

# UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



## INFORME DE TRABAJO

**“INFORME POR EXPERIENCIA PROFESIONAL EN LA  
EVALUACIÓN DE OPORTUNIDADES PARA EL ACCESO AL  
FINANCIAMIENTO DE MICROCRÉDITOS EN LA FINANCIERA  
CREDISCOTIA, AREQUIPA 2012 – 2014”**

Presentado por el

Bachiller

Huamán Zuzunaga, Christian Omar

Para optar el Título profesional de:

LICENCIADO EN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AREQUIPA, PERÚ

2016



## AGRADECIMIENTOS

A Dios quien supo guiarme por el buen camino darme fuerza para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñarme a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A la Universidad Católica de Santa María

A mi asesor

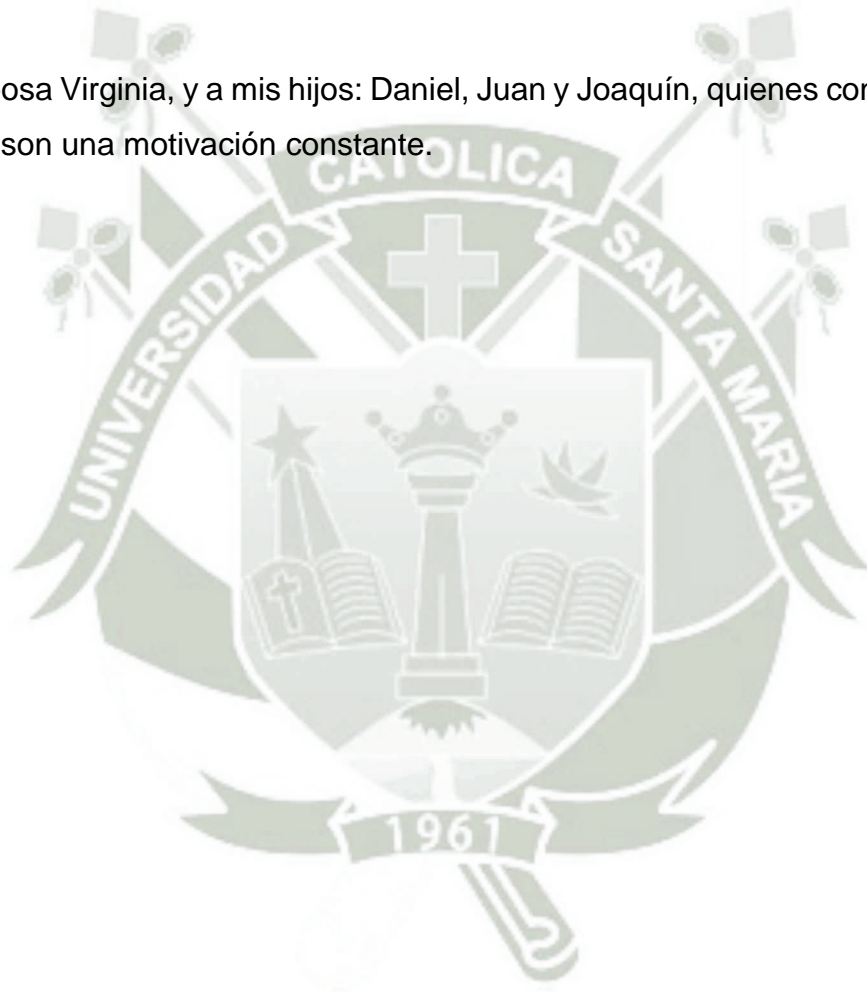
A todos los que contribuyeron con sus aportes en la consecución del presente trabajo de investigación

## DEDICATORIA

Dedico de manera especial a mi hermana Fabiola pues ella fue y será un ejemplo de lucha y de vida profesional, pese a su enfermedad supo salir adelante, obteniendo el grado de bachiller en su especialidad, sé que desde el cielo guía mis pasos

A mis padres: Víctor y Jeannet, con gratitud por ser permanente apoyo

A mi esposa Virginia, y a mis hijos: Daniel, Juan y Joaquín, quienes con su cariño y apoyo son una motivación constante.



## RESUMEN

El contenido del presente informe hace referencia a la experiencia profesional adquirida a través de los años de actividad laboral en empresas de ámbito micro financiero en la Ciudad de Arequipa y Pedregal, Caja Arequipa y Financiera Crediscotia las cuales me han llevado a conocer la realidad de un sinfín de negocios tanto de la pequeña y micro empresa, en la cual se sintetizan los conocimientos y experiencia adquirida, así como los logros obtenidos en la función desempeñada como Promotor de Créditos, Analista de Créditos, Analista Sénior de Créditos y Funcionario de Negocios.

Las empresas mencionadas están formalmente constituidas con años de experiencia en el sector micro financiero a través de todo el Perú, y con capacidad de brindar y cumplir con todas las exigencias de los clientes. El propósito de estas financieras es el otorgamiento de préstamos y ahorros que contribuyen con los ciudadanos para hacer crecer sus negocios y al pasar de los años ver una rentabilidad fructífera en bien y desarrollo de nuestra ciudad y del país.

**PALABRAS CLAVES:** Finanzas, Microempresas

## ABSTRACT

The contents of this report refers to the experience gained through the years of employment with companies micro level business in the city of Arequipa and Pedregal, Caja Arequipa and Financiera Crediscotia which have led me to know the reality of a countless businesses both small and micro enterprises, in which the knowledge and experience gained are synthesized and achievements in the role as promoter Credits, Credit Analyst, Senior Analyst Credit and business Officer.

The companies mentioned are formally constituted with years of experience in micro finance sector throughout Peru, and brindad capacity and meet all customer requirements. The purpose of these is financial lending and savings contributing citizens to grow their business and over the years see a fruitful returns in good and development of our city and country.

KEYWORDS: Finance, Micro enterprises

## INTRODUCCIÓN

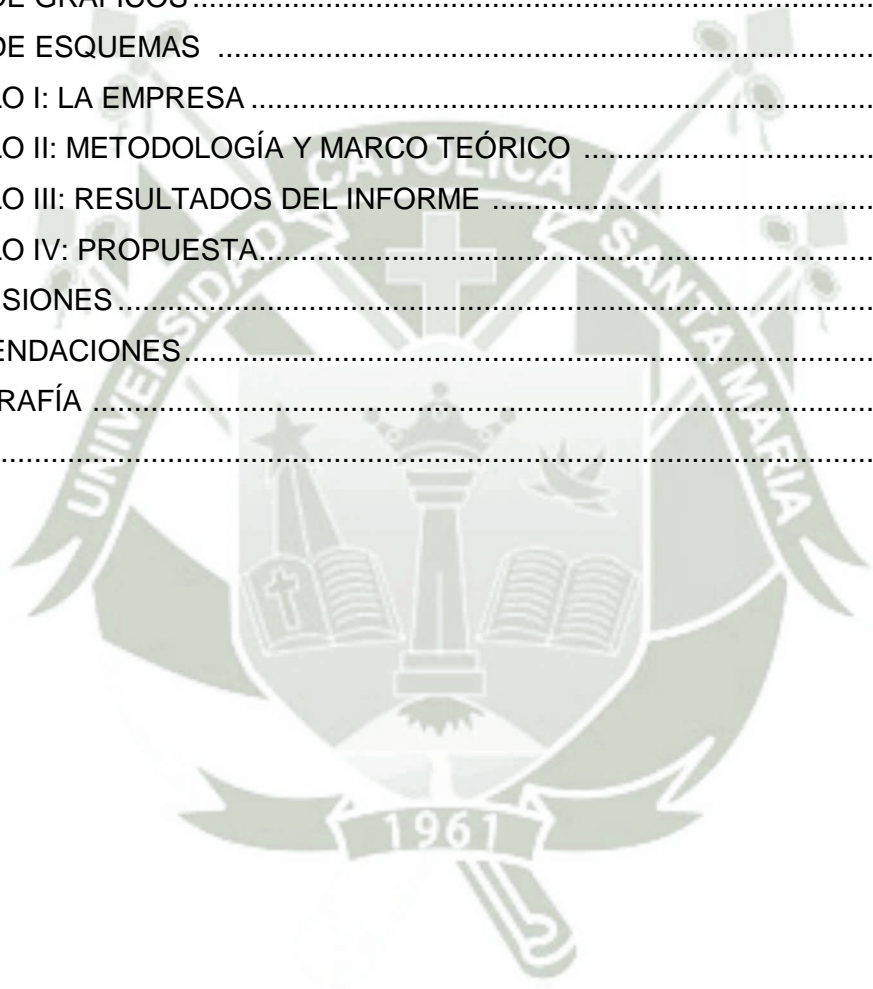
En los últimos años se ha observado en la economía peruana, un importante dinamismo del sector micro financiero orientado a ofrecer servicios financieros a microempresas, empresas familiares o productores individuales de la mano con la tecnología y sistemas interconectados para mayor funcionalidad en diferentes áreas, pero imprescindible en lo que respecta a las entidades financieras. Consideramos que debe existir una interrelación entre la banca y tecnología, ya que el manejo de los servicios de alta complejidad es parte de los avances tecnológicos que se han venido efectuando a través del tiempo.

Los últimos 50 años se han caracterizado por un avance vertiginoso de la ciencia. Actualmente todas estas tecnologías avanzan a un paso tan rápido que para los que se dedican a utilizarlas les cuesta mantenerse al corriente de su aparición y utilidades, sin tener en cuenta la experiencia directa con ellas.

Desde hace algunos años la industria financiera viene haciendo uso de las nuevas tecnologías para mejorar sus procesos y servicios. Sería imposible pensar hoy en día que con todo el volumen de información que manejan, y los desarrollos tecnológicos alcanzados, los bancos, cajas municipales y cooperativas no hubieran realizado innovaciones o diseñado nuevos productos, por más conservadores que pudiera considerárseles. Y aunque los procesos de innovación e incorporación de tecnología no han sido uniformes, grandes cantidades de dinero se siguen invirtiendo para hacer los sistemas más rápidos, ágiles y eficientes a la vez que ganar cuotas de mercado. El cliente de hoy en día exige rapidez y calidad en la atención, Algunos rasgos de estas innovaciones sin embargo, son comunes a todos los procesos; en un principio las tecnologías han sido utilizadas con fines de automatización, reducción de costos e incremento del control y la seguridad. De tal forma poder brindar aun atención acorde con las invocaciones de un mundo tan competitivo en banca y seguros.

## ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	3
DEDICATORIA .....	4
RESUMEN .....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
ABSTRACT .....	7
ÍNDICE .....	8
ÍNDICE DE CUADROS.....	9
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	10
ÍNDICE DE ESQUEMAS .....	11
CAPÍTULO I: LA EMPRESA .....	12
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA Y MARCO TEÓRICO .....	47
CAPÍTULO III: RESULTADOS DEL INFORME .....	76
CAPÍTULO IV: PROPUESTA.....	93
CONCLUSIONES .....	111
RECOMENDACIONES.....	112
BIBLIOGRAFÍA .....	113
ANEXO .....	116

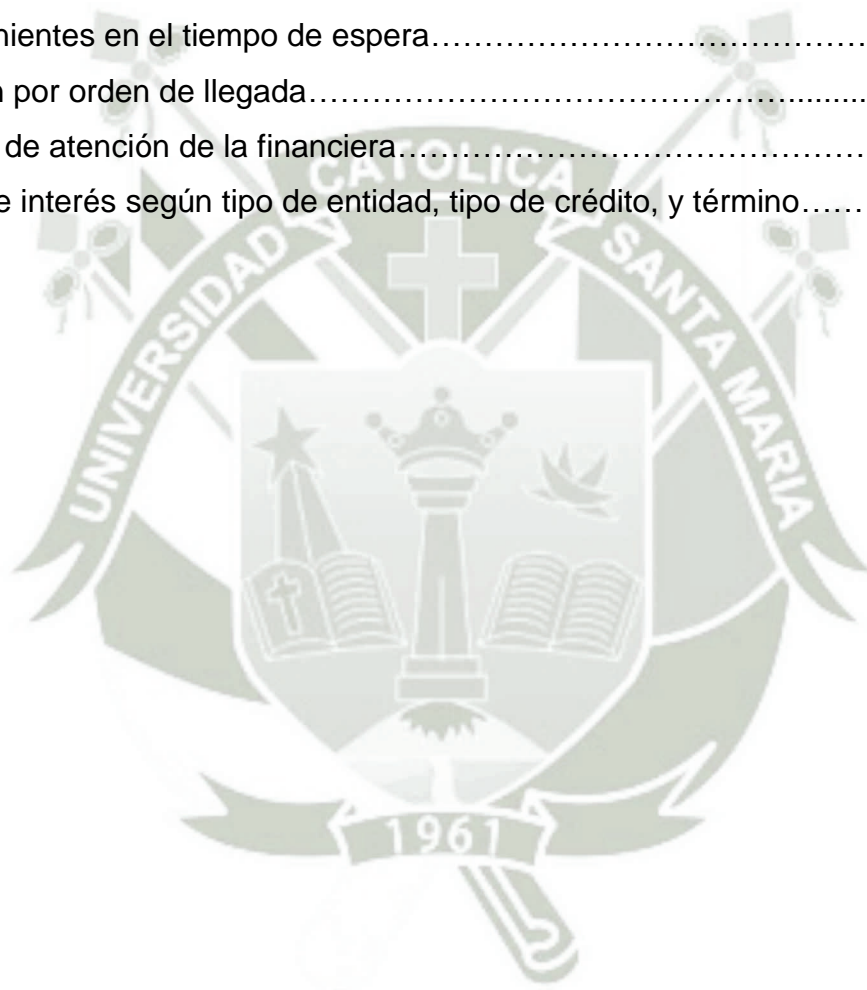


## ÍNDICE DE CUADROS

Indicadores Financieros en miles de Nuevos Soles de junio del 2015.....	14
Directorio.....	19
Directorio de Administración.....	21
Eficiencia del tipo de servicio recibido.....	23
Tiempo de atención brindado.....	25
Operadores de ventanilla en atención.....	27
Tiempo de espera.....	29
Recomendaciones del cliente.....	33
Satisfacción de los clientes.....	35
Inconvenientes en el tiempo de espera.....	37
Abandono de clientes por el tiempo de espera.....	39
Atención por orden de llegada.....	41
Sistema de atención de la financiera.....	43
Factores percepción de clientes.....	44
Indicadores percepción de los clientes.....	45
Listado de Principales Bancos en Perú.....	58
Matriz EFE.....	80
Matriz FODA.....	83
Lineamientos de Gestión en la Entidad Financiera.....	84
Identificación de Variables para el diseño del Modelo.....	90
Variables Principales y Secundarias.....	91
Variables del Modelo - Condición Sociodemográfica.....	93
Variables del Modelo - Movimiento Económico.....	94
Variables del Modelo – Tasas de Variación.....	94
Perspectiva financiera.....	100
Perspectiva del cliente.....	101
Perspectiva de procesos internos.....	102
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	103
Plan de Formación.....	104
Plan de Formación.....	106
Acciones de mejora para las microempresa del sector empresarial de Arequipa Metropolitana.....	108

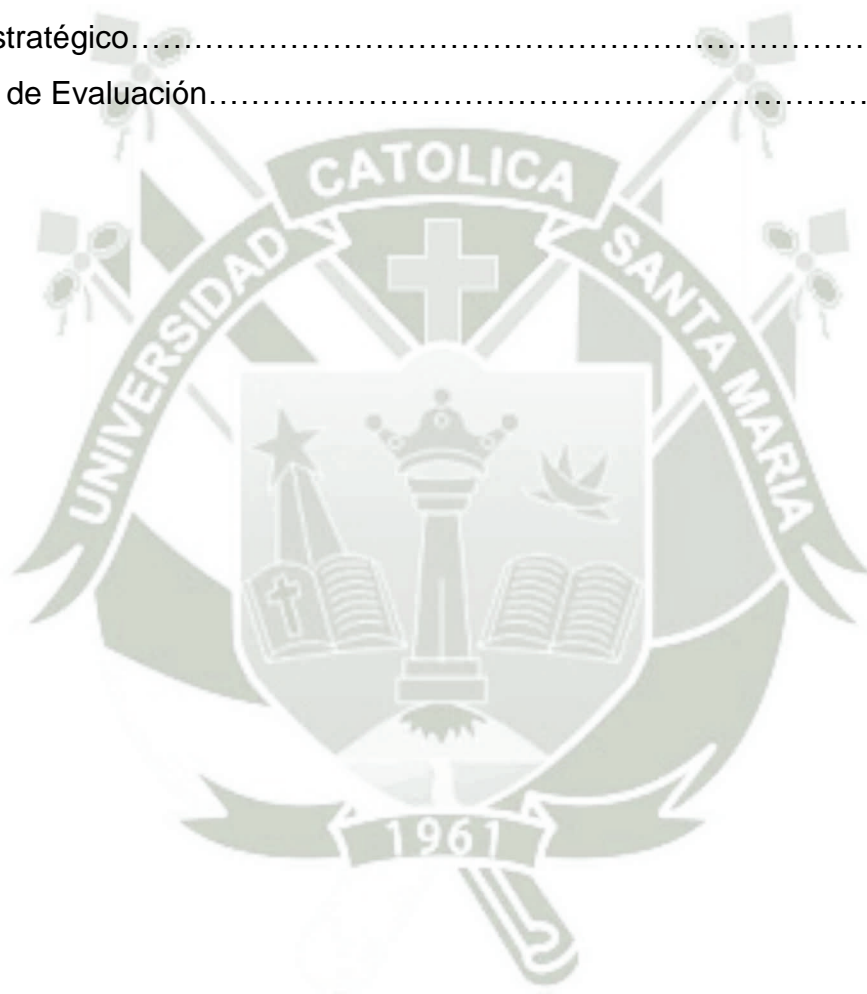
## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Eficiencia del tipo de servicio recibido.....	23
Tiempo de servicio brindado.....	25
Operadores de ventanilla en atención.....	27
Tiempo de espera en relación a otros bancos.....	30
Recomendaciones del cliente.....	33
Satisfacción de los clientes.....	35
Inconvenientes en el tiempo de espera.....	37
Inconvenientes en el tiempo de espera.....	39
Atención por orden de llegada.....	41
Sistema de atención de la financiera.....	43
Tasas de interés según tipo de entidad, tipo de crédito, y término.....	69



## ÍNDICE DE ESQUEMAS

Organigrama General.....	15
Negocios.....	16
Risk Analytics Pequeña y Micro Empresa.....	17
Directorio De Administración.....	21
Las cinco fuerzas de Porter.....	76
Mapa de procesos.....	82
Mapa Estratégico.....	88
Proceso de Evaluación.....	95



## Capítulo I: La Empresa

### 1.1. Aspectos Generales

#### 1.1.1. Reseña Histórica de La Empresa

CrediScotia inicia formalmente sus operaciones en el Perú en febrero de 2009 combinando el amplio conocimiento del Banco del Trabajo en el mercado de las microfinanzas y en la banca de consumo, adquirido en sus 15 años de experiencia en el país, con el respaldo de The Bank of Nova Scotia (Scotiabank), grupo financiero internacional con más de 180 años de experiencia, considerado entre los diez bancos más sólidos y prestigiosos del mundo. Juntos hemos iniciado una nueva forma de entender los negocios. CrediScotia nace para ofrecer productos y experiencias simples a los peruanos, aquellos microempresarios y dependientes que tienen cosas por hacer y proyectos que llevar a cabo. Nuestro objetivo es hacer que las cosas pasen. Nuestro compromiso, poner a disposición de todos nuestros clientes la experiencia, el conocimiento y los recursos que tenemos para hacer que sus proyectos sean posibles<sup>1</sup>.

CrediScotia Financiera S.A. (“CrediScotia” o “la Financiera”), inició formalmente sus actividades en el Perú en febrero del 2009, al asumir las operaciones del ex Banco del Trabajo, quien operó previamente por cerca de 15 años en el país, especializándose en microfinanzas y en banca de consumo. En julio del 2008, el Banco Scotiabank del Perú S.A.A. (“Scotiabank”), adquirió 100% del capital social del Banco del Trabajo, hoy CrediScotia Financiera. Scotiabank es una de las instituciones financieras más importantes del país, siendo

---

<sup>1</sup> <http://www.crediscotia.com.pe/Quienes-Somos/Conoce-Crediscotia/nuestra-identidad>

subsidiaria de The Bank of Nova Scotia (BNS), con sede en Toronto – Canadá, institución con presencia internacional en más de 50 países, siendo reconocido como uno de los grupos financieros más importantes del Perú y el mundo . Al cierre del primer semestre del 2015, CrediScotia contó con un nivel de colocaciones brutas de 40.21%, depósitos totales por 51.97% e ingresos financieros de 39.84%, dentro del total de operaciones del sistema de financieras, lo que la ubica como la institución líder en ese subsector<sup>2</sup>.

#### 1.1.2. La Empresa en el Perú

Las categorías de clasificación de riesgo otorgadas a CrediScotia Financiera, se sustentan en<sup>3</sup>:

- El respaldo de su accionista, Scotiabank Perú, que ha proporcionado apoyo patrimonial, así como de adecuadas alternativas de financiamiento y de soporte administrativo.
- El soporte informático con que cuenta, que incluye herramientas apropiadas para enfrentar las exigencias del mercado y el diseño de nuevos productos.
- Su modelo de gestión, basado en una completa integración administrativa, la que facilita centralizar su gestión, mejorar controles internos y disminuir gastos operativos.
- El respaldo y estabilidad de estructura administrativa, tanto a nivel directivo, como gerencial.
- El reenfoque estratégico efectuado a partir del 2013, en la estructura del negocio, dando prioridad a operaciones de menor monto, y de mejor relación rentabilidad –

---

<sup>2</sup> <http://www.classrating.com/CrediScotia.pdf>

<sup>3</sup> <http://www.classrating.com/CrediScotia.pdf>

riesgo, estableciendo mejor estructura del portafolio.

- Su estructura operativa, que ha permitido crecimiento de sus operaciones; tanto en colocaciones, como en depósitos; y sus positivas proyecciones, determinando una adecuada generación de ingresos financieros, en relación a los gastos, alcanzando buenos niveles de rentabilidad y eficiencia.

### CUADRO N° 1

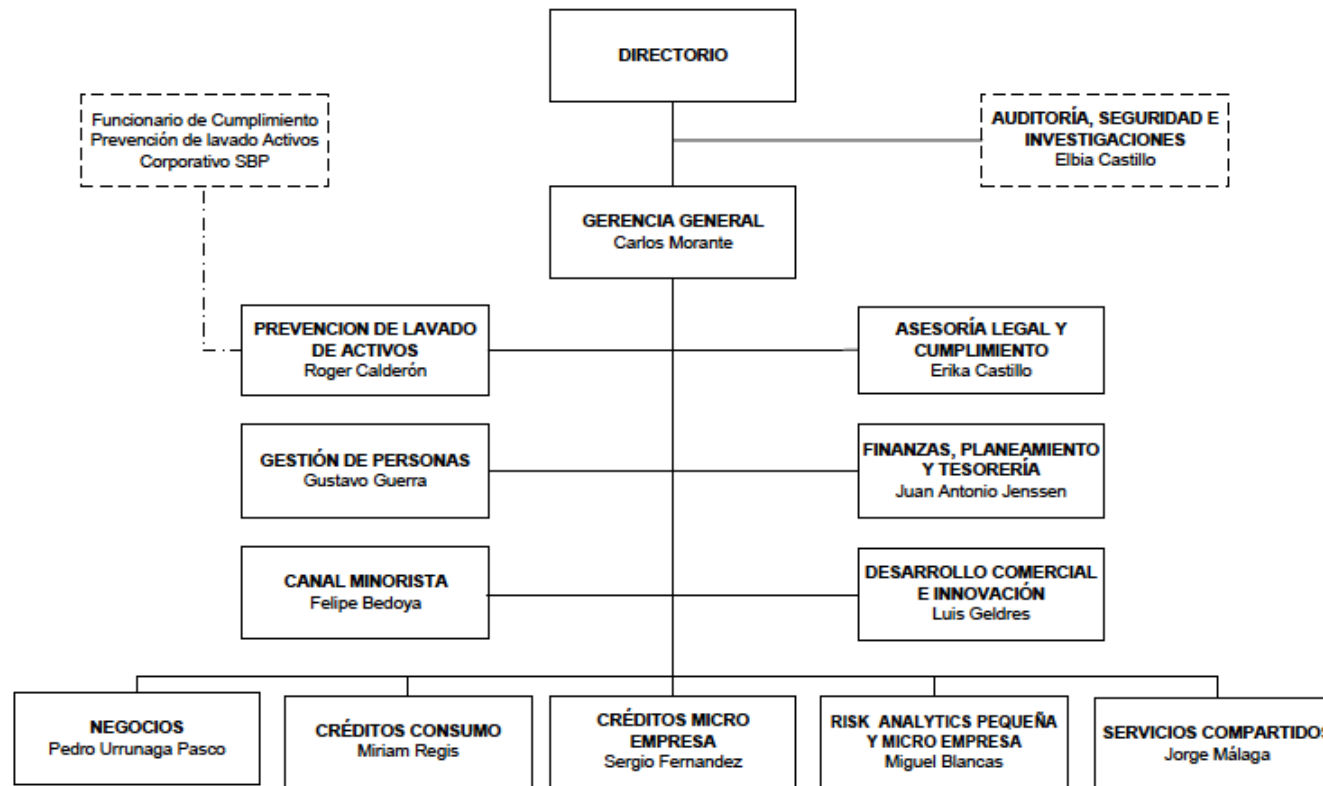
#### Indicadores Financieros En miles de Nuevos Soles de junio del 2015

	Dic.2013	Dic.2014	Jun.2015
Total Activos	3,616,162	3,850,859	3,834,581
Colocac. Brutas	2,957,889	3,213,035	3,253,707
Activos Improductivos	211,917	215,173	226,460
Pasivos exigibles	2,981,305	3,289,529	3,290,460
Patrimonio	551,342	482,123	468,303
Resultado Operac. Bruto	908,655	887,092	481,693
Gastos de apoyo y deprec.	-442,985	-452,930	-237,973
Provisiones por colocac.	-336,731	-287,342	-122,051
Resultado neto	89,373	102,459	83,550
Morosidad Global/Coloc. Brutas	9.19%	8.72%	8.68%
Venc / Colocaciones brutas	7.15%	6.68%	6.95%
Venc. +restr.+ref.-prov./Patrim.	-13.95%	-19.89%	-21.74%
Tolerancia a pérdidas	21.34%	20.24%	20.43%
Ratio de Capital Global	17.09%	14.09%	15.66%
Liquidez Corto Plazo/Pasivos	-0.25	-0.38	0.02
Posición cambiaria	-0.01	-0.01	-0.02
Util. neta/Capital	24.02%	27.10%	43.72%
Gastos de apoyo/Act.prod.	16.33%	17.29%	16.78%
N° de sucursales	94	93	93
N° de empleados	3,023	3,012	2,750

Para efectos comparativos, las cifras han sido ajustadas a soles constantes de Jun. del 2015.

1.1.3. Organización Estructural de la Empresa

**Esquema N° 1 : Organigrama General**

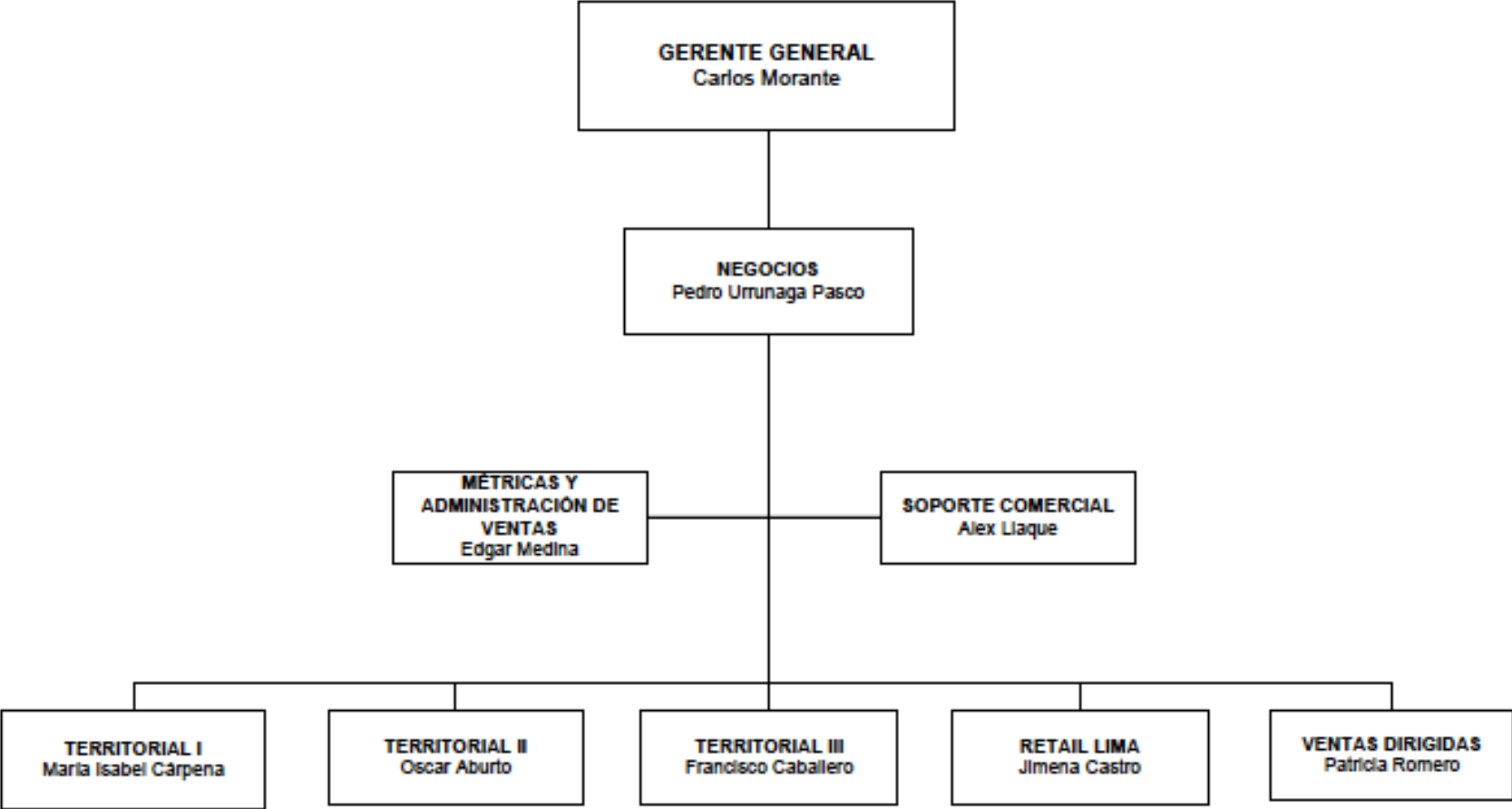


(\*) Representa Roles de la unidad.

- - - Coordinación funcional y administrativa.

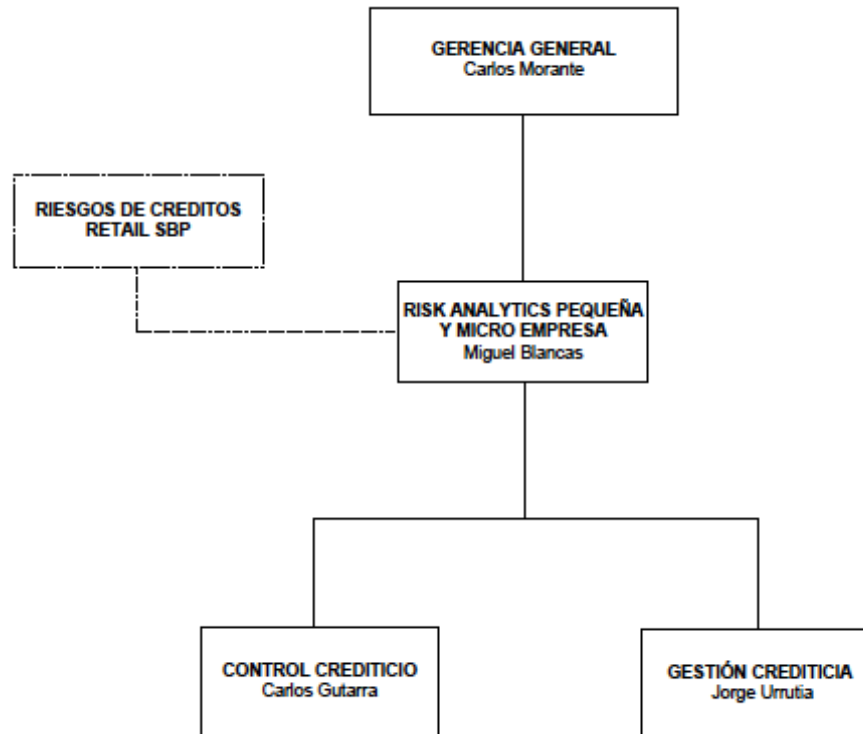
Fuente: Financiera CrediScotia. Estructura Organizacional Financiera CrediScotia. Perú. 2015. p. 3

**Esquema N° 2: Negocios**



Fuente: Financiera CrediScotia. Estructura Organizacional Financiera CrediScotia. Perú. 2015. p. 8

### Esquema N° 3: Risk Analytics Pequeña y Micro Empresa



Fuente: Financiera CrediScotia. Estructura Organizacional Financiera CrediScotia. Perú. 2015. p. 11



#### 1.1.4. La Función de la Empresa

A continuación se describen los principales aspectos internos de la empresa<sup>4</sup>:

##### **Nuestra misión**

Dar acceso a soluciones financieras sencillas y oportunas, que hagan posible los proyectos de los emprendedores y familias del Perú.

##### **Nuestra visión**

Ser líder en la solución de necesidades de consumo y emprendimiento en el Perú.

##### **Nuestra esencia**

Simplemente, hacemos que sea posible.

En CrediScotia, nuestros clientes son lo primero. Día a día nos confían sus logros y proyectos, ya sean empresariales, personales o familiares. Por ello, nuestro compromiso es trabajar de la mano con estos hacedores peruanos para concretar juntos sus objetivos.

Nuestra esencia de marca se basa en las palabras "simple" y "hacer".

“**Simple**”, porque creemos que la simplicidad es un requisito fundamental para hacer las cosas bien. Lo complicado solo nos complica más.

Y “**hacer**”, porque las cosas pasan cuando empezamos a hacerlas.

Somos gente “hacedora”. Nuestros clientes: quienes con determinación, perseverancia y esfuerzo no se detienen

---

<sup>4</sup> <http://www.crediscotia.com.pe/Quienes-Somos/Conoce-Crediscotia/nuestra-identidad>

hasta **hacer** que sus proyectos o negocios inicien, desarrollen y crezcan.

Nosotros: porque al nutrirnos de nuestros clientes y conocer sus necesidades les facilitamos el “**hacer**”, poniendo a su alcance los servicios y productos más adecuados, así como nuestro mejor consejo profesional.

**Nuestro eslogan**

**“Hagamos que sea posible”**

Es un compromiso con la gente emprendedora, una invitación a pasar al campo de la acción y hacer que los proyectos se hagan realidad; trabajando juntos, nosotros y nuestros clientes.

1.1.4.1. Equipo de Trabajo

El órgano máximo de la Financiera es el Directorio, el cual se encuentra conformado por siete miembros titulares y uno alterno<sup>5</sup>.

**CUADRO N° 2**

Directorio	
Presidente:	Carlos González Taboada
Vicepresidente:	Hubert de La Feld
Directores Titulares:	Yván Rosas Ferreccio César Calderón Herrada Juan Manuel Santa María Stein Sergio Quiñones Franco Arturo Nuñez Devescovi
Directores Alterno:	Francisco Rivadeneira Gastañeta

**Fuente: Financiera CrediScotia.**

En febrero del ejercicio 2009, una vez definida la estructura organizacional de la Financiera, se designó la plana gerencial, nombrándose al Sr. René Jaime Fárach, como Gerente General. Posteriormente, en mayo del 2011, ante el crecimiento registrado

<sup>5</sup> <http://www.classrating.com/CrediScotia.pdf>

en las operaciones de la Financiera, el Directorio aprobó un nuevo organigrama, que reforzó las unidades operativas y especializó otras unidades del negocio.

Con el objetivo de lograr mayor eficiencia en la gestión interna, se cuenta con el apoyo de los servicios de Unidades de Soporte y de Control de Scotiabank Perú.

En enero del 2014 se hizo efectiva la renuncia del Sr. René Jaime, determinando que hasta la designación del nuevo Gerente General, las funciones sean ejercidas por el Sr. Roberto Escudero y por el Sr. Juan Antonio Jenssen, quienes se desempeñaban como Gerente General Adjunto de Negocios y Gerente General Adjunto a cargo de Finanzas, Planeamiento y Tesorería, respectivamente. Con fecha, 11 de febrero del 2014 se designó al Sr. Juan Carlos García Vizcaíno como nuevo Gerente General, ejerciendo sus funciones desde el 3 de marzo. El Sr. García se venía desempeñando como Presidente Ejecutivo de Scotiabank en El Salvador.

Más recientemente, en abril del 2014 se retiró el Sr. Roberto Escudero Loayza, quien venía desempeñándose como Gerente General Adjunto de Negocios. El Sr. Escudero se retiró de la Financiera para asumir nuevas responsabilidades al interior del Grupo Scotiabank, siendo reemplazado por el Sr. Pedro Urrunaga Pasco Font, quien ya ha estado vinculado con la institución en ejercicios anteriores. Esta designación vino junto con el cambio de denominación de su cargo, siendo ahora denominado Vicepresidencia de Negocios.

### **CUADRO N° 3 Directorio De Administración**

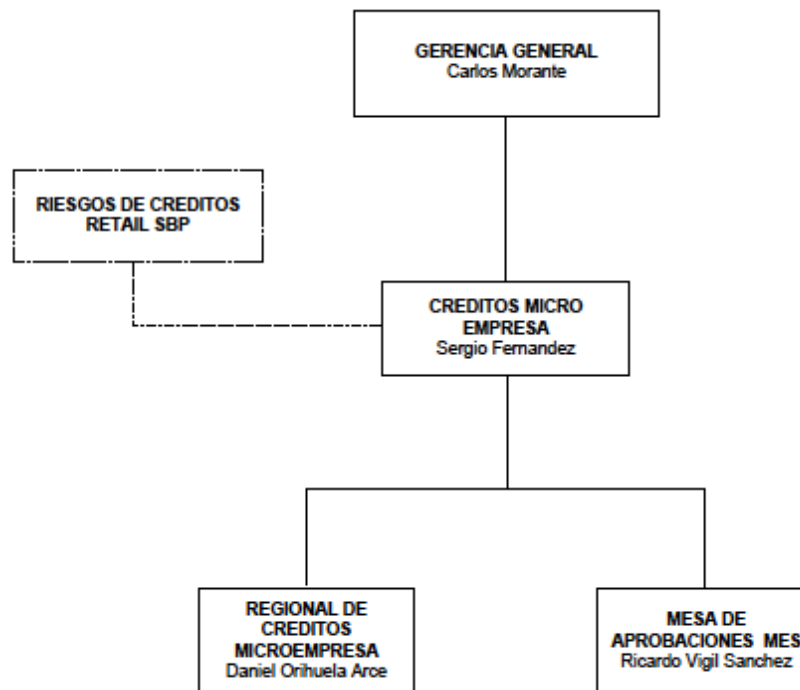
**Administración**

Gerente General:	Juan Carlos García Vizcaino
Grte. Gral. Adjunta Fin, Plan y Tesorería:	Juan Antonio Janssen Mazzino
Vicepresidente de Negocios:	Pedro Urrunaga Pasco Font
Gerente de Desarrollo Comer. e Innov.:	Luis Geldres de la Rosa
Gerente de Gestión de Personas:	Gustavo Guerra Chávez
Gerente de Riesgos:	Kenneth Figuerola Duthurburu
Gerente de Servicios Compartidos:	Jorge Málaga Nieto
Gerente de Ases. Legal:	Erika Lyzett Castillo Rafael

La plana gerencial de la Financiera mantiene estabilidad y las rotaciones que se producen, responden mayormente a cambios dentro del Grupo Scotiabank.

1.1.4.2. Organigrama del Área de Créditos

**Esquema N° 4: Créditos Micro Empresa**



Fuente: Financiera Crediscotia. Estructura Organizacional Financiera Crediscotia. Perú.

2015. p. 10

1.2. Análisis de la Problemática

Cuando se me da la oportunidad de laborar en una entidad grande y prestigiosa como Crediscotia asumiendo el cargo de Funcionario de Negocios, para mí fue un reto más dentro de mi experiencia en micro finanzas; como todo inicio realice un análisis tanto del personal a mi cargo como a cada uno de mis clientes asignados a mi portafolio, día a día se iban implementando soluciones de atención al cliente teníamos el deber de ser rápidos en atención y rápidos en dar una respuesta al cliente teniendo en cuenta que la competencia crecía a pasos agigantados, y es así cuando fui desarrollando maneras de concretar la atención de o de los clientes en menos de 24 horas, obviamente pasando por todos los filtros que cada cliente debe de pasar, pero la esencia de mi equipo de trabajo era ser los mejores y transmitir ese ímpetu a los demás equipos, se logró enfatizar muchos puntos tanto con el personal constantes capacitaciones, incremento de tecnología, nuevos programas que iban de la mano con el analista y funcionario, en la actualidad Crediscotia se caracteriza por brindar un atención rápida al cliente tanto con calidad y confianza.

### 1.2.1. Eficiencia del tipo de Servicio recibido

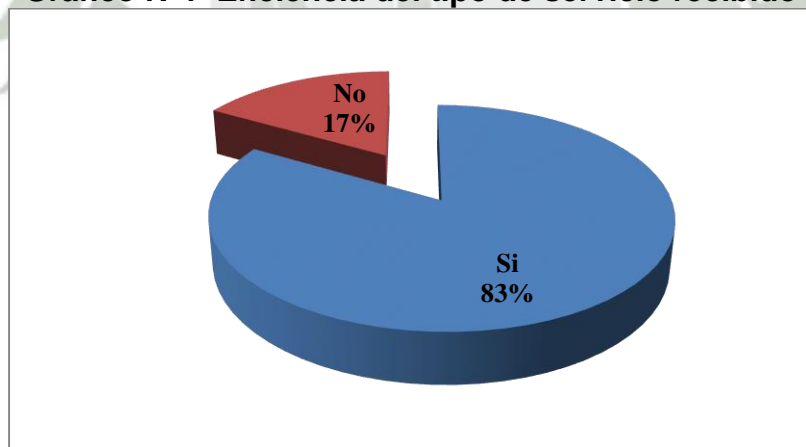
¿Considera usted que el servicio se realizó de manera eficiente?

**Cuadro N° 4: Eficiencia del tipo de servicio recibido**

	PN		Pequeña		Micro		Total	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
<b>Si</b>	7	100.00%	22	81.48%	26	81.25%	55	83.33%
<b>No</b>	0	0.00%	5	18.52%	6	18.75%	11	16.67%
<b>Total</b>	7	100.00%	27	100.00%	32	100.00%	66	100.00%

Fuente: La empresa-Elaboración Propia.

**Grafico N°1 Eficiencia del tipo de servicio recibido**



Fuente: La empresa-Elaboración Propia.

La información obtenida a través de la evaluación de la eficiencia puede ser de utilidad en diversos niveles de gestión pública. En primer lugar, para mejorar la eficiencia, se debe identificar las mejores y las peores prácticas asociadas con una elevada o reducida eficiencia y productividad respectivamente, y en segundo lugar, para conducir el interés de la investigación hacia la descripción de la eficiencia de un mercado, la clasificación de sus organizaciones, atendiendo al nivel de eficiencia, o analizando de qué forma las medidas obtenidas son sensibles a las diferentes técnicas de medida.

El cuadro nos muestra la eficiencia que perciben los clientes, estos resultados nos indican que un 83.33% se muestran satisfechos con la eficiencia del servicio que se les brindó en la financiera, no dejando de lado que un porcentaje considerable, se mostró insatisfecho con el servicio que se les brindó, ya que fue un 16.67% afirmaron que la eficiencia con la que fueron atendidos fue negativa, este factor es importante para la financiera, pues refleja la imagen de eficiencia que tienen ante sus clientes.

### 1.2.2. Tiempo de atención brindado

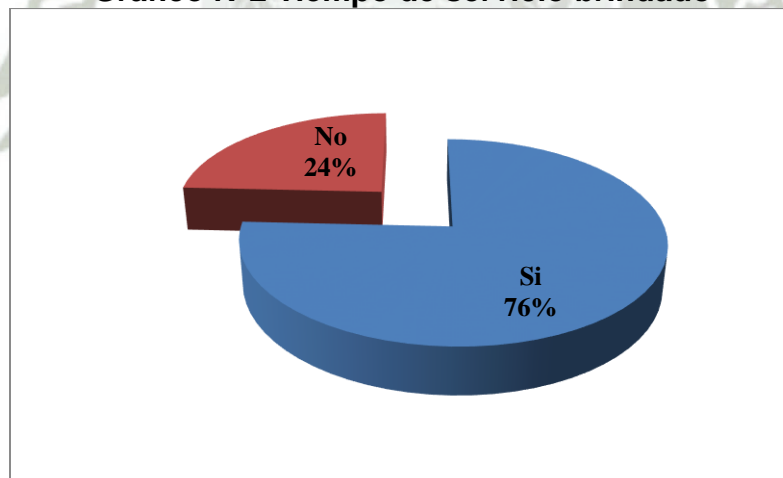
¿El servicio se realizó a tiempo de acuerdo a sus expectativas?

**Cuadro N°5 Tiempo de atención brindado**

	PN		Pequeña		Micro		Total	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
<b>Si</b>	6	85.71%	19	70.37%	25	78.13%	50	75.76%
<b>No</b>	1	14.29%	8	29.63%	7	21.88%	16	24.24%
<b>Total</b>	7	100.00%	27	100.00%	32	100.00%	66	100.00%

Fuente: La empresa-Elaboración Propia.

**Grafico N°2 Tiempo de servicio brindado**



Fuente: La empresa-Elaboración Propia.

El servicio que reciben los clientes, dependen mucho del tipo de transacción o servicio que éste recibe, como también de la eficiencia de la persona encargada de brindarlo, esta puede ser a consecuencia de la experiencia como de la falta de ésta, un operador suele realizar una operación de manera más rápida al notar una cola existente de tamaño considerable, aunque también pueda tener efectos negativos en la calidad de servicio, surgiendo errores imprevistos, causando que se prolongue aún más el tiempo de atención.

Para identificar el peso en la opinión por satisfacción en el tiempo de atención, se utilizaron las mismas características de los usuarios, el cuadro indican que un resultado, de un 75.76% opinan que el tiempo de atención es correcto, que por lo tanto no tienen incomodidades con éste factor, pues como antes se mencionó, los operadores en ventanilla no a medida que se genera un mayor tamaño de la cola, éstos proceden a una rápida atención; pero no obstante un 24.24% se muestran muy insatisfechos con la atención, pues éste grupo de clientes percibió que la atención fue muy lenta, que a diferencia del otro grupo de clientes, éstos experimentaron situaciones incómodas en plena atención, como una de las tantas situaciones que suelen suceder es la caída del sistema, o la falta de experiencia de algún operador.

### 1.2.3. Operadores de ventanilla en atención

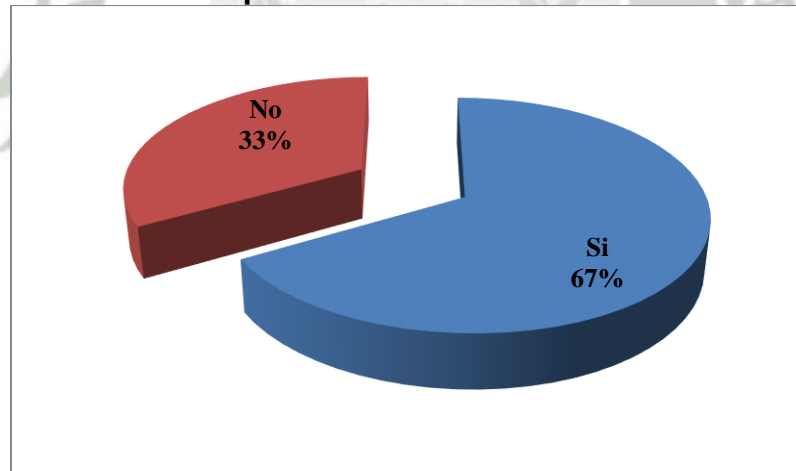
¿Le parece correcta la cantidad de operadores en atención?

**Cuadro N°6 Operadores de ventanilla en atención**

	PN		Pequeña		Micro		Total	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
<b>Si</b>	7	100.00%	16	59.26%	21	65.63%	44	66.67%
<b>No</b>	0	0.00%	11	40.74%	11	34.38%	22	33.33%
<b>Total</b>	7	100.00%	27	100.00%	32	100.00%	66	100.00%

Fuente: La empresa-Elaboración Propia.

**Grafico N°3 Operadores de ventanilla en atención**



Fuente: La empresa-Elaboración Propia.

Las situaciones en las que los clientes se pueden encontrar, varían, pues no todos los días existe la misma afluencia de clientes, son días como los finales de cada mes o quincenas, como también horas claves en las que el público concurrente a la financiera le parece muy poco el número de operadores en atención; como también se pueden encontrar en situaciones que no encuentren a muchas personas en la financiera lo que genera que la atención sea de manera rápida.

Claramente como se indica en el cuadro nos muestran los indicadores de satisfacción con el número de operadores en atención, el mayor porcentaje de un 66.67% los cuales fueron el grupo mayor que afirmó estar de acuerdo con el número de promotores de servicio en ventanilla, pero siempre indicando que no todos los días muestran esta satisfacción, pues los días en los que la demanda de clientes se hace mayor, les parece muy poca la cantidad de ventanillas; también un 33.33% no está de acuerdo con el grupo anterior, pues generalmente éstas personas son las que concurren al banco en horas “punta” o días pico, por lo cual muestran su incomodidad con dicho indicador.

#### 1.2.4. Tiempo de espera

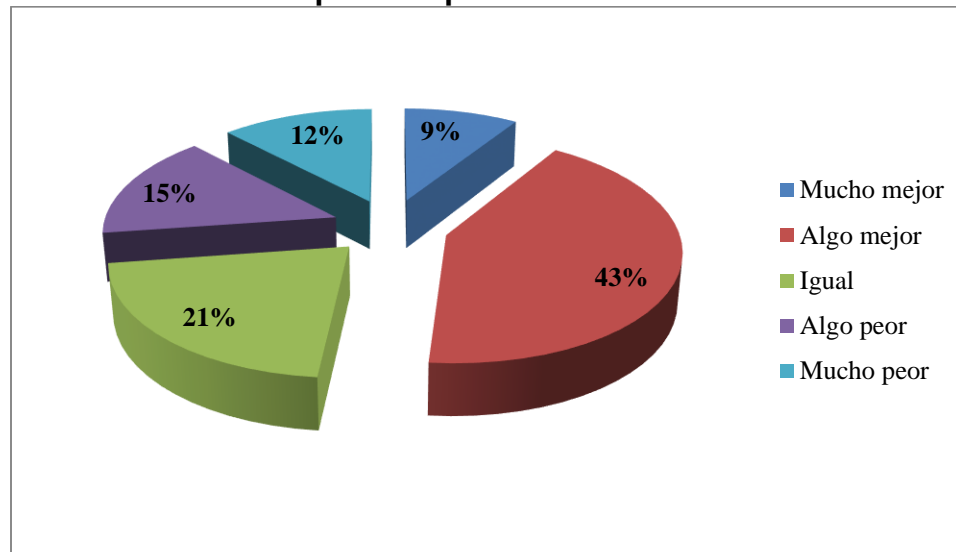
En comparación con otras entidades ¿Cómo cree usted que el tiempo de espera?

**Cuadro N°7 Tiempo de espera**

	PN		Pequeña		Micro		Total	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Mucho mejor	0	0.00%	3	11.11%	3	9.38%	6	9.09%
Algo mejor	5	71.43%	11	40.74%	12	37.50%	28	42.42%
Igual	1	14.29%	5	18.52%	8	25.00%	14	21.21%
Algo peor	1	14.29%	5	18.52%	4	12.50%	10	15.15%
Mucho peor	0	0.00%	3	11.11%	5	15.63%	8	12.12%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>	<b>27</b>	<b>100.00%</b>	<b>32</b>	<b>100.00%</b>	<b>66</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: La empresa-Elaboración Propia.

**Grafico N°4 Tiempo de espera en relación a otros bancos**



Fuente: La empresa-Elaboración Propia.



Uno de los factores más importantes, es el tiempo que el cliente invierte para realizar sus operaciones financieras, los clientes no pueden esperar más de 20 min por una transacción que tan sólo se demora entre 5 a 10 min, normalmente es mucho más lo que se invierte en la espera que en la propia atención, el tiempo global del cliente es la suma de los dos tiempos, y pero aún si los tramites los cuales tiene que realizar, son en más de una entidad financiera. Ésta situación es la que permite que el cliente perciba la diferencia del tiempo de espera entre un banco y otro.

Al comparar la satisfacción por el tiempo de espera entre las diferentes entidades financieras, son las que nos muestran los resultados del cuadro el cual encontró que en el 42.42% de los casos, percibe que el tiempo de espera con respecto a otras entidades es algo mejor, ya que la agencia de la financiera en estudio es una de las que cuenta con mayor número de operadores en atención, lo que genera que la espera en comparación a otros bancos sea menor, un 21.21% opina que el tiempo de espera es igual, pues las demás instituciones suelen trabajar con un sistema de atención similar, el 15.12% tuvo una precepción negativa con respecto a la espera en ésta institución, pues alegan que en las otras entidades se trabaja con más eficiencia en la atención y que cuentan con personal mejor capacitado, un 12.12% lo cual también es un considerable porcentaje, afirma que la atención es mucho peor que las demás entidades financieras, pues las situaciones de espera para éste grupo de clientes ha sido de manera prolongada en comparación a los anteriores grupos de clientes, y por último con un 9.09% se encuentra el menor grupo de clientes que perciben que la

atención es mucho mejor en comparación con las demás entidades financieras.



### 1.2.5. Recomendaciones del cliente

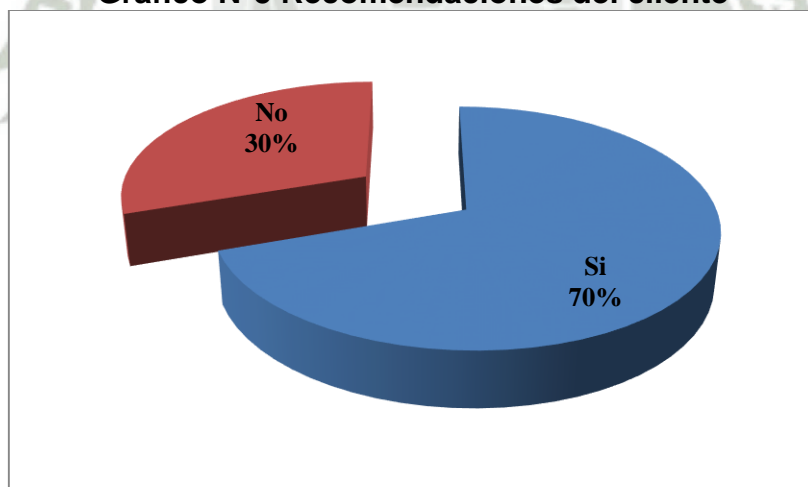
¿Usted recomendaría venir a la financiera de acuerdo a su nivel de atención?

**Cuadro N°8 Recomendaciones del cliente**

	PN		Pequeña		Micro		Total	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
<b>Si</b>	5	71.43%	19	70.37%	22	68.75%	46	69.70%
<b>No</b>	2	28.57%	8	29.63%	10	31.25%	20	30.30%
<b>Total</b>	7	100.00%	27	100.00%	32	100.00%	66	100.00%

Fuente: La empresa-Elaboración Propia.

**Grafico N°5 Recomendaciones del cliente**



Fuente: La empresa-Elaboración Propia.

Definitivamente no todos los clientes tienen la misma sensación de satisfacción, ya que no todos experimentan las mismas situaciones, una persona que fue atendida de manera pésima o mal, lo comentará con más de 10 personas, las cuales pueden ser clientes de la financiera, es por ellos que la satisfacción captada del cliente es muy importante, pues si el cliente fue bien atendido, hará recomendaciones con respecto a la atención que se le brindó.

De todos los clientes entrevistados, un 69.70% estuvieron de acuerdo con la atención, por ellos éste gran número de clientes recomienda a los usuarios futuros, asistir a la financiera; mas no dejando de lado que otro porcentaje importante de 30.30% no se mostró satisfecho y por lo tanto no recomienda el servicio que la entidad financiera les brindó, esto puede ser a causa del tiempo prolongado de espera o la ineficiencia que percibió en su atención.

### 1.2.6. Satisfacción de los clientes

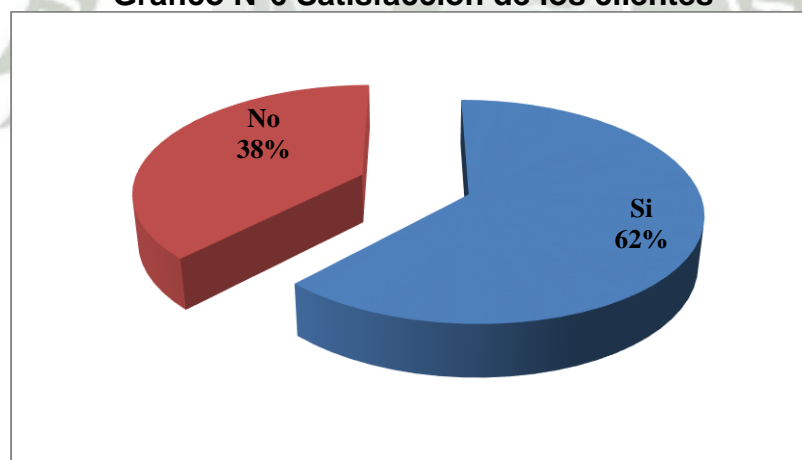
¿Desearía venir a la financiera nuevamente?

**Cuadro N°9 Satisfacción de los clientes**

	PN		Pequeña		Micro		Total	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
<b>Si</b>	4	57.14%	15	55.56%	22	68.75%	41	62.12%
<b>No</b>	3	42.86%	12	44.44%	10	31.25%	25	37.88%
<b>Total</b>	7	100.00%	27	100.00%	32	100.00%	66	100.00%

Fuente: La empresa-Elaboración Propia.

**Gráfico N°6 Satisfacción de los clientes**



Fuente: La empresa-Elaboración Propia.

La satisfacción expresada, se deriva de la percepción que tienen los clientes sobre la calidad de los servicios de atención y varía en función de factores que tienen su origen en los distintos elementos que intervienen en el proceso de atención al cliente y en sus resultados, la organización, la infraestructura, los profesionales y de los propios clientes, entre los principales factores.

Algunas características de los usuarios parecen desempeñar un papel relevante en su percepción y en las expectativas sobre la calidad de atención recibida, tal es así que esta muestra un resultado de la interacción conjunta de los factores institucionales y de los propios usuarios, generalmente la causa principal de ésta insatisfacción que muestran algunos clientes es el tiempo de espera, 37.88% fue el grupo que afirmó que no desearía regresar al banco; pero siendo el mayor número porcentualmente con un 62.12% el grupo que sí se mostró satisfecho con el tipo de atención que se le brindó y que si desearían regresar al banco para realizar diferentes transacciones.

### 1.2.7. Inconvenientes en el tiempo de espera

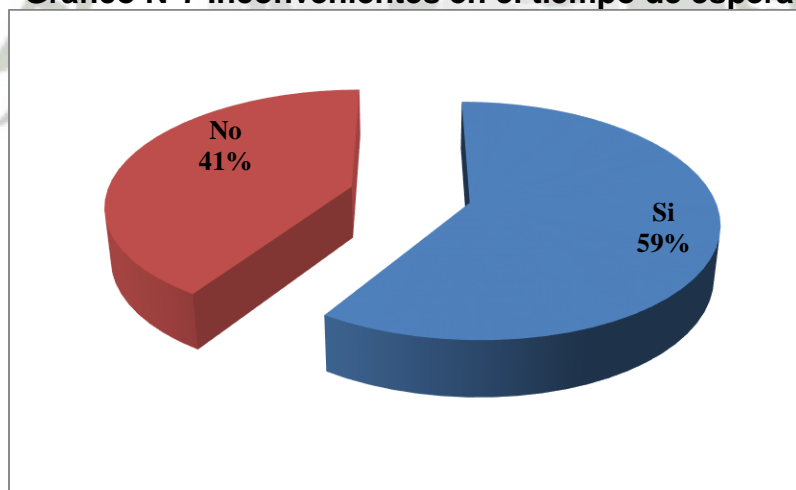
¿Ha tenido algún inconveniente con el tiempo de espera?

**Cuadro N°10 Inconvenientes en el tiempo de espera**

	PN		Pequeña		Micro		Total	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
<b>Si</b>	3	42.86%	15	55.56%	21	65.63%	39	59.09%
<b>No</b>	4	57.14%	12	44.44%	11	34.38%	27	40.91%
<b>Total</b>	7	100.00%	27	100.00%	32	100.00%	66	100.00%

Fuente: La empresa-Elaboración Propia.

**Grafico N°7 Inconvenientes en el tiempo de espera**



Fuente: La empresa-Elaboración Propia.

Para todos los usuarios, el tiempo es un factor muy importante y valioso, no todas las personas disponen de un tiempo prolongado, es por ello que surgen muchos inconvenientes para éste, causando también una incomodidad y a la vez enojo, ya que el cliente tiene la sensación que está perdiendo el tiempo en la financiera, pudiendo utilizarlo en otro tipo de producción.

Los resultados de esta evaluación reflejan la incomodidad del público como lo podemos observar en el cuadro 3.24; y la gran mayoría de los encuestados con un 59.90% afirmó que tuvieron inconvenientes debido al tiempo de espera prolongado, especialmente en horarios en los que la financiera cuenta con mayor afluencia del público o como también en días de finales de mes, un 40.91% de público que no tuvieron inconvenientes con el tiempo de espera, ya que el trabajo de algunos clientes se trata de hacer trámites, por lo que calculan su tiempo en base a las experiencias anteriores.

**1.2.8. Abandono de clientes por el tiempo de espera**

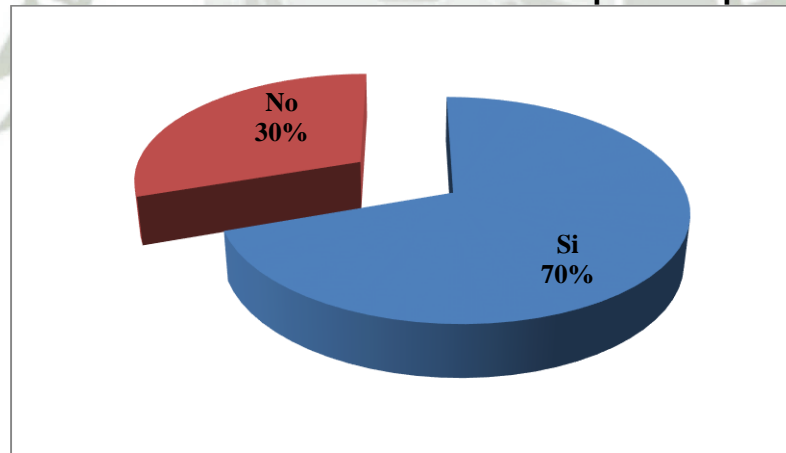
¿Alguna vez abandonó la financiera sin ser atendido?

**Cuadro N°11 Abandono de clientes por el tiempo de espera**

	PN		Pequeña		Micro		Total	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
<b>Si</b>	4	57.14%	21	77.78%	21	65.63%	46	69.70%
<b>No</b>	3	42.86%	6	22.22%	11	34.38%	20	30.30%
<b>Total</b>	7	100.00%	27	100.00%	32	100.00%	66	100.00%

Fuente: La empresa-Elaboración Propia.

**Grafico N°8 Inconvenientes en el tiempo de espera**



Fuente: La empresa-Elaboración Propia.

Una de las causas por las que el cliente abandono la financiera es debido al tiempo de espera, como se mencionó anteriormente, esto genera una gran sensación de incomodidad del cliente, ya que posiblemente el trámite que realizaría, era de suma importancia, es ahí cuando el cliente se va formando una mala imagen con respecto a la atención y la eficiencia de la financiera.

Los resultados mostrados en el cuadro, nos indican que un 69.70% abandonaron la financiera debido al tiempo de espera, éste gran grupo de clientes afirmó que la atención y la afluencia de clientes, fue demasiado grande, afirmando también que los operadores en atención son insuficientes y que los días de mayor concurrencia de público, la financiera debería incrementar el número de operadores; un 30.30% tenemos al grupo de clientes que esperaron el tiempo que tomó en atenderlos una ventanilla, pues estos clientes suelen ir al banco reiteradas veces, ya que su trabajo muchas veces consta en realizar éste tipo de trámites.

### 1.2.9. Atención por orden de llegada

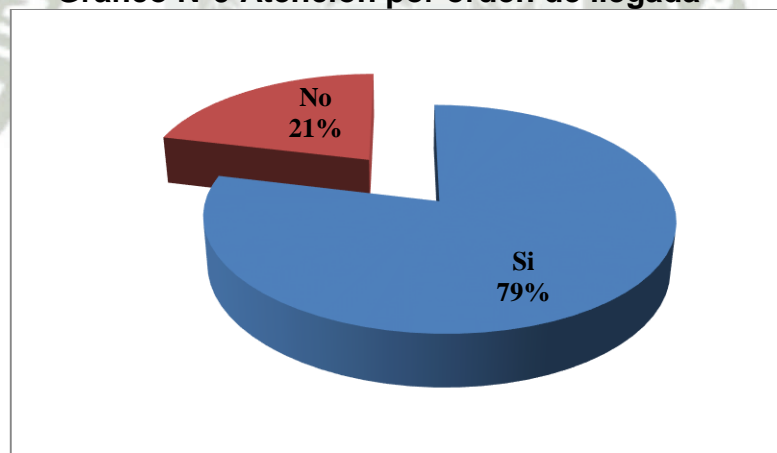
¿Le gustaría que la atención sea por orden de llegada?

**Cuadro N°12 Atención por orden de llegada**

	PN		Pequeña		Micro		Total	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
<b>Si</b>	1	14.29%	22	81.48%	29	90.63%	52	78.79%
<b>No</b>	6	85.71%	5	18.52%	3	9.38%	14	21.21%
<b>Total</b>	7	100.00%	27	100.00%	32	100.00%	66	100.00%

Fuente: La empresa-Elaboración Propia.

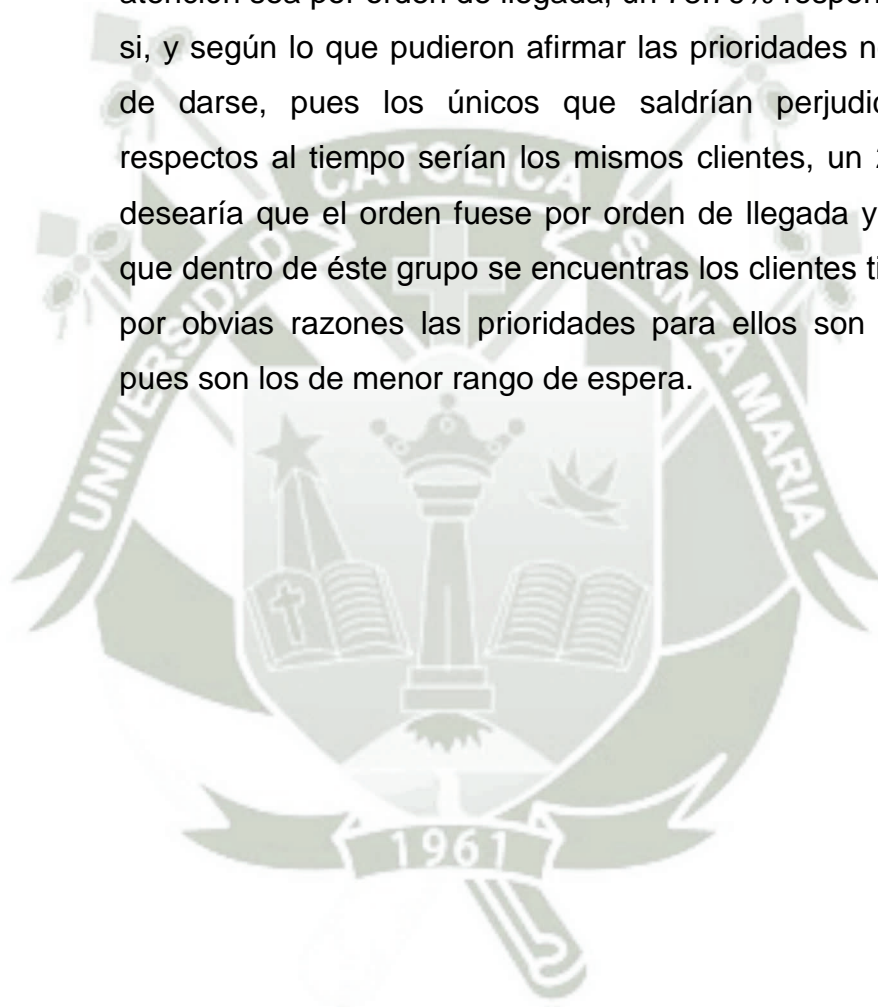
**Gráfico N°9 Atención por orden de llegada**



Fuente: La empresa-Elaboración Propia.

Cada institución tiene su política de atención, la mayoría se suelen hacer por orden de llegada, como ocurre en otras entidades financieras, se sabe que la financiera en estudio prioriza a sus clientes.

Cuando se interrogó a los encuestados si les gustaría que la atención sea por orden de llegada, un 78.79% respondieron que si, y según lo que pudieron afirmar las prioridades no deberían darse, pues los únicos que saldrían perjudicados con respecto al tiempo serían los mismos clientes, un 21.21% no desearía que el orden fuese por orden de llegada y está claro que dentro de éste grupo se encuentran los clientes tipo "B" que por obvias razones las prioridades para ellos son importante pues son los de menor rango de espera.



### 1.2.10. Sistema de atención de la financiera

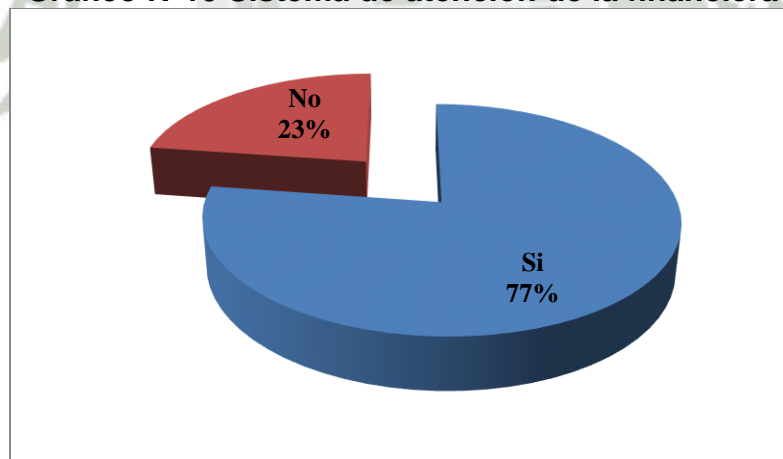
¿Está de acuerdo con el sistema de atención de la financiera?

**Cuadro N°13 Sistema de atención de la financiera**

	PN		Pequeña		Micro		Total	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
<b>Si</b>	6	85.71%	21	77.78%	24	75.00%	51	77.27%
<b>No</b>	1	14.29%	6	22.22%	8	25.00%	15	22.73%
<b>Total</b>	7	100.00%	27	100.00%	32	100.00%	66	100.00%

Fuente: La empresa-Elaboración Propia.

**Gráfico N°10 Sistema de atención de la financiera**



Fuente: La empresa-Elaboración Propia.

El funcionamiento del sistema de la financiera se basa en la emisión de tickets por cada cliente que llegue a la oficina que permite definir el orden de atención de éstos, es por ello que la financiera segmenta a los concurrentes, por tipo de clientes, usando un sistema propio, el cual también permite definir las estadísticas de arribos entrantes a la oficina.

Estos resultados son totalmente diferentes a lo expresado por los usuarios en el presente estudio, ya que mientras no están de acuerdo con la atención por prioridades sin embargo si están de acuerdo con el sistema de atención, pues si la financiera tuviera un sistema de colas, los clientes sentirían con mayor reflejo el tiempo de espera, en el cuadro 3.27 nos muestra que un 70% está de acuerdo, y un 22.73% no está de acuerdo pues ellos si están de acuerdo con el sistema de colas y la atención por orden de llegada.

#### 1.2.11. Identificación de Factores

**Cuadro N°14 Factores percepción de clientes**

Factores	%	
	Ausente	Presente
Eficiencia del servicio	16.67%	83.33%
Tiempo de atención	24.24%	75.76%
Número de operadores	33.33%	66.67%
Tiempo comparativo	27.28%	72.72%
Satisfacción del cliente	37.88%	62.12%
Adecuado tiempo de espera	59.09%	40.91%
Ningún abandono de clientes	78.79%	21.21%
Sistema de atención	22.73%	77.27%
<b>Total Promedio</b>	<b>37.50%</b>	<b>62.50%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Uno de los objetivos es poder analizar los indicadores que no están funcionando correctamente, la financiera y sus

colaboradores pueden observar del otro lado el problema de atención al cliente, pero la opinión que es de mayor importancia, es la que tenga el cliente acerca de la atención. El cuadro nos muestra la ausencia y presencia de factores importantes para el diagnóstico del problema con sus respectivos porcentajes. La eficiencia en el servicio de atención es muy importante para el cliente, y como podemos ver, el público muestra muy poca insatisfacción; como factores de mayor importancia, los cuales se tomarán en cuenta y siendo los indicadores para el uso en el programa BANTOTAL 10.0 serán los relacionados al tiempo, como el tiempo de atención, número de operadores, adecuado tiempo de espera, el cual se manifestó con mayor ausencia que la presencia de éste indicador, como también un porcentaje considerable fue del factor de abandono de clientes, afirmando la mayoría de éstos que si tuvieron que pasar alguna vez por esta mala experiencia; estos son los factores que tomaremos en cuenta para el estudio.

### 1.2.12. Evaluación de indicadores de percepción de clientes

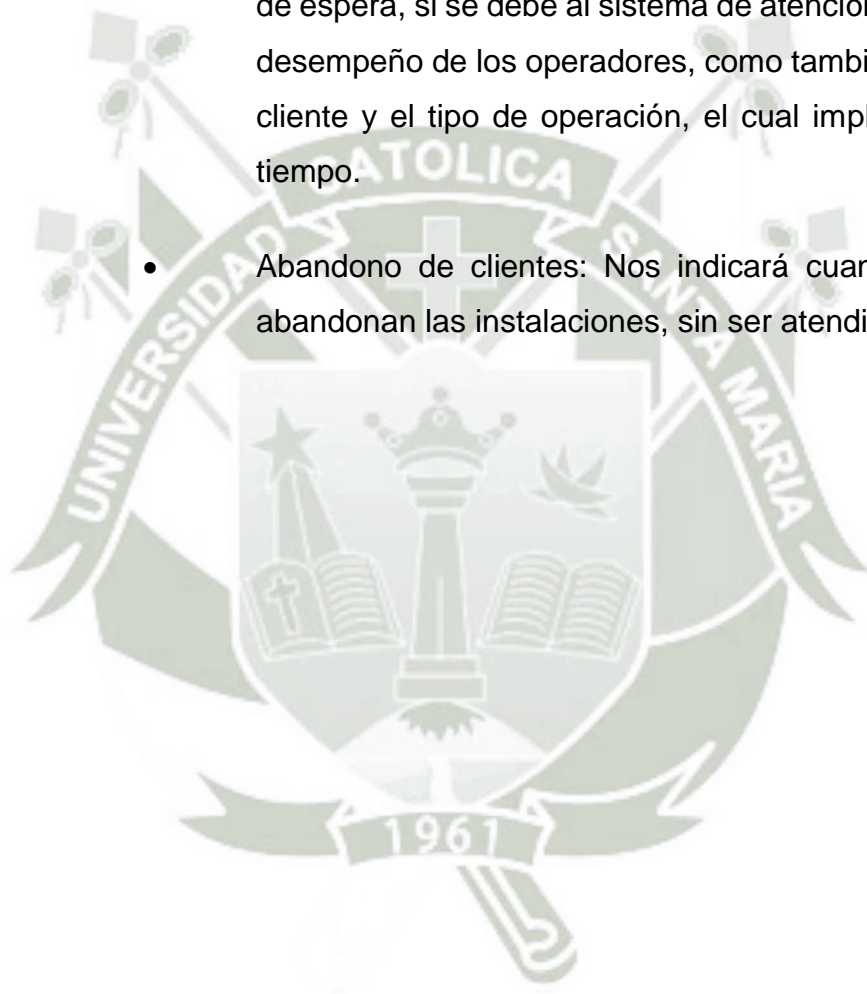
**Cuadro N°15 Indicadores percepción de los clientes**

Indicadores	Criterios de evaluación					Total
	5	4	3	2	1	
	Muy Urgente	Urgente	Reg. Urgente	Poco Urgente	Nada Urgente	
Tiempo comparativo		4				3
Tiempo de espera	5					4
Abandono de clientes	5					5

Fuente: Elaboración Propia.

Los indicadores que se tienen en cuenta para el estudio son de suma importancia, es por ello que se hizo un estudio en base a éstos, es muy importante el saber la opinión y satisfacción de los clientes, y los indicadores a mencionar son los siguientes:

- Tiempo comparativo: Éste indicador nos permitirá saber cómo se encuentra la financiera de estudio en comparación a los demás bancos con respecto al tiempo de espera.
- Tiempo de espera: El indicador más importante, que nos permitirá saber en cuáles son los errores con el tiempo de espera, si se debe al sistema de atención o debido al desempeño de los operadores, como también el tipo de cliente y el tipo de operación, el cual implica el factor tiempo.
- Abandono de clientes: Nos indicará cuantos clientes abandonan las instalaciones, sin ser atendidos.



## Capítulo II: Metodología y Marco Teórico

### 2.1. OBJETIVO

#### 2.1.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de Credit Scoring para créditos a microempresas en la financiera.

#### 2.1.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de los procesos asignados por la entidad financiera para la evaluación y otorgamiento de créditos a microempresas.
- Analizar los factores de riesgo crediticio existentes para microempresas que influyen en la entidad financiera.
- Evaluar la metodología para la implementación del modelo de Credit Scoring en la entidad financiera.

### 2.1. Marco Teórico

#### 2.1.1. Administración

Las situaciones en la administración son muy diversificadas impidiendo que existan dos actividades iguales. Cada una tiene sus objetivos, su

campo de actividad, sus directivos, personal, problemas internos y externos, recursos financieros, tecnología, recursos básicos, ideología, política y un sin número de otros factores que las diferencian. La administración, se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas (Koontz & Weihrich, 1999, p. 3)<sup>6</sup>. Su objetivo es lograr la productividad enfocada a obtener fines o resultados. Algunos de los siguientes conceptos que se presenta a continuación, son importantes:

“Es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos” (Stoner, 2007, p. 4)<sup>7</sup>.

“Es el proceso de influir en los seres humanos para que contribuyan a los propósitos organizacionales. Consiste en liderazgo, comunicación y motivación.” (Koontz & Weihrich, 1999, p. 259)<sup>8</sup>.

“La administración es la conducción racional de las actividades de una organización, sea lucrativa o no lucrativa. La misma trata del planteamiento de la organización, (estructuración) de la dirección y del control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo que ocurren dentro de una organización.” (Chiavenato, 2006, p. 12)<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Koontz, H. Weihrich, H. Administración una perspectiva global y empresarial. Mc Graw Hill. 1999. p. 3.

<sup>7</sup> Stoner, J. Administración. Sexta Edición. Prentice Hall. 2007. p. 4

<sup>8</sup> Koontz, H. Weihrich, H. Administración una perspectiva global y empresarial. Mc Graw Hill. 1999. p. 259

<sup>9</sup> Chiavenato, I. Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición. Mc Graw Hill. 2006. p. 12.

Si se interpretan las definiciones anteriores se puede concluir que entre ellas existen aspectos comunes. A saber:

- Es un proceso: constituye una serie, un conjunto de pasos encaminados a un fin determinado.
- Es una forma sistemática de hacer las cosas.
- Enfoque funcional: presenta a la administración como la actividad de planear, organizar, dirigir y controlar. Es reconocido como la forma más adecuada para el estudio y comprensión del trabajo de dirección.
- Existencia de objetivos.
- Jerarquía: se organiza a través de estructuras.
- Eficiencia de la actividad: entendida como el uso racional de los recursos materiales y financieros
- Eficacia: capacidad de escoger los objetivos apropiados.
- Hacer a través de otros.
- Coordinación de recursos.

#### 2.1.1.1. Planificación

Los esfuerzos que se realizan a fin de cumplir objetivos y hacer realidad diversos propósitos se enmarcan dentro de una planificación. Este proceso exige respetar una serie de pasos que se fijan en un primer momento, para lo cual aquellos que elaboran una planificación que emplea diferentes herramientas y expresiones (Plataforma Empresarial, 2010)<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Plataforma Empresarial. (2010) Extraído de [https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCEQFjABahUKEwifqKm9q5TGAhXHzYAKHb\\_LAJc&url=http%3A%2F%2Fplataforma.edu.pe%](https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCEQFjABahUKEwifqKm9q5TGAhXHzYAKHb_LAJc&url=http%3A%2F%2Fplataforma.edu.pe%2F)

La planificación supone trabajar en una misma línea desde el comienzo de un proyecto, ya que se requieren múltiples acciones cuando se organiza cada uno de los proyectos. Su primer paso, dicen los expertos, es trazar el plan que luego será concretado.

En otras palabras, la planificación es un método que permite ejecutar planes de forma directa, los cuales serán realizados y supervisados en función del planeamiento.

#### 2.1.1.2. Organización

Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas (Academia, 2012)<sup>11</sup>.

La organización resulta ser una cuestión ampliamente requerida en el desarrollo de diversas actividades, o en su defecto, también, en lo que respecta a nuestra vida cotidiana. Básicamente esto es así porque la organización implica orden y como está comprobado ya, un escenario opuesto, como la desorganización o el caos no conducirán de ninguna manera a la consecución de los objetivos propuestos en ningún ámbito o instancia, jamás.

#### 2.1.1.3. Dirección

---

2Fmod%2Fresource%2Fview.php%3Fid%3D153805&ei=TCeAVZ\_SK8ebgwS\_I4O4CQ&usg=AFQjCNGJA3xT2r4vUwWgALqMPBE-qgn2ow&bvm=bv.96041959,d.cWc

<sup>11</sup> Academia. (2012). Extraído de [http://www.academia.edu/7512115/Resumen\\_GRUPO\\_I\\_Organizaci%C3%B3n\\_y\\_econom%C3%ADa\\_de\\_la\\_producci%C3%B3n](http://www.academia.edu/7512115/Resumen_GRUPO_I_Organizaci%C3%B3n_y_econom%C3%ADa_de_la_producci%C3%B3n)

Dirección es la acción y efecto de dirigir (llevar algo hacia un término o lugar, guiar, encaminar las operaciones a un fin, regir, dar reglas, aconsejar u orientar). El concepto tiene su origen en el vocablo latino *directio*. La dirección también es la actividad que consiste en orientar las acciones de una empresa, una organización o una persona hacia un determinado fin. Es decir, es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de fincar los objetivos, alcanzarlos, determinación de la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado (ESDIE, 2014)<sup>12</sup>.

#### 2.1.1.4. Control

La palabra control proviene del término francés *contrôle* y significa comprobación, inspección, fiscalización o intervención. También puede hacer referencia al dominio, mando y preponderancia, o a la regulación sobre un sistema.

Es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que las

---

12

ESDIE

(2014)

Extraído

de

<http://www.esdie.org/category/uncategorized/blog/direcciondealtonivel/>

rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos (Eco Finanzas, 2013)<sup>13</sup>.

### 2.1.2. Operaciones Comerciales

Es la acción y efecto de realizar una transacción, es decir, para los fines de esta materia, el intercambio comercial es el acto de obtener de alguien un producto o servicio deseado, ofreciendo algo a cambio, la operación comercial, transacción e intercambio son los conceptos determinantes en el que se sustenta la mercadotecnia<sup>14</sup>.

Por lo tanto las operaciones comerciales son aquellas operaciones que reflejen condiciones de mercado en el país de origen o de exportación y que se hayan realizado habitualmente o dentro de un período representativo entre compradores y vendedores independientes. Entre otros factores, se considerará que no corresponden a operaciones comerciales normales, las ventas realizadas a pérdida.

#### 2.1.2.1. Precio

Precio, del latín *pretium*, es el valor monetario que se le asigna a algo. Todos los productos y servicios que se ofrecen en el mercado tienen un precio, que es el dinero que el comprador o cliente debe abonar para concretar la operación.

---

<sup>13</sup> Eco Finanzas (2013) Extraído de <http://www.eco-finanzas.com/diccionario/C/CONTROL.htm>

<sup>14</sup> García, J. Casanueva, C. Prácticas de la Gestión Empresarial. Mc Graw Hill. 2012. p. 3.

El precio, a nivel conceptual, expresa el valor del producto o servicio en términos monetarios. Las materias primas, el tiempo de producción, la inversión tecnológica y la competencia en el mercado son algunos de los factores que inciden en la formación del precio<sup>15</sup>.

#### 2.1.2.2. Costos

Costo o coste es el desembolso económico que representa la prestación de un servicio. Al determinar el costo de producción, se puede establecer el precio de venta al público del bien en cuestión (el precio al público es la suma del costo más el beneficio).

El costo de un producto está formado por el precio de la materia prima, el precio de la mano de obra directa empleada en su producción, el precio de la mano de obra indirecta empleada para el funcionamiento de la empresa y el costo de amortización de la maquinaria y de los edificios.

Los especialistas afirman que muchos empresarios suelen establecer sus precios de venta en base a los precios de los competidores, sin antes determinar si éstos alcanzan a cubrir sus propios costos. Por eso, una gran cantidad de negocios no prosperan ya que no obtienen la rentabilidad necesaria para su funcionamiento. Esto refleja que el cálculo de los costos es indispensable para una correcta gestión empresarial<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Plataforma Empresarial. (2010) Extraído de [https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCEQFjABahUKEwifqKm9q5TGAhXHzyAKHb\\_LAJc&url=http%3A%2F%2Fplataforma.edu.pe%2Fmod%2Fresource%2Fview.php%3Fid%3D153805&ei=TCeAVZ\\_SK8ebgWS\\_I4O4CQ&usg=AFQjCNGJA3xT2r4vUwWgALqMPBE-qgn2ow&bvm=bv.96041959,d.cWc](https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCEQFjABahUKEwifqKm9q5TGAhXHzyAKHb_LAJc&url=http%3A%2F%2Fplataforma.edu.pe%2Fmod%2Fresource%2Fview.php%3Fid%3D153805&ei=TCeAVZ_SK8ebgWS_I4O4CQ&usg=AFQjCNGJA3xT2r4vUwWgALqMPBE-qgn2ow&bvm=bv.96041959,d.cWc)

<sup>16</sup> Plataforma Empresarial. (2010) Extraído de <https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=>

### 2.1.3. Tamaño de una empresa

El tamaño o dimensión de la empresa quiere expresar el mayor o menor volumen de cada una de las magnitudes que sirven para explicar lo que es y lo que hace la unidad económica. En definitiva, este concepto se apoya en la medida de las magnitudes económicas explicativas de la estructura y de la actividad de la empresa. Por tanto, el conocimiento del tamaño permitirá el poder diferenciar entre mayores y menores empresas<sup>17</sup>.

Esta es la primera razón del estudio del tamaño: servir de factor de identificación empresarial o forma de establecer una tipología de acuerdo a sus distintos volúmenes.

Dicho esto, la empresa puede ser clasificada en varios tamaños según la aplicación de determinados criterios de medida. Normalmente se suele diferenciar entre empresas grandes y pymes (pequeñas y medianas). Las primeras suelen descomponerse en dos grupos: megas o muy grandes (empresas globales y de estructura polifórmica o muy compleja) y grandes. Las segundas se suelen dividir en medianas, pequeñas y muy pequeñas o artesanales (microempresas).

### 2.1.4. Utilidad

---

0CCEQFjABahUKEwifqKm9q5TGAhXHzYAKHb\_LAJc&url=http%3A%2F%2Fplataforma.edu.pe%2Fmod%2Fresource%2Fview.php%3Fid%3D153805&ei=TCeAVZ\_SK8ebgWS\_l4O4CQ&usg=AFQjCNGJA3xT2r4vUwWgALqMPBE-qgn2ow&bvm=bv.96041959,d.cWc

<sup>17</sup> Bettelheim, C. Planificación y Crecimiento Acelerado. Editorial. Fondo de Cultura Economiza. 7ª Reimpresión. 2005. p. 64

Del latín *utilitas*, la utilidad es el interés, provecho o fruto que se obtiene de algo. El término también permite nombrar a la cualidad de útil (que puede servir o ser aprovechado en algún sentido).

Es posible distinguir entre la utilidad total (la utilidad que brinda la cantidad consumida de un bien) y la utilidad marginal (el incremento en la utilidad total que produce la última unidad consumida de dicho bien). La utilidad marginal es decreciente: al aumentar el consumo de un bien, la satisfacción que produce cada nueva unidad es menor que la producida por el bien anterior<sup>18</sup>.

#### **2.1.5. Valor Comercial**

El valor comercial es el precio al cual un activo puede operar en un entorno de subasta competitiva. El valor de mercado es de uso frecuente alternativamente con el valor de mercado abierto, el valor razonable o el valor justo de mercado, aunque estos términos tienen definiciones distintas en diferentes normas, y pueden diferir en algunas circunstancias<sup>19</sup>.

#### **2.1.6. Permanencia**

El término permanencia es aquel que se usa para designar al mantenimiento de determinados elementos a través del tiempo. La permanencia puede ser una cualidad que se le aplica a una persona, a un

---

<sup>18</sup> Andrade, S. Diccionario de Economía. Tercera Edición. Editorial Andrade. 2009. p. 257.

<sup>19</sup> Ob cit: Andrade: 2009. p. 262.

fenómeno, a un objeto y si bien nada en el mundo empírico es eterno, muchas cosas poseen una duración muy importante dentro de los parámetros normales de cada una de ellas. La permanencia depende, entonces, principalmente del elemento, fenómeno o circunstancia al que hagamos referencia y de los parámetros considerados normales para él<sup>20</sup>. Podemos decir que la permanencia es una cualidad subjetiva que no tiene un tiempo determinado o específico si no que puede variar de caso en caso de acuerdo al objeto o sujeto al que se aplique. Debemos comprender a la permanencia como una cualidad que hace que una cosa, persona o fenómeno dure en el espacio y en el tiempo sin variar sus características o haciéndolo en un nivel mínimo.

### **2.1.7. Sistema Financiero Bancario**

Este sistema está constituido por el conjunto de bancos del país. En la actualidad el sistema financiero Bancario está integrado por el Banco Central de Reserva, el Banco de la Nación y la Banca Comercial y de Ahorros. A continuación examinaremos brevemente cada una de estas instituciones<sup>21</sup>.

#### **2.1.7.1. Banco Central de Reserva del Perú – BCRP**

---

<sup>20</sup> Bettelheim, C. Planificación y Crecimiento Acelerado. Editorial. Fondo de Cultura Economiza. 7ª Reimpresión. 2005. p. 64

<sup>21</sup> Gobierno del Perú. Resolución SBS N° 781-98 del 17/08/98. 2008.

Es la autoridad monetaria encargada de emitir la moneda nacional, administrar las reservas internacionales del país y regular las operaciones del sistema financiero nacional.

#### 2.1.7.2. Banco de la Nación

Es el agente financiero del estado, encargado de las operaciones financieras del sector público



### 2.1.7.3. Banca Comercial

Es aquella cuyo negocio principal consiste en recibir dinero del público en depósito o bajo cualquier otra modalidad contractual y en utilizar ese dinero, su propio capital y el que obtenga de otras cuentas de financiación en conceder créditos en las diversas modalidades, o a aplicarlos a operaciones sujetas a riesgo de mercado.

**Cuadro N° 16: Listado de Principales Bancos en Perú**

N°	Bancos
1	Banco de la Nación
2	Banco BBVA
3	Banco de Crédito
4	Scotiabank
5	Interbank
6	Banco de Comercio
7	Mi Banco
8	BIF
9	Banco Financiero
10	Banco Azteca
11	Banco GNB
12	Citibank
13	Banco Falabella
14	Banco Ripley

Fuente: SBS - 2008

### 2.1.8. Sistema Financiero No Bancario<sup>22</sup>

#### 2.1.8.1. Financieras

Es aquella que capta recursos del público y cuya especialidad consiste en facilitar las colocaciones de primeras emisiones de valores, operar con valores mobiliarios y brindar asesoría de carácter financiero.

<sup>22</sup> Gobierno del Perú. Resolución SBS N° 781-98 del 17/08/98. 2008.

#### 2.1.8.2. Cajas Municipales de Ahorro y Crédito

Es aquella que capta recursos del público y cuya especialidad consiste en realizar operaciones de financiamiento, preferentemente a las pequeñas y micro-empresas.

#### 2.1.8.3. Entidad de Desarrollo a la Pequeña y Micro Empresa – Edpyme

Es aquella cuya especialidad consiste en otorgar financiamiento preferentemente a los empresarios de la pequeña y micro-empresa.

#### 2.1.8.4. Cajas Rurales

Es aquella que capta recursos del público y cuya especialidad consiste en otorgar financiamiento preferentemente a los empresarios de la pequeña y micro-empresa.

### 2.1.9. Crédito

Es un contrato mediante el cual una entidad financiera coloca fondos a disposición del cliente o beneficiario hasta un monto fijado y por un tiempo determinado recibiendo intereses por el monto colocado y exigiendo la devolución en el tiempo señalado. No hay que olvidar que un crédito es un acto de confianza. Las operaciones crédito pueden ser otorgados en moneda nacional o en moneda extranjera<sup>23</sup>.

#### 2.1.9.1. Sujetos que intervienen

- a. El Banco o mutuante que es quien califica el crédito y después de cumplidas las condiciones y garantías,

---

<sup>23</sup> Susano, R. El Financiamiento del Desarrollo: Ensayo. Lima. Editorial San Marcos, 2004.

procede al desembolso del dinero ofrecido. Entregado el mismo, el Banco carece de obligaciones a su cargo.

- b. El Cliente o denominado mutuario, que puede ser una persona natural o una persona jurídica.

#### 2.1.9.2. Cartera de créditos

Para esta clasificación consideramos los créditos otorgados por instituciones financieras y aquellos créditos concedidos por empresas comerciales (Mojorovich, 2000. p. 6-8)<sup>24</sup>.

##### a. Crédito Comercial

El crédito comercial se distingue típicamente de otras formas de crédito a corto plazo, sobre todo porque no está asociado con ninguna institución financiera, la financiación directa por la empresa que otorga el crédito.

El crédito comercial es una fuente espontánea de financiamiento, ya que surge de las transacciones ordinarias de los negocios. En forma ordinaria una empresa compra sus abastecimientos y materiales mediante crédito de otras empresas y registra la deuda como cuentas por pagar, estas van a ser el crédito comercial.

El crédito comercial tiene doble significado para la empresa, es una fuente de crédito para financiar las compras y es una aplicación de fondos en la medida en que las empresas financien las ventas a crédito por los clientes. Las grandes empresas son por lo general proveedores netos de crédito comercial las pequeñas empresas por el contrario tienden a ser

---

<sup>24</sup> Mojorovich, M. El ejecutivo comercial en el banco Santander central Hispano y el análisis de los Estados Financieros como medio de evaluación para el otorgamiento de créditos. Universidad Católica Santa María. 2000. Pág. 6 - 8

usuarios netos de crédito comercial. No es posible generalizar cual de las situaciones es mejor; la elección corresponderá a las circunstancias específica de cada empresa y de los costos y beneficios que obtengan por recibir y por usar el crédito comercial.

El crédito comercial es una forma acostumbrada de hacer negociaciones en la mayoría de las industrias y es conveniente porque dinamiza las transacciones. Una empresa que no califique como sujeto de crédito en una institución financiera puede recibir crédito comercial porque las experiencias anteriores han familiarizado al vendedor con la confiabilidad crediticia del cliente.

El monto del crédito comercial fluctúa de acuerdo con las adquisiciones del comprador, pero las fluctuaciones se encuentran sujetas a los límites de crédito que se conceden en cada caso. Es cuestionable si el costo del crédito comercial es mayor al de otras formas de financiamiento.

#### b. Crédito Bancario

El crédito bancario podemos definirlo como una operación en virtud de la cual el banco, en vista de la confianza que le merece el solicitante concede a éste el poder de disposición o concurso de sus capitales con la condición de la devolución del principal más los intereses pactados dentro de un plazo máximo fijado con anterioridad.

El crédito ha de ser formalizado en documentos apropiados que generalmente suelen los bancos tener previamente impresos. Según el D.L. 770 “Ley General de Instituciones Financieras Financieras y de Seguros” en su artículo N° 3 define a la empresa financiera como aquella cuyo negocio principal consiste en recibir dinero del público, en depósito o bajo cualquier otra modalidad contractual y en utilizar ese dinero más

su propio capital y el que obtenga de otras fuentes de financiación en conceder créditos en la forma de préstamos o descuento de documentos.

El crédito de los bancos comerciales es el que se orienta a apoyar todas las actividades económicas financiando las necesidades de fondos a corto, mediano o largo plazo, derivadas de la insuficiencia de capital de trabajo o para atender la expansión de las empresas.

#### 2.1.9.3. Evaluación del cliente para el otorgamiento del crédito

Caen dentro de los principios de evaluación aprobados por las SBS todos los contratos de mutuo dinerario, como de cualquier forma de financiamiento, que los Bancos otorguen a sus clientes, incluyendo a sus Directores y trabajadores, así como a los cónyuges y parientes de estos (Resolución SBS N° 781-98 del 17/08/98)<sup>25</sup>.

Antes de la aprobación de un crédito, los funcionarios están obligados a evaluar la solicitud crediticia presentada por el cliente, la que será determinada por la capacidad de pago que a su vez está definida fundamentalmente por su flujo de fondos y antecedentes crediticios.

La evaluación debe considerar además de los conceptos señalados, su entorno económico, las garantías preferidas, la calidad de la dirección de la empresa y las clasificaciones asignadas por las demás empresas de sistema financiero.

#### 2.1.10. Crecimiento Empresarial

La población de empresas que conforman el mercado en cada momento evoluciona en el tiempo debido a la entrada y salida de empresas. Los efectos producidos por la entrada de una nueva empresa en el mercado varían ampliamente dependiendo de sus características de tamaño,

---

<sup>25</sup> Gobierno del Perú. Resolución SBS N° 781-98 del 17/08/98. 2008.

competitividad, costes, etc. Esto hace que la definición de modelos de dinámica de mercados con empresas homogéneas limite gravemente la aplicabilidad general del modelo, especialmente si los entrantes se consideran iguales a las empresas establecidas. Por otra parte, la heterogeneidad de las empresas hace que el conocimiento de los efectos de la movilidad sobre las empresas individualmente resulte al menos tan interesante como su efecto general sobre los mercados. El efecto de las entradas sobre la competencia no es igual si éstas afectan únicamente a un determinado tipo de empresas, por ejemplo a las más pequeñas, o si influyen uniformemente sobre todas las empresas del mercado<sup>26</sup>.

#### 2.1.11. Empresa

Unidad productora de bienes y servicios homogéneos para lo cual organiza y combina el uso de factores de la producción. La empresa se desarrolla en su entorno con medios propios y adecuados para alcanzar un fin económico determinado. Compañía o sociedad mercantil, constituida con el propósito de producir bienes y servicios para su venta en el mercado (Montana, 2002, p. 47)<sup>27</sup>.

Grupo social en el que a través de la administración de capital y el trabajo se producen bienes y/o servicios pendientes a la satisfacción a las necesidades de la comunidad.

Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

En un sentido general, la empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual, involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado (Romero, 2010, p. 32)<sup>28</sup>. Por ello, resulta muy importante que toda persona que es parte de una empresa (ya sea propia

---

<sup>26</sup> Flores, S. Desarrollo Regional y Globalización Económica. Edt. UAT- BUAP, 2005. p. 71

<sup>27</sup> Montana, P. Administración. Tercera Edición. CECSA. México. 2002. p. 37

<sup>28</sup> Romero, R. Marketing. Editora Palmir E.I.R.L. 2010. p. 32

o no) o que piense emprender una, conozca cuál es la definición de empresa, para que tenga una idea clara acerca de cuáles son sus características básicas, funciones, objetivos y elementos que la componen.

#### 2.1.11.1. Definición de Empresa, Según Diversos Autores

- *"Entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados". (García & Casanueva, 2010, p. 3.)<sup>29</sup>*
- *"Aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios". (Andrade, 2010, p. 257.)*
- *"Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos". (RAE, 2015)<sup>30</sup>*

En síntesis, tenemos la siguiente definición de empresa:

La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

---

<sup>29</sup> García, J. Casanueva, C. Prácticas de la Gestión Empresarial. Mc Graw Hill. 2012. p. 3.

<sup>30</sup> Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española. Real Academia Española. Extraído de el 14 de Noviembre de <http://www.rae.es/>

### 2.1.11.2. Análisis Estructural de la Definición de Empresa

Tomando en cuenta las anteriores definiciones, se puede apreciar que la definición de empresa revela los siguientes elementos que componen la estructura básica de lo que es una empresa<sup>31</sup>:

1. *Entidad*: Es decir, que una empresa es una colectividad considerada como unidad (sociedad, consorcio, corporación) o un ente individual conformado por una sola persona (por lo general, el propietario).
2. *Elementos humanos*: Se refiere a que toda empresa está conformada por personas que trabajan y/o realizan inversiones para su desarrollo.
3. *Aspiraciones*: Son las pretenciones o deseos por lograr algo que tienen las personas que conforman la empresa.
4. *Realizaciones*: Se entiende como las satisfacciones que sienten los miembros de la empresa cuando logran cumplir aquello que aspiraban.
5. *Bienes materiales*: Son todas las cosas materiales que posee la empresa, como; instalaciones, oficinas, mobiliario.
6. *Capacidad técnica*: Es el conjunto de conocimientos y habilidades que poseen los miembros de la empresa para realizar o ejecutar algo.
7. *Capacidad financiera*: Se refiere a las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones (por citar algunas).
8. *Producción, transformación y/o prestación de servicios*: Se refiere a que la empresa puede realizar una o más de las siguientes actividades: 1) Fabricar, elaborar o crear cosas o servicios con valor económico, 2) transformar o cambiar, por ejemplo, una materia prima en un producto terminado y 3) prestar servicios.

En conclusión, la definición de empresa permite "visualizar" a toda empresa como *una entidad conformada por elementos tangibles*

---

<sup>31</sup> García, J. Casanueva, C. Prácticas de la Gestión Empresarial. Mc Graw Hill. 2012. p. 187.

*(elementos humanos, bienes materiales, capacidad financiera y de producción, transformación y/o prestación de servicios) e intangibles (aspiraciones, realizaciones y capacidad técnica); cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades y deseos de su mercado meta para la obtención de una utilidad o beneficio.*

#### **2.1.12. Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME)**

No hay unidad de criterio con respecto a la definición de la Micro y Pequeña Empresa, pues las definiciones que se adoptan varían según sea el tipo de enfoque (Gobierno del Perú, 2008)<sup>32</sup>.

Algunos especialistas destacan la importancia del volumen de ventas, el capital social, el número de personas ocupadas, el valor de la producción o el de los activos para definirla.

Por otro lado, también existe el criterio de utilizar la densidad de capital para definir los diferentes tamaños de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. La densidad de capital relaciona el valor de los activos fijos con el número de trabajadores del establecimiento.

De acuerdo a Ley N° 30056 que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial publicado por el Congreso de la República del Perú en el 2013, refiere en tanto a la modificación del texto único ordenado de la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa aprobado por Decreto Supremo 007-2008-TR, lo siguiente:

- Microempresa: Ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT)
- Pequeña Empresa: Ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT)

---

<sup>32</sup> Gobierno del Perú. Ministerio de la Producción. Decreto Legislativo 1086: ley de promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de la micro y pequeña empresa y del acceso al empleo decente. Lima. Perú. 28-06-08.

- Mediana Empresa: Ventas anuales superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT

### **2.1.13. Desempeño del Crédito a Mypes**

Como en otras áreas de la economía peruana, el mercado financiero para MYPES tiene un sector formal y uno informal. El análisis que aquí se presenta se enfoca en el crédito formal, entendido como aquél provisto por entidades financieras reguladas. Muchas MYPES acceden a otras fuentes de crédito, que van desde crédito de proveedores hasta créditos informales. El análisis de este mercado informal requeriría de un esfuerzo de recojo y elaboración de información que escapen a los marcos del presente estudio<sup>33</sup>.

### **2.1.14. Definiciones y disponibilidad de datos**

Dentro del grupo de las entidades supervisadas, actualmente el mercado de crédito para MYPES está siendo servido por dos tipos de entidades: la Banca Comercial o Banca Múltiple (BM) y las Instituciones propiamente de Microfinanzas (IMF). Mientras que en éstas los principales clientes son las MYPES, en aquéllas tienen un rol todavía menor. Como vimos antes, dentro de las instituciones de microfinanzas se encuentran las Cajas Municipales (CM), las Cajas Rurales (CR), y las EDPYMES.

Por otro lado, los tipos de crédito que otorgan tanto las entidades de banca múltiple así como las de microfinanzas son clasificados en cuatro tipos principales por la Superintendencia de Banca y Seguros. (Mojorovich, 2000. p. 6-8)<sup>34</sup>:

---

<sup>33</sup> Hull, Galen Spencer. Guía para la pequeña empresa. Título original: A small business agenda. Traducción: Javier Ibarrolla Jiménez. Serie Economía. México: Ediciones Gernika, 2008. p. 65

<sup>34</sup> Mojorovich, M. El ejecutivo comercial en el banco Santander central Hispano y el análisis de los Estados Financieros como medio de evaluación para el otorgamiento de créditos. Universidad Católica Santa María. 2000. Pág. 6 - 8

- **Créditos comerciales:** son aquéllos otorgados a personas naturales o jurídicas destinados al financiamiento de la producción y a la comercialización de bienes y/o servicios en sus diferentes fases, distintos a los destinados al sector micro empresarial.
- **Créditos a microempresas:** son aquéllos otorgados a personas naturales o jurídicas, destinados al financiamiento de la producción, comercio o prestación de servicios, siempre que el deudor no posea activos por un valor mayor a US\$20 000 (sin considerar bienes inmuebles) o una deuda en el sistema financiero que exceda de US\$20000 (o su equivalente en moneda nacional).

El manejo de crédito es un término traído de los organismo internacionales que sostienen que a través del mismo se reducirá la pobreza y se generará empleo en el aparato productivo que contribuirá a los ingresos nacionales, logrará un crecimiento económico y estimulará el sector primado promoviendo el espíritu empresarial.

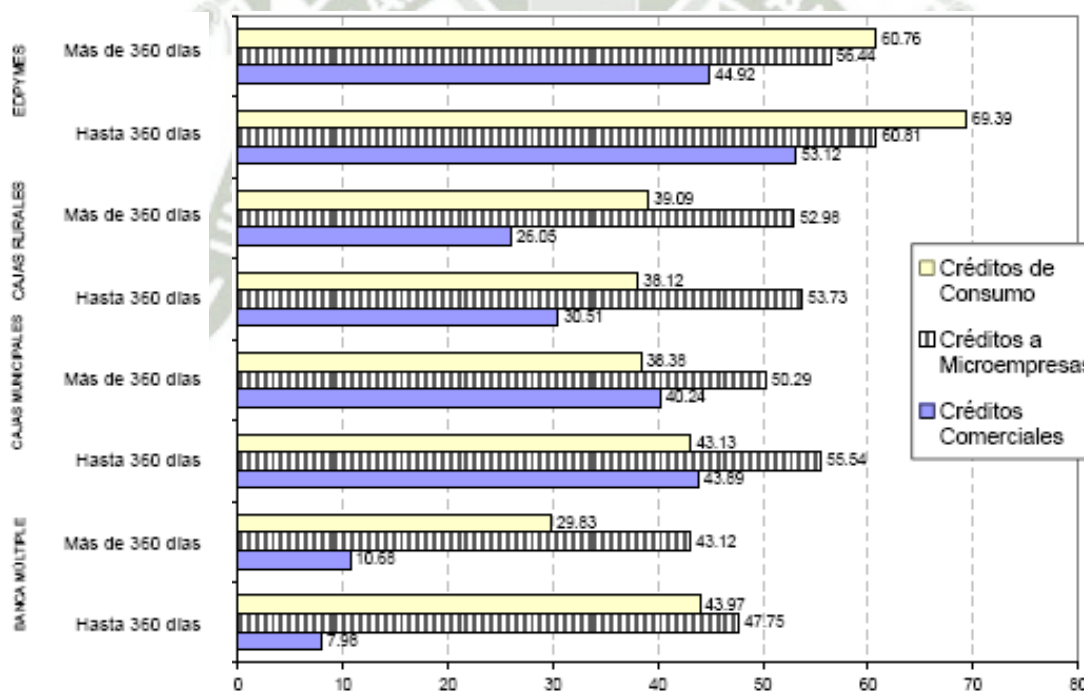
- **Crédito a la Pequeña Empresa:** De acuerdo a la experiencia de los créditos orientados a la microempresa, se observa que dichos créditos sirven para desarrollar y fortalecer a la empresa, no para iniciarla, por que resulta mucho más importante acceder a créditos para la pequeña empresa que tiene expectativas de crecimiento
  - **Créditos de consumo:** son aquéllos otorgados a personas naturales con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios y/o gastos no relacionados con una actividad empresarial; y,
  - **Créditos hipotecarios para vivienda:** otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de vivienda propia, siempre que se otorguen amparados con hipotecas debidamente inscritas.
- Además, el crédito a la microempresa puede llegar a través de la modalidad de crédito de consumo, en la medida en que la enorme mayoría de microempresas son de carácter familiar y muchas no observan una clara diferenciación entre las finanzas del hogar y de la

empresa típico de la informalidad de la gestión de la micro y pequeña empresa.

### 2.1.15. El costo del crédito

El crédito para las Mypes es aún caro, particularmente cuando se lo compara con el crédito comercial. Así, lo que muestran los niveles recientes de las tasas de crédito según tipo de crédito y entidad es que la brecha de tasas de interés observada entre la BM y las IMF es en su mayor parte explicada por las significativamente menores tasas que cobra la banca múltiple a las empresas grandes (créditos comerciales)<sup>35</sup>.

**Gráfico N° 11: Tasas de interés según tipo de entidad, tipo de crédito, y término**



Fuente: Grupo de Análisis para el Desarrollo. Las Políticas para el Financiamiento de Las Mypes en el Perú. CEPAL. Lima, Perú. 2005. p. 17  
<http://www.grade.org.pe/download/docs/GRADE%20Informe%20Final%20Cepal.pdf>

<sup>35</sup> Grupo de Análisis para el Desarrollo. Las Políticas para el Financiamiento de Las Mypes en el Perú. CEPAL. Lima, Perú. 2005. p. 17  
<http://www.grade.org.pe/download/docs/GRADE%20Informe%20Final%20Cepal.pdf>

En resumen, en un contexto de retracción del crédito del mercado financiero a las empresas, el sector de micro finanzas ha observado una vigorosa y saludable expansión. Las Cajas Municipales han liderado esta expansión, pero la Banca Múltiple también viene incrementando sus colocaciones en este sector (Grupo de Análisis para el Desarrollo, 2005, p. 11-23)<sup>36</sup>

### 2.1.16. Obstáculos al Acceso de las Mypes al Crédito

El racionamiento de crédito tal como lo señalan los premios Nobel en economía 2001 ocurre en situaciones de información asimétrica en las cuales la tasa de interés no cambia para igualar la oferta y la demanda de crédito, sino que se mantiene el costo del crédito a un nivel en el cual la demanda supera a la oferta (Stiglitz & Weiss, 1981, p. 94)<sup>37</sup>.

Es decir que los bancos prefieren mantener el crédito racionado que responder al exceso en la demanda mediante un aumento del costo, porque operan en un entorno caracterizado por falta de conocimiento acerca del prestatario y de su proyecto (información asimétrica), porque las tasas altas desincentivarán a los prestatarios más conservadores (la selección adversa) y los prestatarios tendrán tendencia a invertir en proyectos más arriesgados si las tasas son más elevadas para poder recuperar la inversión.

El problema de la información asimétrica surge de la desigualdad de conocimiento sobre la transacción de crédito entre el prestamista y el prestatario. El prestatario conoce su negocio y su proyecto mejor que el prestamista así como el uso que hará de los fondos una vez le sean entregados, y consecuentemente las posibilidades de amortizar el préstamo. La asimetría ocurre tanto a nivel del conocimiento de las características de los proyectos de inversión por parte del prestamista,

---

<sup>36</sup> Grupo de Análisis para el Desarrollo. Las Políticas para el Financiamiento de Las Mypes en el Perú. CEPAL. Lima, Perú. 2005. p. 11-23  
<http://www.grade.org.pe/download/docs/GRADE%20Informe%20Final%20Cepal.pdf>

<sup>37</sup> Stiglitz, J. Weiss, A. Racionamiento del crédito en los mercados con información imperfecta. The American Economic. 1981. p. 393.

como del control sobre el uso de dichos fondos una vez entregados a la empresa. En el caso de las micro y pequeñas empresas el problema de asimetría de información se ve agudizado porque a menudo los bancos no cuentan con unidades especializadas en éstas unidades empresariales o con la tecnología crediticia apropiada para este segmento, y por consiguiente su capacidad de evaluar los proyectos presentados por las micro y pequeñas empresas es menor que en el caso de grandes empresas. A esto se deben añadir la imposibilidad por parte de las micro y pequeñas empresas de proveer la información requerida por los bancos. Las probabilidades de incumplimiento aumentan en aquellas circunstancias en las que no existe ningún coste asociado con la morosidad. La asignación de tasas de interés más elevadas para compensar este riesgo no soluciona el problema de información asimétrica ya que esto requiere una mayor rentabilidad o rendimiento del proyecto lo que implica el cumplimiento de la relación positiva entre el riesgo y el rendimiento. El asignar tasas de interés más elevadas implica prestar a individuos muy riesgosos, y por lo tanto esto genera problemas de “selección adversa.” Se pueden describir dos categorías de selección adversa. En la primera, el banco aprueba una solicitud de crédito para un proyecto que acaba siendo un fracaso comercial, mientras que en la segunda el banco rechaza una solicitud para un proyecto que posteriormente tiene éxito comercial. Los analistas de crédito del banco, suponiendo un comportamiento adverso al riesgo, tendrán tendencia a rechazar solicitudes en los dos casos, porque el error en el segundo caso será menos aparente y más difícil de descubrir que en el primero. Ante una situación de información asimétrica y de selección adversa, solicitudes de crédito de micro y pequeñas empresas con alto potencial de crecimiento y proyectos rentables pueden ser rechazadas por los bancos. El problema de selección adversa entonces perjudica a los individuos con proyectos rentables menos riesgosos y hacer que se queden “fuera del mercado crediticio” por la incapacidad del prestamista de discriminar entre individuos con alto y bajo “riesgo”. Las dificultades y los costos elevados que se pueden atribuir a la identificación de “buenos prestatarios” frente a

malos llevan al banco a utilizar los términos del contrato crediticio para intentar guiar la conducta del prestatario y así aumentar la probabilidad de repago. El problema de la información asimétrica se soluciona parcialmente mediante (i) el análisis de las características y calidad de las micro y pequeñas empresas y del proyecto previo al otorgamiento del crédito, (ii) la exigencia de garantías para respaldar el préstamo, (iii) la prevención de un comportamiento inadecuado durante la realización del proyecto mediante una supervisión rigurosa y (iv) el embargo de los bienes en garantía. El otro problema de información asimétrica es la existencia de riesgo moral porque el valor de la transacción para el prestamista puede verse afectada de forma negativa por acciones o decisiones equivocadas adoptadas por el prestatario y que el prestamista no puede controlar totalmente. El prestatario puede tener incentivos para comportarse de una forma distinta y perjudicar los intereses del prestamista. Lo que significaría para el prestatario la pérdida de los fondos propios invertidos en el proyecto y de los bienes en garantía que respaldan al crédito. Estas penalidades llevan al prestatario a una posición de riesgo más equiparada con la que asume el banco. Las micro y pequeñas empresas pequeñas que hayan establecido un historial de crédito y una relación crediticia con una institución financiera o no financiera tienden a tener mayor acceso al crédito, pagar menores tasas de interés y se les tiende a exigir garantías de menor valor porque el problema de la información asimétrica ha sido atenuado mediante la relación establecida entre el prestatario y el prestamista a lo largo del tiempo. Por lo tanto el costo por mayor riesgo crediticio representa el obstáculo más importante al acceso de las micro y pequeñas empresas en Arequipa al financiamiento. Esto se traduce en una tentativa de rechazo a las solicitudes de crédito de las micro y pequeñas empresas por parte de los bancos por el lado de la oferta, como en un aumento del costo del crédito que reduce la rentabilidad de la inversión y afecta negativamente a la demanda de financiamiento. En muchos casos los márgenes de transformación de los bancos ni siquiera cubren el costo por mayor riesgo que se traduce en provisiones por pérdidas más elevadas que en el caso de las grandes empresas.

### 2.1.17. Informalidad

No existe un consenso claro en la definición de informalidad. Sin embargo, en términos generales éstas comprenden actividades ilícitas como la fabricación y el tráfico de drogas; la comercialización de artículos robados, y actividades de contrabando; así como también actividades que no tienen un carácter estrictamente ilícito que pero que escapan a registro y/o a la regulación del gobierno.

Así, por ejemplo, en muchas zonas rurales existen economías de subsistencia que no son declaradas, las cuales incluyen producción de bienes así como su intercambio a través de transacciones monetarias o trueque.

Congrega actividades muy diversas tales como: los vendedores ambulantes, los talleres artesanales manufactureros y de servicios, las pequeñas empresas subcontratistas de servicios, los transportistas, el comercio ilegal de todo tipo (incluido el contrabando), entre otros.

Se considera que los integrantes del sector informal son: los trabajadores por cuenta propia y familiares no remunerados; los trabajadores de una microempresa, definida como una unidad de producción que emplea hasta 5 personas y los trabajadores del empleo doméstico.

Ser informal, teóricamente significa estar fuera de lo formal, fuera de lo instituido. El problema radica en que en el Perú lo instituido nunca ha funcionado, razón por la cual la informalidad es considerada como algo casi natural en el país.

La informalidad se basa en problemas estructurales no resueltos y en el mal funcionamiento de las instituciones debido a la marginación y el centralismo. Es pragmática y transgresora y se caracteriza por un marcado relativismo ético, es decir cada uno quiere imponer sus reglas, nadie acepta las establecidas por la autoridad<sup>38</sup>.

---

<sup>38</sup> Sorj, B. Empresas Informales. Visibilidad social e invisibilidad sociológica. In: *Revista Tempo e Presença*. RJ, Vol. 15, Nº 269, maio/junho 2003, p.41-43.

### 2.1.18. Economía Informal

Su concepto se ha popularizado en los últimos años, se emplea de manera tan amplia, que admite varios significados a la vez. Y no es raro incluso ver a una misma persona utilizar el mismo término en ocasiones distintas, para hablar de problemas diferentes.

En el ámbito académico, algunos investigadores trabajan con un concepto de informalidad que es sinónimo de marginalidad urbana y el resultado de un desarrollo capitalista desigual y dependiente. Para otros, es un sinónimo de rechazo masivo de los ciudadanos a las reglas de juego que les impone el estado, es decir, el marco legal vigente que resulta especialmente costoso y discriminatorio para los más pobres<sup>39</sup>.

### 2.1.19. Empresa Formal y Gestión Informal

El crecimiento de nuestra economía reconoce el aporte de la micro y pequeña empresa, pero estudios realizados reconocen un alto índice de discontinuidad en el negocio

Los principales motivos de discontinuación fueron: la rentabilidad del emprendimiento (34%), los motivos personales (29%), y la dificultad para conseguir financiamiento (22%). Como podemos ver, son indicadores altos de discontinuación en el negocio que gran porcentaje están referidos a una incapacidad de gestión, el desconocimiento del negocio y el mercado, en este sentido los ingresos no están acorde a las expectativas, la realidad es que muchas de estas empresas basan su desarrollo empresarial en el empirismo. Es urgente entonces buscar mecanismos eficientes, donde el pequeño empresario acceda a la generación de capacidades empresariales a través de herramientas de gestión que le provean el soporte empresarial necesario para crecer<sup>40</sup>.

---

<sup>39</sup> Araujo, T. Sector Informal: una breve síntesis. In: Correia, C., Bernhoeft, P. Farias, J. (Orgs.) *Economía Informal e Viabilidade Econômica*. Recife: Liber, 2008, p. 57.

<sup>40</sup> Sorj, B. Empresas Informales. Visibilidad social e invisibilidad sociológica. In: *Revista Tempo e Presença*. RJ, Vol. 15, Nº 269, maio/junho 2003, p. 43.



## Capítulo III: Resultados del Informe

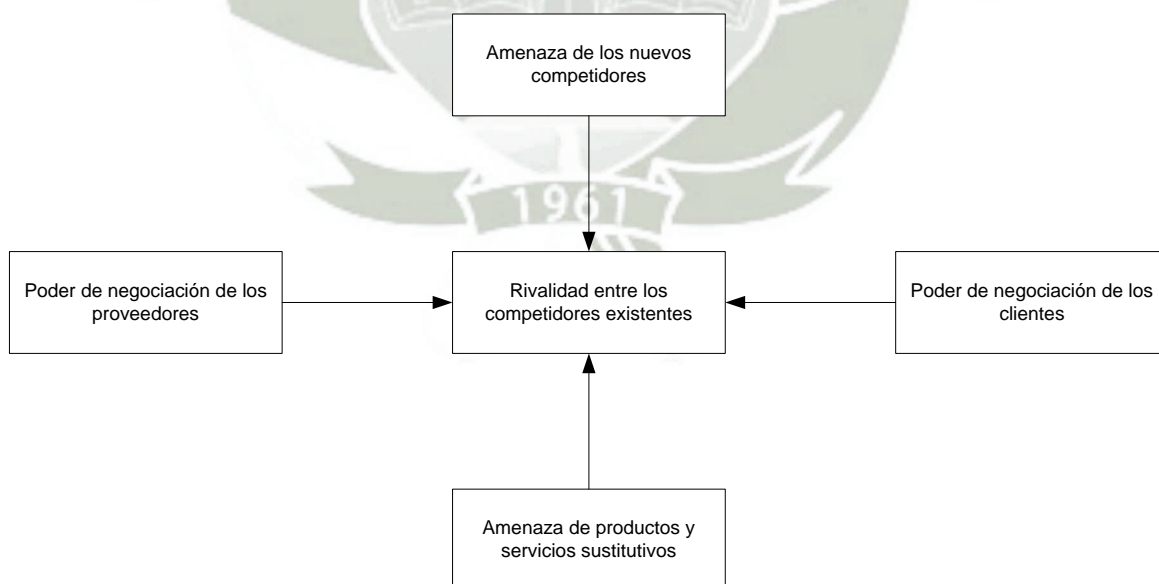
### 3.1. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo está enfocado a la exploración del entorno y el análisis del sector, revelando oportunidades y amenazas claves, la situación de los competidores, con ello se busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la empresa. La empresa deberá fijar una estrategia competitiva para aprovechar las oportunidades, protegerse de las eventuales amenazas y lograr un cierto nivel de competitividad frente a los competidores.

#### 3.1.1. Análisis Competitivo del Sector

A fin de realizar un buen análisis de los competidores, se ha utilizado las 5 fuerzas de Porter.

#### Esquema N° 5 : Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter, M. Ventaja Competitiva. Elaboración Propia

### 3.1.2. Poder de negociación de los clientes.

El poder de negociación de los clientes es alto debido a que los clientes tienen una variedad de productos y servicios debido a la concentración de entidades.

Las principales condiciones de negociación del cliente son:

- Tasas de interés, principal característica en las exigencias de los clientes.
- Condiciones crediticias, dada la elevada oferta el cliente opta por escoger entidades que no exijan mucha documentación de sustento al crédito.
- Servicio, la calidad de la atención y la rapidez es otro factor que influye en la preferencia del cliente.
- Redes de atención, la alta utilización de tecnología de los competidores ocasiona la aparición inmediata de productos ajustados a la necesidad del cliente, así como redes virtuales de atención que facilitan a los clientes al acceso a crédito.
- Oferta especializada de productos sustitutos y ajustados a la necesidad del cliente

### 3.1.3. Poder de negociación con los proveedores.

Para el sector de micro-finanzas en el Perú existe tres tipos de proveedores de fondos: los clientes de depósitos (público en general, instituciones públicas y privadas), instituciones financieras y organismos internacionales proveedores de recursos financieros.

El poder de negociación con los proveedores es alto en comparación de la competencia debido a que la organización no

capta aún fondos del público por lo que su única fuente de fondos es de instituciones financieras y organismos internacionales.

Se hace imperiosa la necesidad de convenios con organismos que aseguren la existencia de fondos para el crecimiento de la organización, debiendo para esto, implementar mejoras en la imagen institucional mejorando los indicadores financieros a fin de reducir los costos del capital.

#### **3.1.4. Ingreso potencial de nuevos competidores.**

La amenaza de nuevos competidores es alta, debido a que las barreras de ingreso se flexibilizan, el escenario internacional está ocasionando que grandes instituciones financieras extranjeras dirijan sus fondos a países en crecimiento o emergentes como el Perú.

La especialización del sector financiero en otorgamiento de dinero para inversión a las Mypes y Pymes ha dejado de ser exclusividad de las Edpymes, Cajas Municipales y financieras para que las Cajas Rurales y luego la Banca Múltiple vea este sector como fuente rentable de buenos ingresos. Con esto la concentración de cartera y el sobreendeudamiento pone en riesgo al sector pujante de las mypes y pymes.

#### **3.1.5. Productos o servicios sustitutos**

La amenaza de productos o servicios sustitutos es alta debido principalmente al mayor acceso a recursos tecnológicos e informáticos de las empresas financieras del sector, la nueva tecnología crediticia aplicada a estándares más que a negociaciones en la evaluación crediticia del cliente, hacen que la diversidad de productos ofrecidos por la competencia sean de gran apetito para los clientes del sector.

### 3.1.6. Rivalidad entre competidores existentes.

La rivalidad entre empresas en competencia es la fuerza más poderosa del diamante de Porter, los cambios en la estrategia de una causan represalias de las otras como reducción de tasas de interés, mejor calidad, nuevas características en otras.

El sector mypes y pymes en la actualidad viene siendo atendido por casi la totalidad de Entidades financieras, las cuales están incursionando en todas las localidades, dadas ya su amplia red de oficinas les ha facilitado el ingreso a este segmento.

En definitiva el segmento de micro-finanzas se torna cada vez más competitivo y sólo le queda innovar los servicios financieros y además permitir el acceso de nuevos capitales en la composición accionaria, que le permita poder conseguir fuentes de financiamiento más económicas como la incursión en el mercado de capitales y la emisión de bonos.

Con ello reducirían considerablemente los costos financieros y posibilitaría una mejor competencia frente a las entidades bancarias que cuentan con financiamiento más económico que las entidades no bancarias.

### 3.1.7. Matriz EFE

Esta matriz permite la evaluación de los factores externos a partir del análisis tridimensional de las naciones, el análisis competitivo del país y del sector financiero, complementado con el análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y competitivo del entorno.

**Cuadro N° 17: Matriz EFE**

MATRIZ EFE DE ENV	
#	<b>OPORTUNIDADES</b>
1	INCREMENTO DEL INGRESO PER CAPITA EN LOS PROXIMOS 10 AÑOS
2	ALTA CONCENTRACIÓN POBLACIONAL EN LIMA 30.9% DE LA POBLACION Y OTRAS METROPOLIS
3	INCREMENTO DEL FLUJO COMERCIAL POR CARRETERA INTEROCEANICA BRASIL Y BOLIVIA , INAMBARI , PTO MALDONADO , CHALA , ILO , MOLLENDO.
4	BAJA PENETRACIÓN DE EMPRESAS FINANCIERAS EN ZONAS RURALES
5	ALTOS INDICES DE COMPETITIVIDAD DE LIMA, AQP , ICA , TACNA Y MOQUEGUA
6	MAYOR RENTABILIDAD DE SECTOR MICRO EMPRESA
7	NORMAS DE SBS QUE REGULAN EL FORTALECIMIENTO PATRIMOMIAL
8	DESARROLLO METROPOLITANO DE AREQUIPA COMO EJE DE INTERCAMBIO (AEROPUERTOS , COMERCIOS NUEVO DESARROLLO DE LA JOYA , ILO , MATARANI)
#	<b>AMENAZAS</b>
1	SATURACION DE COLOCACIONES EN LAS PRINCIPALES CIUDADES
2	EMPRESAS FINANCIERAS CON MEJOR SPREAD FINANCIERO
3	INCREMENTO DE COMPETIDORES
4	REDUCCION DE TASAS DE INTERES DEL SECTOR
5	SOBRE ENDEUDAMIENTO DEL SECTOR EMPRESARIAL POR INCREMENTO DE LA COMPETENCIA
6	CRISIS FINANCIERA INTERNACIONAL (FONDOS EXTERIOR)

**Fuente : Elaboración Propia**

Los resultados del análisis muestran una situación favorable para la penetración de nuevos mercados y con baja presencia de competidores como principal oportunidad a aprovechar. En tanto el sobre endeudamiento del sector y la **crisis financiera internacional traerían consigo problemas de liquidez** a la organización estudiada, constituyéndose en una de las principales amenazas a enfrentar.

### 3.2. ANÁLISIS INTERNO

La realización del análisis interno constituye una auditoria a las principales áreas en la organización con el fin de establecer las fortalezas y debilidades de la institución a fin de diseñar las estrategias necesarias para hacer frente a las oportunidades y amenazas del entorno.

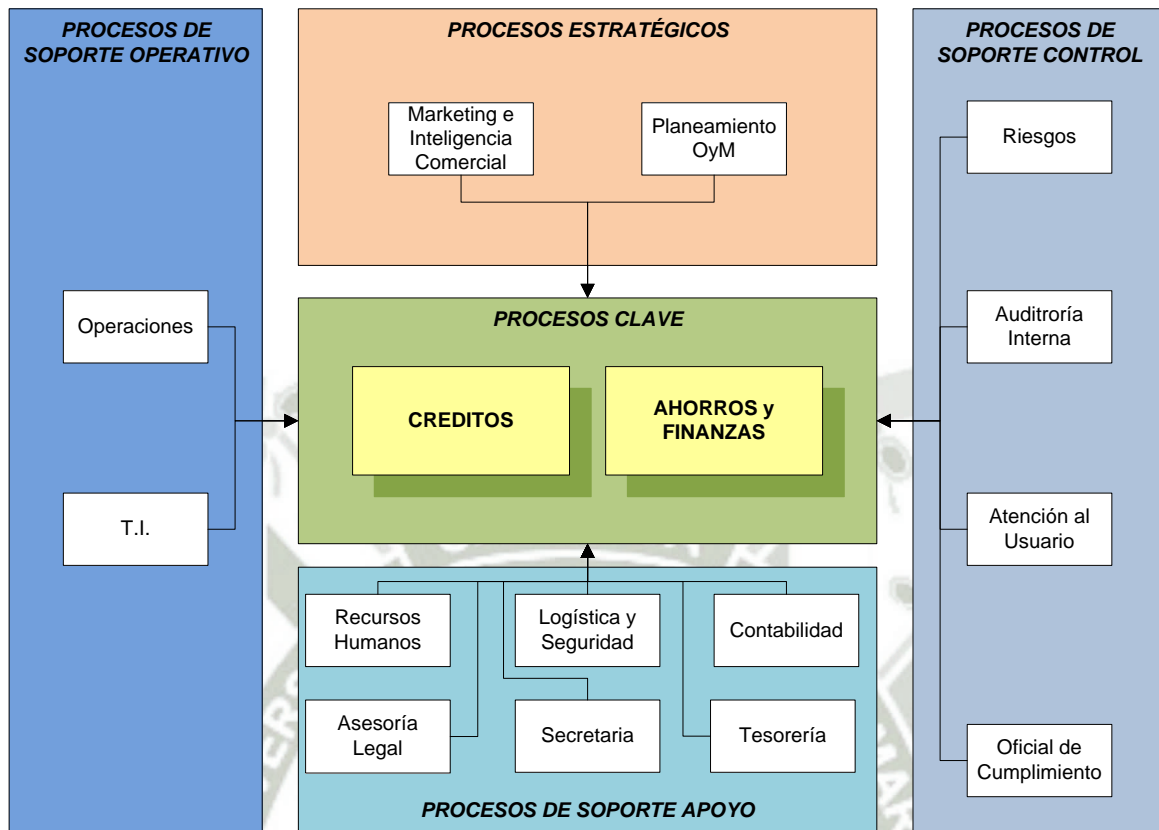
Este análisis se realiza a través del análisis AMOFHIT (Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Sistemas de información y Tecnología), permitiendo determinar las características de

las fortalezas y debilidades en cada función, tanto a nivel individual como coordinado.

A fin de establecer el análisis interno se elaboró el mapa de procesos que se detalla a continuación en el esquema N° 3.2.:



### Esquema N° 6 : Mapa de procesos



Fuente: Financiera CrediScotia.

### 3.3. MATRIZ ETRATÉGICA

#### 3.3.1. Matriz FODA

Cuadro N° 18: Matriz FODA

MATRIZ FODA		Fortalezas	Debilidades
		1 PERSONAL DIRECTIVO CALIFICADO	LIMITACIONES EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL
2 CONOCIMIENTO DEL CLIENTE Y DEL MERCADO	DEBIL CULTURA ORGANIZACIONAL E IMAGEN INSTITUCIONAL		
3 ROBUSTO SISTEMA INFORMÁTICO BANCARIO	BAJOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD		
4 RAPIDA ADAPTACIÓN A LAS NECESIDADES DEL MERCADO	PARTICIPACION DE MERCADO		
5 UBICACIÓN ESTRATÉGICA DE OFICINAS	CAPACITACION DE PERSONAL		
6 ESTRUCTURA DE CARTERA ORIENTADA A BUENOS NIVELES DE RENTABILIDAD	PROCESOS CREDITICIOS DE ACUERDO AL MERCADO		
Oportunidades	FO(EXPLOTE)	DO(BUSQUE)	
1 INCREMENTO DEL INGRESO PER CAPITA EN LOS PROXIMOS 10 AÑOS	Ampliación de la cobertura de oficinas a nuevos mercados F(4,5,6)O(2,3,4,5)	DESARROLLAR UN PLAN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL E IDENTIFICACIÓN DEL PERSONAL D(2) , O(5,6)	
2 ALTA CONCENTRACIÓN POBLACIONAL EN LIMA 30.9% DE LA POBLACION	Implementación de nuevos productos financieros F(3,6), O(6)	Crear escuela de capacitacion analistas y personal de soporte calificado D(1,2,3,5) O(5,6,8)	
3 INCREMENTO DEL FLUJO COMERCIAL POR CARRETERA INTEROCEANICA BRASIL Y BOLIVIA , INAMBARI , PTO MALDONADO , CHALA , ILO , MOLLENDO.		Implementación de gestión de procesos y mejora continua - Gerecia de Procesos D(1,3,6) O(6,7)	
4 BAJA PENETRACIÓN DE EMPRESAS FINANCIERAS EN ZONAS RURALES		Desarrollar políticas crediticias coherentes al mercado D(4,6) O(6,7,8,3)	
5 ALTOS INDICES DE COMPETITIVIDAD DE LIMA, AQP , ICA , TACNA Y MOQUEGUA			
6 MAYOR RENTABILIDAD DE SECTOR MICRO EMPRESA			
7 NORMAS DE SBS QUE REGULAN EL FORTALECIMIENTO PATRIMOMIAL			
8 DESARROLLO METROPOLITANO DE AREQUIPA COMO EJE DE INTERCAMBIO (AEROPUERTOS , COMERCIOS NUEVO DESARROLLO DE LA JOYA , ILO , MATARANI)			
Amenazas	FA(CONFRONTE)	DA(EVITE)	
1 SATURACION DE COLOCACIONES EN LAS PRINCIPALES CIUDADES	Mejoramiento de los niveles de eficiencia y gestión F(1) A(2,4)	DESARROLLAR UN PROGRAMA DE DE OPTIMIZACIÓN DE GASTOS E INVERSIÓN D(3,4) A(3,4)	
2 EMPRESAS FINANCIERAS CON MEJOR SPREAD FINANCIERO	Especialización en segmentos de clientes no atendidos F(2) A(3,5)	Diseño e imagen de Marca D(2,4) , A(3)	
3 INCREMENTO DE COMPETIDORES	Exclusivo servicio al cliente con tecnología F(3,4) A(3,4,2)	Emisión de bonos F(1) A(4)	
4 REDUCCION DE TASAS DE INTERES DEL SECTOR	Elección de nuevos nichos de mercado A(1,3,4,5) F(1,2,3,4,5,6)	Desarrollar SIG y cumplir Plan Estratégico D(1,5) A(2,4,5)	
5 SOBREENDEUDAMIENTO DEL SECTOR POR INCREMENTO DE LA COMPETENCIA			

Fuente : Elaboración Propia

### 3.4. LINEAMIENTOS

**Cuadro N° 19: Lineamientos de Gestión en la Entidad Financiera**

Lineamientos	Aspectos			
	Cultura	Procesos	Sistema de Gestión	Sistemas de Información
Lineamientos de la estrategia de cercanía al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados capacitados y comprometidos con la solución de problemas del cliente tomando responsabilidades por los resultados.</li> <li>• Escuchar que espera y busca el cliente de los productos y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de procesos en función del cliente.</li> <li>• Servicio pro activo al cliente.</li> <li>• Énfasis en flexibilidad y respuesta.</li> <li>• Procesos basados en atención oportuna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad de los clientes.</li> <li>• Segmentación de clientes.</li> <li>• Sistemas de trabajo desarrollados en función del cliente interno y externo.</li> <li>• Productos enfocados a satisfacer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de ventas y servicios en terreno.</li> <li>• Indicadores actualizados día a día.</li> <li>• Sistemas que permitan conocimiento integral del cliente.</li> <li>• Implementación de envío de mensajes</li> </ul>

	<p>servicios ofrecidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelización del cliente.</li> </ul>		<p>necesidades de clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del desempeño en base al grado de satisfacción del cliente.</li> <li>• Evaluación de personal en función de nivel de habilidades en áreas de contacto con clientes.</li> </ul>	<p>masivos a celulares de clientes.</p>
<p>Lineamientos de la estrategia de excelencia operativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora continua de procesos.</li> <li>• Búsqueda continúa de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos orientados a la eficiencia y al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de costeo por proceso ABC.</li> <li>• Gestión integral del riesgo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del sistema de información gerencial.</li> </ul>

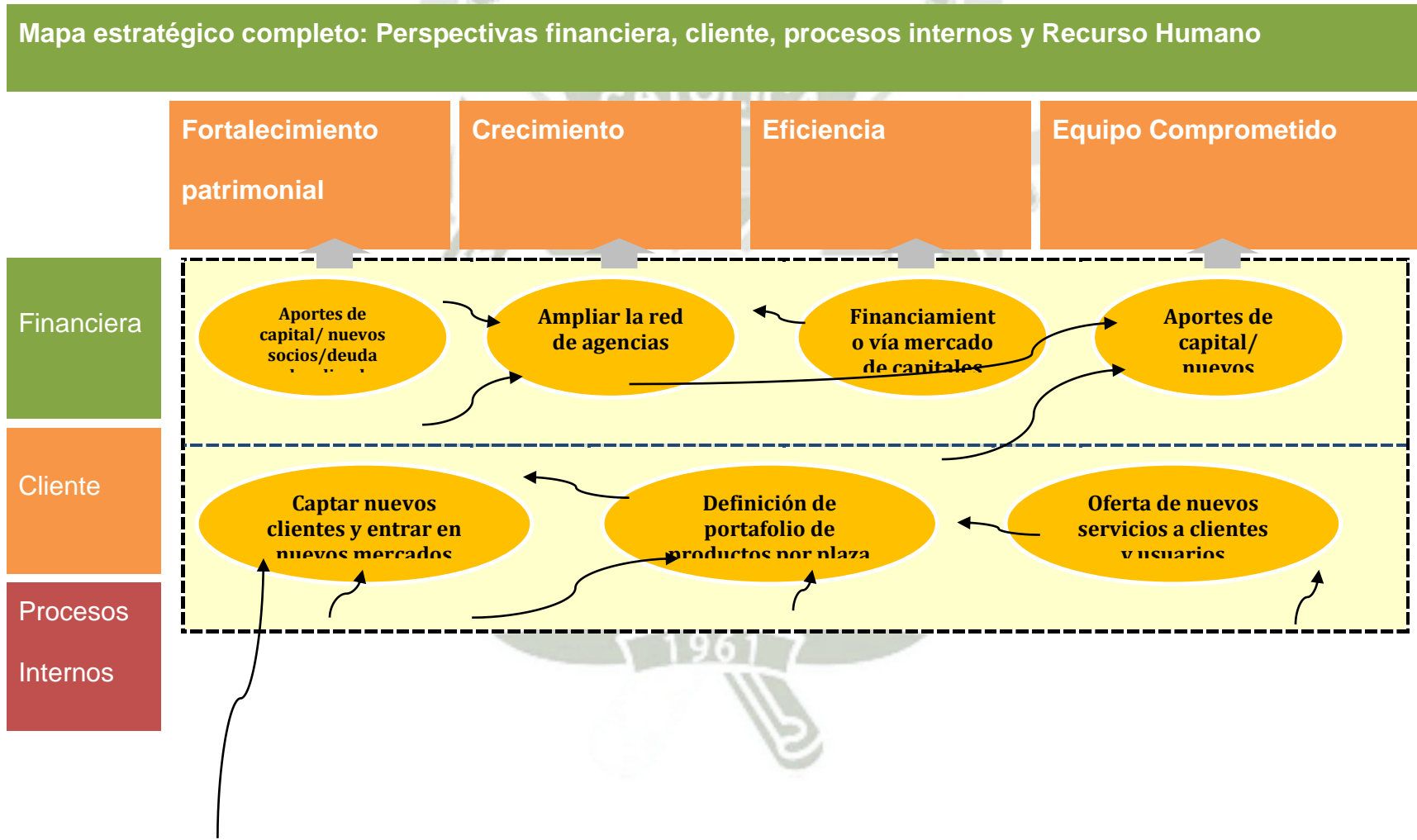
	<p>eficiencia operativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboradores comprometidos con el desarrollo institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos simplificados, estandarizados y “a prueba de tontos”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación permanente.</li> <li>• Buscar la eficiencia con los recursos disponibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de aplicativos que soporten la implementación de nuevos productos.</li> <li>• Brindar mejor soporte de información a los usuarios.</li> </ul>
Lineamientos de la Estrategia de Desarrollo del Equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto por las opiniones de los colaboradores.</li> <li>• Espíritu de trabajo en equipo.</li> <li>• Comunicación fluida entre todos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformación de equipos multidisciplinares comprometidos con los objetivos institucionales.</li> <li>• Estimular la participación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento y estimulación a equipos eficientes.</li> <li>• Revisión periódica del rendimiento de los equipos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a información necesaria.</li> </ul>

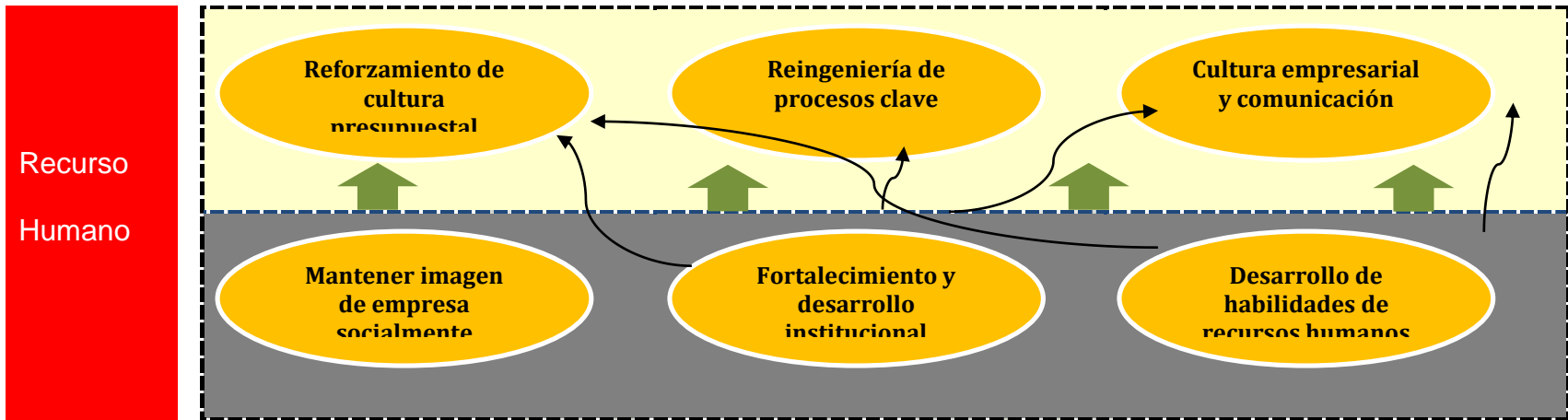
	<p>los niveles de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración.</li> <li>• Innovación.</li> <li>• Confianza en el equipo.</li> </ul>	<p>activa en los procesos de eficiencia operativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegación de responsabilidades.</li> <li>• Equipos con capacidad de operar en base a la información disponible.</li> </ul>		
--	---	---	--	--

Fuente : Elaboración Propia

### 3.5. MAPA ESTRATÉGICO

Esquema N° 88: Mapa Estratégico





Fuente : Elaboración Propia



### 3.6. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES PARA EL MODELAMIENTO

**Cuadro N° 20: Identificación de Variables para el diseño del Modelo**

Área	Procedimientos	Producto	2011	Metas			Nivel de Riesgo
			Colocaciones	Propuestas	Cubiertas	Tiempo Efectivo	
Riesgos	Evaluación	Capital de Trabajo	S/. 1,200,000.00	S/. 1,350,000.00	88.89%	12 meses	12%
Negocios	Colocaciones	Capital de Trabajo	S/. 1,200,000.00	S/. 1,350,000.00	88.89%	11 meses	5%
Asesores	Captación	Capital de Trabajo	S/. 1,200,000.00	S/. 1,350,000.00	88.89%	12 meses	8%

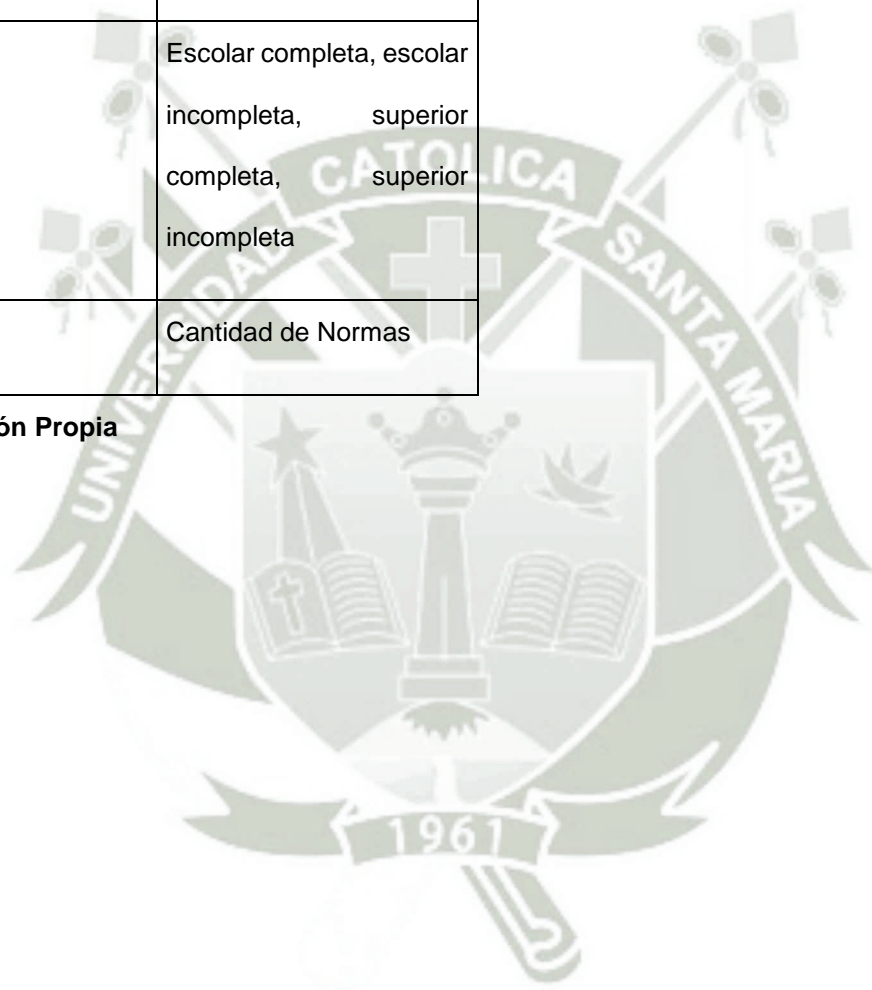
Fuente: Financiera CrediScotia.

**Cuadro N° 21: Variables Principales y Secundarias**

Variables Principales		Variables Secundarias	
Edad	Rango, Clase	Condición vivienda	Propia, Alquilada, Familiar
Antigüedad en el negocio	Número de meses, años		Alquilada
Comportamiento en el sistema financiero	Cumplido, se retrasa, deudas pendientes		Familiar
Sexo	Masculino, Femenino	Estado Civil	Soltero, Casado, Viudo, Divorciado, Conviviente
Carga familiar	Si, No	Tipo de actividad	Industrial, artesano, comerciante, dependiente, independiente
Nivel de ingreso	Aceptable, Regular, Insuficiente	Nivel de endeudamiento	Ningún Riesgo=1 Bajo Riesgo=2 Regular=3 Col algo de Riesgo=4 Muy Riesgoso=5

Condición del cliente	Nuevo, Retorno, Recurrente
Estudios	Escolar completa, escolar incompleta, superior completa, superior incompleta
Normatividad	Cantidad de Normas

**Fuente: Elaboración Propia**



## Capítulo IV: Propuesta

### 4.1. PROPÓSITO

Fortalecer el sistema de gestión de evaluación de riesgos en la entidad financiera, considerando que se busca optimizar los procesos de captación de clientes potenciales, segmentación de aquello que presente alto riesgo y minimización amenazas en el otorgamiento de créditos.

### 4.2. VARIABLES DEL MODELO

**Cuadro N° 22: Variables del Modelo - Condición Sociodemográfica**

VARIABLE	CONCEPTO	SIGNO ESPERADO DEL ESTIMADOR ( $\beta$ )
SEXO	Género del prestatario. Variable dicotómica. (0) Hombre, (1) Mujer	+
EDAD	Edad en el momento de la solicitud del crédito. Variable numérica	+
E_CIVIL	Estado Civil. Variable dicotómica. (0) Soltero, (1) Unidad Familiar	+
ANTIGUO	Tiempo del prestatario como cliente de la entidad. Variable numérica	-
CLAS_SBS	Clasificación del cliente según la Superintendencia en Banca y Seguros. Variable dicotómica (0) Cliente normal (1) Cliente con algún tipo de problema	-
REL_IMF	Tipo de relación con la Institución de Microfinanzas. Variable dicotómica (0) Ninguna (1) Trabajador de la entidad	+
SECTOR	Sector de actividad de la micro empresa. Variable categórica (0) Comercio (1) Agricultura (2) Producción (3) Servicio	+ / -
SIT_LAB	Situación laboral del cliente. Variable dicotómica (0) Propietario (1) Dependiente	-

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro N° 23 : Variables del Modelo - Movimiento Económico**

VARIABLE	CONCEPTO	SIGNO ESPERADO DEL ESTIMADOR ( $\beta$ )
MONTO	Importe del microcrédito. Variable numérica	-
MONTO_RECH	Cantidad rechazada por la institución. Variable numérica	+
DURACION	Número de cuotas mensuales del microcrédito solicitado. Variable numérica	+
INT_MENS	Tasa de interés mensual del microcrédito. Variable numérica	+
GARANT	Tipo de garantía aportada por el cliente. Variable dicotómica (0) Declaración jurada (1) Garantía real (aval, prenda, hipoteca, etc)	-
VTOCRED_SBS	Pronóstico del analista sobre la situación del crédito a su vencimiento. Variable dicotómica (0) Vigentes (1) Con problemas estimados	-
COMISIÓN	Comisión de gestión de crédito. Variable numérica	+
PIB	Tasa de variación anualizada del Producto Interior Bruto durante la vigencia del crédito. Variable numérica	-
IPC	Tasa de variación anualizada del Índice de Precios al Consumidor durante la vigencia del crédito. Variable numérica	+

Fuente: Elaboración Propia

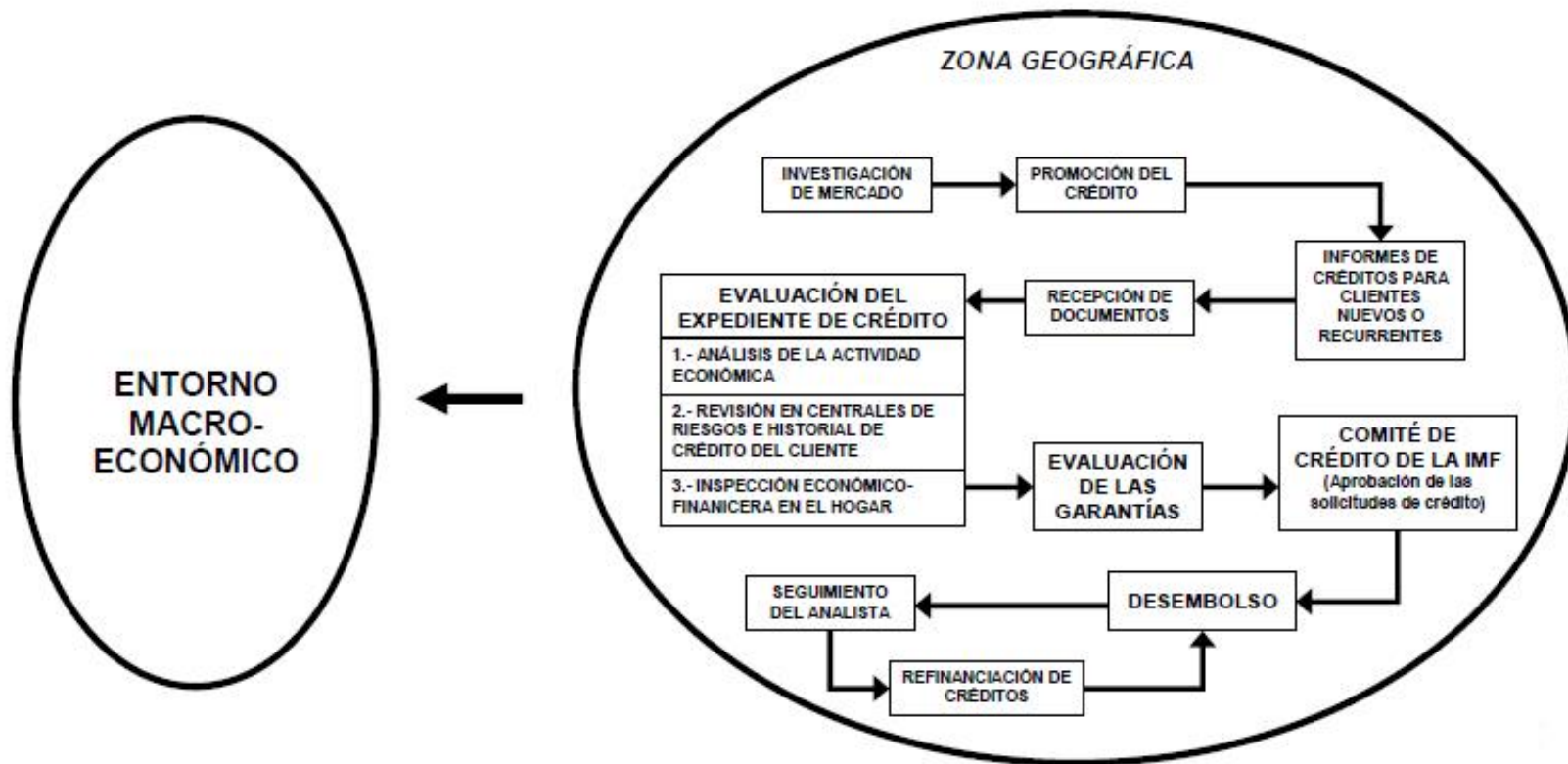
**Cuadro N° 24: Variables del Modelo – Tasas de Variación**

VARIABLE	CONCEPTO	SIGNO ESPERADO DEL ESTIMADOR ( $\beta$ )
TC	Tasa de variación anualizada de la Tasa de Cambio durante la vigencia del crédito. Variable numérica	+
TI	Tasa de variación anualizada de los Tipos de Interés durante la vigencia del crédito. Variable numérica	+
IGB	Tasa de variación anualizada del Índice General Bursátil durante la vigencia del crédito. Variable numérica	-
AGUA	Tasa de variación anualizada de la tarifa municipal de Agua durante la vigencia del crédito. Variable numérica	+
LUZ	Tasa de variación anualizada de la tarifa municipal de la Luz durante la vigencia del crédito. Variable numérica	+
TFNO	Tasa de variación anualizada de la tarifa del Teléfono durante la vigencia del crédito. Variable numérica	+

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.3. PROCESO DE EVALUACIÓN PARA DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGOS Y OTROGAMIENTO DE CRÉDITO

Esquema N° 8: Proceso de Evaluación



Fuente: Elaboración Propia

El proceso requiere que se establezca un procedimiento de 6 fases para el desarrollo del modelo, las cuales se detallan a continuación:

1) Fase 1: Investigación de mercado y promoción del crédito El proceso comienza con la identificación de la sucursal o agencia a partir de la cual se realizará la investigación de mercado y posterior promoción del crédito. La entidad establece como objetivo determinar el procedimiento para informar a las personas naturales y jurídicas sobre los microcréditos que la Entidad financiera brinda con el propósito de ofertar una financiación que satisfaga las necesidades del cliente. La primera variable explicativa que se debe considerar en el análisis es la ZONA.

2) Fase 2: Informes de créditos para clientes nuevos o recurrentes La entidad de microfinanzas, representada por el analista de crédito, determina el procedimiento para informar y orientar al cliente sobre los productos y servicios de créditos que ofrece la institución. Debido al desconocimiento que numerosos clientes manifiestan sobre el acceso al crédito, la entidad de microfinanzas realiza labores de asesoría financiera para el cliente y, en ocasiones, también desempeñan funciones de asesoría de inversiones y gestión de activos y pasivos. Todo esto se ofrece, junto con la información sobre los productos ofertados, con el objeto de que los analistas de crédito presenten al cliente el producto financiero más conveniente. En esta fase se comprueba si el prestatario es ya cliente de la institución. Por tanto, las variables que se deben tomar en cuenta en esta fase son: ANTIGUO, CRED\_CON, CRED\_CON 2 y CRED\_DENEG.

3) Fase 3: Evaluación del expediente de crédito La actividad de esta fase del proceso la desarrolla el analista de crédito, quien determina un procedimiento para

la evaluación de los expedientes de créditos a ser presentados al Comité de Créditos, que aprueba o rechaza la solicitud. Las etapas que el analista de crédito sigue para realizar este cometido son tres:

a) Análisis de la actividad económica desarrollada por el cliente. Las variables subyacentes de esta acción son SECTOR y DEST\_CRED.

b) Revisión y comprobación del comportamiento de pago del cliente en centrales de riesgo e historiales de crédito. Aquí, serán consideradas las variables CLAS\_ENT, CUOT\_TOT, CUOT\_MORA, MEDIA\_MORA y MORA\_MAYOR para su inclusión en el modelo.

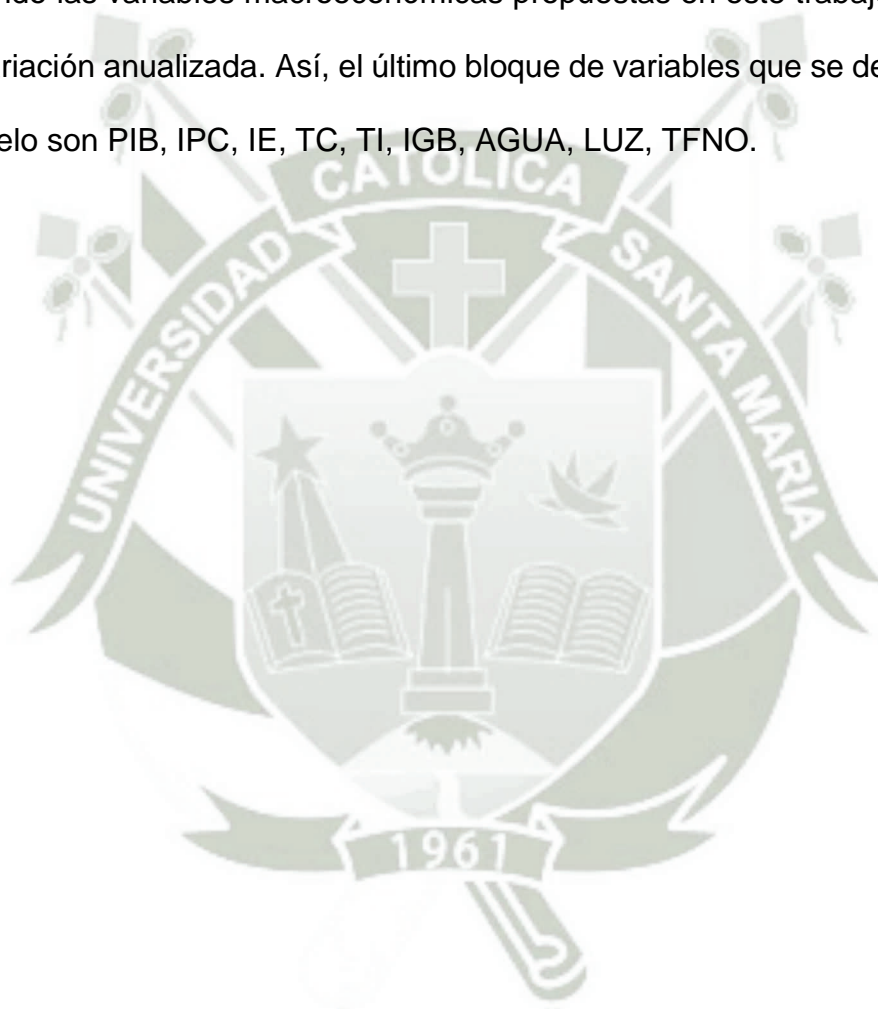
c) Inspección económico-financiera de la microempresa. En la mayoría de los créditos, el cliente desarrolla la actividad principal en el seno de la unidad familiar, donde se comprueba si posee casi todo su patrimonio. En este contexto, el analista de crédito visita al prestatario recogiendo la información patrimonial (ratios económicos y financieros (Rn)) y la información personal del solicitante (SEXO, EDAD, E\_CIVIL y SIT\_LAB).

4) Fase 4: Evaluación de las garantías Como último paso, previo a la entrega del expediente a los Comités de Créditos correspondientes, el analista de crédito junto con el Jefe de Asesoría Legal de la institución, determina el procedimiento para evaluar las garantías que el solicitante ofrece. En esta fase se incluye la variable GARANT.

5) Fase 5: Aprobación de la solicitud de crédito En este paso el analista de crédito y la gerencia de la entidad deciden aprobar o rechazar los expedientes de crédito

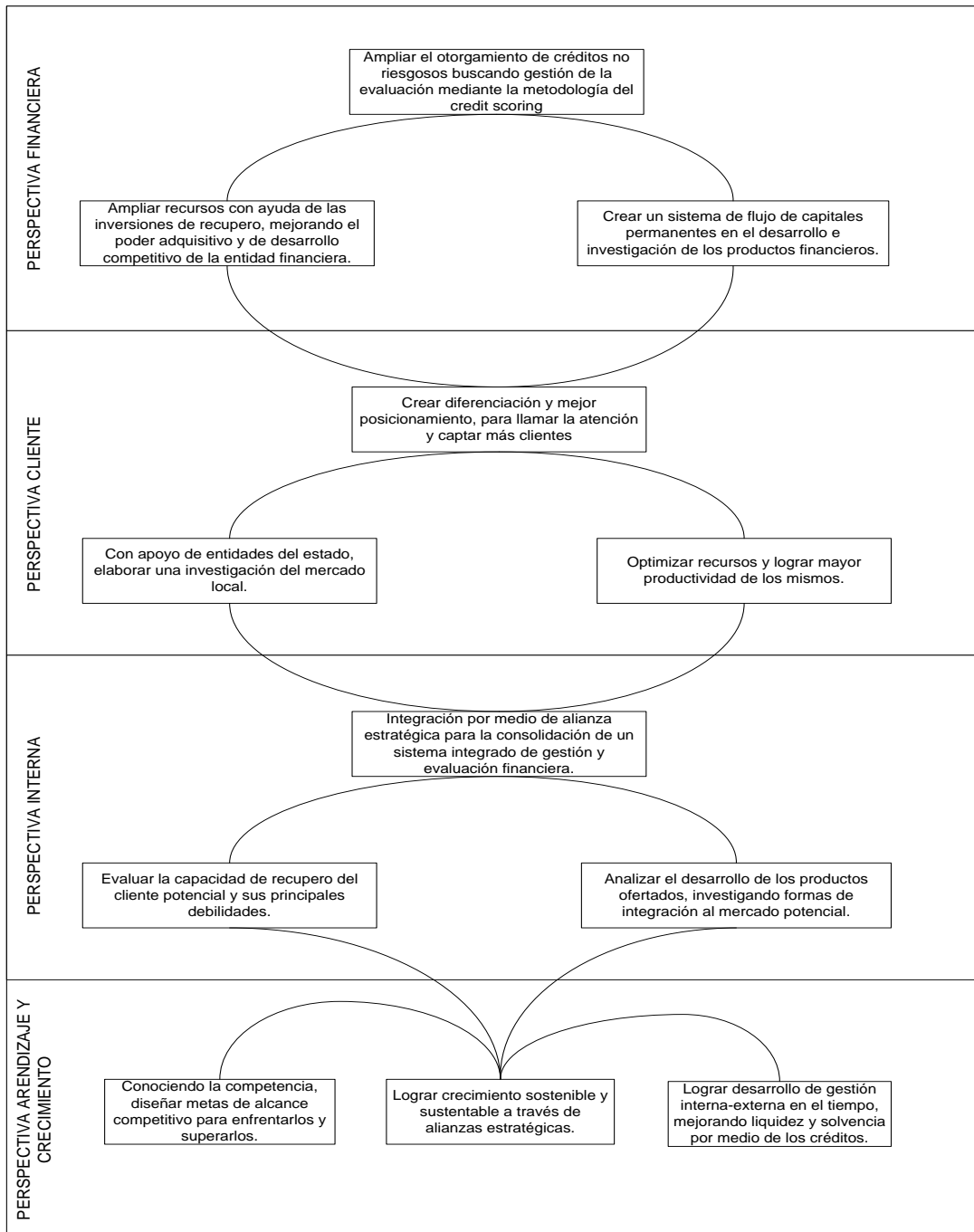
presentados. Si la solicitud del préstamo se aprueba, las variables que se toman en cuenta para el modelo estadístico serán: TIPO\_OPER, MONEDA, DURACION, INT\_MENS, MONTO, MONTO\_RECH, y VTOCRED\_SBS.

6) Fase 6: Variables Macroeconómicas Para la elaboración de un modelo de *credit scorcredit scoring* se debe tomar en cuenta la influencia del ciclo económico considerando las variables macroeconómicas propuestas en este trabajo según su tasa de variación anualizada. Así, el último bloque de variables que se deben incluir en el modelo son PIB, IPC, IE, TC, TI, IGB, AGUA, LUZ, TFNO.



#### 4.4. ÁRBOL ESTRATÉGICO SEGÚN PERSPECTIVAS

Esquema N° 9: Árbol estratégico según perspectivas



Fuente: Elaboración Propia

#### 4.5 PLAN DE ACCIÓN

**Cuadro N° 25: Perspectiva financiera**

OBJETIVO	META	INDICADORES
<p>Asegurar los ingresos del periodo del período 2012 - 2016, para lograr el rendimiento óptimo de las actividades comerciales de las microempresas del sector empresarial en Arequipa Metropolitana con la finalidad de generar estabilidad laboral en el personal</p>	<p>Incrementar la recaudación a un 20% para el periodo 2012-2016.</p>	<p>Ratios de productividad en recaudación.</p>
<p>Analizar con detalle las cuentas en compra y venta, a fin de pronunciar una opinión concreta y veraz de la situación económica de las microempresas del sector analizado y así poner en conocimiento del capital humano.</p>	<p>Distribución del presupuesto 100%.</p>	<p>Análisis de gasto y distribución de presupuesto.</p>

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro N° 26: Perspectiva del cliente**

OBJETIVO	META	INDICADORES
Analizar permanentemente las necesidades de los clientes.	Lograr incrementos en la satisfacción de necesidades anuales de 10%.	Escala de productos y servicios.
Evaluar la atención al cliente brindada	Llevar a cabo 2 investigaciones anuales.	Satisfacción del servicio.

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro N° 27: Perspectiva de procesos internos**

OBJETIVO	META	INDICADORES
Optimizar los tiempos adquisiciones y distribuciones.	Integridad al 100% de la cadena de abastecimiento y distribución.	Nivel de gestión comercial de
Priorizar las funciones de acuerdo a las necesidades internas y externas de los clientes.	Desarrollar cinco funciones por necesidad.	Escala prioritaria de actividades.

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro N° 28: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

OBJETIVO	META	INDICADOR
<p>Capacitar al personal en general para lograr mayor productividad e integración entre los actores (propietarios de negocios, clientes y capital humano) de la gestión financiera de los clientes evaluados.</p>	<p>35% calidad 30% Atención al Cliente 30% Gestión Logística 5% Finanzas</p>	<p>Capacitación</p>

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.6 Plan de formación

**Cuadro N° 29: Plan de Formación**

COMPETENCIA	CURSO	OBJETIVOS DEL CURSO	TEMARIO	HORAS	FRECUENCIA	TIEMPO
Contar con conocimientos en el manejo de productos.	Las Normas Técnicas y Legales, como herramientas y manejo del modelo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comprender los aspectos generales del marco técnico-legal de la responsabilidad del capital humano en el manejo de los productos a ofertar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Responsabilidad Técnica.</li> <li>➤ Aspectos legales de la responsabilidad.</li> <li>➤ Normas Legales.</li> </ul>	5	Anualmente	1 día

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro N° 30: Plan de Formación**

COMPETENCIA	CURSO	OBJETIVOS DEL CURSO	TEMARIO	HORAS	FRECUENCIA	TIEMPO
Dirigir.	Como Motivar y Dirigir al personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Utilizar el estilo de liderazgo adecuado para su equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Utilizar el estilo de liderazgo adecuado para su equipo.</li> <li>➤ Desarrollar confianza.</li> <li>➤ Ofrecer conversaciones motivadoras.</li> </ul>	5	Semestralmente	5 días

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro N° 31: Plan de Formación**

COMPETENCIA	CURSO	OBJETIVOS DEL CURSO	TEMARIO	HORAS	FRECUENCIA	TIEMPO
Tener conocimientos en publicidad y marketing	Publicidad y Difusión en la Organización de Eventos para la promoción de los productos ofertados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ofrecer los criterios, estrategias y técnicas fundamentales para la toma de decisiones en la elaboración de planes y programas de difusión y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El proceso de planificación de marketing. Oportunidades y amenazas. Puntos fuertes y débiles. Desarrollo de estrategias de marketing.</li> <li>➤ La mezcla promocional:</li> </ul>	16	4 horas por semana	1 mes

		<p>promoción de eventos.</p>	<p>relaciones públicas, publicidad, promoción de ventas. El plan de promoción. La imagen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Publicidad: principios generales. Tipos de publicidad. Medios y métodos de publicidad.</li> <li>➤ Actividades de relaciones públicas. Relaciones con los clientes.</li> </ul>			
--	--	------------------------------	--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.7 Acciones de Mejora

**Cuadro N° 32: Acciones de mejora para las microempresas del sector empresarial de Arequipa Metropolitana**

ACCIONES DE MEJORA	Plazo	Gestión
Desarrollo de los productos ofertados	Mediano	Inversión
Buzón de sugerencias, en el que se pueden depositar echar las encuestas de satisfacción de atención al cliente.	Corto	Colocación del Buzón
Elaboración de Plan estratégico Financiero y que sea de fácil propagación entre el capital humano de la entidad financiera.	Costo	Diseño del Plan Estratégico
Desarrollar una misión y visión para la implementación del modelo.	Corto	Diseño de la Misión y Visión

Fomentar las reuniones de grupos y establecimiento de equipos de trabajo, motivando la participación del personal en los objetivos	Mediano	N° de reuniones
Generalizar nivel de autonomía y responsabilidad de la mayoría del personal y la delegación de funciones y del trabajo en equipo para la aplicación del modelo.	Corto	Definición de responsabilidades
Tomar más en consideración la situación de clima laboral, niveles de implicación y grado de satisfacción del personal, revisando, actualizando y consensuando con el personal los objetivos individuales y del equipo.	Corto	Nivel de satisfacción obtenido en las encuestas de satisfacción personal
Establecer indicadores de calidad en el sistema de otorgamiento de créditos y hacer recuento de datos de forma periódica.	Largo	N° de actividades desarrolladas

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.8 LOGROS DEL MODELO PROPUESTO

Mediante el presente Modelo Credit Scoring se pretende alcanzar lo siguiente:

- Optimización del sistema de riesgo financiero en la entidad.
- Selección adecuada de los clientes potenciales.
- Mejora continua del sistema de atención al cliente.
- Calificación eficiente de los antecedentes del cliente potencial.
- Productividad del área de créditos de la entidad financiera.
- Ahorro en tiempos de clasificación y evaluación de riesgos.
- Sensibilización de la población objetivo en cuanto a una mayor cultura de responsabilidad para el acceso a créditos financieros.

## CONCLUSIONES

Una de las conclusiones de este plan informe es profundizar con apoyo de la tecnología la rápida atención a un sector que está en constante crecimiento, y saber que es el apoyo socio económico de nuestra ciudad, tener en cuenta que los microempresarios están en auge.

Atender a nuestros clientes mejorando, la calidad de atención agilidad en los trámites, y rapidez en la verificación de cada negocio, ser prácticos en un Perú que día a día está muy competitivo y se van aperturando nuevas opciones para con los clientes con nuevas financieras.

Al liberando nuevos mercados que en la actualidad están contraídos en la búsqueda de opciones crediticias, sabemos que Crediscotia está avanzado en estos segmentos pero no es suficiente, las aperturas de nuevas agencias en distritos que aún no existe la oportunidad para el acceso al financiamiento de créditos al microempresario.

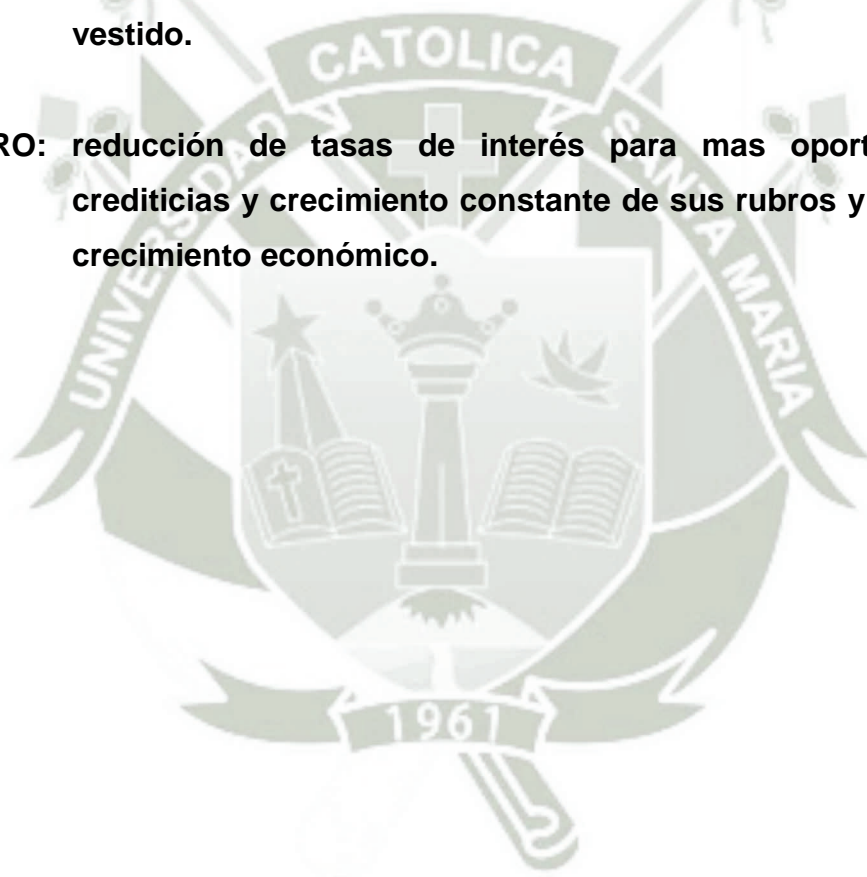


## RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** Promover y poner en ejecución programas para los microempresarios (Mypes): Tales como formalización, innovación y las nuevas tendencias en los negocios. Con este apoyo en capacitación constante se abrirán nuevas opciones de financiamiento.

**SEGUNDO:** Apoyar la creación de nuevos sistemas para el financiamiento, y dar mejora rápida y eficiente a la mypes, que cubren nuestras necesidades básicas como alimentación, vivienda y vestido.

**TERCERO:** reducción de tasas de interés para mas oportunidades crediticias y crecimiento constante de sus rubros y por ende crecimiento económico.



## BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, S. Diccionario de Economía. Tercera Edición. Editorial Andrade. 2009. p. 257.
- Araujo, T. Sector Informal: una breve síntesis. In: Correia, C., Bernhoeft, P., Farias, J. (Orgs.) *Economía Informal e Viabilidade Econômica*. Recife: Liber, 2008, p. 57 - 67.
- Bettelheim, C. Planificación y Crecimiento Acelerado. Editorial. Fondo de Cultura Economiza. 7ª Reimpresión. 2005. p. 64
- Carnoy, M. Una visión empírica de la transformación del empleo en las economías avanzadas: el desarrollo del trabajo flexible y sus implicaciones. In: *Simposi Internacional - El Treball a l'era de la informació*. CCCB / Barcelona, 2010.
- Chiavenato, I. Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición. Mc Graw Hill. 2006. p. 12.
- Clarke, R. Economía Industrial. Colegio de Economistas de Madrid-Celeste. 2003.
- Flores, S. Desarrollo Regional y Globalización Económica. Edt. UAT-BUAP, 2005. p. 71
- García, J. Casanueva, C. Prácticas de la Gestión Empresarial. Mc Graw Hill. 2012. p. 3.
- Gobierno del Perú. Resolución SBS N° 781-98 del 17/08/98. 2008.
- Gobierno del Perú. Ministerio de la Producción. Decreto Legislativo 1086: ley de promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de la micro y pequeña empresa y del acceso al empleo decente. Lima. Perú. 28-06-08.
- Hull, Galen Spencer. Guía para la pequeña empresa. Título original: A small business agenda. Traducción: Javier Ibarrolla Jiménez. Serie Economía. México: Ediciones Gernika, 2008.
- INEI. Perú, estructura empresarial. Instituto Nacional de Estadística e Informática. Lima, Perú. 2013.
- Koontz, H. Weihrich, H. Administración una perspectiva global y empresarial. Mc Graw Hill. 1999. p. 3, 259

- Mojarovich, M. El ejecutivo comercial en el banco Santander central Hispano y el análisis de los Estados Financieros como medio de evaluación para el otorgamiento de créditos. Universidad Católica Santa María. 2000. Pág. 6 - 8
- Montana, P. Administración. Tercera Edición. CECSA. México. 2002.
- Ortega, J. Formación y desarrollo de una economía moderna. Santander. Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Cantabria, 2008. p. 65
- Romero, R. Marketing. Editora Palmir E.I.R.L. 2010. p. 32
- Sorj, B. Empresas Informales. Visibilidad social e invisibilidad sociológica. In: *Revista Tempo e Presença*. RJ, Vol. 15, Nº 269, maio/junho 2003, p.41-43.
- Stiglitz, J. Weiss, A. Racionamiento del crédito en los mercados con información imperfecta. *The American Economic*. 1981. p. 393.
- Stoner, J. Administración. Sexta Edición. Prentice Hall. 2007. p. 4
- Susano, R. El Financiamiento del Desarrollo: Ensayo. Lima. Editorial San Marcos, 2004.

#### Websites Visitadas

- Academia. (2012) Extraído de [http://www.academia.edu/7512115/Resumen\\_GRUPO\\_I\\_Organizaci%C3%B3n\\_y\\_econom%C3%ADa\\_de\\_la\\_producci%C3%B3n](http://www.academia.edu/7512115/Resumen_GRUPO_I_Organizaci%C3%B3n_y_econom%C3%ADa_de_la_producci%C3%B3n)
- ESDIE (2014) Extraído de <http://www.esdie.org/category/uncategorized/blog/direcciondealtonivel/>
- Eco Finanzas (2013) Extraído de <http://www.eco-finanzas.com/diccionario/C/CONTROL.htm>
- Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española. Real Academia Española. Extraído de el 14 de Noviembre de <http://www.rae.es/>
- Plataforma Empresarial. (2010) Extraído de [https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCEQFjABahUKEwifqKm9q5TGAhXHzYAKHb\\_LAJc&url=http%3A%2F%2Fplataforma.edu.pe%2Fmod%2Fresource%2Fv](https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCEQFjABahUKEwifqKm9q5TGAhXHzYAKHb_LAJc&url=http%3A%2F%2Fplataforma.edu.pe%2Fmod%2Fresource%2Fv)

iew.php%3Fid%3D153805&ei=TCeAVZ\_SK8ebgwS\_I4O4CQ&usg=AFQj  
CNGJA3xT2r4vUwWgALqMPBE-qgn2ow&bvm=bv.96041959,d.cWc

- Grupo de Análisis para el Desarrollo. Las Políticas para el Financiamiento de las Mypes en el Perú. CEPAL, Lima, Perú. 2005. p. 11-23 <http://www.grade.org.pe/download/docs/GRADE%20Informe%20Final%20Cepal.pdf>



## **CURRICULUM VITAE**



### **DATOS PERSONALES**

**Nombres y Apellidos:** Christian Omar Huaman Zuzunaga  
**DNI:** 41519159  
**Estado Civil** Casado  
**Fecha de Nacimiento:** 03/09/1982  
**Dirección:** Urb. Alas del Sur I-4 J.L.B y Rivero  
**Localidad:** Arequipa  
**Teléfono:** 966861220 – RPM #966861220 - 054427278  
**E-Mail:** [cohuamanz@gmail.com](mailto:cohuamanz@gmail.com)  
**Licencia de conducir:** A-1

### **FORMACION Y ESTUDIOS**

Grado académico de Bachiller en Administración de Empresas, egresado de la Universidad Católica de Santa María en el año 2005, con conocimientos en estadística, economía, marketing, tareas administrativas, dominio de Office Intermedio (Word, Excel, Power Point), Ingles Intermedio, con experiencia de 3 años como asesor y supervisor de ventas de productos de consumo masivo y 7 años en el área de ventas intangibles, desarrollando trabajos de Promoción, Colocación y Recuperación , trabajo en equipo, teniendo a mi cargo equipos de trabajo revisando, supervisando labores de

campo cumpliendo siempre con las metas asignadas por la empresa. Desarrollando un curso de ventas comerciales en el IFB (Instituto de Educación Bancaria), seminarios de Calidad en el servicio y Atención al Cliente, también dispuesto a desarrollarme con eficiencia en áreas de Almacenes, logística y riesgos, personalidad positiva y dinámica, facilidad para la organización de trabajos y actividades bajo presión, con comunicación y trabajo en equipo.

Resaltando mi perseverancia en el cumplimiento de metas asignadas, siendo estas destacadas y reconocidas por mis jefes inmediatos.

<b>Universidad Católica de Santa María</b>	<b>2001-2005</b>
Bachiller en Administración de Empresas	
<b>Centro de Idiomas UCSM</b>	<b>2004-2005</b>
Inglés Nivel Intermedio	
<b>Centro de Idiomas UNSA</b>	<b>2001-2002</b>
Inglés Básico	
<b>Centro de Informática UCSM</b>	<b>2003</b>
Office nivel intermedio	
<b>Centro de Informática UNSA</b>	<b>2006</b>
Word y Excel nivel intermedio	
<b>Instituto de Formación Bancaria IFB</b>	<b>2009</b>
Curso de Gestión Crediticia Comercial	
<b>Caja Arequipa</b>	<b>2009</b>
Curso de Prevención del Lavado de Activos y del Financiamiento del Terrorismo	
<b>Nueva Empresa – Red Global de Negocios</b>	<b>2014</b>
Curso de Gerente Pyme	

## EXPERIENCIA LABORAL

### **FORZA**

**Seguridad Privada Año 2004 – 2005**

Resguardo en eventos PERU CADE y PERU MIN.

### **PALMIRA DISTRIBUCIONES:**

**Asesor de Ventas Año 2005**

Asesor de ventas en productos de consumo masivo, con cumplimiento de metas netamente campo.

### **ZILICOM INVESTMENTS**

**Asesor de ventas Año 2006**

Asesor de ventas en productos de consumo masivo, con cumplimiento de metas netamente campo trabajando por zonas de la ciudad Arequipa.

**Supervisor de ventas Año 2006**

Supervisando el trabajo diario de mi equipo de trabajo a cargo controlando las ventas diarias, los productos vencidos y controlando en cada bodega el producto indicado, cumplimiento de objetivos y constante capacitación.

**Asistente de Gerencia Año 2007**

Desarrollando tareas de Logística e implementación de nuevas sucursales, tanto en la ciudad de Lima como en el interior del Perú.

### **AGROSERVICIOS B&B S.A.C:**

**Administrador Año 2007-2008**

Encargado de controlar y supervisar el trabajo de la maquinaria en campo, control de revisiones periódicas mecánicas y repuestos, control de operarios y cumplimiento de objetivos, además cuadros estadísticos de ingresos y egresos, gestión de cobranzas y pago a proveedores y empleados.

### **CAJA AREQUIPA:**

**Promotor de créditos**

**Año 2008**

Captación de nuevos clientes con metas asignadas en número de clientes incrementar la cartera de clientes del analista a mi cargo trabajo netamente campo.

**Analista de créditos**

**Año 2008-2012**

Colocación y recuperación de créditos consumo y pyme, manejo de cartera de clientes con promotores de ventas a mi cargo, cumplimiento de metas tanto en número de clientes nuevos recurrentes saldo, venta de seguros, trabajo de cobranza y recuperación de créditos.

**Analista Sénior de créditos Año 2012**

Manejo de personal, analistas de créditos , promotores de créditos y gestores de cobranza a mi cargo , supervisando su labor diaria en campo, cumplimiento de la meta mensual asignada a mi equipo y la meta propia como sénior, gestión de cobranza, además organizando eventos de promoción para la colocación de los diversos productos de la Agencia.

**FINANCIERA CREDISCOTIA Funcionario de Negocios Año 2013 – 2015**

Manejo de personal, analistas de créditos, promotores de créditos y gestores de cobranza a mi cargo, supervisando su labor diaria en campo, cumplimiento de la meta mensual asignada a mi equipo y la meta propia como funcionario, gestión de cobranza, además organizando eventos de promoción para la colocación de los diversos productos de la financiera y cumplimiento de venta de seguros.

**INTITUTO DE EDUCACION****SUPERIOR INAPE Docente En la Actualidad**

Enseñanza de nivel superior dictando clases en las carreras de Administración de Empresas, Contabilidad e Informática; asignaturas como Matemática Financiera, Investigación de Mercado, Logística Empresarial, Administración Presupuestaria.

**INTITUTO DE EDUCACION****SUPERIOR TECNOLOGICO CYTEC Docente En la Actualidad**

Enseñanza de nivel Técnico superior dictando clases en las carreras de Logística y Almacenes; y Curso de Analista de Créditos.

### **REFERENCIAS PERSONALES**

- Enrique Chong (Jefe Zonal)  
Celular: 975816891
- Walter Prado (Administrador)  
Celular: 956666534
- Abelardo Cruz Aguirre (Gerente INAPE)  
Celular: 983113025
- Anita Ramos Tito (Gerente Cytec)  
Celular: 959873259

