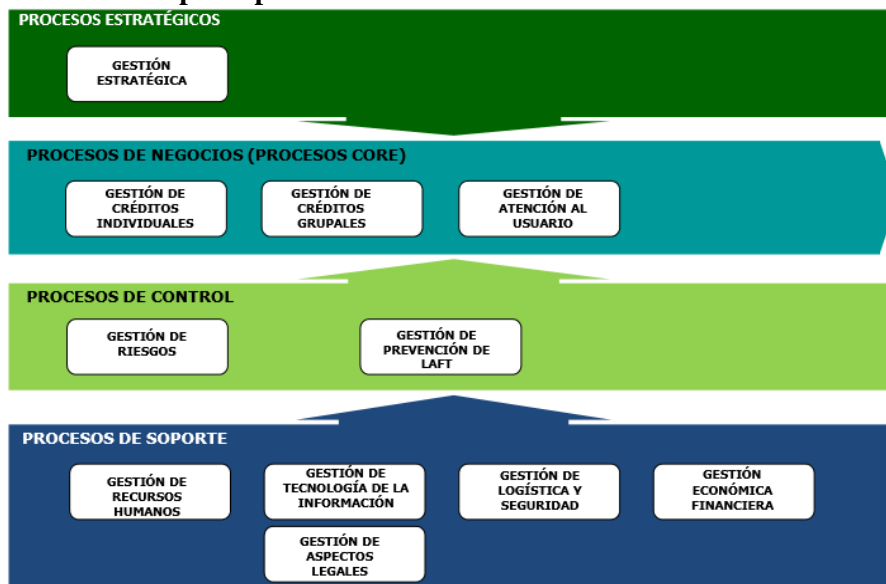
La EDPYME ofrece al mercado 2 tipos de producto: créditos individuales y créditos grupales. Las características técnicas, tales como tasas de interés compensatorio, tasa de interés moratoria, gastos y comisiones, se encuentran detalladas en el anexo 7.

Cabe señalar que las tasas de interés están diferenciadas por productos, teniendo como una mínima anual de 34,49% y 90,12%. En cuanto a la tasa de interés moratorio, los porcentajes están diferenciados por los días de atraso, que van desde 213,84% y 435,03%. En cuanto a los gastos, estos se cobran por temas como gastos notariales, registrales, seguro de desgravamen. Respecto a las comisiones, estas se cobran por el servicio que brinda La EDPYME, tales como la entrega de estados de cuenta, cartas de no adeudo, entre otros.

Los periodos de pago dependen de la capacidad de endeudamiento de los clientes.

3. Diseño de los procesos

Gráfico 8. Mapa de procesos de La EDPYME



Fuente: Elaboración propia 2017.

Los procesos clave de la EDPYME son: Gestión de créditos individuales y gestión de créditos grupales. Los flujogramas de cada uno de estos procesos se muestran en los anexos 8 y 9, respectivamente. Para cumplir con el objetivo de incrementar la cartera de créditos, se propone ampliar la cobertura mediante la contratación de analistas de crédito itinerantes y el uso de un aplicativo móvil, para lo cual será necesario rediseñar los procesos de gestión de créditos individuales y gestión de créditos grupales tal como se muestran en los anexos 10 y 11, respectivamente.

Los procesos de *back office* a modificar son los siguientes:

Registro de datos y solicitud al SISGO: Los analistas de crédito registrarán la información de los clientes a través del aplicativo móvil a desarrollarse (SISGO Móvil), de manera que no necesiten acercarse a una agencia de La EDPYME para realizar esta labor. El nuevo proceso se llamará Registro de datos y solicitud al SISGO Móvil.

Preparación y entrega del expediente de crédito: Los analistas de crédito crearán un expediente digital conformado por imágenes (fotos y/o archivos escaneados) de los documentos originales que se requieren para la evaluación del crédito y lo remitirán a la oficina central por medio del aplicativo móvil para la revisión respectiva.

Los procesos de verificación, evaluación y aprobación de créditos no sufrirán modificaciones, pero se espera un recorte en el tiempo de atención. Sin embargo, la suscripción de contratos y pagarés, así como la entrega de cronogramas de pago, seguros de desgravamen y hojas resumen que actualmente son ejecutadas por los asistentes administrativos, con la nueva propuesta deberán ser realizadas por los analistas de crédito.

4. Diseño de las instalaciones

La EDPYME tiene su oficina principal en el distrito de San Juan de Miraflores. Además de la oficina en San Juan de Miraflores, La EDPYME tiene seis agencias de atención a nivel nacional, una ubicada en el distrito de Comas, región Lima, otra en la provincia de Otuzco, región La Libertad y cuatro en la región Cusco, en las localidades de Wanchaq, Calca, Anta y Urcos. En el anexo 12, se muestra el plano de una agencia con atención al público.

Se propone mantener las oficinas y agencias existentes, e implementar oficinas informativas a nivel nacional, ya que los costos de establecimiento son mucho menores a los de apertura de agencias. Además, permitirán la promoción de los productos y servicios de La EDPYME en localidades donde no se tiene presencia, respaldando el objetivo de incrementar la cartera de créditos mediante la ampliación de cobertura.

Al mismo tiempo, con la finalidad de impulsar los esfuerzos hacia el incremento de cartera, se buscará ampliar la cobertura del negocio a nivel nacional mediante la contratación de personal itinerante, que se dedique a tiempo completo a la colocación de créditos y registre las solicitudes captadas a través de un aplicativo móvil. Inicialmente, el aplicativo será de uso exclusivo para los analistas de crédito de la EDPYME. Dicho aplicativo deberá presentar las siguientes propiedades:

- Aplicación móvil para *smartphones*, *tablets* y PC's, compatible con los diferentes sistemas operativos existentes (Android, IOS, Windows, etc.).
- Nombre: SISGO Móvil.
- El aplicativo contará con una versión web. Dirección: www.credivision.com.pe/SISGO-Movil.
- El diseño del aplicativo móvil debe ser similar al del programa que se utiliza para cargar información a la base de datos SISGO (en el anexo 13 se muestran los diseños propuestos para las interfaces del aplicativo y sus principales funcionalidades).
- El aplicativo debe ser de uso intuitivo, de manera que permita el registro de la información de los potenciales clientes de manera ágil, sencilla y amigable.
- A través del aplicativo también se podrá registrar la geolocalización de viviendas, locales comerciales u oficinas de los clientes potenciales.
- El aplicativo debe ser flexible, de manera que permita registrar información parcial que se pueda completar posteriormente. Además, debe admitir el registro de solicitudes sin conexión a internet para los casos donde no haya acceso a datos móviles o a una red doméstica.
- La carga de información a través del aplicativo debe ser instantánea y rápida.
- El acceso a la aplicación será exclusivo para los analistas de crédito de La EDPYME previo registro y habilitación del supervisor encargado desde la oficina central.
- La información registrada en el aplicativo estará protegida por rigurosos sistemas de seguridad informática.
- El aplicativo debe tener alcance a nivel nacional, con la finalidad de obtener cobertura en todo el país, que aliente el crecimiento de la cartera y fomente la inclusión financiera.
- Además del registro de solicitudes, el aplicativo permitirá a cada uno de los analistas de crédito gestionar su propio desempeño mediante la visualización de los siguientes indicadores: Número de solicitudes registradas, número de solicitudes aprobadas, monto de créditos, cartera vencida, cartera atrasada, mora, etc.
- El aplicativo también exhibirá un *ranking* de analistas por cada indicador que se evalúe y mostrará individualmente un cálculo preliminar de las comisiones que le corresponden a cada analista de crédito en el periodo vigente.
- El aplicativo estará en línea con la central de riesgo de La EDPYME, quien podrá proporcionar el score de riesgo del cliente.

5. Programación de las operaciones de la empresa

Tabla 37. Cronograma de actividades

Actividad	2018											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Diseño, desarrollo e implementación de un nuevo sistema de calificación de riesgos	x	x	x	x	x	x						
Diseño y desarrollo de un aplicativo de registro y solicitud de créditos	x	x	x	x	x	x						
Apertura de oficinas informativas							x					
Cobertura del riesgo cambiario mediante <i>forward</i> de tipo de cambio	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia 2017.

6. Actividades pre-operativas

La EDPYME debe realizar las siguientes actividades antes de iniciar con las operaciones planteadas:

- Búsqueda, evaluación y contratación de proveedores de desarrollo de sistemas de calificación de riesgos.
- Búsqueda, evaluación y contratación de proveedores de desarrollo de aplicaciones móviles.
- Búsqueda y evaluación de proveedores de locales comerciales en provincias donde la EDPYME no tenga oficinas.
- Búsqueda de un consultor especializado para el acompañamiento y elaboración del informe de solicitud ante la SBS para obtener la autorización de realizar cobertura de riesgo cambiario mediante *forward* de moneda.

7. Presupuestos de inversión y capital de trabajo

A continuación, se detalla el presupuesto de operaciones:

Tabla 38. Presupuesto de operaciones (soles)

Actividad	2018
Diseño, desarrollo e implementación de un Nuevo Sistema de Calificación de Riesgos	18.000
Diseño y Desarrollo de un Aplicativo de Registro y Solicitud de Créditos	33.000
Alquiler de locales para oficinas informativas	7.200
Asesoría para el cambio de divisas por Forward	49.500
Total	107.700

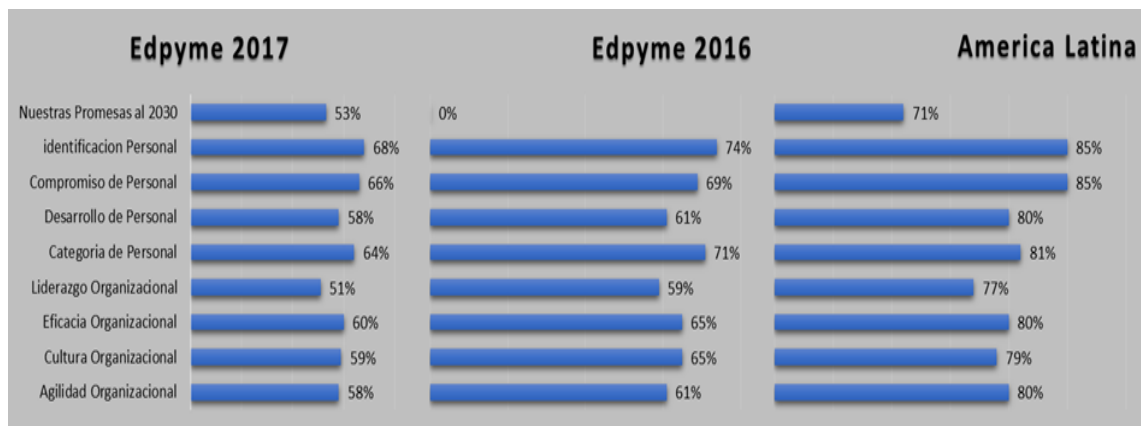
Fuente: Elaboración propia 2017.

Capítulo VIII. Plan de Recursos Humanos

El plan de recursos humanos es un documento donde se plantea la estrategia general del área y sirve para la gestión de los colaboradores (Franco 2014). Se va a desarrollar alineado a los objetivos planteados para La EDPYME, que buscan el crecimiento de sus colocaciones, reducir costos operativos y del fondeo, así como lograr una cultura organizacional que se enfoque en los valores cristianos. Este último objetivo es el pilar para retener al talento existente en la empresa e incorporar nuevos talentos que estén alineados a los objetivos y nuevos retos que enfrenta el negocio.

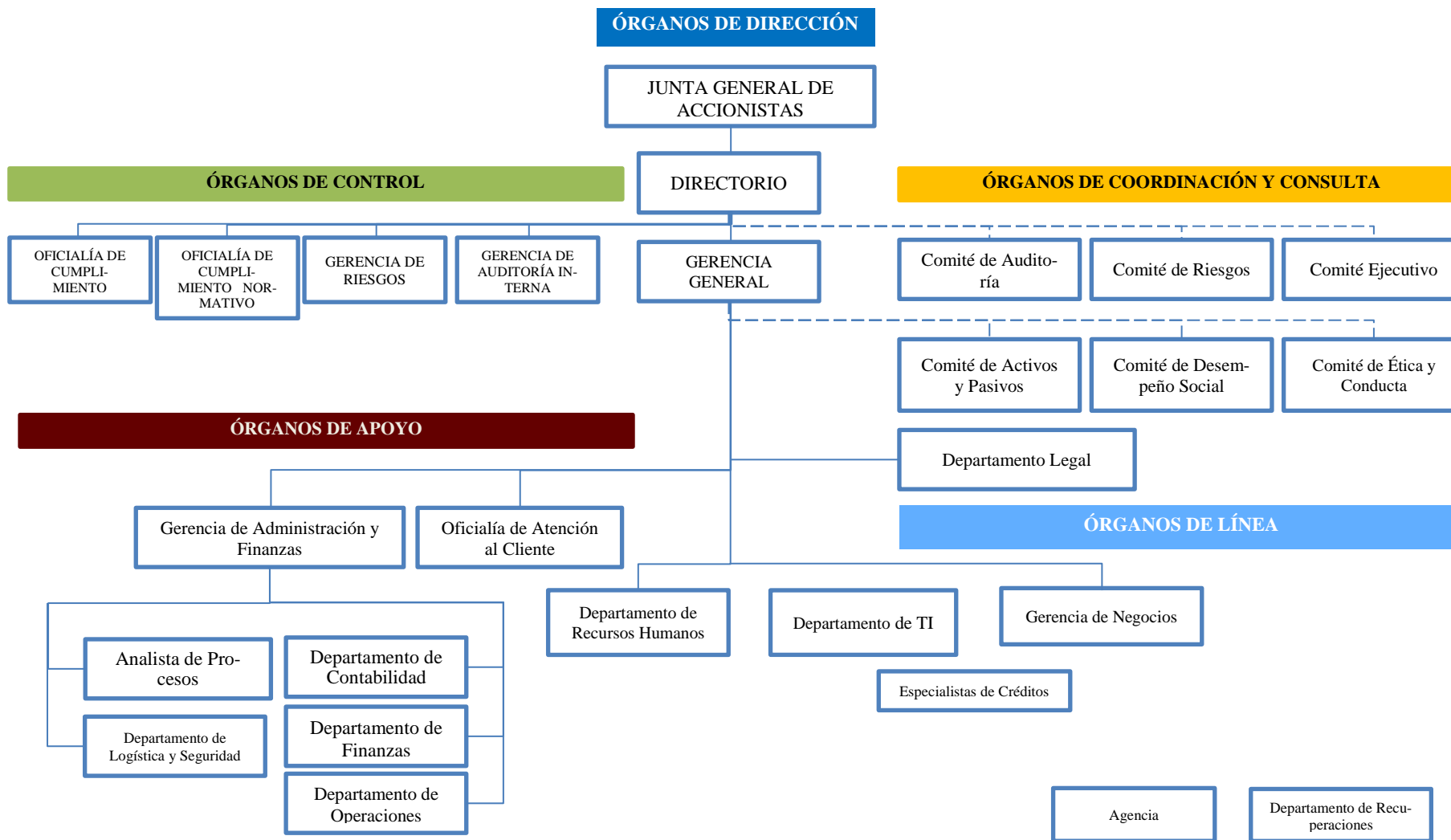
Es importante seguir con el fortalecimiento de la cultura organizacional, con la cual los trabajadores se sientan parte de la empresa y puedan adaptarse y sumar al cumplimiento de los objetivos institucionales. Este fortalecimiento es necesario y urgente, considerando que La EDPYME dentro de la red salió con puntuaciones muy bajas respecto a sus pares en Latinoamérica y el Caribe.

Gráfico 9. Resultados de encuesta de clima laboral



Fuente: La EDPYME (2017).

1. Estructura organizacional



2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles

Tabla 39. Objetivos principales de personal

Objetivo estratégico	Descripción
Mejorar el clima laboral en la empresa	Satisfacción de los trabajadores e identificación con la empresa
Fortalecer y retención de los talentos existentes en la empresa	Disminuir la rotación de los trabajadores que es de 30%, ya que generan costos adicionales.
Buscar nuevas oportunidades de negocio, a través de la Gerencia de Negocios	Buscar nuevas modalidades de generar crédito a nuestros clientes, así como evaluar el mercado constantemente.
Potenciar y capacitar a los analistas de crédito	Obtener líderes dentro del área, que ayuden a alcanzar las metas y propongan mejoras
Jefaturas y gerencias con liderazgo	Áreas competentes y que se integren a la organización y a sus colaboradores.
Tener una gerencia general con Liderazgo y vocación de servicio	El Gerente General deberá consolidar la visión y misión de la empresa y poder transmitirla a todos los trabajadores de la organización.
Gerencia de Riesgos enfocada en análisis y resultados	Se deben medir las moras y mejorar en la disminución de las mismas, así como la revisión de metodología para la evaluación de capacidad de pago en los clientes.
Personal enfocado en valores cristianos	Satisfacción de nuestros clientes al interactuar con nuestros trabajadores en todas nuestras áreas.

Fuente: Elaboración propia 2017.

Tabla 40. Perfiles de los diversos puestos claves en La EDPYME

Requerimiento	Perfiles
Gerente General	Visión completa del sector financiero, con capacidad de liderazgo y gestión de cambio de acuerdo a la volatilidad del mercado.
Gerente de Riesgos	Alto perfil analítico. De preferencia economista o contador con experiencia en el sector financiero.
Gerente de auditoria	Capacidad de liderazgo y de procesos. Tener altos y claros conocimientos de reportes del sector a las entidades gubernamentales correspondientes.
Jefe de agencia	Tener experiencia en manejo de grupos y en capacidades blandas. Conocimientos financieros y administrativos.
Analistas de crédito	Capacidad de comunicarse fácilmente y establecer diálogos, con algún conocimiento de finanzas. De preferencia sociólogos.

Fuente: Elaboración propia 2017.

3. Estrategias de administración de recursos humanos

Entre las principales estrategias a seguir tenemos:

3.1 Mejorar el clima laboral

Es muy importante que los trabajadores encuentren un buen clima laboral, en donde se sientan tranquilos y puedan desarrollar su potencial. Es por esto que se realizarán revisiones del clima laboral, a fin de determinar su grado de satisfacción dentro de la compañía y determinar cuáles son las condiciones mínimas que requieren los trabajadores para mejorar el clima laboral de la empresa.

El trabajador debe sentirse parte de la empresa e importante en la misma, por ende se compartirán algunos resultados de la empresa y de cómo va marchando la misma, a fin que el trabajador pueda aportar ideas y conocimientos en cómo mejorar sus resultados y en las diversas escalas financieras, como, por ejemplo, como aumentar las ventas, ahorro de costos, etc.

3.2 Desarrollo de línea de carrera

Los trabajadores tendrán evaluaciones anuales de desempeño laboral, en donde se definirán no solo sus resultados, sino también su capacidad de escalar posiciones dentro de la compañía, de acuerdo a la necesidad en las diferentes posiciones y áreas de la empresa.

3.3 Motivación

El personal de la empresa debe estar permanentemente motivado, a fin de que cumpla sus objetivos personales y de la empresa. Se otorgará un bono de desempeño por productividad y otro por colocaciones a los analistas de crédito. Asimismo, habrá reconocimientos no monetarios, como el empleado del mes, cuya foto estará en todos los locales de la empresa, así como en la revista corporativa que saldrá en circulación para los empleados, proveedores y clientes.

Los jefes de área son un punto importante dentro de la motivación del personal, por lo cual, dentro de sus objetivos personales, estará la motivación y el desempeño del personal a su cargo. (Los jefes tendrán una capacitación en habilidades blandas y manejo de grupos). Al abrirse una posición, la empresa siempre recurrirá al capital humano interno en primera instancia, con lo cual todos los trabajadores tienen la posibilidad de escalar dentro de la organización, de acuerdo a sus capacidades y a las necesidades de la empresa. La empresa programará una actividad de integración al año en el mes de julio (aniversario de la empresa), donde participará el total de los trabajadores y servirá para que los trabajadores se relacionen fuera del ambiente laboral.

3.4 Remuneración

La remuneración estará compuesta en muchos casos por el básico y por una parte variable que corresponde a las comisiones.

En cuanto a la parte variables, esta se revisará trimestralmente de acuerdo al cumplimiento de los objetivos de las respectivas carteras.

3.5 Bonos

Los bonos se entregarán de acuerdo al cumplimiento de los objetivos específicos de cada trabajador y los objetivos del área. Estos objetivos deben estar alineados a los objetivos de la empresa y se revisarán en la evaluación de desempeño que se desarrolla anualmente.

3.6 Capacitación

Se realizará capacitaciones a todo el personal en cuanto a habilidades blandas. A los trabajadores que demuestren mayor rendimiento tendrán la posibilidad de seguir cursos y/o especializaciones con financiamiento parcial o total del mismo, en instituciones que tengan convenios con nuestra empresa.

Adicionalmente se realizarán capacitaciones a en técnicas de ventas y atención al cliente, a fin de desarrollar las capacidades de nuestros vendedores (analistas de crédito). Asimismo, se tendrá una capacitación en el nuevo aplicativo móvil, el cual dará más rapidez al proceso de toma de datos de nuestros clientes y acortará el tiempo de la evaluación crediticia.

3.7 Reclutamiento y/o selección

Los candidatos a cada uno de los puestos de la empresa deben tener las competencias necesarias vinculadas a su labor específica y a los valores que la empresa promueve. Cuando la empresa requiera personal, cualquiera sea su posición, primero revisará internamente si algún trabajador de la empresa puede encajar en el mismo, de lo contrario se buscará externamente quien la ocupe.

La selección de los trabajadores está a cargo del Área de Gestión Humana y del Área de Administración, a excepción de las jefaturas, las cuales son seleccionadas por un *headhunter*.

El 40% de los trabajadores de la empresa son los analistas de créditos, que deberán tener ciertas cualidades y habilidades blandas, de acuerdo al mercado donde estamos enfocados. Entre las características que se buscarán en los analistas de crédito, tenemos las siguientes:

- De preferencia ser sociólogos de profesión, con mucha afinidad en las relaciones interpersonales.
- Capacidad de comunicarse fácilmente y establecer diálogos sin mayor problema.
- Tener algún conocimiento de finanzas o de créditos.

Las características de un jefe de agencia tendrían que ser:

- Liderazgo y manejo de grupo.
- Garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos que tendrán los analistas de crédito.
- Ser innovador y tener capacidad de aprovechar las fortalezas de sus analistas.
- Capacidad de planeación y orientado a resultados.

4. Presupuesto

Tabla 41. Presupuesto de recursos humanos

Objetivo	Monto	Detalle
Curso de capacitación	S/. 20.000	Capacitaciones de habilidades blandas (se realizará cada seis meses con el personal nuevo de la empresa y personal que cumpla 4 años en la empresa).
Revisión del clima laboral	S/. 10.000	Revisar cómo están los trabajadores y la percepción contra la empresa
Compenetración entre áreas y entre distintas jefaturas	S/. 1.200	Desayunos entre trabajadores de varias áreas, a fin de compe- netrarse y revisar temas laborales y personales. (1 vez al mes)
Curso de liderazgo para jefes y gerentes de área	S/. 20.000	Curso para mejorar comunicación interna y trabajo en equipo entre áreas y jefaturas y manejo de grupos.
Capacitación en atención al cliente	S/. 15.000	Desarrollar talleres de atención al cliente, dirigido a negocios y operaciones
Capacitar al personal de negocios en técnicas de ventas	S/. 15.000	Desarrollar talleres de fortalecimiento en técnica de ventas
Capacitación en aplicativo móvil	S/. 3.000	Capacitar al personal en la utilización de un aplicativo de registro y solicitud de créditos
Actividad de integración anual	S/. 25.000	Integración de todos los trabajadores de la empresa fuera del ambiente laboral.
Regularización de sueldos en el primer año.	S/. 25.000	Regularización sueldo a trabajadores de acuerdo a estudio realizado. (Los trabajadores nuevos ingresarán con sueldo de acuerdo al estadio de mercado)
	S/. 134.200	

Fuente: Elaboración propia 2017.

4.1 Detalle de la planilla de sueldos

Tabla 42. Planilla de sueldos proyectada

AÑO	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2021
Remuneraciones	4.335.167	4.503.322	4.356.804	4.507.609	4.604.086	4.733.750	4.922.059

Fuente: Elaboración propia 2017

Este incremento se reflejará bajo los objetivos de operaciones de apertura de oficinas informativas y agencias que se detalla a continuación en el personal que se contratará.

Tabla 43. Proyección de personal para nuevas agencias

Oficina	Analista	2	3	4	6	7
Agencias	Analista	0	12	18	24	36
Agencias	Jefe	0	2	3	4	6
Agencias	Cajero	0	2	3	4	6
Agencias	Asistente	0	2	3	4	6
Agencias	Recuperador	0	2	3	4	6

Fuente: Elaboración propia 2017.

Tabla 44. Remuneración básica promedio por trabajador para nuevas agencia

Analista	1.500,00
Jefe	3.500,00
Cajero	1.200,00
Asistente	1.400,00
Recuperador	1.300,00

Fuente: Elaboración propia 2017.

El costo total de la remuneración básica expresado en soles para la apertura de las oficinas informativas y agencias será el siguiente:

Tabla 45. Presupuesto de gasto por nuevas agencias

En S/		2018	2019	2020	2021	2022
Oficina	Analista	3.000	4.500	6.000	9.000	10.500
Agencias	Analista	-	18.000	27.000	36.000	54.000
Agencias	Jefe	-	7.000	10.500	14.000	21.000
Agencias	Cajero	-	2.400	3.600	4.800	7.200
Agencias	Asistente	-	2.800	4.200	5.600	8.400
Agencias	Recuperador	-	2.600	3.900	5.200	7.800
Total		3.000	37.300	55.200	74.600	108.900

Fuente: Elaboración propia 2017.

Capítulo IX. Plan financiero

1. Supuestos y políticas

Los principales supuestos para lograr la sostenibilidad financiera radican en la apertura de nuevos puntos de atención que, junto a la agilidad operativa, comercial y de riesgo, puedan alcanzar el tamaño de cartera y hacer escalable el negocio de La EDPYME.

Como política definida se considera como factor clave el fortalecimiento de la cultura organizacional, a fin de que esta sea la base para el cumplimiento de las metas financieras.

Tabla 46. Principales supuestos financieros

<u>Supuestos</u>	2017*	2018	2019	2020	2021	2021
Tasa promedio de depreciación	5%					
Tasa de inflación	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
N° de oficinas informativas	0,0%	2	3	4	6	7
Inversión en remodelación por agencia	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
N° de agencias por año	0	0	2	3	4	6
Costo de alquiler de agencia		3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Utilidad promedio por seguro desgravamen	0,25%					
Castigos programados		860.251	1.049.612	1.286.959	1.587.629	2.019.653

Supuesto de reducción de costo de fondeo:

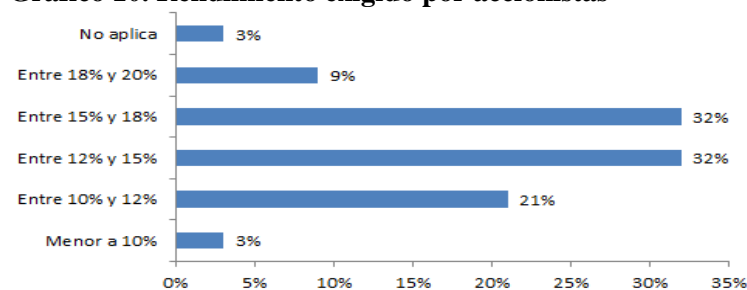
Costo de fondeo en dólares = 7,5%

Costo de forward por tipo de cambio= 2,5% y 4,0%

Fuente: Elaboración propia 2017.

Respecto a la estimación del costo de capital de La EDPYME, se consideró inicialmente el modelo CAPM (ver el anexo 14); sin embargo, debido a que la entidad no cotiza en bolsa, además de tener una misión con un fin social (diferente a las demás entidades financieras), se considera como costo de capital un 10%, el que se asemeja al rendimiento exigido por un grupo pequeño de inversionistas según estudio publicado por EY (2017). Asimismo resaltar que este porcentaje es cercano al obtenido por las demás entidades que mejor desempeño muestran en otros países de Latinoamérica y que son propiedad del accionista de La EDPYME.

Gráfico 10. Rendimiento exigido por accionistas



Fuente: EY (2017).

2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio

El presupuesto que comprenden la implementación de esta propuesta de planeamiento estratégico, alcanza los S/ 302.900 al año. Este importe se considera razonable, sustentando en los beneficios que se esperar obtener: i) mayor impulso comercial, ii) desarrollo de app con control de riesgo, iii) autorización de SBS para realizar forward de cobertura, iv) incrementar las capacitaciones para fortalecer al personal y se fortalezca la cultura organizacional.

Tabla 47. Presupuesto consolidado por planes

Presupuestos:	En S/
Marketing	40.000
Operaciones	107.700
Recursos Humanos	134.200
Responsabilidad Social	21.000
Total	302.900

Fuente: Elaboración propia 2017.

A fin de estimar el punto de equilibrio, se considera el rendimiento de cartera actual y todos los costos que se incurren actualmente para el otorgamiento del crédito. Así, a la fecha los indicadores financieros muestran lo siguiente:

Tabla 48. Rendimiento y costos de colocación de créditos

Tasa de rendimiento	41,7%
Costo operativo	29,8%
Costo de fondeo	11,9%
Costo de riesgo	3,9%

Fuente: Elaboración propia 2017.

Con la cartera actual promedio de S/ 24 millones, la pérdida alcanza el millón de soles; por ello manteniendo el rendimiento y los costos, la cartera para alcanzar la sostenibilidad se encuentra entre S/ 27 y S/ 28 millones. Ante ello, el objetivo de este plan es impulsar el crecimiento de cartera con control de riesgo que nos permita crecer a este nivel de cartera; bajo los considerandos de evitar un alza en el costo de fondeo y mejorar eficiencia en el otorgamiento de créditos, para lo cual el app suma a este último objetivo.

3. Estados financieros y flujo de caja

En la siguiente tabla se aprecia la proyección del balance general para los próximos 5 años, contemplando el plan estratégico propuesto en esta investigación. Se aprecia un crecimiento de la empresa, en el nivel de activos principalmente por la cartera, y por el lado del financiamiento

debido al fondeo por adeudados y capitalización de utilidades. En el Anexo 15 se muestra la proyección del balance en un escenario sin el planeamiento estratégico; es decir es un escenario que puede ocurrir si La EDPYME continúa con la dinámica actual pero con cierta mejora (supuesto principal, crecimiento de cartera anual del 5%).

Tabla 49. Proyección del balance general

	2016	2017*	2018	2019	2020	2021	2022
Disponible	4.775.934	4.333.229	3.620.077	3.723.962	3.901.598	3.794.422	3.617.575
Cartera de Créditos Neta	24.336.906	24.033.044	27.993.490	34.508.053	42.678.230	53.035.281	67.960.597
Cartera bruta	24.802.755	24.802.755	28.675.021	34.987.069	42.898.642	52.920.979	67.321.762
Rendimiento devengado	1.049.113	1.049.113	1.212.904	1.479.892	1.814.538	2.238.466	2.847.594
Provisiones	-1.514.962	-1.818.824	-1.894.434	-1.958.909	-2.034.950	-2.124.164	-2.208.759
Cuentas por cobrar	254.192	276.377	279.141	281.932	284.751	287.599	290.475
Activo fijo	695.900	906.108	860.802	884.429	1.006.874	1.156.531	1.348.704
Otros activos	1.877.752	1.962.890	1.960.211	1.847.060	1.561.655	1.534.173	1.534.173
Impuesto a la renta diferido	428.717	428.717	426.038	312.888	27.482	0	0
Total Activo	31.940.685	31.511.647	35.395.252	41.724.452	49.653.520	59.693.703	74.112.689
Adeudados	26.533.302	25.750.410	29.601.841	35.033.829	40.725.582	46.803.250	54.897.218
Cuentas por pagar	426.625	719.496	733.886	748.564	763.535	778.806	794.382
Provisiones	116.268	121.310	123.736	126.210	128.735	131.309	133.936
Otros pasivos	8.441	5.478					
Total Pasivo	27.084.636	26.596.694	30.459.462	35.908.603	41.617.851	47.713.365	55.825.535
Patrimonio	4.856.049	4.914.953	4.935.790	5.815.849	8.035.669	11.980.339	18.287.153
Total Pasivo y Patrimonio	31.940.685	31.511.647	35.395.252	41.724.452	49.653.520	59.693.703	74.112.689

Fuente: Elaboración propia 2017.

Como bien se aprecia en la tabla 50, en el 2018 si bien se dejaría de registrar pérdidas, la utilidad es mínima, recién a partir del 2019 (año 2 de la planeación) se obtendría utilidades que garanticen la sostenibilidad. Las utilidades proyectadas bajo el escenario sin planeamiento se encuentran en el anexo 16.

Tabla 50. Proyección del estado de resultados

	2016	2017*	2018	2019	2020	2022
Ingresos Financieros	10.308.761	10.115.795	11.404.895	13.585.995	16.622.445	25.674.078
Ingresos por créditos	10.225.151	9.971.495	11.230.333	13.369.039	16.355.999	25.250.976
Ingresos por seguros	83.610	144.299	174.562	216.956	266.446	423.102
Costo financiero	2.951.469	2.860.871	3.177.137	3.623.037	4.237.795	5.941.245
Costo de provisiones	749.263	967.953	935.861	1.114.087	1.363.000	2.104.248
Costo operativo	6.902.549	7.382.078	7.262.130	7.591.644	7.850.479	8.618.850
Costo de personal	4.335.167	4.503.322	4.603.279	4.757.854	4.856.743	5.182.666
Costo de servic. Tercer	2.178.849	2.396.128	2.263.157	2.319.736	2.377.729	2.498.102
Depreciación y amorti:	263.335	336.064	240.000	345.333	431.333	706.000
Tributos y contribucio	51.186	34.162	40.483	50.629	63.629	104.910
Otros costos	74.011	112.402	115.212	118.092	121.044	127.172
Impuesto a la renta	0	0	8.930	377.168	951.352	2.702.921
Utilidad Neta	-294.521	-1.095.107	20.836	880.059	2.219.820	6.306.815

*Estimación con resultados a setiembre 2017.

Fuente: Elaboración propia 2017.

La proyección de utilidades mostradas en el cuadro anterior, corresponden a los resultados totales; por en el siguiente cuadro se presente el efecto neto de la propuesta de planeamiento:

Tabla 51. Incremento de utilidades por efecto del planeamiento

	2018	2019	2020	2022
Efecto del plan estratégico	233.410	875.380	2.006.111	5.687.225

Fuente: Elaboración propia 2017.

En la siguiente tabla se presenta el flujo de caja incremental, que representa el efecto de la propuesta de planeamiento.

Tabla 52. Proyección del flujo de caja incremental

En soles S/	2017*	2018	2019	2020	2021	2022
Utilidad neta	0	20.836	880.059	2.219.820	3.944.669	6.306.815
Provisiones por crédito	0	935.861	1.114.087	1.363.000	1.676.843	2.104.248
Depreciación y amortización	0	240.000	345.333	431.333	534.000	706.000
Flujo operacional	0	1.196.698	2.339.479	4.014.153	6.155.513	9.117.063
Proyectos estratégicos	-302.900					
Variación de caja mínima		-50.000	-100.000	-150.000	-200.000	-300.000
Capitalización regulatoria		-20.836	-880.059	-1.109.910	-1.577.868	-2.207.385
Requerimiento de capital SBS		-400.000	-100.000	0	0	0
Flujo de inversión	-302.900	-470.836	-1.080.059	-1.259.910	-1.777.868	-2.507.385
Flujo de caja total	-302.900	725.861	1.259.420	2.754.243	4.377.645	6.609.678

Fuente: Elaboración propia 2017.

A fin de realizar un análisis de valor agregado (VAN), se ha considerado como inversión el importe de S/ 302 mil que corresponde a los proyectos del presente plan; el resultado es ampliamente positivo.

Tabla 53. Análisis de VAN y TIR

COK	10%
VAN	10.561.201
TIR	318%

Fuente: Elaboración propia 2017.

4. Estructura del financiamiento

La estructura del financiamiento se compone por la obtención de adeudados proveniente desde otro país, corresponde al fondeo proporcionado por el propio accionista.

Se contempla que durante el horizonte del planeamiento se obtengan adeudados en moneda extranjera, para luego en el mercado local realizar el procedimiento de cobertura (*forward* de tipo

de cambio). El financiamiento continuará siendo los adeudados (con cobertura local) y el patrimonio (incluyendo capitalización al 100%); por lo cual, se espera que los pasivos alcancen en promedio el 85% del total del financiamiento, y el patrimonio alcance el 15%.

Tabla 54. Estructura del financiamiento

	2018	2019	2020	2021	2022
Adeudados	29.601.841	35.033.829	40.725.582	46.803.250	54.897.218
Cuentas por pagar	733.886	748.564	763.535	778.806	794.382
Provisiones	123.736	126.210	128.735	131.309	133.936
Otros pasivos					
Total Pasivo	30.459.462	35.908.603	41.617.851	47.713.365	55.825.535
Patrimonio	4.935.790	5.815.849	8.035.669	11.980.339	18.287.153
Estructura:					
% Pasivo	86%	86%	84%	80%	75%
% Patrimonio	14%	14%	16%	20%	25%

Fuente: Elaboración propia 2017.

5. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

Las variables sensibles de la proyección son la tasa de rendimiento y el costo financiero. En la siguiente tabla se presenta el impacto en la utilidad si no se logra el 42% de rendimiento, y se mantiene el obtenido a la fecha (41,7%). El efecto es moderado.

Tabla 55. Sensibilidad de la utilidad al rendimiento de cartera

Año	Utilidad	Utilidad'	Desviación
2018	20.836	-50.450	-71.287
2019	880.059	813.214	-66.845
2020	2.219.820	2.138.040	-81.780
2021	3.944.669	3.844.059	-100.611
2022	6.306.815	6.180.560	-126.255

Fuente: Elaboración propia 2017.

En la siguiente tabla se presenta la sensibilidad de la utilidad proyectada al costo financiero; para ello se asume que el costo se mantiene en 11,9% y no se reduce en 0,5% como lo planeado; el resultado muestra que la utilidad se vería afectada en durante los años 2019-2022 en un importe de 1.728.761.

Tabla 56. Sensibilidad de la utilidad al costo financiero

Año	Rendimiento	Utilidad	Utilidad'	Desviación
2018	11,9%	20.836	-50.450	-71.287
2019	11,9%	880.059	768.650	-111.409
2020	11,9%	2.219.820	1.947.220	-272.600
2021	11,9%	3.944.669	3.441.616	-503.053
2022	11,9%	6.306.815	5.465.116	-841.699

Fuente: Elaboración propia 2017.

6. Planes de contingencia

Si bien el plan estratégico está enfocado a lograr la sostenibilidad financiera de La EDPYME, que a su vez le permita cumplir con su misión organizacional y lograr su visión; existe el riesgo de incumplimiento de estos objetivos. En un escenario adverso, el plan de contingencia estaría enfocado en lo siguiente:

- Reducir el costo operativo mediante un recorte en la estructura organizacional, trasladando la oficina principal a la región Cusco; esto ayudará a reducir costos de personal, puesto que en provincias los sueldos tienden a ser menores en comparación a Lima.
- Si conforme avanzan los años vemos que no se dan los resultados, se contraerá la inversión en nuevas agencias para evitar mayor presión del gasto y en la liquidez.
- Dejar de operar como Edpyme, pasando a ser solo S.A., dado que los beneficios de la normativa son mínimos debido a que no podemos captar fondeo local que reduzca y diversifique las fuentes de financiamiento. Para ello se deberá comunicar a la SBS sobre esta posibilidad, con lo cual La EDPYME ya no tendría la carga regulatoria, sin embargo, su tasa de interés activa ya no será fijada libremente, pasará al esquema de tasa máxima equivalente a la tasa promedio de los créditos a la microempresa (publicado por la misma SBS).

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

1. La EDPYME requiere un cambio estratégico a fin de hacerla sostenible y asegurar el cumplimiento de su misión organizacional.
2. El volumen de cartera actual es muy baja para soportar los costos operativos y el costo que implica la regulación bancaria.
3. Si bien el rendimiento de cartera se ha visto favorecido en los últimos años, no ha sido así con el costo financiero, el cual se ha incrementado en los últimos años, y en menor medida el costo por riesgo (provisiones por incobrabilidad).
4. El análisis del macro entorno refleja condiciones favorables para que la EDPYME pueda proponer un crecimiento comercial significativo; asimismo el análisis del micro entorno refleja condiciones aceptables que la empresa continúe en el sector.
5. Del análisis interno a la organización se refleja que si bien hay plan estratégico, este no es ambicioso y se concentra solo en la sostenibilidad financiera.
6. El planteamiento de la propuesta de esta investigación, considera mantener la misión, visión y valores organizacionales; sin embargo sí proponemos cambios en los objetivos estratégicos a fin de abarcar un cambio global que le permita a la EDPYME ser sostenible en el tiempo.
7. La propuesta para hacerla sostenible en el tiempo implica el desarrollo de capacidades en su sistema de gestión (VRIO) a fin de que esta sea una ventaja competitiva sostenible.
8. La estrategia de crecimiento planteada se enfocará en el corto plazo en la penetración de mercados; para luego tomar una estrategia de desarrollo de mercados.
9. Implementar el nuevo planteamiento estratégico implica el desarrollo un plan estratégico, plan de operaciones, plan de recursos humanos y plan financiero; para todo ello se considera que la EDPYME debe presupuestar adicionalmente un importe de S/ 302.900 a fin de que haga viable su implementación.
10. Las proyecciones financieras muestran que la EDPYME en el primer año (2018) aún no obtendría mayores utilidades, sin embargo a partir del año 2, sí se estima utilidades suficientes para asegurar su sostenibilidad.
11. Finalmente si con el nuevo plan estratégico no se logra los objetivos planteados, se plantea un plan de contingencia que sugiere trasladar la oficina principal a Cusco, región en la cual se encuentra el mayor número de operaciones; asimismo se sugiere recortar las inversiones en nuevas agencias; si todo lo anterior no es suficiente se plantea que la EDPYME deje ser regulada a fin de reducir algunos y renunciar a algunos de los beneficios que brinda ser regulados.

2. Recomendaciones

1. La EDPYME debe implementar nuevos esquemas de gestión en su diseño de planteamiento estratégico, para ello en una primera etapa deberá buscar acompañamiento de asesores externos y asegurar el éxito de la gestión de cambio que se pretende implementar.
2. Los accionistas de la EDPYME deberán realizar aportes de capital a fin de fortalecerla financieramente y pueda enfrentar este proceso de cambio organizacional mediante el nuevo esquema estratégico.
3. La EDPYME mediante las sesiones mensuales de directorio debe monitorear el cumplimiento de este nuevo plan estratégico, tomando las acciones necesarias en caso se presenten desviaciones.

Bibliografía

- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados – APEIM (2016). Niveles socioeconómicos 2016. APEIM Fecha de consulta: 18/05/2017. Disponible en: <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>>
- Baba Nakao, Luis (2017). “Después de la elección de Trump y el Niño Costero: ¿Qué se nos viene?”. Conferencias. *Primer Foro Internacional de Microfinanzas*. Fecha de consulta: 22/06/2017. Disponible en: <<http://asomifperu.com/microfinanzas/index.php>>
- Banco Central de Reserva del Perú – BCRP (2017). *Reporte de inflación, marzo 2017* [En línea]. BCRP. Fecha de consulta: 10/06/2017. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>>
- Banco Interamericano de Desarrollo – BID (2017). *Avance de empresas Fintech auguran grandes innovaciones y cambios en mercado financiero de América Latina*. [En línea]. BID. Fecha de consulta: 15/07/2017. Disponible en: <<http://www.iadb.Org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2017-05-22/fintechs-en-america-latina,11811.html>>
- Banco Interamericano de Desarrollo (2017). *BID augura gran crecimiento Fintech en América Latina*. BID. Fecha de consulta: 16/08/2017. Disponible en: <<https://www.bbva.com/es/bid-augura-gran-crecimiento-fintech-america-latina/>>
- Banco Mundial (2016). *Perú: estrategia integral de protección financiera ante el riesgo de desastres asociados a fenómenos naturales*. [En línea]. Banco mundial. Fecha de consulta: 15/07/2017. Disponible en: <https://www.Mef.Gob.Pe/contenidos/pol_econ/documentos/pe-rufinprotectionfl_low.Pdf>.
- Cáceres, Ch.; Montalvo, R.; Sam, C. (2015). *Plan estratégico de Cofide periodo 2016-2018*. Tesis. Lima: Universidad del Pacífico.
- Federación Setem (2012). *Finanzas éticas*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/07/2017. Disponible en: <<http://web.Archive.Org/web/20161018164401/http://finanzaseticas.Org/finanzas-eticas/>>.
- Franco, Pedro (2013). *Planes de negocio: una metodología alternativa* (3a ed.).
- Hidalgo, J.; Muñoz, R.; Rosales, G. (2015). *Plan estratégico para la caja municipal de ahorro y créditos de Maynas, periodo 2015-2019*. Tesis. Lima: Universidad del pacífico.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de marketing*. 14ª. ed. México D. F.: Pearson educación.
- La República (2014). “Consumidores y tecnología: retos para la banca en América Latina”. [En línea]. *La República*. Fecha de publicación: 23/04/ 2014. Fecha de consulta: 14/07/2017. Disponible: <Larepublica.Pe/23-04-2014/consumidores-y-tecnologia-retos-para-la-banca-en-america-latina>

- Magdits, Alejandro (2016). *Los retos que traen las nuevas tecnologías en el sector financiero*. [En línea]. Ernst & young. Fecha de consulta: 14/07/2017. Disponible en: <[http://www.Ey.Com/publication/vwluassets/retos_del_sector_financiero_clab/\\$file/ey-retos-nuevas-tecnologias-en-el-sector-financiero-clab.Pdf](http://www.Ey.Com/publication/vwluassets/retos_del_sector_financiero_clab/$file/ey-retos-nuevas-tecnologias-en-el-sector-financiero-clab.Pdf)>.
- Porter, Michael (2008). “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. *Harvard business review*. Reimpresión R0801E-E. Fecha de consulta: 13/08/2017. <https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf>
- Rubio, Victoria (2000). *La gestión ambiental en la pequeña y mediana empresa*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/07/2017. Disponible en: <<http://www.Ces.Gva.Es/pdf/conferencias/02/3.Pdf>>.
- Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP - SBS (2016). *Encuesta Nacional de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera en el Perú*. Lima: SBS
- Trivelli, Carolina (2016). Perú puede bajar 20 puntos la pobreza el 2016 y llegar con 15 al bicentenario. *La República*. Fecha de consulta: 18/05/ 2017. Disponible en: <<http://larepublica.pe/impres/politica/11389-peru-puede-bajar-20-la-pobreza-el-2016-y-llegar-con-15-al-bicentenario>>
- Vives, Antonio y Peinado, Estrella (2011). *La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina*. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

Anexos

Anexo 1. Entrevista a expertos

Profesor Dagoberto Díaz

1. El costo financiero que asume La EDPYME es por fondeo del exterior, que por temas de riesgo cambiario debe tomarlo en soles. Esta cobertura es realizada en el exterior por el prestamista. ¿Qué consideraciones se debería tener a fin de que La EDPYME realice sus coberturas localmente? La EDPYME podría prestar en dólares, tal como los bancos, que tienen cartera en soles y dólares.
2. ¿Qué otros aspectos considera se deben tomar en cuenta para mejorar las estrategias de esta EDPYME? La necesidad de reducir costos financieros mediante operaciones a futuro (*forward*), pasa por revisar la legislación para La EDPYME, además de considerar que los montos deben ser atractivos para los bancos.

Gerente de una Caja Municipal Víctor Valdivia Morán

1. El costo financiero que asume La EDPYME es por fondeo del exterior, que por temas de riesgo cambiario debe tomarlo en soles. Esta cobertura es realizada en el exterior por el prestamista. ¿Qué consideraciones se debería tener a fin de que La EDPYME realice sus coberturas localmente? Se debe tener presente que el costo financiero refleja el nivel de riesgo que representa La EDPYME para sus proveedores de fondos; sin embargo considerando su tendencia la cobertura local es posible, pero hay que cumplir con exigencias regulatorias.
2. ¿Qué otros aspectos considera se deben tomar en cuenta para mejorar las estrategias de esta EDPYME? La estrategia de negocio es clave para los objetivos; quiero decir se debe tener bastante claro de cuál es la estrategia para el crecimiento proyectado; y dentro de la estrategia puede encontrarse mayor número en la fuerza comercial, abrir nuevas oficinas, entre otros. Finalmente, remata que no se debe olvidar que la gestión de una empresa en microfinanzas es bastante completo, porque sabe

Profesor Jorge Carrillo

1. El costo financiero que asume La EDPYME es por fondeo del exterior, que por temas de riesgo cambiario debe tomarlo en soles. Esta cobertura es realizada en el exterior por el prestamista. ¿Qué consideraciones se debería tener a fin de que La EDPYME realice sus coberturas localmente? El terreno es sumamente complicado debido a que se fondean en dólares, quizás podría realizarse un *forward*.
2. La cartera de La EDPYME es muy pequeña en relación a sus competidores, lo cual le dificulta absorber costos fijos, ¿cómo lograr que crezca a tasas del 25% como las demás entidades referentes? El año 2015 hubo problemas en micro, debido a que la mora en la cartera pesada subió al 5% y 6%, por ende recomienda estar también en consumo. Hacer un mix de productos, con una nueva unidad de negocio. También se puede hacer negocios con la venta de seguros, por ejemplo el seguro multi-riesgo (terremotos, incendios, huaycos, etc.). Otro tipo de seguro es la renta hospitalaria (seguro por día de hospitalización)
3. ¿Cuál sería la estrategia de la fuerza de ventas de acuerdo al sector que nos encontramos? Lo primero es revisar la rotación de los analistas de crédito, debido a que la inversión del aprendizaje es caro, adicionalmente entre las empresas se roban a los trabajadores, por ende hay que tener un buen plan de incentivos y una línea de carrera súper agresiva.
4. ¿Qué estrategia de publicidad se pueden implementar, teniendo en cuenta la restricción presupuestaria? Por estos tipos de clientes pueden ser los anuncios de radio, perifoneo en los mercados, etc. Es necesario pegarse a lo que realice la ONG en la parte social.

Anexo 2. Entrevista a trabajadores de la institución

Área de contabilidad

1. ¿Creen que los resultados de la empresa es el adecuado? ¿Por qué? Los resultados están en pérdida y mientras no aumentemos la cartera, no se podrá revertir esos resultados. Se van a tomar medidas para revertir estos resultados. Otro punto importante son los fondos, ya que en estos momentos estamos trabajando con poco recurso, nuestro flujo de caja casi siempre está en rojo, los flujos proyectados se encarece ya que las tasas son mayores a los que nos cobran en el mercado, debido a nuestros resultados, ya que todo es una cadena. No tenemos acceso a negociar buenas tasas con los bancos, lo cual reduce los márgenes.
2. ¿Qué medidas tomarían para mejorar los resultados de la institución? Se deben tener nuevos productos y tener un equipo de trabajo homogéneo, que esté comprometido con la empresa. En otras empresas las exigencias son muy fuertes, en cambio en esta empresa todo es muy *light*. Adicionalmente comprometerse en su trabajo y en la entrega de la información, esto quizás debido a que no se ha sincerado el organigrama. No debería haber un jefe para dos áreas. Desde nuestra área se está tratando de mejorar en los tiempos de la presentación de la información (estados financieros), sin transacciones pendientes. También se están regulando los gastos de la empresa de forma centralizada, es decir no dejar que cada agencia realice sus propios gastos, sino todo controlado por finanzas. Todas estas medidas están un poco supeditadas al presupuesto, el cual es muy básico.
3. ¿Qué harían para incrementar los ingresos y/o reducir los costos de la entidad? Por tratar de reducir los gastos se han separado a personas y esto ha hecho que la operación sea ineficiente. Debemos saber cuál es nuestro punto de equilibrio en cuanto a personal. Antes éramos más competitivos porque habían más agencias, ahora estas han disminuido y no tenemos donde colocar nuestro producto. Una forma de reducir gastos es que vamos a trasladar la oficina central a la agencia de San Juan de Miraflores.
4. ¿Cómo incrementarían el número de clientes de La EDPYME? El año siguiente se va a incrementar las metas de los analistas de crédito, lo cual debe mejorar los resultados y aumentar las carteras. Se realizarán campañas en captar nuevos clientes. Se van a mantener las tasas, lo cual debe incrementar los ingresos de la compañía.
5. ¿Cómo mejorar el ambiente de trabajo que permita incrementar la eficiencia de la empresa? Actualmente el área de recursos humanos está trabajando en capacitación del personal, deben realizarse talleres de integración y darle confianza y comunicación al trabajador. Hay que potenciar algunas áreas como por ejemplo al área administrativa. Se debe sincerar el organigrama y poner personal clave en los puestos claves. Debe realizarse una línea de carrera y un mejor plan de incentivos a los analistas de crédito.

Área de operaciones

1. ¿Crees que los resultados de la empresa son los adecuados?
El personal a mi encargo no se involucra a los resultados de la empresa. Cumplen solo con su horario y no se comprometen, ya que es un área nueva, por lo tanto no están comprometidos con los resultados.
2. ¿Cómo ves los resultados de la institución?
De acuerdo a los años que estoy en la empresa los números han mejorado mucho, en todo sentido. Hay mucha mejora en los sistemas, en la atención y en los números. Con la competencia estamos muy complicados porque nuestra tasa no es atractiva, pero aun así tenemos mercado debido a la fidelidad de nuestros clientes.
3. ¿Qué medidas tomarían para mejorar los resultados de la institución?
Seguiría fidelizando a nuestros clientes y solicitar más apoyo a los inversionistas en cuanto a la liquidez.
4. ¿Qué harían para incrementar los ingresos y/o reducir los costos de la entidad?
Darles a los clientes líneas de crédito disponibles, y no volver a recurrir a nuevas evaluaciones a clientes ya recurrentes.
5. ¿Cómo incrementarían el número de clientes de La EDPYME?
Deberíamos hacer más campañas informativas y de publicidad, tanto en radio como en otros medios. También en *merchandising* como regalar lapiceros, etc. Se puede hacer en radios de mercados o comunidades donde el costo no es muy grande.
Se debe exigirle más a los analistas de crédito en cuanto a metas.
6. ¿Cómo mejorar el ambiente de trabajo que permita incrementar la eficiencia de la empresa?
Actualmente no hay compromiso interno entre las áreas. Y no solo entre áreas, sino también entre colaboradores. No se toman en serio el tema de que el negocio depende de todos. Por ejemplo las asistentes administrativas no se creen el puesto que tienen, pues obedecen todo lo que digan los jefes de agencia, como por ejemplo atender fuera de horario, lo cual causa malestar laboral.
Deberían darse capacitaciones para que las áreas se involucran entre sí y también capacitaciones de tipo profesional.

Área de recursos humanos

1. ¿Crees que los resultados de la empresa son los adecuados? ¿Por qué?
No, porque el área de negocios no está funcionando bien. Vemos mucho conformismo en los analistas de crédito que no luchan por sus créditos. Hay que tener claro que hay aproximadamente 100 trabajadores, de los cuales 44 son analistas, el decir casi la mitad de los trabajadores laboran directamente en los ingresos de la empresa.
Los resultados de la empresa no llegan a las áreas, solo es manejada por contabilidad y gerencia general, por lo cual no sabemos en qué estamos mal y en donde podríamos mejorar.
2. ¿Qué medidas tomarían para mejorar los resultados de la institución?
En la entrevistas a trabajadores he notado que EDPYME no presiona mucho en las metas. Por ejemplo cuando personal que regresó a laborar con nosotros porque en otros trabajos le exigían mucho y en EDPYME no tanto. Otro tema es que hay mucho conformismo en los analistas de ventas ya que si no sacan un crédito no se preocupan mucho.
En recursos humanos debemos seguir bajando el índice de rotación del personal, ya que generar costos adicionales.
Recursos humanos tienen un plan de capacitaciones, el cual no es revisado por nadie. El presupuesto es realizado por contabilidad y validado por ellos. Hay un divorcio entre contabilidad y recursos humanos. Por el momento solo se están haciendo capacitaciones que son reguladas por la SBS.
3. ¿Qué harían para incrementar los ingresos y/o reducir los costos de la entidad?
En cuanto a disminuir los gastos, desde recursos humanos estamos tratando de realizar una buena labor en la contratación del personal y no caer en gastos innecesarios.
Es necesario también automatizar algunas labores en el área, a fin de reducir tiempos en la entrega de la información. Adicionalmente hay doble labor, ya que tenemos que validar la información que nos da el sistema, lo cual retrasa la entrega de información y no somos eficientes.
4. ¿Cómo incrementarían el número de clientes de La EDPYME?
Darle mayores objetivos y mayores exigencias a los analistas de crédito, ya que están como en su zona de confort.
5. ¿Cómo mejorar el ambiente de trabajo que permita incrementar la eficiencia de la empresa?
Por ejemplo volver a traer a los líderes de las diferentes oficinas de Trujillo y cusco y se pueden compenetrar con los líderes de lima.

Área de auditoría

1. ¿Creen que los resultados de la empresa es el adecuado? ¿Por qué?
El resultado no es óptimo. Por ahora se trata de sobrevivir.
2. ¿Qué medidas tomarían para mejorar los resultados de la institución?
Apoyo a las áreas para el cumplimiento de objetivos. Mejorar la cultura organizacional (apoyo, trabajo en equipo). Seguimiento para detectar y atacar los problemas.
3. ¿Cómo mejorar el ambiente de trabajo que permita incrementar la eficiencia de la empresa?
No hay comisiones satisfactorias para los analistas de créditos. Falta de empatía. Las áreas son una isla..

Área comercial

1. ¿Creen que los resultados de la empresa es el adecuado? ¿Por qué?
Se han venido mejorando pero falta más.

2. ¿Qué medidas tomarían para mejorar los resultados de la institución?
Los analistas deben ser más efectivos, se debe reajustar la meta de créditos individuales, sincerarla para que sea alcanzable para los analistas y se sientan motivados. Se debe brindar dedicación exclusiva a los créditos grupales. Se debe pagar 100% del bono por crecimiento de cartera pero presionando a los ejecutivos para que lleguen a las metas.
3. ¿Qué harían para incrementar los ingresos y/o reducir los costos de la entidad?
Se debe incrementar el volumen de créditos
El traslado de la oficina principal representará un ahorro de \$ 5.000.
Incrementar ingresos con volumen de cartera y eficiencia en recuperación (campañas para deudas castigadas, cobranzas cautelares).
4. ¿Cómo incrementarían el número de clientes de La EDPYME?
Publicidad en ferias agropecuarias, también en radios (no es muy efectiva) pero mejor es el boca a boca. En el plan operativo se contempla la apertura de una agencia en la libertad y dos en cuzco.
5. ¿Cómo mejorar el ambiente de trabajo que permita incrementar la eficiencia de la empresa?
Capacitación a los ejecutivos comerciales.
Comisiones flexibles
La estructura organizacional es inadecuada, el gerente general hace todo.
Las remuneraciones están por debajo del mercado. Esto origina desmotivación y fuga de talentos. Además, impide exigir logros y realizar capacitaciones.
En la parte operativa se debe mejorar la comunicación entre la oficina principal y las agencias, con la finalidad de agudizar el sentido de urgencia y fomentar la confianza entre todos los trabajadores de la institución.

Analistas de crédito (vendedores)

1. ¿Creen que los resultados de la empresa es el adecuado? ¿Por qué?
No estamos bien pero venimos mejorando poco a poco, la perdida se está reduciendo. Vamos en camino a tener utilidades, que es lo que todos queremos.
2. ¿Qué medidas tomarían para mejorar los resultados de la institución?
Se debe incrementar cartera de clientes mediante la diversificación de productos (compra de útiles, viviendas, etc.).
El tamaño promedio de cartera por analista en el mercado es de 900.000 a 1 millón de soles. Mientras en la Edpyme es de 500 a 600.000 soles.
Se debe fidelizar clientes.
3. ¿Qué harían para incrementar los ingresos y/o reducir los costos de la entidad?
El traslado de la oficina principal es un buen ahorro.
4. ¿Cómo incrementarían el número de clientes de La EDPYME?
Promociones grupales (todos los analistas en una zona al mismo tiempo).
Se puede captar nuevos clientes por medio de recomendaciones.
La fidelización de clientes es gracias a la atención personalizada.
Los clientes exclusivos y nuevos deberían tener atención preferencial.
Se debe invertir en publicidad. Por ejemplo: cliente promotor.
World visión podría proporcionar clientes potenciales (padres de los niños que son usuarios de la fundación).
5. ¿Cómo mejorar el ambiente de trabajo que permita incrementar la eficiencia de la empresa?
Proceso muy largo, muchos procedimientos, toman mucho tiempo, se pierde todo un día.
En toda la institución, existe una sola persona que se encarga de aprobar los créditos. Es demasiada carga laboral para una sola persona.
Antes se aprobaban créditos en menos de un día, ahora se demoran 2 a 3 días.
El tiempo de desembolso es un problema, debería haber autonomía al menos para montos pequeños.
Existe desconfianza del especialista de créditos hacia los analistas.
Buscar clientes es nuestro trabajo pero nos quitan tiempo con correos, etc.
Faltan eventos de integración.
En TI no contestan si es más de las 6 y no se pueden solucionar los problemas en los sistemas.
TI se demora 2 a 3 horas en responder una consulta.
El bono es muy bajo, es restrictivo. Deben reconocer esfuerzos de crecimiento y disminución de mora. Actualmente, si no se cumple con la meta de mora no se paga el bono.
No hay un esquema de línea de carrera.
Por disminuir gastos se ha reducido mucho personal.

Anexo 3. Mercado de no clientes

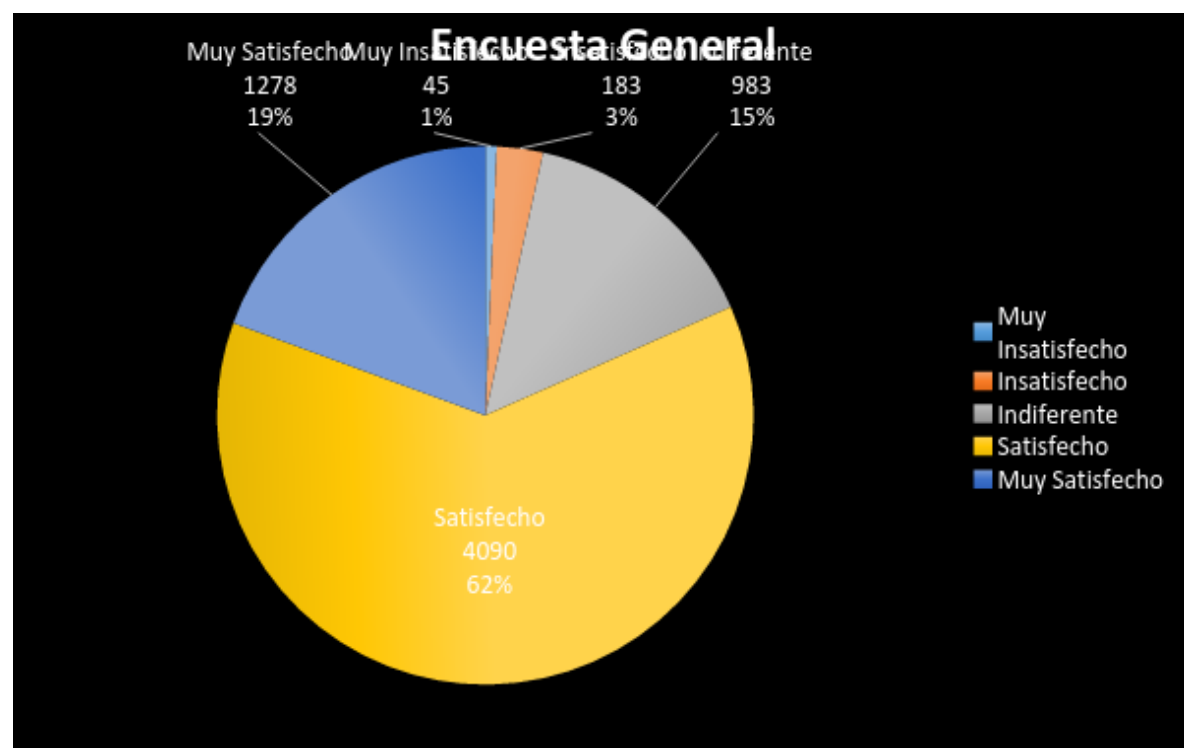
- ¿Viene trabajando con créditos de alguna financiera?, Si no fuera el caso, ¿por qué no?
Trabajan con entidades financieras si el negocio lo amerita, de lo contrario prefieren trabajar con juntas entre familiares, amigos o conocidos.
- ¿Están conformes con el servicio que les ofrece la entidad financiera con la que trabajan? ¿Por qué?
Están conformes con los servicios que ofrecen sus entidades financieras porque les permite obtener financiamiento rápido.
- ¿Cómo podrían mejorar los servicios de la entidad financiera con la que trabajan?
Cuotas más bajas y trato personalizado.
- ¿Qué servicios adicionales les gustaría que le brinde la entidad financiera con la que trabajan?
Nada concreto, solo que se preocupen más por la situación de sus clientes.
- ¿Qué los motivaría a cambiar la entidad financiera con la que trabajan actualmente?
Cambiarían de entidad financiera si les ofrecen pagar cuotas menores.
- ¿Conoce de los créditos grupales?, ¿Le interesaría?
La mayoría no conocen los créditos grupales y no muestran mayor interés en ese producto.
- ¿Estarían dispuestos a tomar un seguro contra riesgos de desastres naturales y de salud dentro de sus cuotas mensuales?
No estarían dispuestos a pagar un seguro porque lo consideran un gasto que no les da beneficios.
- ¿Recomendaría a sus amigos y/o familiares que soliciten préstamos en una entidad financiera a cambio de una rebaja en el pago de sus cuotas mensuales?
Normalmente recomiendan pedir préstamos en las entidades con las que trabajan, y si dan una rebaja, mejor aún.
- ¿Qué le recomendarían a la entidad financiera con la que trabajan para que aumente su número de clientes?
Recomiendan que cobren menos y que se pongan en el lugar de ellos.

Anexo 4. Encuesta de satisfacción de clientes

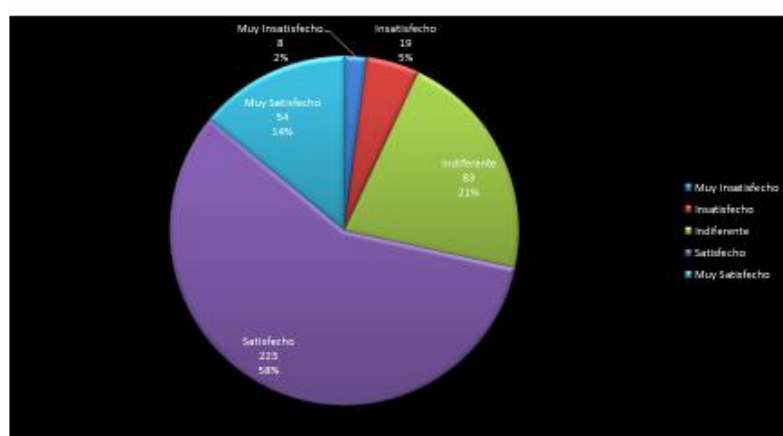
Coloca la letra según considere su experiencia			Grado de Satisfacción				
			Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy Satisfecho
			a	b	c	d	e
Requisitos	P1	Las garantías que se le pide					
	P2	La documentación exigida					
	P3	Los plazos del crédito					
	P4	Los montos recibidos					
	P5	Las fechas de pago					
	P6	Al periodo de gracia					
Rapidez en la Atención	P7	La respuesta de aprobación de su crédito					
	P8	Al tiempo que demora el desembolso					
	P9	La respuesta sobre consultas que tenga					
	P10	La facilidad para renovar su crédito					
	P11	La alerta de vencimiento de próxima cuota					
Tasas y Pagos	P12	La tasa de interés y el servicio que recibe					
	P13	Las opciones para ir pagar la cuota					
	P14	La facilidad para realizar adelantos					
Calidad de Atención	P15	La atención de su analista					
	P16	Al personal que le hace firmar documentos					
	P17	Al personal que le hace entrega del dinero					

Anexo 5. Resultado encuesta de satisfacción de clientes

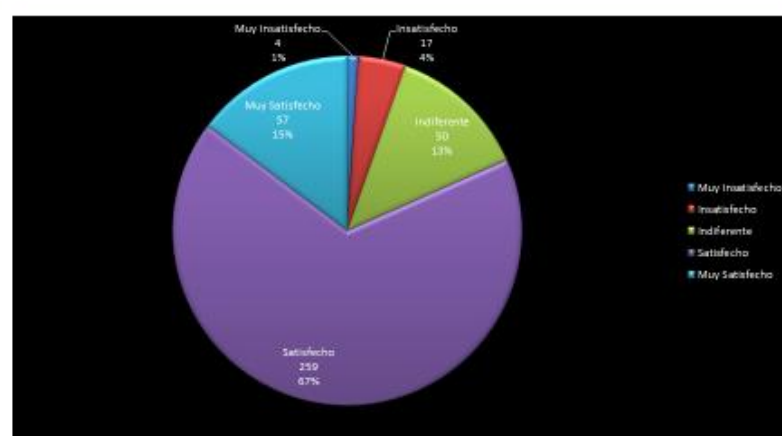
		CUESTIONARIO DE PREGUNTAS																	
Encuesta	General	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	
RESPUESTAS	a	Muy Insatisfecho	8	4	0	2	1	1	2	1	1	2	2	14	1	1	1	0	4
	b	Insatisfecho	19	17	4	14	3	33	2	5	0	3	6	48	7	20	1	1	0
	c	Indiferente	83	50	52	54	42	176	37	34	29	58	128	94	51	89	3	2	1
	d	Satisfecho	223	259	279	256	275	141	258	259	275	254	203	182	265	223	238	247	253
	e	Muy Satisfecho	54	57	52	61	66	36	88	88	82	70	48	49	63	54	144	137	129
Total			387	387	387	387	387	387	387	387	387	387	387	387	387	387	387	387	



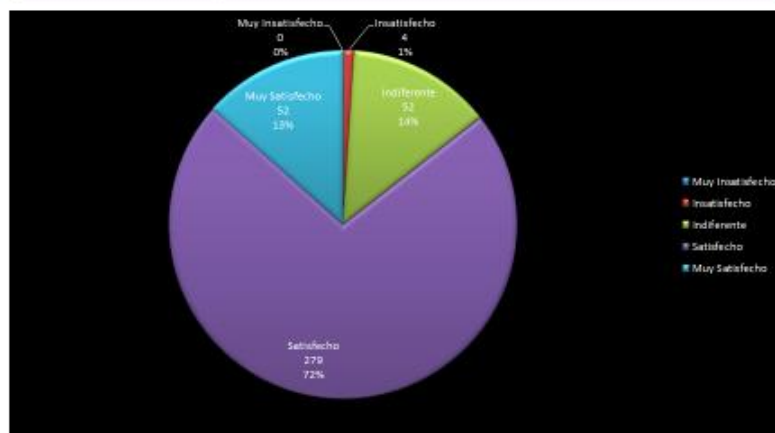
Pregunta 01 Las garantías que se le pide



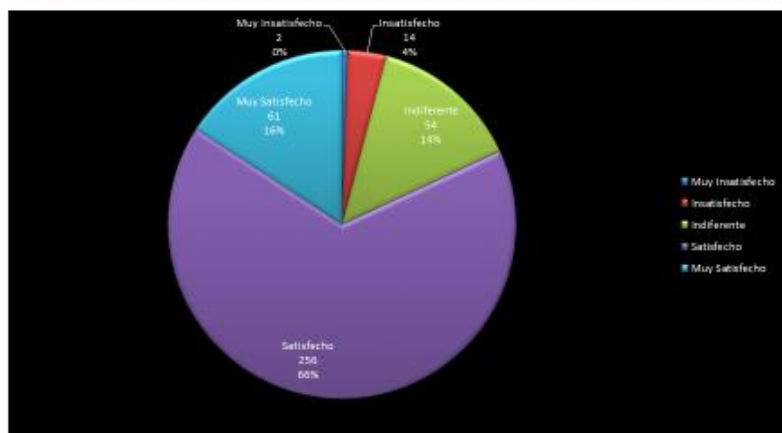
Pregunta 02 La documentación exigida



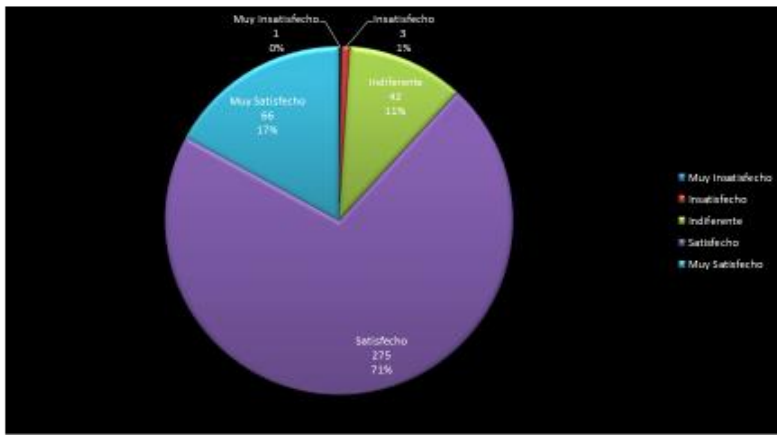
Pregunta 03 Los plazos del crédito



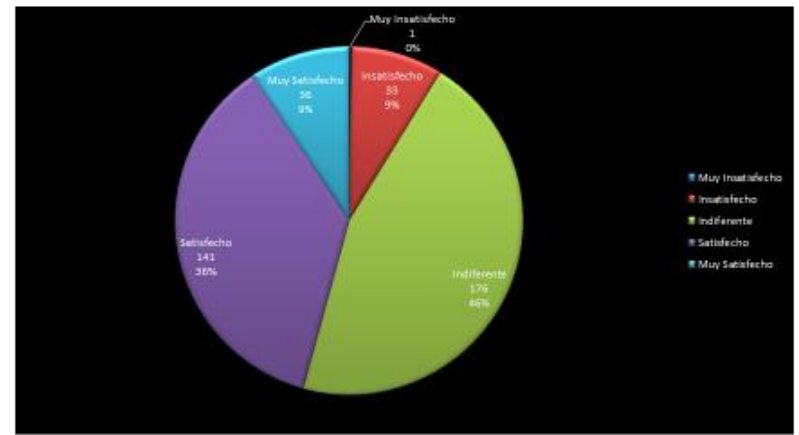
Pregunta 04 Los montos recibidos



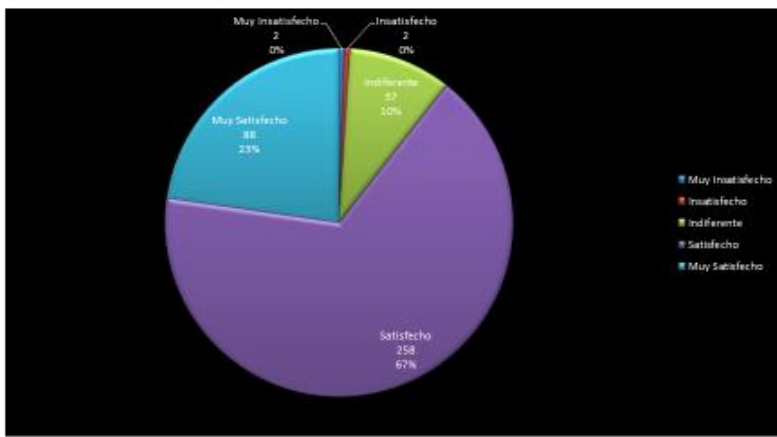
Pregunta 05 Las fechas de pago



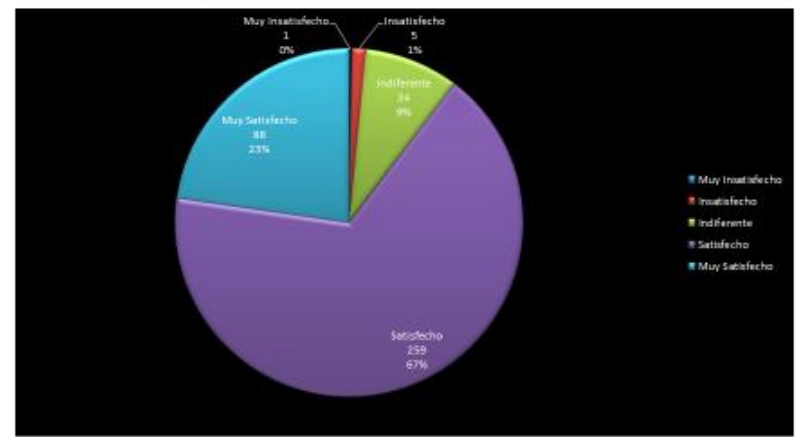
Pregunta 06 Al periodo de gracia



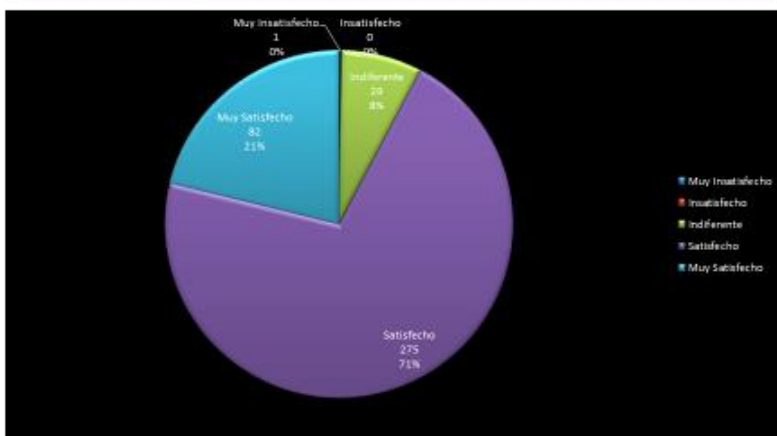
Pregunta 07 La respuesta de aprobación de su crédito



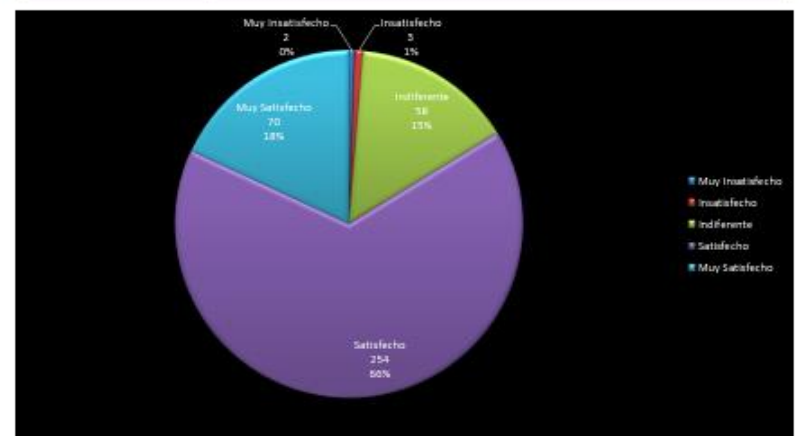
Pregunta 08 Al tiempo que demora el desembolso



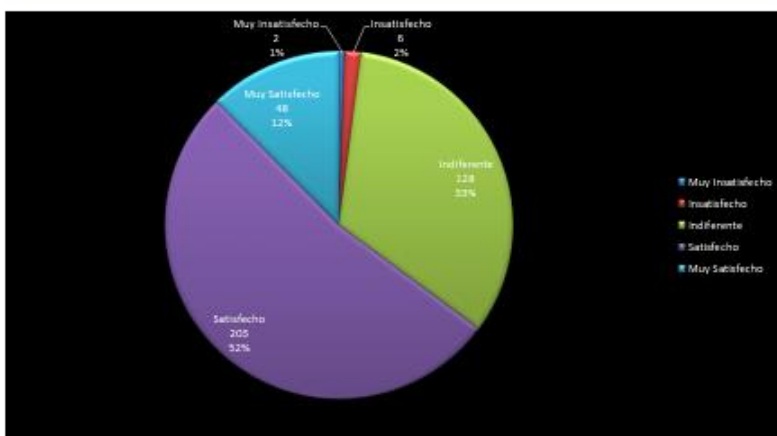
Pregunta 09 La respuesta sobre consultas que tenga



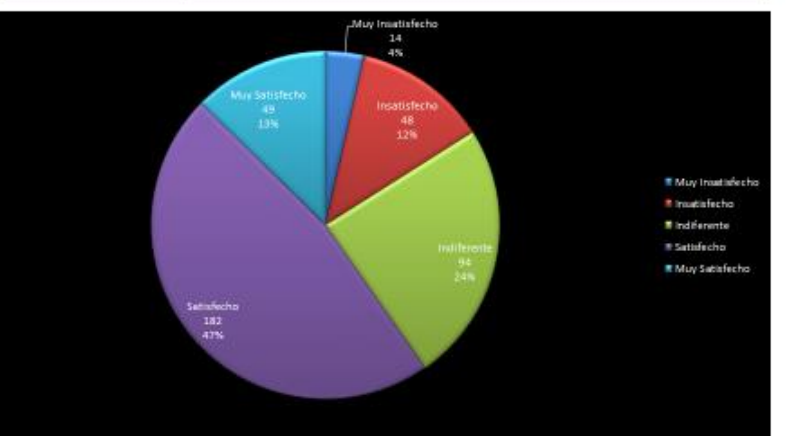
Pregunta 10 La facilidad para renovar su crédito



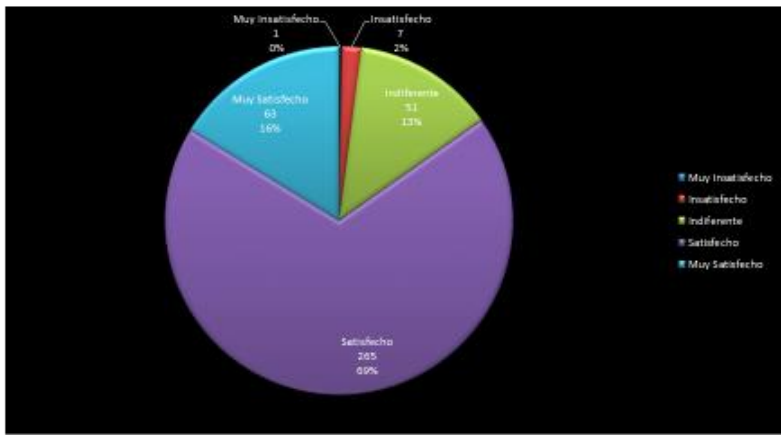
Pregunta 11 La alerta de vencimiento de próxima cuota



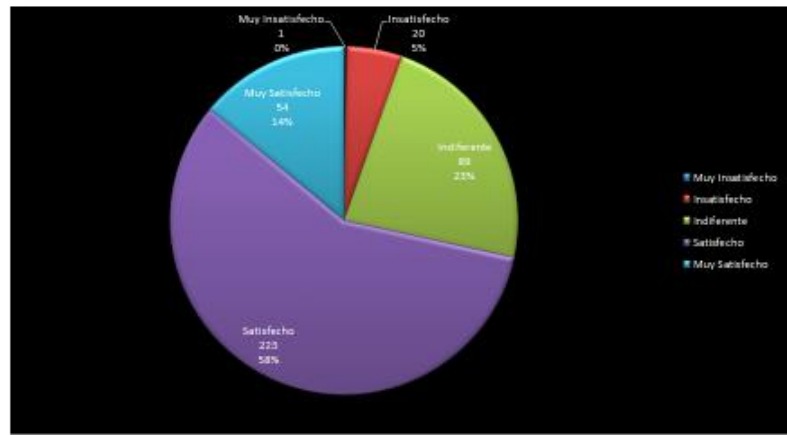
Pregunta 12 La tasa de interés y el servicio que recibe



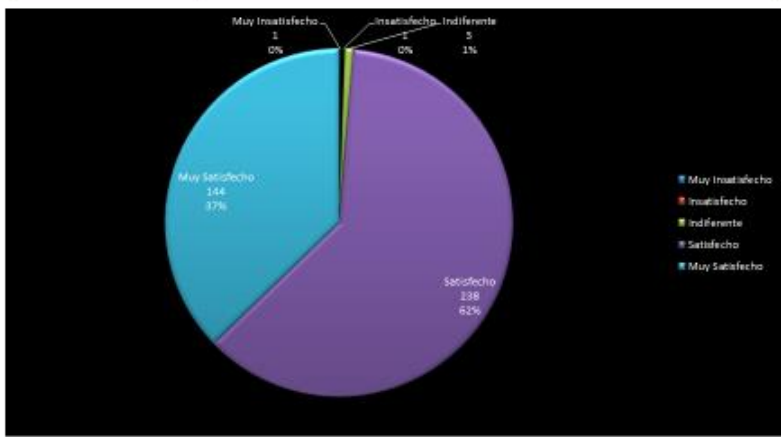
Pregunta 13 Las opciones para ir pagar la cuota



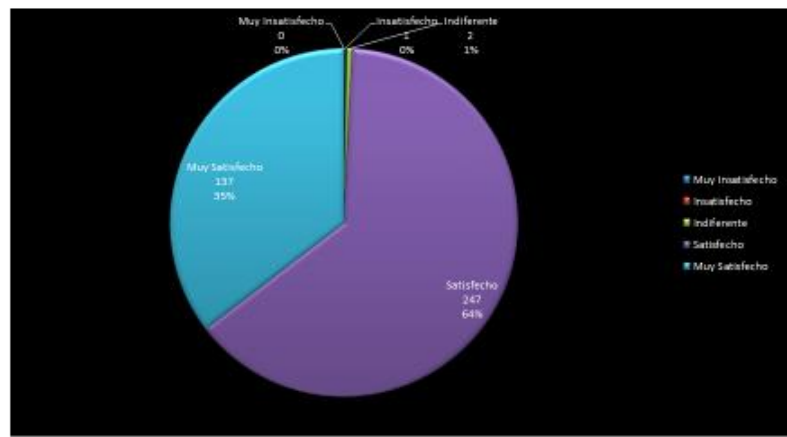
Pregunta 14 La facilidad para realizar adelantos



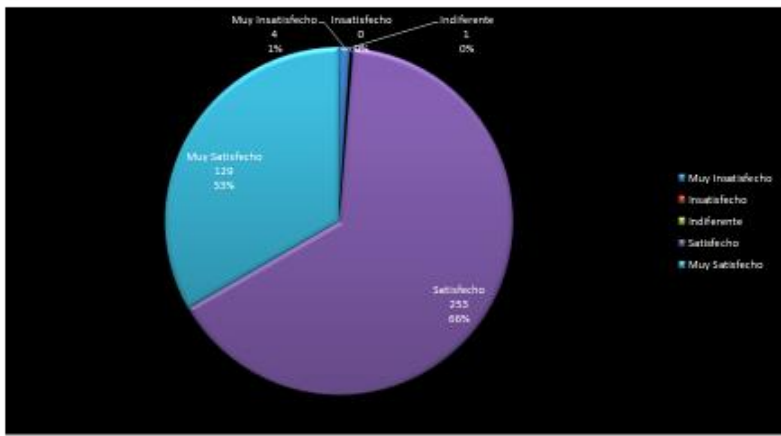
Pregunta 15 La atención de su analista



Pregunta 16 Del personal que le hace firmar documentos



Pregunta 17 Del personal que le hace entrega del dinero



Anexo 6. Priorización de objetivos

Aspecto	Puntos clave	Ponderación interna	Coefficiente de importancia	Producto
Costos	Asegurar que la ampliación de cobertura funcione a bajo costo	0,30	3	0,9
Costos	Control del riesgo	0,30	3	0,9
Costos	Reducir la tasa de fondeo	0,35	3	1,05
Costos	Tercerizar procesos de apoyo	0,05	1	0,1
Calidad	Reducir el porcentaje de clientes con reclamos	0,7	1	0,7
Calidad	Mejorar los canales de atención	0,3	1	0,3
Flexibilidad	Adaptación a los requerimientos de los clientes	0,4	2	0,8
Flexibilidad	Ofrecer nuevos y mejores productos	0,2	1	0,2
Flexibilidad	Capacidad para adaptarse a las innovaciones tecnológicas	0,4	2	0,8
Rapidez	Disminuir el tiempo promedio de desembolso	0,5	3	1,5
Rapidez	Disminuir el tiempo promedio de respuesta en la atención de reclamos	0,5	2	1,0

Anexo 7. Tasas de interés créditos, gastos y comisiones

Tasa de interés compensatorio

Nº	Tipo Crédito	Nombre del producto	Tasa efectiva anual	Moneda
1	Créditos Individuales	Crédito Mensual	44,25% - 79,59%	Soles
2		Crédito Agropecuario	51,11% - 69,59%	Soles
3		Crédito para Mejoramiento de Vivienda	49,19% - 69,59%	Soles
4		Crédito de Consumo	34,49% - 34,49%	Soles
5		Crédito por Campaña	42,58% - 45,93%	Soles
6		Crédito Mensual	26,82% - 39,29%	Dólares
7		Crédito Grupo Solidario	26,82% - 39,29%	Dólares
8		Crédito para Mejoramiento de Vivienda	26,82% - 26,82%	Dólares
9	Créditos Grupales	Crédito Tambos Comunales	56,45% - 90,12%	Soles

Fuente: Elaboración propia 2017.

Tasas de interés moratorio

Nº	Tasa efectiva anual	Moneda
1	213,84% (De 1 a 8 días-atraso)	Soles
2	289,60% (De 9 a 30 días-atraso)	Soles
3	435,03% (Más de 30 días-atraso)	Soles
4	26,82%	Dólares americanos

Fuente: Elaboración propia 2017.

Gastos

Nº	Concepto	Costo soles	Costo dólares	Justificación
1	Gastos judiciales diversos	Determinados por el Poder Judicial	Determinados por el Poder Judicial	En los cuales se incurra con la finalidad de llevar un adecuado proceso judicial, determinados al momento de su ejecución y cumplimiento, comprenden: tasa judicial por ofrecimiento de pruebas, tasa judicial por derecho de notificación, tasa judicial por medida cautelar, tasaciones, publicaciones, martilleros, entre otros.
2	Gastos registrales diversos	Determinados por la SUNARP	Determinados por la SUNARP	En los cuales se incurra en caso de un eventual embargo de bienes muebles e inmuebles, comprende copias literales de registro de predios y mobiliarios, derechos de búsqueda en índice de SUNARP, certificado de cargas y gravámenes, inscripción de medidas cautelares, entre otros.
3	Gastos notariales	Determinados al efectuar el gasto	De acuerdo al tipo de cambio.	Cientes con cuotas atrasadas, se establece de acuerdo a las notarías del lugar donde se ubican las agencias, comprende: cartas notariales, legalización de documentos, legalización de firmas, entre otros.
4	Honorarios de abogados externos por cobranza judicial	15%	15%	Honorarios por la gestión de cobranza judicial efectuada por los abogados externos. El porcentaje se calculará sobre el monto recuperado de la deuda.
5	Seguro de desgravamen	13 meses 19 meses 25 meses 31 meses 36 meses	0,003 0,005 0,006 0,007 0,009	Seguro proporcionado por Cía. de Seguros Rímac Internacional. El cálculo se realiza multiplicando el factor por el monto del préstamo

Fuente: Elaboración propia 2017.

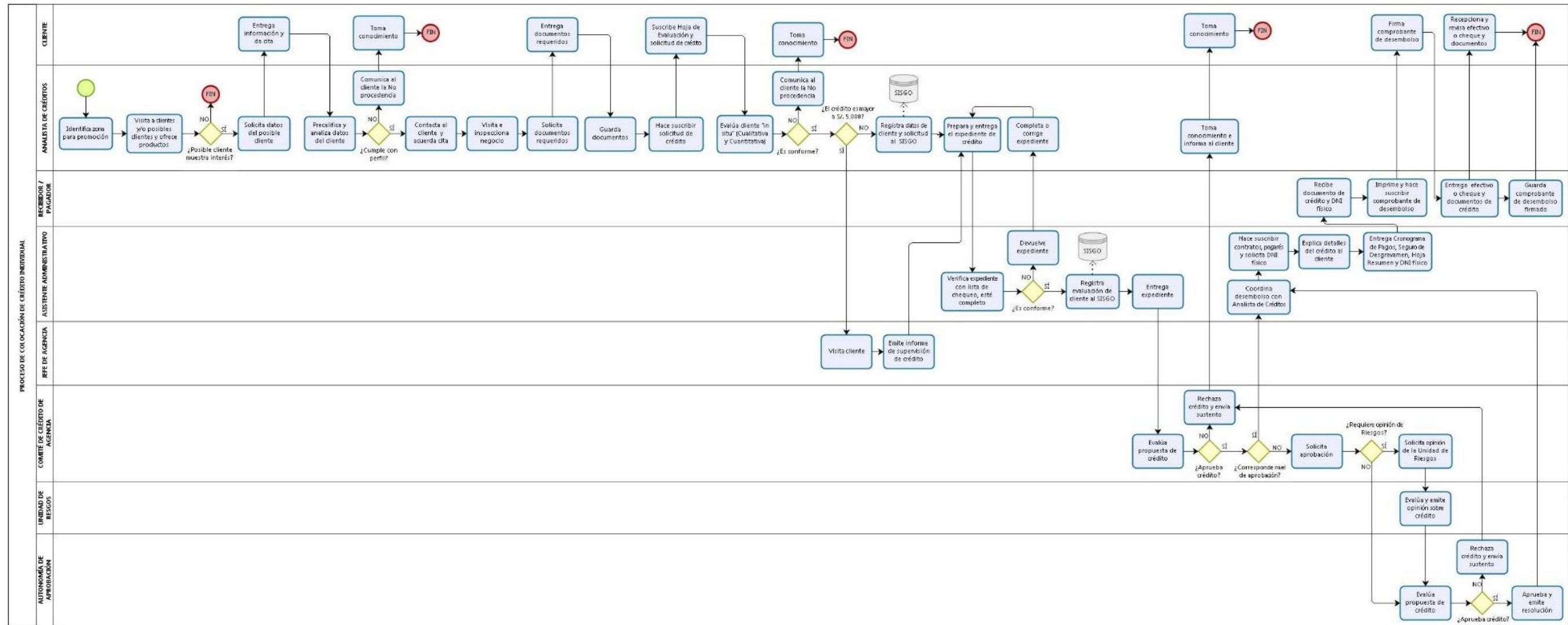
Comisiones

Nº	Categoría	Concepto	Costo soles	Costo dólares	Justificación
1	Servicios asociados al crédito.	GESTIÓN DE GARANTÍAS NO CONDICIONADAS AL CRÉDITO	40	Equivalente	Se cobrará cargos por emisión y entrega de constancia a partir de la segunda y subsiguientes constancias de no adeudo, comprende: verificación de estado de cuenta de cliente y elaboración de constancia.
2	Servicios asociados al crédito	ENVIO FÍSICO DE ESTADO DE CUENTA (Entrega de estado de cuenta en forma física en las diferentes Agencias de EDPYME).	5	Equivalente	Comprende: impresión de estado de cuenta el mismo que será entregado en forma física al cliente en las diferentes agencias de La EDPYME.
3	Servicios asociados al crédito	ENVIO FÍSICO DE ESTADO DE CUENTA (Entrega de estado de cuenta en el domicilio señalado en la solicitud de crédito).	20	Equivalente	Comprende: impresión de estado de cuenta, el que será entregado en forma física en el domicilio señalado en la solicitud de crédito del cliente.
4	Servicios asociados al crédito.	ENVIO FÍSICO DE ESTADO DE CUENTA (Entrega de estado de cuenta en lugar que señale el cliente y este sea diferente al domicilio señalado en la solicitud de crédito).	25	Equivalente	Comprende: impresión de estado de cuenta, el mismo que será entregado en forma física en el lugar que el cliente señale y sea diferente al señalado en la solicitud de crédito del cliente.
5	Servicios asociados al crédito.	MODIFICACIONES AL CONTRATO A SOLICITUD DEL CLIENTE (Cesión de derechos).	30	Equivalente	Comprende: modificaciones al contrato realizadas por la empresa a expresa solicitud del cliente, como la cesión de derechos, entre otros, comprende modificación de datos, emisión de nuevos documentos contractuales, proceso de suscripción de los mismos.

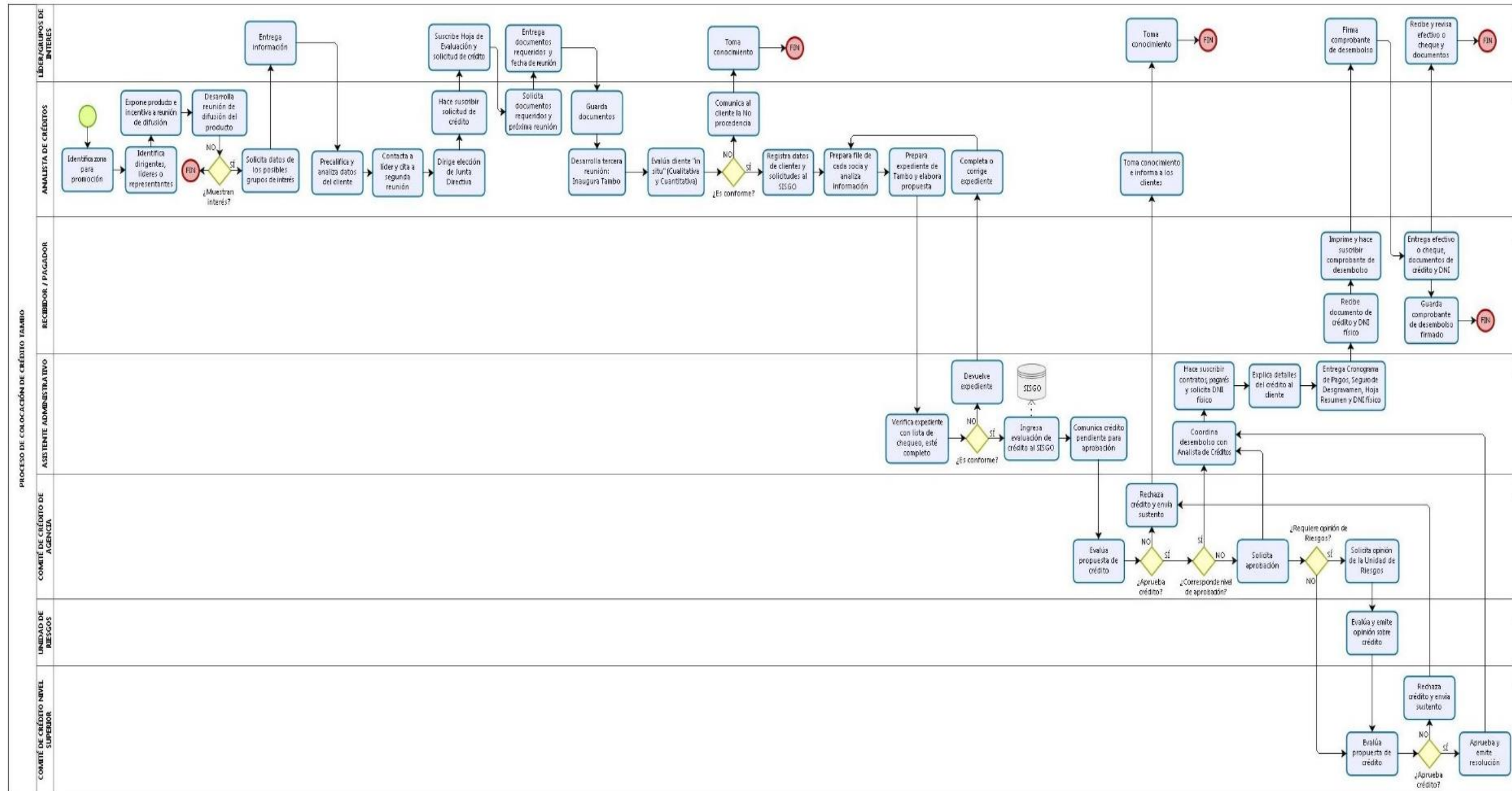
6	Servicios brindados a solicitud del cliente	DUPLICADO DE CONTRATO U OTRO DOCUMENTO (Antigüedad menor a 3 meses desde su emisión).	5	Equivalente	Comprende: búsqueda de expediente, duplicado de contrato u otro documento con una antigüedad menor a 3 meses desde su emisión
7	Servicios asociados al crédito.	DUPLICADO DE CONTRATO U OTRO DOCUMENTO (Antigüedad de 3 meses a 9 meses desde su emisión).	15	Equivalente	Comprende: búsqueda de expediente, duplicado de contrato u otro documento con una antigüedad de 3 meses a 9 meses desde su emisión.
8	Servicios brindados a solicitud del cliente	DUPLICADO DE CONTRATO U OTRO DOCUMENTO (Antigüedad mayor a 9 meses desde su emisión).	25	Equivalente	Comprende: búsqueda de expediente, duplicado de contrato u otro documento con una antigüedad mayor a 9 meses desde su emisión.
9	Servicios brindados a solicitud del cliente	EMISIÓN DE CONSTANCIAS: A partir de la segunda constancia de no adeudo.	20	Equivalente	Comprende: verificación de estado de cuenta del cliente y emisión de segunda constancia de no adeudo.
10	Servicios brindados a solicitud del cliente	CONSTANCIAS: cartas de presentación solicitadas por clientes.	25	Equivalente	Comprende: elaboración de cartas solicitadas por clientes con la finalidad de acreditar aspectos de su situación crediticia o relación contractual con la empresa.
11	Servicios brindados a solicitud del cliente	EMISIÓN DE DUPLICADOS DE <i>VOUCHERS</i> DE PAGOS: hasta 06 boletas del año en curso.	5	Equivalente	Comprende: emisión de duplicados de <i>vouchers</i> de pagos, hasta 06 boletas del año en curso.
12	Servicios brindados a solicitud del cliente	EMISIÓN DE DUPLICADOS DE <i>VOUCHERS</i> DE PAGOS: hasta 06 boletas de años anteriores.	15	Equivalente	Comprende: emisión de duplicados de <i>vouchers</i> de pagos, hasta 06 boletas de años anteriores.
13	Servicios brindados a solicitud del cliente	EMISIÓN DE DUPLICADOS DE <i>VOUCHERS</i> DE PAGOS: mayores a 06 boletas del año en curso.	25	Equivalente	Comprende: emisión de duplicados de <i>vouchers</i> de pagos mayores a 6 boletas del año en curso
14	Servicios brindados a solicitud del cliente	EMISIÓN DE DUPLICADOS DE <i>VOUCHERS</i> DE PAGOS: mayores a 06 boletas de años anteriores.	40	Equivalente	Comprende: emisión de duplicados de <i>vouchers</i> de pagos mayores a 6 boletas de años anteriores.
15	Servicios brindados a solicitud del cliente	DUPLICADO DE CARTA U OTRO DOCUMENTO: Duplicado de carta por levantamiento de protesto.	25	Equivalente	Comprende: elaboración de carta de cancelación de deuda que será enviado a la cámara de comercio para el levantamiento de protesto.(segunda emisión)
16	Servicios brindados a solicitud del cliente	DUPLICADO DE CRONOGRAMA DE PAGOS	5	Equivalente	Comprende; Búsqueda de crédito en el sistema y búsqueda de expediente, así como la emisión e impresión del documento.
17	Evaluación de documentos	ESTUDIO DE PODERES	50	Equivalente	Comprende: Revisión y Análisis de las facultades de los representantes del cliente para la realización de operaciones de la empresa.

Fuente: Elaboración propia 2017.

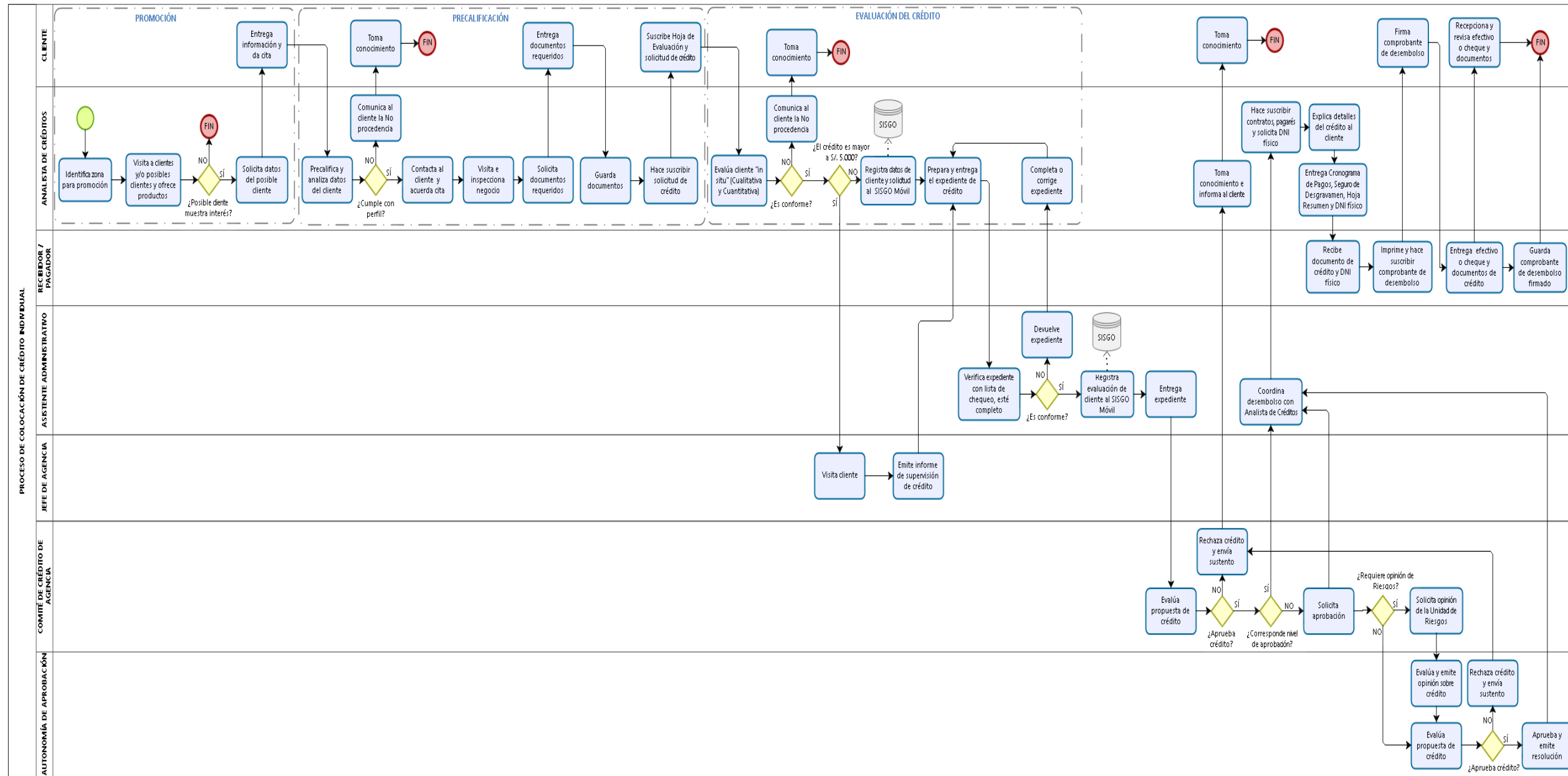
Anexo 8. Proceso de gestión de créditos individuales



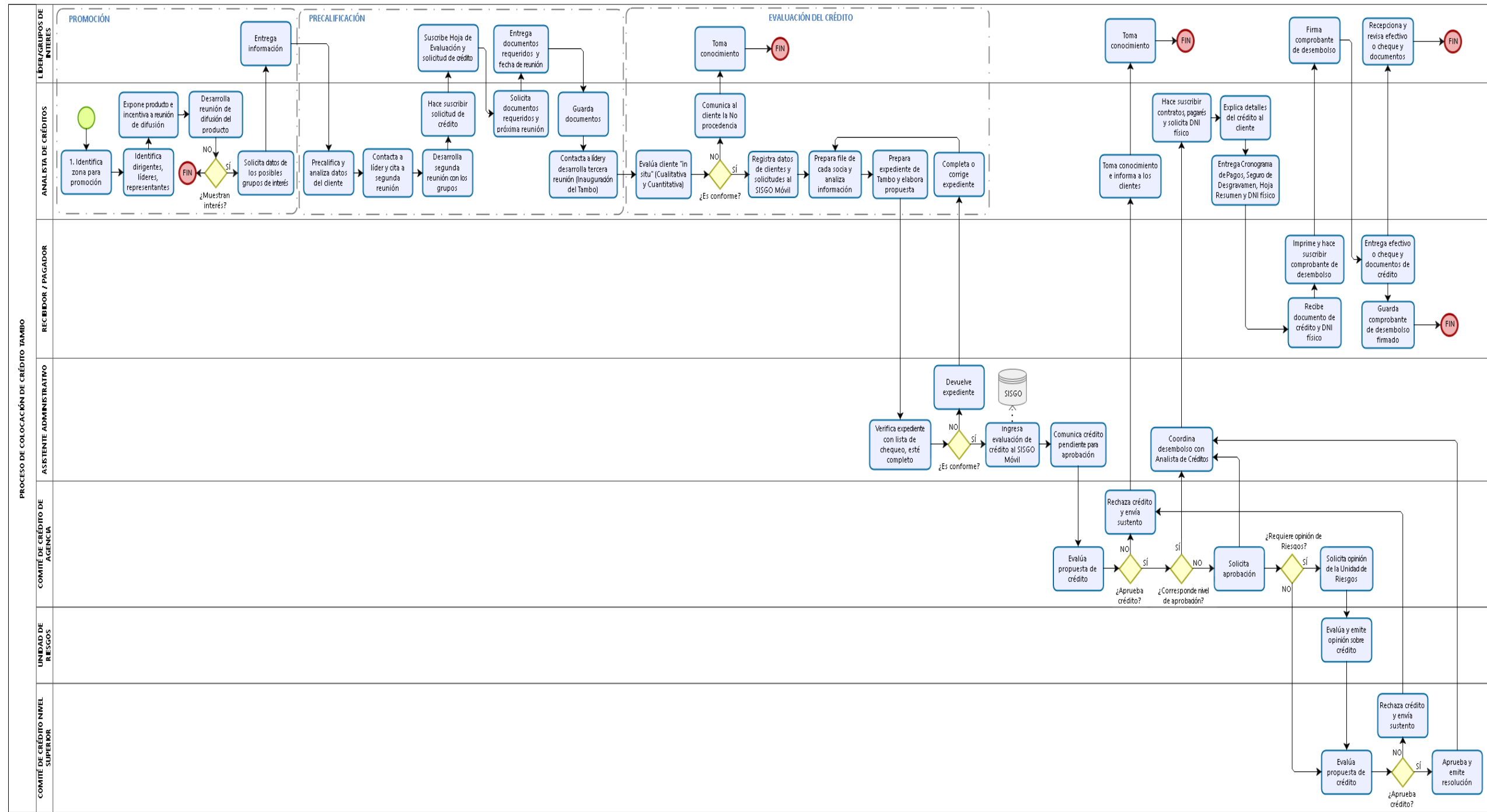
Anexo 9. Proceso de gestión de créditos grupales



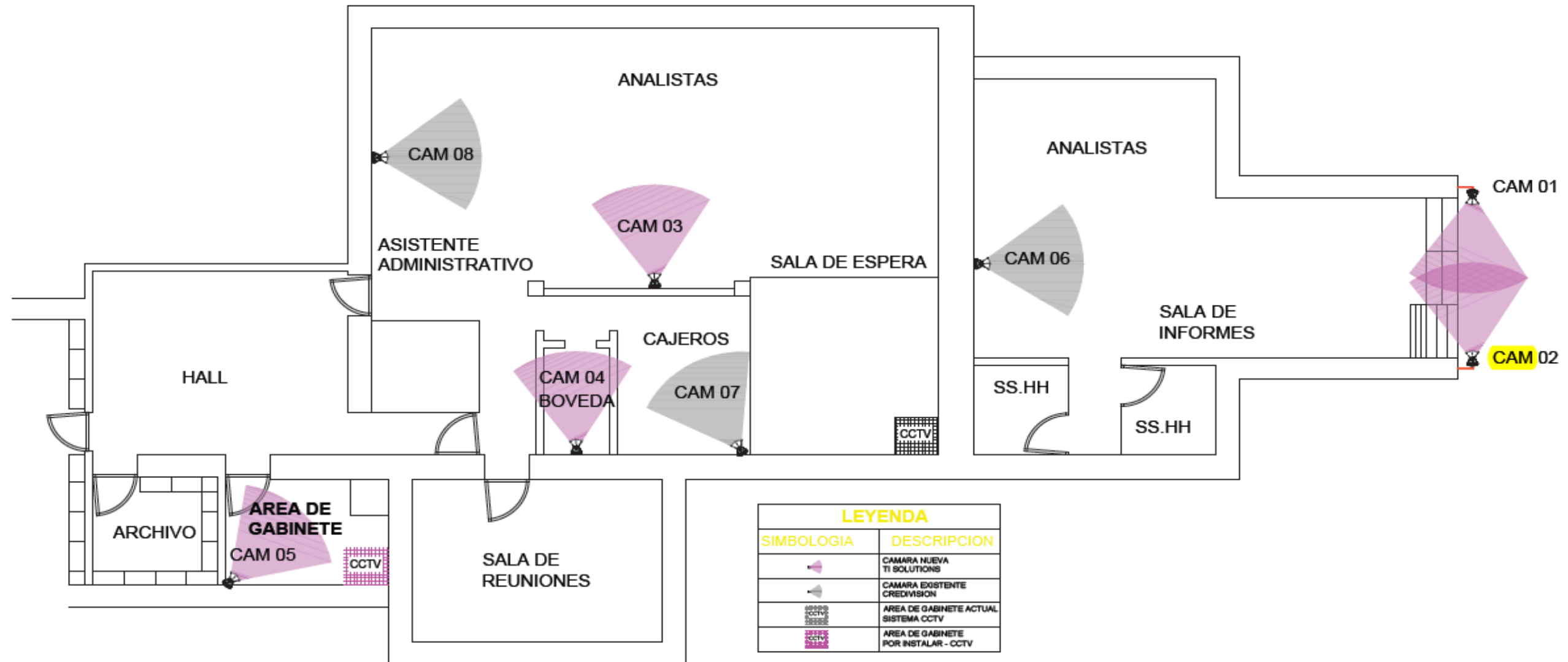
Anexo 10. Rediseño del proceso de gestión de créditos individuales



Anexo 11. Rediseño del proceso de gestión de créditos grupales



PLANO OTUZCO - TRUJILLO



Fuente: La EDPYME (2017).

Anexo 13. Pantallas del aplicativo móvil



Fuente: Elaboración propia 2017.

Anexo 14. Estimación del costo de capital mediante modelo CAPM

ESTIMACIÓN DEL COK DE LA EDPYME - MEDIANTE EL MODELO CAPM

$$Cok = (Rf_{US} + EMBI +) + \beta_{apalancado} * (Rm_{US} - Rf_{US}) * (\sigma_{Perú} / \sigma_{US})$$

Donde:

Cok = Costo de Oportunidad (Capital)

Rf_{US} = Tasa libre de riesgo en EE.UU.

$Rm_{US} - Rf_{US}$ = Prima de Riesgo de Mercado EE.UU.

$(\sigma_{Perú} / \sigma_{US})$ = Desviación estándar de los rendimientos de la bolsa local entre la desviación de los rendimientos de la bolsa de EE.UU.

EMBI+ = Riesgo País

$$\beta_{apalancada} = \beta_{desapalancada} \times (1 + (1-t) \times (\text{pasivo LP} / \text{patrimonio}))$$

Rf_{US}	2,2%
Prima de riesgo $_{US}$	6,2%
EMBI+	1,7%
$\sigma_{Perú}$	1,4%
$\sigma_{EE.UU.}$	1,2%
β Sector (desapalancado)	0,32
IR	30%
β Apalancado	1,49

Cok =	14,2%
--------------	--------------

Fuentes de Fondos	En S/	% F.F.
Total Deuda (pasivo)	25.750.410	84%
Total Patrimonio (Recursos Propios)	4.914.953	16%
Total Patrimonio + Deuda de L.P.	30.665.364	100%

Fuente: Elaboración propia 2017.

Anexo 15. Proyección del balance de La EDPYME sin planeamiento

	2016	2017*	2018	2019	2020	2021	2022
Disponibles	4.775.934	4.333.229	3.617.398	3.675.401	3.758.442	3.866.347	3.998.237
Cartera de Créditos Neta	24.336.906	24.033.044	24.333.486	24.648.949	24.980.186	25.327.985	25.693.174
Cartera bruta	24.802.755	24.802.755	26.042.892	27.345.037	28.712.289	30.147.903	31.655.298
Rendimiento devengado	1.049.113	1.049.113	1.101.569	1.156.648	1.214.480	1.275.204	1.338.964
Provisiones	-1.514.962	-1.818.824	-2.810.976	-3.852.735	-4.946.582	-6.095.122	-7.301.088
Cuentas por cobrar	254.192	276.377	279.141	281.932	284.751	287.599	290.475
Activo fijo	695.900	906.108	860.802	817.762	776.874	738.031	701.129
Otros activos	1.877.752	1.962.890	1.962.890	1.962.288	1.934.811	1.880.747	1.801.086
Impuesto a la renta diferido	428.717	428.717	428.717	428.115	400.638	346.575	266.913
Total Activo	31.940.685	31.511.647	32.763.123	34.082.420	35.467.167	36.920.627	38.446.225
Adeudados	26.533.302	25.750.410	27.203.122	28.500.587	29.654.130	30.669.247	31.557.053
Cuentas por pagar	426.625	719.496	733.886	748.564	763.535	778.806	794.382
Provisiones	116.268	121.310	123.736	126.210	128.735	131.309	133.936
Otros pasivos	8.441	5.478					
Total Pasivo	27.084.636	26.596.694	28.060.743	29.375.361	30.546.400	31.579.362	32.485.370
Patrimonio	4.856.049	4.914.953	4.702.380	4.707.059	4.920.768	5.341.265	5.960.855
Total Pasivo y Patrimonio	31.940.685	31.511.647	32.763.123	34.082.420	35.467.167	36.920.627	38.446.225

Fuente: Elaboración propia 2017.

Anexo 16. Proyección del estado de resultados de La EDPYME sin planeamiento

ESCENARIO SIN PLAN	2016	2017*	2018	2019	2020	2022
Ingresos Financieros	10.308.761	10.115.795	10.852.148	11.428.421	12.038.484	13.401.774
Ingresos por créditos	10.225.151	9.971.495	10.677.586	11.211.465	11.772.038	12.978.672
Ingresos por seguros	83.610	144.299	174.562	216.956	266.446	423.102
Costo financiero	2.951.469	2.860.871	3.020.761	3.171.799	3.330.389	3.671.754
Costo de provisiones n	749.263	967.953	992.152	1.041.759	1.093.847	1.205.967
Costo operativo	6.902.549	7.382.078	7.051.808	7.208.178	7.308.949	7.638.926
Costo de personal	4.335.167	4.503.322	4.603.279	4.757.854	4.856.743	5.182.666
Costo de servic. Tercero	2.178.849	2.396.128	2.060.258	2.060.258	2.060.258	2.060.258
Depreciación y amortiz.	263.335	336.064	240.000	240.000	240.000	240.000
Tributos y contribucion	51.186	34.162	35.870	37.663	39.547	43.600
Otros costos	74.011	112.402	112.402	112.402	112.402	112.402
Impuesto a la renta	0	0	0	2.005	91.590	265.538
Utilidad Neta	-294.521	-1.095.107	-212.574	4.679	213.709	619.590

Fuente: Elaboración propia 2017.

Anexo 17. Proyección del flujo de caja de La EDPYME

CON PLANEAMIENTO	2017*	2018	2019	2020	2021	2022
Utilidad neta	-1.095.107	20.836	880.059	2.219.820	3.944.669	6.306.815
Provisiones por crédito	967.953	935.861	1.114.087	1.363.000	1.676.843	2.104.248
Depreciación y amortización	336.064	240.000	345.333	431.333	534.000	706.000
Flujo de caja de operaciones	208.910	1.196.698	2.339.479	4.014.153	6.155.513	9.117.063
Variación de cartera	0	3.872.267	6.312.048	7.911.573	10.022.338	14.400.783
Proyectos estratégicos		302.900				
Flujo de caja de inversión	0	4.175.167	6.312.048	7.911.573	10.022.338	14.400.783
Adeudos y obligaciones	-782.892	3.851.430	5.431.989	5.691.752	6.077.668	8.093.968
Flujo de caja de financiación	-782.892	3.851.430	5.431.989	5.691.752	6.077.668	8.093.968
SIN PLANEAMIENTO	2017*	2018	2019	2020	2021	2022
Utilidad neta	-1.095.107	-212.574	4.679	213.709	420.497	619.590
Provisiones por crédito	967.953	992.152	1.041.759	1.093.847	1.148.540	1.205.967
Depreciación y amortización	336.064	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Flujo de caja de operaciones	208.910	1.019.578	1.286.439	1.547.556	1.809.037	2.065.556
Variación de cartera	0	1.240.138	1.302.145	1.367.252	1.435.614	1.507.395
Proyectos estratégicos		0				
Flujo de caja de inversión	0	1.240.138	1.302.145	1.367.252	1.435.614	1.507.395
Adeudos y obligaciones	-782.892	1.452.711	1.297.465	1.153.543	1.015.117	887.806
Flujo de caja de financiación	-782.892	1.452.711	1.297.465	1.153.543	1.015.117	887.806

Fuente: Elaboración propia 2017.

Notas biográficas

Luis Antonio Chicchón Huari

Ingeniero estadístico e informático por la Universidad Nacional Agraria La Molina. Con especialización en Técnicas Estadísticas para la Minería de Datos por la misma universidad. Cuenta con 8 años de experiencia en las áreas de inteligencia comercial, gestión de información, análisis estadístico y transformación digital en los sectores financiero, retail y en diversas instituciones del Estado.

Elar Fernando Moreira

Contador Público de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Con especialización en Costos y Presupuestos para Empresas Mineras por la institución Gerens. Cuenta con 15 años de experiencia en los sectores industrial, consumo masivo, minero y transporte. Ha ocupado posiciones de analista, jefe de cuentas por pagar y jefe de administración y finanzas.

William Smith Robles Villanueva

Economista de la Universidad Nacional de Trujillo. Con especialización en Finanzas Corporativas por la Universidad ESAN, y en Administración de Gestión por el Instituto Tecnológico de Monterrey de México. Cuenta con 10 años de experiencia en el sector de microfinanzas como Cajas Municipales y Edpyme, ocupando posiciones de analista financiero, analista de riesgos, jefe de riesgo y gerente de riesgo.