

# UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

## FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS

### ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



**“EFECTO RENTABLE DE LA ADECUACIÓN DE UNA EDPYME A FINANCIERA,  
AREQUIPA, 2010”**

**TESIS PRESENTADA POR:**

*Bach. Arenas Linares Stefany Marlud*

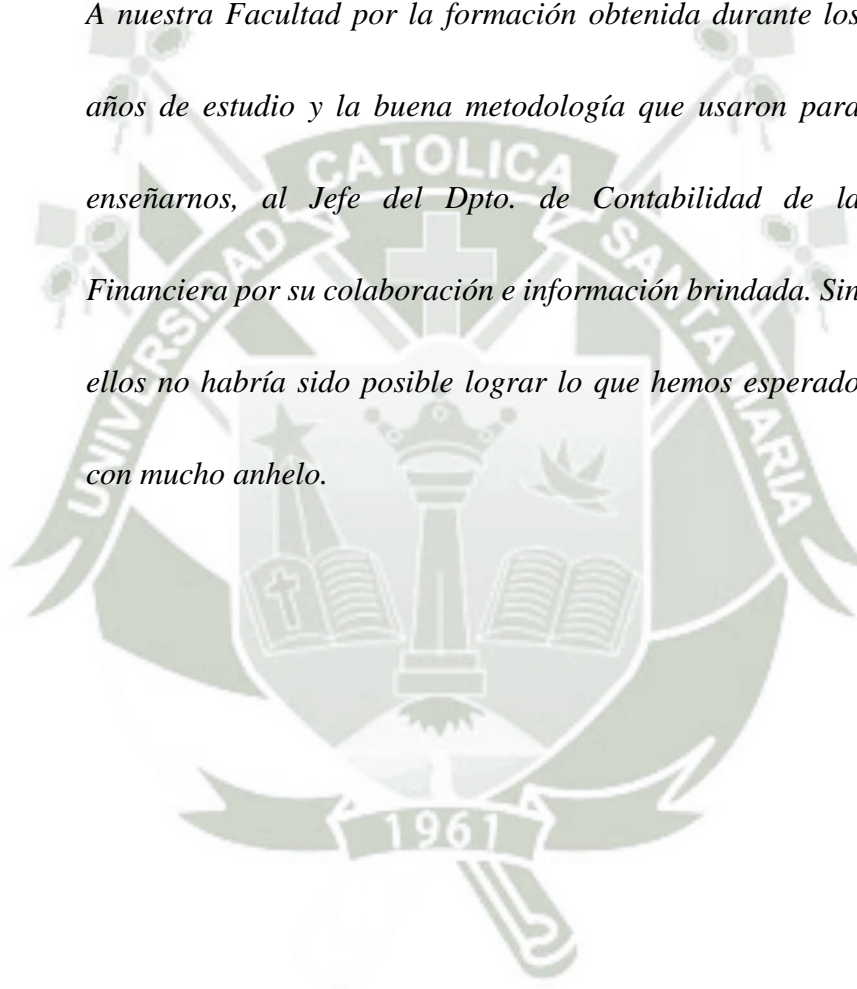
*Bach. Arenas Linares Luis Samuel*

**Para optar el Título Profesional de  
Contador Público**

**Arequipa – Perú  
2016**

## AGRADECIMIENTOS

*A nuestra Facultad por la formación obtenida durante los años de estudio y la buena metodología que usaron para enseñarnos, al Jefe del Dpto. de Contabilidad de la Financiera por su colaboración e información brindada. Sin ellos no habría sido posible lograr lo que hemos esperado con mucho anhelo.*



## DEDICATORIA

*Dios mío te dedicamos esta tesis con mucho amor y humildad, siempre nos has acompañado en los momentos más difíciles, no permitiste que nos detuviéramos, nos diste las fuerzas necesarias para salir adelante, y así cumplir nuestros objetivos en la vida.*

*A nuestros amados padres Haydee y Samuel por habernos inculcado desde pequeños buenos valores con mucho amor, por su esfuerzo y sacrificio para permitirnos poder salir adelante, por su paciencia y apoyo incondicional.*

*Stefany y Luis*

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en una institución financiera en la ciudad de Arequipa que logró completar la adecuación de EDPYME a Financiera, de tal forma se determinó el efecto rentable que causó dicha adecuación, Siendo para ello necesario realizar un diagnóstico situacional de la problemática de la EDPYME en el proceso de adecuación, además se analizó la situación económica financiera de la EDPYME antes del proceso de conversión y finalmente se identificó los principales factores que incidieron en la adecuación de EDPYME a Financiera. La actual investigación se justificó a su importancia científica o académica, así como por su originalidad, actualidad, utilidad y viabilidad o interés personal en base a los beneficios netos que genera. El estudio se sustenta en las resoluciones emitidas por la Superintendencia de Banca y Seguros. Sistemáticamente el trabajo investigativo se plantea desde el punto de vista de los modelos de estudio descriptivos-transversales, con el empleo de un diseño de investigación de campo donde la población estuvo formada por los clientes de la entidad financiera, de los cuales se tomó una muestra del 20% quedando un tamaño muestral de 400 clientes. El Instrumento de recolección de datos primarios que se aplicó es el Cuestionario, el cual estuvo diseñado con 10 preguntas cerradas, politómicas, con la finalidad de obtener resultados precisos en tanto a la percepción del cliente en relación al efecto del cambio de EDPYME a Financiera. El procesamiento de datos permitió determinar que la empresa logró fidelizar y mejorar su servicio debido a la evolución a Financiera ofreciendo calidad de productos, aceptando sugerencias y/o comentarios para hacerlos sentir parte de ella. Lo que posibilitó obtener las siguientes conclusiones: el incremento del patrimonio neto permitió aumentar las colocaciones de créditos, el inicio de captaciones también lograron reducir las fuentes de fondeo; la política de expansión desaceleró la expansión programada; el apalancamiento financiero afectaba altamente a la utilidad; el incremento en la demanda de créditos; presionando a la empresa adecuarse a una nueva categorización en el sistema financiero.

## ABSTRACT

This research was conducted at a financial institution in the city of Arequipa who managed to complete the adaptation of EDPYME to Financial, so the profitable effect that caused the adjustment was determined, being for it required a situational diagnosis the problem of EDPYME in the process of adaptation, also the economic and financial situation of the EDPYME before the conversion process was analyzed and finally the main factors affecting the adequacy of EDPYME to Financial identified. Current research is justified by how much scientific or academic importance, as well as its originality, timeliness, usefulness and feasibility or personal interest based on net profits generated. The study is based on the resolutions issued by the Superintendency of Banking and Insurance. Systematically research work arises from the point of view of the models of descriptive-cross-sectional study, using a research design field where the population consisted of customers of the financial institution, of which he took a sample 20% leaving a sample size of 400 customers. The instrument of primary data collection that was applied is the questionnaire, which was designed with 10 closed questions, polytomous, in order to obtain accurate results in both customer perception regarding the effect of changing EDPYME to Financial. Data processing allowed to determine that the company managed to retain and improve their service because of the evolution to offering quality financial products, accepting suggestions and / or comments to make them feel part of it. Which made it possible to obtain the following conclusions: the increase in equity placements allowed to increase credit, the start of catchments also succeed in reducing funding sources; the policy of expansion slowed the planned expansion; financial leverage highly affected the utility; the increase in the demand for loans; pushing the company to adapt to a new categorization in the financial system.

## INTRODUCCIÓN

El objetivo fundamental de la adecuación de EDPYME a Financiera es impulsar la efectiva y eficiente acopio de capital y retribución de recursos, mientras se conserva la confianza y estabilidad de las instituciones financieras que admiten las prácticas contables, el riesgo financiero, y de sus operaciones. Lo cual avala que ocurran faltas en la gestión institucional y que el impacto económico sistémico de las mismas sea limitado.

Realizado un análisis sencillo del entorno, hemos encontrado muy atractivo el sector de las micro finanzas en Arequipa, por ello una EDPYME puede contar con mayor rentabilidad en su sector, aun cuando existen diversos niveles de competitividad en el mercado de las microfinanzas. Una EDPYME debe gozar las coyunturas del entorno y sus propias características, para una adecuación a Financiera. Ante esta situación, consideramos que la adecuación de una EDPYME a Financiera es una adecuada herramienta de desarrollo empresarial, lo cual además permite conocer a la institución y además lo valoramos como monitor para la transformación organizacional acoplando elementos probables (organización, procedimientos y estrategia) y emocionales (personal, capacidad, método, y valores repartidos). La EDPYME debe contar como objetivo estratégico aumentar cobertura de clientes para lograr mayor rentabilidad; al realizar una transformación a Financiera, la estrategia consta de enfocarse en brindar calidad de servicio a sus usuarios. A partir de esta estrategia, hemos alineado todo el cambio integral de la organización y efecto que puede causar dicho proceso.

El presente trabajo de investigación denominado “Efecto Rentable de la Adecuación de una EDPYME a Financiera, Arequipa” contempla en su estructura el desarrollo de 3 capítulos los cuales precisamos a continuación:

- En el capítulo 1ro denominado Planteamiento Teórico, se describen los principales aspectos metodológicos de la presente investigación.
- En el capítulo 2do designado Planteamiento Operacional, se detallan todos los procesos técnicos e instrumentos usados para elaboración de la investigación.
- En el capítulo 3ro denominado Resultados, se muestran los resultados obtenidos en la investigación, demostrados por gráficos comparativos y estudios analíticos del proceso de adecuación.

## ÍNDICE GENERAL

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>I</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>II</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>III</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>IV</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>V</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO</b> .....	<b>2</b>
<b>1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACION</b> .....	<b>2</b>
1.1.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	2
1.1.3. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.1.4. OBJETIVOS.....	5
<b>1.2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>6</b>
1.2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
1.2.2. BASES TEÓRICAS Y DEFINICIONES.....	6
1.2.2.1 <i>EDPYME</i> .....	6
1.2.2.1.1 Tipos de Clientes.....	7
1.2.2.1.2 Tipo de servicios financieros.....	8
1.2.2.2 <i>ENTIDAD FINANCIERA</i> .....	9
1.2.2.3 <i>ACCIONISTA</i> .....	10
1.2.2.4 <i>COSTOS OPERATIVOS</i> .....	10
1.2.2.5 <i>COSTOS ADMINISTRATIVOS</i> .....	10
1.2.2.6 <i>INVERSIÓN</i> .....	11
1.2.2.7 <i>ORGANIZACIÓN</i> .....	11
1.2.2.7.1 Características .....	12
1.2.2.7.3 Recursos de las organizaciones .....	13
1.2.2.7.4 Formas organizacionales .....	14
1.2.2.7.5 Ambientes organizacionales .....	15
1.2.2.7.6 Organización y sus procesos.....	15
1.2.2.8 <i>SISTEMA CONTABLE</i> .....	16
1.2.2.8.1 Características .....	17
1.2.2.8.2 Tipos de sistemas contables.....	18
1.2.2.8.3 Procesos del sistema contable.....	19
1.2.2.8.4 Metodología del sistema contable .....	19
1.2.2.9 <i>AUDITORIA INTERNA</i> .....	20
1.2.2.10 <i>CAPTACIÓN DE RECURSOS</i> .....	21
1.2.2.11 <i>CONTROL INTERNO</i> .....	22
1.2.2.11.1 Importancia del control interno .....	22
1.2.2.11.2 Objetivos de control interno .....	23
1.2.2.11.3 Componentes de control interno.....	23
1.2.2.12 <i>RENTABILIDAD</i> .....	24
1.2.2.13 <i>INTERÉS</i> .....	24
1.2.2.13.1 Interés Pasivo .....	25
1.2.2.13.2 Interés Activo .....	25
1.2.2.13.3 Tasa de Costo Efectiva Anual (TCEA).....	25
1.2.2.13.4 Tasa de Rendimiento Efectivo Anual (TREA) .....	25
<b>1.3. HIPOTESIS</b> .....	<b>26</b>
<b>2. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL</b> .....	<b>28</b>
<b>2.1. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS DE VERIFICACIÓN</b> .....	<b>28</b>
2.1.1. TÉCNICA .....	28
2.1.2 INSTRUMENTO .....	28
2.1.3 ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO.....	28

<b>2.2</b>	<b>CAMPO DE VERIFICACIÓN:</b> .....	<b>28</b>
2.2.1	UBICACIÓN ESPACIAL.....	28
2.2.2	UBICACIÓN TEMPORAL.....	28
2.2.3	UNIDADES DE ESTUDIO .....	28
<b>2.3</b>	<b>ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b> .....	<b>29</b>
2.3.1.	ORGANIZACIÓN .....	29
2.3.2.	RECURSOS .....	29
2.3.2.1	<i>Recursos humanos</i> .....	29
2.3.2.2	<i>Recursos físicos</i> .....	29
2.3.2.3	<i>Recursos Financieros</i> .....	29
2.3.3.	VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	30
2.3.4.	CRITERIO PARA EL MANEJO DE DATOS.....	30
2.3.4.1.	<i>Ordenamiento</i> .....	30
2.3.4.2.	<i>Tratamiento de la información</i> .....	30
2.3.4.3.	<i>Cuadros</i> .....	30
<b>3.</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	<b>32</b>
3.1.	LA ENTIDAD .....	32
3.1.1.	DATOS GENERALES.....	32
3.1.1.1	<i>Conjunto Económico:</i> .....	32
3.1.1.2	<i>Capital Social:</i> .....	32
3.1.1.3	<i>Estructura Accionaria:</i> .....	33
3.1.1.4	<i>Aprobación para percibir depósitos del público:</i> .....	33
3.1.1.5	<i>Inscripción de Acciones en la Bolsa de Valores:</i> .....	34
3.1.1.6	<i>Cotizaciones en Bolsa:</i> .....	34
3.1.2.	DESCRIPCIÓN DE DESARROLLO Y OPERACIONES .....	34
3.1.2.1	<i>Objetivo Social:</i> .....	34
3.1.2.2	<i>Plazo de Duración:</i> .....	34
3.1.2.3	<i>Evolución de Operaciones:</i> .....	34
3.1.2.3.1.	<i>Reseña Histórica de La Institución</i> .....	34
3.1.2.3.2.	<i>Entorno y Sector</i> .....	35
A)	<i>Entorno Económico</i> .....	35
B)	<i>Sistema Financiero</i> .....	36
C)	<i>Sector Microfinanciero</i> .....	37
3.1.2.3.3	<i>Análisis Institucional</i> .....	41
A)	<i>Filosofía Empresarial</i> .....	41
I.	<i>Transparencia</i> .....	41
II.	<i>Integridad</i> .....	41
III.	<i>Compromiso</i> .....	41
IV.	<i>Confiar</i> .....	42
B)	<i>Gobierno Corporativo</i> .....	42
C)	<i>Reconocimientos</i> .....	43
D)	<i>Cobertura Geográfica</i> .....	43
E)	<i>Resultados de Gestión</i> .....	47
I.	<i>Gestión Crediticia</i> .....	48
II.	<i>Calidad de Cartera</i> .....	49
III.	<i>Cobertura de Riesgo</i> .....	51
IV.	<i>Estructura y Composición de Cartera</i> .....	53
V.	<i>Evolución de Clientes</i> .....	55
VI.	<i>Gestión de Proveedores de Fondos</i> .....	57
VII.	<i>Gestión Financiera y Operativa</i> .....	58
VIII.	<i>Patrimonio</i> .....	60
IX.	<i>Rentabilidad</i> .....	62
X.	<i>Gestión de Riesgos</i> .....	62
XI.	<i>Comité de Riesgos</i> .....	63
XII.	<i>Unidad de Riesgos (UR)</i> .....	63
XIII.	<i>Riesgo Crediticio</i> .....	64
XIV.	<i>Riesgo de Mercado y Liquidez (R M y L)</i> .....	65
XV.	<i>Riesgo Operativo</i> .....	65
XVI.	<i>Sistema de gestión de prolongación de negocios</i> .....	67
XVII.	<i>Sistema de gestión de Seguridad de Información</i> .....	68
XVIII.	<i>Riesgo de Cumplimiento</i> .....	69

XIX.	<i>Apalancamiento y Activos Promediados por Riesgo</i> .....	69
XX.	<i>Recursos</i> .....	69
XXI.	<i>Gestión de Auditoría</i> .....	69
XXII.	<i>Principales Cifras e Indicadores Financieros</i> .....	71
XXIII.	<i>Personal</i> .....	72
3.1.2.4	<i>Hechos Importantes durante el 2010</i> .....	77
3.1.3.	<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> .....	78
3.1.4.	<b>MODELO EMPLEADO</b> .....	88
3.1.4.1.	<i>Mejorar la calidad del servicio ofrecido a nuestros clientes, mediante la capacitación de nuestro personal.</i> .....	88
3.1.4.2.	<i>Identificación del personal con la empresa, mediante el pago de incentivos por su desempeño.</i> .....	89
3.1.4.3.	<i>Sistematizar en el proceso de selección del personal, formación de recurso humano.</i> .....	90
3.1.4.4.	<i>Revisión de procedimientos para reducir costos innecesarios.</i> .....	91
3.1.4.5.	<i>Aprovechar la condición de la experiencia con la finalidad de consolidarse en el mercado local y regional, estando preparados frente a posibles cambios políticos, legales y tributarios del sistema nacional que pudieran influir en la empresa</i> .....	92
3.1.5.	<b>POLÍTICA DE INCENTIVO Y MOTIVACIÓN</b> .....	93
3.1.6.	<b>SISTEMA DE QUEJAS Y SUGERENCIAS INTERNO Y EXTERNO</b> .....	94
3.1.7.	<b>EQUIPO DE GESTIÓN</b> .....	95
3.1.8.	<b>ACTIVIDADES</b> .....	96
3.1.8.1.	<i>Identificar la Misión del Área o Grupo a Estudiar</i> .....	96
3.1.8.2.	<i>Identificar las competencias requeridas en el grupo estudiado</i> .....	97
3.1.8.3.	<i>Establecer las competencias necesarias</i> .....	97
3.1.8.4.	<i>Determinar los requerimientos de capacitación</i> .....	97
3.1.8.5.	<i>Elaborar un plan de capacitación</i> .....	98
3.1.8.6.	<i>Aplicar las acciones de capacitación</i> .....	99
3.1.8.7.	<i>Evaluar los rendimientos de la capacitación del personal</i> .....	99
3.1.8.8.	<i>Verificación de desempeños exitosos</i> .....	100
3.1.8.9.	<i>Estandarización de las competencias</i> .....	101
3.1.8.10.	<i>Seguimiento</i> .....	101
3.1.8.11.	<i>Conservación de registros</i> .....	102
3.1.9.	<b>CRONOGRAMA</b> .....	103
3.1.10.	<b>PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN</b> .....	104
3.1.11.	<b>CONTROL</b> .....	104
<b>CONCLUSIONES</b> .....		<b>106</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....		<b>108</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....		<b>110</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Análisis de Variables .....	3
Cuadro N° 2: Ficha de Resultados .....	28
Cuadro N° 3: Estructura Accionaria al 2010.....	33
Cuadro N° 4: Clases de Acciones .....	33
Cuadro N° 5: Leyenda Número de Agencias en Arequipa .....	44
Cuadro N° 6: Leyenda Número de Agencias en Lima.....	45
Cuadro N° 7: Participación de Mercado Microempresa a Diciembre 2010.....	47
Cuadro N° 8: Cartera por Calificación .....	50
Cuadro N° 9: Provisiones sobre Cartera Atrasada .....	52
Cuadro N° 10: Provisiones sobre Cartera en Riesgo .....	53
Cuadro N° 11: Evolución Cartera por Sector Económico.....	54
Cuadro N° 12: Detalle de Proveedores de Fondos.....	57
Cuadro N° 13: Actividades en el ejercicio 2010 .....	70
Cuadro N° 14: Indicadores Financieros del 1998 al 2010 .....	71
Cuadro N° 15: Personal en Planillas al 2010 .....	76
Cuadro N° 16: Personal en Prácticas al 2010.....	76
Cuadro N° 17: Personal en Prácticas al 2010.....	76
Cuadro N° 18: Cartera de Clientes según Sector Económico .....	72
Cuadro N° 19: Cartera de Clientes según Producto .....	74
Cuadro N° 20: Cartera de Clientes según Segmento .....	73
Cuadro N° 21: Clientes entidad de la Financiera .....	78
Cuadro N° 22: Principal producto en relación a la Financiera.....	79
Cuadro N° 23: Años de conocer a la Empresa .....	80
Cuadro N° 24: Conocimiento de EDPYME antes de ser Financiera .....	81
Cuadro N° 25: Mejora en el Servicio .....	82
Cuadro N° 26: Consideración en el Servicio al Cliente .....	83
Cuadro N° 27: Consideración en la plataforma de atención .....	84
Cuadro N° 28: Accesibilidad en productos ofertados .....	85
Cuadro N° 29: Control en productos ofertados .....	86
Cuadro N° 30: Permanencia como clientes de la Financiera .....	87
Cuadro N° 31: Equipo de gestión.....	95

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Morosidad Sector Microfinanciero.....	38
Gráfico N° 2: Comparativo de Rentabilidad del patrimonio entre bancos .....	39
Gráfico N° 3: Comparativo de Rentabilidad del activo entre bancos .....	39
Gráfico N° 4: Comparativo de Rentabilidad del patrimonio entre microfinancieras.....	40
Gráfico N° 5: Comparativo de Rentabilidad del activo entre microfinancieras .....	40
Gráfico N° 6: Ranking de colocaciones totales (en miles de s/.) De las microfinancieras en el departamento de Arequipa - Diciembre 2010 .....	43
Gráfico N° 7: Ranking de colocaciones totales (miles de s/.) De las microfinancieras de provincias en Lima – Diciembre 2010 .....	46
Gráfico N° 8: Colocaciones Brutas .....	48
Gráfico N° 9: Morosidad.....	49
Gráfico N° 10: Comparativo de Mora a diciembre de 2010 .....	49
Gráfico N° 11: Provisiones sobre Cartera Atrasada.....	51
Gráfico N° 12: Provisiones sobre Cartera en Riesgo .....	52
Gráfico N° 13: Composición de Cartera .....	53
Gráfico N° 14: Composición de Cartera por Número de Clientes.....	55
Gráfico N° 15: Número de Clientes .....	55
Gráfico N° 16: Número de Créditos Desembolsados.....	56
Gráfico N° 17: Monto Total Desembolsado .....	56
Gráfico N° 18: Adeudados .....	58
Gráfico N° 19: Gastos de Administración sobre Cartera Promedio.....	58
Gráfico N° 20: Gastos de Administración sobre Cartera Promedio por Subsector .....	59
Gráfico N° 21: Gastos de Personal y Directorio sobre Ingresos Financieros .....	59
Gráfico N° 22: Patrimonio Neto.....	60
Gráfico N° 23: Composición del Patrimonio Neto .....	61
Gráfico N° 24: Rentabilidad sobre Patrimonio Promedio.....	62
Gráfico N° 25: Cantidad de Personal .....	75
Gráfico N° 26: Clientes entidad de la Financiera.....	78
Gráfico N° 27: Principal producto en relación a la Financiera .....	79
Gráfico N° 28: Años de conocer a la Empresa.....	80
Gráfico N° 29: Conocimiento de EDPYME antes de ser Financiera.....	81
Gráfico N° 30: Mejora en el Servicio.....	82
Gráfico N° 31: Consideración en el Servicio al Cliente.....	83
Gráfico N° 32: Consideración en la plataforma de atención.....	84
Gráfico N° 33: Accesibilidad en productos ofertados.....	85
Gráfico N° 34: Control en productos ofertados .....	86
Gráfico N° 35: Permanencia como clientes de la Financiera.....	87

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Mapa de Ubicación Geográfica Arequipa.....	44
Figura N° 2: Mapa de Ubicación Geográfica Lima .....	45

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema N° 1: Mejorar la calidad del servicio ofertado .....	88
Esquema N° 2: Identificación del personal con la empresa .....	89
Esquema N° 3: Sistematizar en el proceso de selección del personal.....	90
Esquema N° 4: Revisión de procedimientos para reducir costos innecesarios .....	91
Esquema N° 5: Aprovechar la condición de la experiencia.....	92



# CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO TEÓRICO

---



## 1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

### 1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

#### 1.1.1. Enunciado del Problema

#### **“EFECTOS DE LA ADECUACIÓN DE UNA EDPYME A FINANCIERA EN LA CIUDAD DE AREQUIPA, 2014”**

#### 1.1.2. Descripción del Problema

El propósito es conocer la regulación apropiada que una EDPYME tendría al asumir un cambio excesivamente riesgoso como lo es la transformación a una Financiera teniendo en cuenta que todo depende del comportamiento de su mercado objetivo y la inversión que se deba llevar para generar dicho cambio. De otra parte, la compensación del riesgo y el escaso intercambio de información de gestión interna pueden provocar una división de negocio por lo cual ello conlleva contar con un área de soporte de dichas operaciones.

Por otro lado, el efecto directo y positivo de la conversión es ampliar la gama de servicios a favor de la población objetivo (mercado), es decir, atenderlos mejor y acompañarlos constantemente en su crecimiento.

- Área del Conocimiento

Campo: Ciencias Contables y Financieras

Área: Contabilidad.

Línea: Microfinanzas

- Operacionalización y descripción de variables

Cuadro N° 1: Análisis de Variables

Variables	Indicadores	Subindicadores
<b>Variable Independiente</b> <b>ADECUACIÓN DE UNA</b> <b>EDPYME A FINANCIERA</b>	Incremento de Accionistas y acciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad de accionistas</li> </ul>
	Costos Operativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad de ejecutivos de negocios</li> <li>Número de Campañas</li> <li>Sueldos del personal operativo</li> </ul>
	Costos Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad de personal administrativo</li> <li>Sueldos</li> <li>Materiales</li> <li>Alquileres</li> </ul>
	Inversión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestructura y Mobiliario</li> </ul>
<b>Variable Dependiente</b> <b>RESULTADOS DEL</b> <b>CAMBIO</b>	Activo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Caja y Bancos</li> </ul>
	Pasivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuentas por pagar</li> </ul>
	Ingresos Brutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ventas de Servicios</li> <li>Colocaciones</li> </ul>
	Ingreso de Operación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad Clientes</li> <li>Intereses</li> <li>Utilidades</li> </ul>
	Ratios Financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liquidez</li> <li>Rentabilidad</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

- Tipo y nivel de investigación

**Tipo:** El tipo de problema es Documental.

**Nivel:** Descriptiva - Explicativa.

- Interrogantes a resolver
  - ¿Cuál es el efecto económico de la adecuación de una EDPYME a financiera en la ciudad de Arequipa?
  - ¿Cuál es el diagnóstico situacional de la problemática de la EDPYME en el proceso de adecuación?
  - ¿Cuál es la situación económico financiera de la EDPYME antes del proceso de conversión?
  - ¿Cuáles son los principales factores (o motivos) que incidieron en la conversión de EDPYME a Financiera?

### 1.1.3. Justificación

#### a. Actualidad

Aunque es cierto que existen obstáculos para la adecuación eficaz de una EDPYME a Financiera, también hay motivos importantes para promover este proceso, para alcanzar una escala importante y proporcionar servicios adecuados a sus clientes. Las instituciones de microfinanza necesitan atraer capital privado y movilizar ahorros, para que esto suceda, deben estar reguladas y ser supervisadas a nivel interno y externo. Actualmente el desafío reside en la concepción e implementación de una regulación adecuada y rentable para las instituciones de microfinanza que no comprometa las metas a largo plazo de acumulación de capital, asignación de recursos y estabilidad para el sistema financiero en conjunto.

#### b. Importancia científica o académica

La importancia de este trabajo es dar a conocer el efecto a nivel de gestión institucional del antes y después de la adecuación de una EDPYME a Financiera la cual debe preservar sus intereses como empresa pero teniendo en cuenta que no podía seguir operando en base a costos sino a calidad de servicios creando un desarrollo sostenido en su mercado objetivo y reduciendo sus limitaciones que no le permitían llevar a cabo sus proyectos de inversión, es así que en base a esta tesis se podrá conocer el problema y se podrá realizar el análisis del mismo.

#### c. Originalidad

Esta es una idea original ya que es la primera vez que se realiza un trabajo de evaluación de la adecuación de EDPYME a Financiera en la ciudad de Arequipa y particularmente en la Universidad Católica de Santa María.

d. Utilidad

La utilidad de esta tesis es conocer los efectos de adecuación de una EDPYME a Financiera, es decir causas y consecuencias, involucramiento de la gestión, beneficios obtenidos, inversión realizada.

e. Viabilidad o interés personal

El interés que seguimos con esta tesis es la de obtener el título profesional para poder ejercer como Contadores Públicos.

**1.1.4. Objetivos**

- Determinar el efecto rentable de la adecuación de una EDPYME a financiera en la ciudad de Arequipa.
- Realizar un diagnóstico situacional de la problemática de la EDPYME en el proceso de adecuación.
- Analizar la situación económica financiera de la EDPYME antes del proceso de conversión.
- Identificar los principales factores que incidieron en la adecuación de EDPYME a Financiera.

## 1.2.MARCO TEÓRICO

### 1.2.1. Antecedentes de la Investigación

No se encontraron antecedentes investigativos a nivel local, por lo que la presente investigación deberá considerar una metodología original de acuerdo al tipo de información existente.

### 1.2.2. Bases Teóricas y Definiciones

#### 1.2.2.1 EDPYME<sup>1</sup>

Las EDPYMES son Entidades de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa orientadas a satisfacer la permanente demanda de servicios crediticios.

Conforme se expresa en la Resolución SBS N° 847-94 las EDPYMES tienen por objeto otorgar financiamiento a personas naturales y jurídicas que desarrollan actividades calificadas como de pequeña y micro empresa, utilizando para ello su propio capital y los recursos que provengan de donaciones. Así como también, bajo la forma de líneas de crédito de instituciones financieras y los provenientes de otras fuentes, previa la autorización correspondiente.

Las EDPYMES están autorizadas a conceder créditos directos a corto, mediano y largo plazo; otorgar avales, fianzas y otras garantías; descontar letras de cambio y pagarés; recibir líneas de financiamiento provenientes de instituciones de cooperación internacional, organismos multilaterales, empresas o entidades financieras y de COFIDE.

Asimismo, administrar en comisión de confianza, fondos de entidades nacionales o extranjeras, siempre que el objeto sea el apoyo o fomento de la micro y pequeña empresa; efectuar depósitos en cuenta corriente, de ahorro y a plazo, con sus propios recursos o los que obtenga de terceros, tanto en moneda nacional como extranjera, efectuar operaciones en moneda extranjera con sujeción a las disposiciones legales vigentes. Así como, adquirir y negociar facturas, con o sin abono anticipado a su valor; adquirir los bienes muebles e inmuebles necesarios

---

<sup>1</sup> Ramos, M. Evolución de las EDPYMEs (instituciones microfinancieras no bancarias). Universidad de Piura. Piura, Perú. 2010.

para sus actividades: recibir donaciones, aportes préstamos concesionales y los demás que sean necesarios para el cumplimiento de sus fines previa autorización de la Superintendencia de Banca y Seguros. Además cuando se trata de operaciones relacionadas con fondos del público, deberá requerirse todos los estándares solicitados a instituciones bancarias y financieras.

Las EDPYMES son consideradas las empresas más accesibles del abanico dirigido a las PYME. Surgieron para promover la conversión de Organizaciones no gubernamentales-ONG (que no toman ahorros) en entidades reguladas. Las EDPYMES se diferencian de las cajas rurales, fundamentalmente, en que no pueden captar depósitos a la vista desde un inicio.

Desde su funcionamiento inicial, una EDPYME puede efectuar transferencias, emitir giros contra sus oficinas o bancos corresponsales y realizar servicios a distancia, sin necesidad de abrir un sin número de agencias e incurrir en costos fijos iniciales innecesarios. Puede también actuar como fiduciaria en fideicomisos, donde un fideicomitente (una asociación civil, ONG, agencia de cooperación o el mismo gobierno) puede transferirle bienes y activos como un patrimonio autónomo fideicometido, distinto al patrimonio de todos los agentes involucrados en el fideicomiso, lo que puede permitirle mayores ingresos por comisiones y un entrenamiento adecuado en el manejo de una cartera indirecta ampliada, sin que esto genere cargos al patrimonio efectivo de la EDPYME

Es imprescindible, que un eventual crecimiento en el número y la escala de operaciones de las EDPYMES vaya acompañado de inversiones en transferencia de tecnologías crediticias, que aumenten la eficiencia por promotor o analista de crédito; sistemas de información gerencial; la capacidad de administración de líneas de crédito; el mejoramiento de la información sobre los riesgos crediticios, en un contexto de sobreendeudamiento de muchos micro y pequeños empresarios; capacitación en microfinanzas. De esta manera se lograría mejorar lazos con consultores y especialistas locales e internacionales relacionados con el tema.

#### **1.2.2.1.1 Tipos de Clientes**

Los clientes de una EDPYME son fundamentalmente gente pobre de las zonas urbanas marginales que ha enfrentado la crisis económica y la falta de oportunidades laborales, con la creación de sus propias fuentes de empleo vía la formación de microempresas. El 60% de los clientes de las EDPYMEs son

mujeres que se han integrado a organizaciones femeninas como una forma de contribuir a la economía familiar, para reducir costos de los servicios (comedores populares y comités del vaso de leche). Al acceder por primera vez al crédito cuentan con recursos financieros para realizar individualmente actividades generadoras de ingresos.

#### **1.2.2.1.2 Tipo de servicios financieros**

La EDPYME está facultada a otorgar servicios financieros de acuerdo al esquema modular de operaciones que señala la Ley de Banca para las empresas del sistema financiero. La EDPYME está facultada para otorgar servicios de crédito, cartas fianza y descuentos de título valores.

La EDPYME, tiene como política permanente considerar las características de los diferentes grupos poblacionales para el diseño de sus metodologías de crédito, teniendo en cuenta las variables de área geográfica, actividades económicas diversas, formas de trabajo e idiosincrasia local que son determinantes en el comportamiento crediticio de la población. Las metodologías crediticias utilizadas son:

- **Créditos Individuales:** Otorgados a propietarios (as) vinculadas a micro o pequeñas empresas de producción, comercio y servicios que tienen el negocio como principal fuente de ingresos. La responsabilidad del crédito es del propietario (a) y su cónyuge.
- **Créditos Grupales:** Préstamos para organizaciones o grupos de mujeres: El crédito es otorgado a las Organizaciones o Grupos de mujeres, para la implementación de Fondo Rotatorio de Crédito (FRC) que es administrado por un Comité de Crédito y que proveerá de crédito permanente a sus socias.
- **Préstamo Solidario:** Orientado a un grupo de 4 o 5 propietarios (as) de microempresas de sobrevivencia con actividades diversas que generalmente mantienen nexos de localización común (mercados, centros, barrios, ambulantes) u otro tipo de filiación y que no disponen de bienes o garantes que respalden un crédito, por lo que asumen la garantía solidaria para acceder al préstamo.
- **Fondo Rotatorio:** Dirigido a las organizaciones de mujeres y comunales con el objeto de facilitar el acceso al crédito de sus socias (os) con requerimientos de préstamos menores a los US\$ 400 o a quienes iniciarán

una actividad económica a través de su propia organización. Esta modalidad se realiza con la intervención de un Comité de Préstamo elegido por la organización y que tomará decisiones a través de acuerdos mayoritarios.

### 1.2.2.2 ENTIDAD FINANCIERA<sup>2</sup>

Sociedad cuya actividad principal consiste en obtener fondos de unos clientes y conceder financiación a otros generando con ello unos beneficios, que se complementan con las comisiones cobradas por otra serie de servicios de intermediación financiera y actividades afines. Es sinónimo de entidad de crédito, que es la denominación que reciben estas sociedades en la legislación peruana.

Una entidad financiera es cualquier empresa que presta servicios financieros (captación y remuneración de nuestros ahorros, concesión de préstamos y créditos, aseguramiento) a los consumidores y usuarios.

Para la normativa de protección del consumidor, las entidades financieras abarcan a tres tipos de empresas que prestan servicios a sus usuarios:

- las entidades de crédito (bancos, cajas de ahorro),
- las empresas de servicios de inversión, y
- las entidades aseguradoras.

Estas empresas están sometidas a un control administrativo y tienen respecto de sus usuarios una serie de obligaciones de información, solvencia y transparencia, y cómo no, si los procedimientos no resultan los adecuados, deberán contar con un departamento o servicio de atención al cliente, pudiendo crear la figura del defensor del cliente<sup>3</sup>.

En general, cualquier entidad que ofrece servicios financieros, sea cual sea la modalidad, a su clientela. Esos servicios financieros van desde la intermediación pura a labores de mediación, pasando por el traslado de órdenes a los diferentes mercados (no hay que olvidar que los inversores no pueden acceder directamente a los mercados sino a través de los mediadores especializados) o servicios de asesoramiento, de seguros u otros. En definitiva, las entidades que operan en los sistemas financieros, en cualquiera de las tres grandes áreas en las que éstos se dividen: Área de Banca; Área de Valores y Área de Seguros.

---

<sup>2</sup> Prieto, R. Banca. Entidad Financiera. Blog Electrónico de Definiciones. España. 2012.

<sup>3</sup> Hernandez, E. Economía y Finanzas. Consumoteca. España. 2004.

Las entidades financieras, con una mayor o menor especialización vocacional o normativa, intermedian la gran mayoría de los fondos generados por los sectores empresariales, economías domésticas y administraciones públicas, cualquiera que sea su destino (pagos, inversiones, ahorro, cobertura) y situación de las contrapartes (transacciones domésticas y transfronterizas). Los grandes volúmenes de recursos e inversiones de numerosas de estas entidades y la globalización de sus actividades a nivel mundial exigen cada día más normas prudenciales de vigilancia de su solvencia y riesgos, así como la disposición de una muy elevada calidad profesional y técnica en su gestión.

#### **1.2.2.3 ACCIONISTA<sup>4</sup>**

Un accionista es una persona que posee una o varias acciones en una empresa. Los accionistas también suelen recibir el nombre de inversores, ya que el hecho de comprar una acción supone una inversión (un desembolso de capital) en la compañía.

En este sentido, es importante que también dejemos claro qué es una acción. Así, podemos establecer que aquella es cada una de las partes proporcionales en las que se divide el capital de una sociedad anónima, ya sea esta de tipo comercial o industrial.

Por este mismo motivo, un accionista es un socio capitalista que se involucra en la gestión de la empresa. Su responsabilidad y poder de decisión depende del porcentaje de capital que aporta a la misma (a más acciones, más votos).

#### **1.2.2.4 COSTOS OPERATIVOS<sup>5</sup>**

Los costos en que incurre un sistema ya instalado o adquirido, durante su vida útil, con objeto de realizar los procesos de operación, e incluyen los necesarios para el mantenimiento del sistema.

#### **1.2.2.5 COSTOS ADMINISTRATIVOS<sup>6</sup>**

Los costos administrativos son los recursos necesarios para las operaciones y manejos dentro de una empresa, son los gastos o costos que la empresa aplica para la realización de trámites y movimientos internos.

---

<sup>4</sup> Guajardo, G. Contabilidad Financiera. 5ª Edición. México: Mc Graw Hill. México. 2008.

<sup>5</sup> Samuelson, P. Nordhaus, W. Economía. Ed. McGraw-Hill. México. 2012.

<sup>6</sup> Ob Cit: Samuelson, P. Nordhaus, W.: México. 2012.

Estos costos son manejados, reportados y distribuidos por los gerentes y administradores, y son generados principalmente por los sueldos de gerentes, secretarios, administradores, contadores y demás personal, que no influye en forma directa en el proceso de producción, sino que manejan los procedimientos internos de la empresa, como distribución, contratación tal y como lo establece el concepto administración.

Son reportados y realizados por cada departamento y se genera un listado o informe que se adjunta a los demás costos para que los ejecutivos correspondientes los contabilicen y aprueben.

#### **1.2.2.6 INVERSIÓN<sup>7</sup>**

Es una colocación de capital para obtener una ganancia futura. Esta colocación supone una elección que resigna un beneficio inmediato por uno futuro y, por lo general, improbable.

#### **1.2.2.7 ORGANIZACIÓN<sup>8</sup>**

Una organización, es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes o servicios o normativas para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno, y así poder lograr el propósito distintivo que es su misión. Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos. En conclusión una organización es un sistema diseñado para

---

<sup>7</sup> Guajardo, G. Contabilidad Financiera. 5ª Edición. México: Mc Graw Hill. México. 2008.

<sup>8</sup> Dávila, C. Teorías Organizacionales y Administración. Primera Edición. Edt. McGraw-Hill. Colombia.2004. p. 18

alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

Cabe destacar que una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos.

Asimismo es fundamental que para que esas organizaciones puedan realizar las tareas que se le han encomendado y para que puedan lograr los fines que se han marcado, es necesario que cuenten con una red de recursos. Entre ellos deben incluirse los humanos, los tecnológicos, los económicos, los inmuebles, los naturales o los intangibles.

#### 1.2.2.7.1 Características<sup>9</sup>

- Se orientan a una finalidad
- Generan consecuencias en el ambiente
- Creados en un punto temporal: inicio de actividad.
- Orden jerárquico establecido, normas y reglas que cumplir.
- Producen y/o venden bienes y servicios (empresa).
- Dan y generan trabajo (empresa).
- En la organización se da cierta cultura.
- Generan, transmiten y poseen poder.
- Crean, imágenes, símbolos, prestigios, etc.
- Son indicadores de la sociedad actual.
- Producen y transmiten tecnología.
- Son medios para crear, conservar, y transmitir conocimientos.

---

<sup>9</sup> ObCit: Dávila: 2004: 18

### 1.2.2.7.2 Tipos de Organización<sup>10</sup>

#### Organización Formal

Mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente. Cada miembro puede contribuir en forma más eficiente con su trabajo, para la conservación del objetivo primordial.

La organización formal es un elemento de la administración que tiene por objeto agrupar o identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa.

#### Organización Informal

Es la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal.

Este tipo de organización se puede observar en cinco niveles diferentes:

- Organización Informal Total, considerada como un sistema de grupos relacionados entre sí.
- Constituida en grupos mayores de opinión o de presión sobre algún aspecto particular de la política de la empresa
- Grupos informales fundados en la similitud de labores y relacionados más o menos íntimamente.
- Grupos pequeños de tres y cuatro personas relacionados íntimamente.
- Individuos aislados que raramente participan en actividades sociales.

#### Organizaciones Sociales

Grupo de personas constituido formalmente para alcanzar, con mayor eficiencia determinados objetivos en común que individualmente no es posible lograr.

### 1.2.2.7.3 Recursos de las organizaciones<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> ObCit: Dávila: 2004: 19

<sup>11</sup> Blázquez, M. Recursos Organizacionales. Primera Edición. Universidad Nacional de Córdoba. Argentina. 2007. p. 19

Son los necesarios para desarrollar sus actividades al llevar a cabo su fin, difieren según sus actividades.

#### Recursos materiales

- Dinero para adquirir los recursos.
- Materias primas o insumos que se transforman en un proceso y se convierte en productos denominados bienes o servicios.
- Inmuebles, instalaciones y rodados necesarios para llevar a cabo el proceso productivo y las actividades.
- Maquinaria y herramientas utilizadas en el proceso productivo.

#### Recursos humanos

El elemento activo (dueños, accionistas, socios, colaboradores).

#### Recursos naturales

Tierra, agua, aire, gas, y energía en todas sus formas (eléctrica, solar, hídrica, combustible).

#### Recursos tecnológicos

Medios para lograr un objetivo. Son los modos de obrar, hacer o producir (métodos, técnicas y procedimientos utilizados en la organización).

#### Recursos cognitivos

Ideas, conocimientos e información originados en el intelecto humano y en el avance tecnológico y científico.

#### Recursos intangibles

Marcas, nombres y prestigio para acceder y posicionarse en el mercado.

#### **1.2.2.7.4 Formas organizacionales<sup>12</sup>**

Aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada organización es función básica de todo administrador. Se presentan tres criterios básicos:

---

<sup>12</sup> Rivas, L. Nuevas Formas de Organización. Tercera Edición. Scielo. México. 2002. p. 35

- **Actividad o giro.** Industriales, comerciales, servicios.
- **Origen del capital.** Públicas, privadas.
- **Magnitud de la empresa.** Mega, grandes, medianas, micro o pequeñas empresas.

#### 1.2.2.7.5 Ambientes organizacionales<sup>13</sup>

- **Ambiente externo.** Son instituciones o fuerzas fuera de la organización, relevantes para sus operaciones, afectando su rendimiento. Toman insumos (materias primas, dinero, mano de obra y energía), los transforman, después los regresan en forma de productos o servicios para la sociedad a la que atienden. Son de dos tipos:
  - Elementos de acción indirecta (macroentorno). Afectan al clima en el que se desarrolla la actividad organizacional. No tienen una influencia directa pero sí potencial para convertirse en elementos de acción directa.
  - Elementos de acción directa (microentorno), (grupos de interés externo). Ejercen influencia directa en las actividades de la organización. Son afectados, directa o indirectamente, por la forma en que la organización busca lograr sus objetivos.
- **Ambiente interno,** llamado clima organizacional. Grupos o elementos de interés interno, que ejercen influencia directa en las actividades de la organización y caen dentro del ámbito, creando responsabilidad de un director o sus gerentes. Además esto hace más amena la influencia del orden y organización.

#### 1.2.2.7.6 Organización y sus procesos<sup>14</sup>

- Toda organización puede ser concebida como un sistema que interactúa con el medio, que capta insumos, los procesa (agrega valor) y entrega resultados (bienes o servicios) para satisfacer determinadas necesidades del medio. Los productos o servicios son el resultado de los procesos que lleva a cabo la entidad.

---

<sup>13</sup> ObCit: Dávila: 2004: 59

<sup>14</sup> Wendell, F. Bell, C. Desarrollo Organizacional. Quinta Edición. Prentice Hall. México. 2006. p. 97

- Los procesos deben ser medios para el logro de los resultados organizacionales, por lo tanto, su diseño y operación deben ser función de los resultados esperados. El resultado de un proceso es un producto o servicio (intermedio o final) producido para ser entregado a alguien que lo usará o transformará.
- Todos los procesos, desde los más sencillos hasta los más complejos, transforman insumos utilizando los recursos disponibles. Hay procesos que involucran gran cantidad de personas.
- Las organizaciones realizan diversas actividades (encadenadas en procesos) a fin de que en la optimización de su desempeño puedan llegar al logro de los objetivos deseados.
- La Dirección se preocupa porque la cantidad y calidad de las actividades realizadas, el tiempo dedicado, los recursos e inteligencia invertidos, se traduzcan en “llegar a donde queremos llegar”, es decir, hacia los objetivos establecidos. A este modelo de gestión lo llamamos Dirección por resultados. Consiste en tomar las decisiones requeridas para que los resultados se ajusten a los objetivos.
- Primer paso. Definir exactamente lo que se quiere obtener, es decir, los resultados esperados. Los objetivos son declaraciones formales y concisas que expresan los resultados esperados. Luego, debe comunicarse los resultados esperados y focalizar a las personas y los procesos en torno de los resultados. Esto permite organizar las unidades de la organización en torno a procesos creadores de valor para el logro de dichos resultados.
- Sus objetivos son los fines o metas que pretenden alcanzar mediante el esfuerzo colectivo.

#### 1.2.2.8 SISTEMA CONTABLE<sup>15</sup>

Hoy en día, es un poco confuso, para alguien nuevo en el tema de la contabilidad, poder entender con claridad que es un sistema contable; debido a dos factores que influyen propiamente en nuestro medio globalizado, por supuesto no dentro de la jerga contable, ya que de alguna manera estos se relacionan. Pero por razones

---

<sup>15</sup> Ciborra, C. Sistemas Contables y Gestión Organizativa. Tercera Edición. Prisma. España. 2002. p. 47

obvias, nos vemos un poco confundidos por la terminología, ya que hay personas que creen que cuando hablamos de un sistema contable nos referimos a un software de contabilidad, (Si bien es cierto, un software de contabilidad, comprende dentro de su algoritmo de programación un sistema contable), pero veamos con amplitud a que nos referimos cuando hablamos de un sistema contable.

Un sistema contable, son todos aquellos elementos de información contable y financiera que se relacionan entre sí, con el fin de apoyar la toma de decisiones gerenciales de una empresa, de manera eficiente y oportuna; pero esta información debe ser analizada, clasificada, registrada (Libros correspondientes: Diario, mayor, Auxiliares) y resumida (Estados financieros), para que pueda llegar a un sin número de usuarios finales que se vinculan con el negocio, desde los inversionistas o dueños del negocio, hasta los clientes y el gobierno.

Por lo tanto, el sistema contable, debe ajustarse plenamente a las necesidades de la empresa, considerando, el giro del negocio y su estrategia competitiva, que permita estandarizar procesos, definir estructuras de costos y por ende, presentar una información contable estandarizada que facilite su interpretación, una eficiente toma de decisiones y que pueda procesarse para realizar los diferentes análisis financieros del negocio.

#### 1.2.2.8.1 Características<sup>16</sup>

Un sistema contable debe ser:

- **Debe ser multi-empresa:** Esto ayudaría a gestionar 2 o más empresas a la vez.
- **Debe ser multi-usuario:** Esto con el motivo de permitir el trabajo de 2 o más usuarios para agilizar la gestión contable.
- **Debe ser económico:** El costo del software es muy importante, los sistemas gratuitos normalmente cuentan con varias limitaciones en la configuración.

---

<sup>16</sup> Soluciones en sistemas. 10 características de un buen sistema informático contable. Recuperado el 16 de noviembre del 2014. <http://ses.com.py/blog/2012/10-caracteristicas-de-un-sistema-informatico-contable/>

- **Deber permitir copias de seguridad:** Es importante tener el respaldo de varias copias de todas las actividades que vas realizando y los datos que vas generando.
- **Debe ser multimoneda:** Esto facilitará trabajar con una o varias monedas a la vez permitiendo trabajar con moneda local o extranjera.
- **Debe tener su propio manual de usuario:** Todo sistema tiene sus propias configuraciones, para comprenderlas es recomendable tener material de apoyo.
- **Debe permitir la creación de perfiles de usuarios:** Ayudará a la seguridad de los datos, mantenimiento de Contraseñas y Permisos para cada Usuario.
- **Debe tener soporte y garantía:** Un sistema contable de pago permite tener soporte ya sea online o presencial además de la garantía del software.
- **Impresión de informes:** Claro, los informes deben ser impresos ya sean balance general, mensual, balance de comprobación, estado de resultado, pérdidas, ganancias, etc.
- **Exportar reportes:** Además de la impresión de los trabajos, debe ser compatibles con otros tipos de documentos para su mejor presentación ya sea en Excel, Word o PDF.

#### 1.2.2.8.2 Tipos de sistemas contables<sup>17</sup>

- **Sistema manual:** El Sistema de Registro Manual (obsoleto), es llevar la contabilidad en forma manual, desde pólizas, registros en el Libro de Diario, el Libro de Mayor hasta el Libro de Balances y Estados Financieros. Estos libros debían estar foliados y autorizados por entidad pertinente aunque ya no opere esto. Lo que sigue operando es el Libro de Actas de Junta General, no necesariamente protocolizado ante Notario.
- **Sistema mecánico:** El Sistema Mecanizado es el uso de máquinas pasteadoras de contabilidad, donde se registran en hojas catalanizadas como auxiliares y mayores, los de balance eran totalmente manuales. Está por

---

<sup>17</sup> Angell, I. Gerenciamiento de los sistemas de información contable. Primera Edición. Editorial Lovica. España. 2007. p. 94

demás comentar que no existe en la actualidad ninguna máquina pasteadora y si la hay sería digna de un Museo.

- **Sistema electrónico:** El Sistema Electrónico es aquél que mediante programas específicos de contabilidad de cómputo se llevan en una PC, conocidos como Software Administrativos. Antes de las PC's había computadoras que cabían en grandes habitaciones, refrigeradas y alimentadas por culturistas en tarjetas perforadas, pero por su inoperatividad, las PC's las revolucionaron, quedando totalmente obsoletas. Ahora estos cuartos fríos llenos de computadoras son los grandes servidores que mantienen una red y son inoperantes para llevar contabilidades.

#### 1.2.2.8.3 Procesos del sistema contable<sup>18</sup>

- Dentro del ciclo de operaciones de una empresa, se definen los procedimientos contables, como todos aquellos procesos, secuencia de pasos e instructivos que se utilizan para el registro de las transacciones u operaciones que realiza la empresa en los libros de contabilidad.
- Desde el punto de vista del análisis, se pueden establecer procedimientos contables, para el manejo de cada uno de los grupos generales de cuentas de los estados financieros.

#### 1.2.2.8.4 Metodología del sistema contable<sup>19</sup>

La metodología requiere de:

- **Conocimiento de los registros contables:** Es el contacto inicial con los procesos de registro y conformación de los Estados Financieros de la compañía.
- **Documentación y Análisis de Procesos:** Es la recopilación de información, clasificación y evaluación de los procesos contables y normativa clave utilizada para el registro de las transacciones.

<sup>18</sup> Fowler, E. Organización de sistemas contables. Cuarta Edición. Ediciones MACCHI. Buenos Aires. Argentina. 2005. p. 44

<sup>19</sup> ObCit: Fowler: 2005: 44-45

- **Análisis de Cuentas:** Se basará en la comparación de la contabilidad existente en la compañía versus la normativa relacionada al tema existente, con el fin de determinar las cuentas registradas en forma correcta y las cuentas con discrepancias.
- **Evaluación de Recopilación Información:** Se realizará una tabulación de la documentación recopilada, para descartar datos que se encuentren fuera del alcance del proyecto en cuestión.

### 1.2.2.9 AUDITORIA INTERNA<sup>20</sup>

Auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

Desempeñada por profesionales con un profundo entendimiento de la cultura, los sistemas y procesos de los negocios, la actividad de auditoría interna asegura que los controles internos establecidos sean adecuados para mitigar los riesgos, los procesos de gobierno sean eficaces y eficientes, y las metas y objetivos de la organización se cumplan.

La independencia está establecida por la estructura de la organización y las líneas de reporte. La objetividad se logra mediante una apropiada actitud mental. La actividad de auditoría interna evalúa la exposición al riesgo del gobierno, las operaciones y los sistemas informáticos de la organización, con respecto a lo siguiente:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa.
- Protección de activos.
- Cumplimiento de leyes, regulaciones y contratos.

Basándose en los resultados de la evaluación de riesgos, los auditores internos evalúan la adecuación y eficacia de cómo los riesgos son identificados y

---

<sup>20</sup> Pineda, R. El nuevo enfoque de la Auditoría Interna. Segunda Edición. Prisma. Colombia. 2009. p. 51-52

manejados en las áreas mencionadas anteriormente. También evalúan otros aspectos, tales como la ética y los valores dentro de la organización, la gestión del desempeño, la comunicación de la información referida a riesgos y controles dentro de la organización con el fin de facilitar un buen proceso de gobierno.

Los auditores internos deben proporcionar recomendaciones para mejorar aquellas áreas donde se identifiquen oportunidades o deficiencias. La dirección de la organización es la responsable de los controles internos, mientras que la actividad de auditoría interna proporciona aseguramiento a la dirección y al comité de auditoría de que los controles internos son eficaces y funcionan según fueron establecidos. La actividad de auditoría interna está liderada por el director ejecutivo de auditoría, quien establece el alcance de las tareas, autoridad e independencia de la auditoría interna en un estatuto escrito que es aprobado por el comité de auditoría.

Una actividad de auditoría interna eficaz es un valioso recurso para la dirección de la organización y su comité directivo o equivalente, así como para el comité de auditoría, debido a su entendimiento de la organización y su cultura, operaciones y perfil de riesgos. La objetividad, habilidades y conocimientos de los auditores internos competentes pueden agregar valor de forma significativa a los procesos de control interno, gestión de riesgos y gobierno de la organización. De forma similar, una actividad de auditoría interna eficaz puede proporcionar aseguramiento a otras partes interesadas, tales como los entes de regulación, colaboradores, proveedores financieros y accionistas.

#### **1.2.2.10 CAPTACIÓN DE RECURSOS<sup>21</sup>**

La captación de recursos es un proceso a través del cual un intermediario financiero recibe recursos por parte de individuos, a cambio de la adquisición de deudas u obligaciones. Toda empresa requiere de recursos financieros para desarrollar sus actividades comerciales, sea para adquirir activos fijos o para disponer de capital de trabajo que permita maniobrar los activos con la finalidad de manufacturar bienes o prestar servicios a sus clientes. Los recursos financieros constituyen el capital de la empresa, el cual puede ser de propiedad de los

---

<sup>21</sup> Santos, N. El negocio financiero. Primera Edición. SISBIB. Perú. 2010.

accionistas o de terceros. El capital de los accionistas constituye el capital propio de la empresa, el cual está formado por el aporte inicial y las utilidades que reporta el negocio. El capital de terceros son las deudas aportadas por los acreedores, los cuales básicamente son proveedores de la empresa o entidades financieras que otorgan créditos.

La actividad de captar recursos consiste en planear y ejecutar las siguientes tareas:

- a. Conocer la organización y creer en ella
- b. Elaborar un diagnóstico financiero de la organización (diagnóstico)
- c. Determinar cuánto quiere captar y en cuánto tiempo (meta, plazo)
- d. Investigar, identificar y conocer al potencial donador (potencial donador)
- e. Desarrollar un proyecto que sea del interés de ambos (proyecto)
- f. Elaborar un material para comunicar de forma clara, lógica y sucinta (promoción)
- g. Salir al campo y seguir con tenacidad las negociaciones (negociación)
- h. Mantener las relaciones adquiridas (relaciones)
- i. Crear un equipo de captadores de recursos (equipo)
- j. Evaluar constantemente (evaluar)

### 1.2.2.11 CONTROL INTERNO<sup>22</sup>

Control interno, es una expresión que utilizamos con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones en sus entidades. El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables.

#### 1.2.2.11.1 Importancia del control interno

Cuanto mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno. Pero cuando tenemos empresas que tienen más de un dueño muchos colaboradores, y muchas tareas delegadas, es necesario

---

<sup>22</sup> Pungitore, J. Sistemas Administrativos y Control Interno. Primera Edición. Club de Estudio. México. 2004. p. 47-48

contar con un adecuado sistema de control interno. Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización.

Con las organizaciones de tipo multinacional, los directivos imparten órdenes hacia sus filiales en distintos países, pero el cumplimiento de las mismas no puede ser controlado con su participación frecuente. Pero si así fuese su presencia no asegura que se eviten los fraudes. Entonces cuanto más se alejan los propietarios de las operaciones, más necesario se hace la existencia de un sistema de control interno adecuadamente estructurado.

#### **1.2.2.11.2 Objetivos de control interno**

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios.
- Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales.
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.
- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios.

#### **1.2.2.11.3 Componentes de control interno**

Los componentes del Control Interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad. Para operar la estructura (también denominado sistema) de control interno se requiere de los siguientes componentes:

- Ambiente de control interno
- Evaluación del riesgo
- Actividades de control gerencial
- Sistemas de información contable
- Monitoreo de actividades

### 1.2.2.12 RENTABILIDAD<sup>23</sup>

La rentabilidad es el beneficio renta expresado en términos relativos o porcentuales respecto a alguna otra magnitud económica como el capital total invertido o los fondos propios. Frente a los conceptos de renta o beneficio que se expresan en términos absolutos, esto es, en unidades monetarias, el de rentabilidad se expresa en términos porcentuales. Se puede diferenciar entre rentabilidad económica y rentabilidad financiera.

El concepto de rentabilidad ha ido cambiando con el tiempo y ha sido usado de distintas formas, siendo éste uno de los indicadores más relevantes para medir el éxito de un sector, subsector o incluso un negocio, ya que una rentabilidad sostenida con una política de dividendos, conlleva al fortalecimiento de las unidades económicas. Las utilidades reinvertidas adecuadamente significan expansión en capacidad instalada, actualización de la tecnología existente, nuevos esfuerzos en la búsqueda de mercados, o una mezcla de todos estos puntos.

La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades. Estas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación integral de costos y gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades. La rentabilidad también es entendida como una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan los medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener los resultados esperados.

### 1.2.2.13 INTERÉS<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Esteo, F. Análisis contable de la rentabilidad empresarial. Primera Edición. Centro de Estudios Financieros. Madrid, España. 2008. p. 64

<sup>24</sup> Cuervo, A. Análisis y planificación financiera de la empresa. Cuarta Edición. Ed. Cívitas. España. 2004. p. 78

Es el índice que se emplea para indicar la rentabilidad de un ahorro o inversión, o el costo de un crédito. Esta noción de interés indica qué cantidad de dinero se obtiene (o hay que pagar) en un cierto periodo temporal.

#### **1.2.2.13.1 Interés Pasivo**

Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.

#### **1.2.2.13.2 Interés Activo**

Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca.

#### **1.2.2.13.3 Tasa de Costo Efectiva Anual (TCEA)**

La Tasa de Costo Efectivo Anual es el resumen de los intereses, gastos y comisiones que son usados para calcular la Cuota de pago mensual.

Esta tasa está compuesta de la Tasa Efectiva Anual "TEA", el seguro de desgravamen, cargos mensuales y un cargo cobrado por única vez, dependiendo de la entidad financiera. Es importante recalcar que las entidades cuentan con un rango de TEA mínimo y un TEA máximo y el otorgamiento de la misma al usuario, se dará dependiendo de la calificación que reciba por parte de la entidad financiera.

#### **1.2.2.13.4 Tasa de Rendimiento Efectivo Anual (TREA)**

La Tasa de Rendimiento Efectivo Anual o TREA permite calcular el beneficio que se obtendrá por mantener los ahorros en un depósito. Esta tasa permite conocer tanto los costos que se generan por mantener el dinero en la cuenta, como

los intereses que se generarán, por lo que la TREA permite conocer cuánto se ganará por el dinero depositado en la entidad financiera.

### 1.3. HIPOTESIS

Dado que la Financiera puede captar ahorros además de los recursos propios y por tanto mayores colocaciones, es probable que la financiera alcance un crecimiento y rentabilidad mayor que la EDPYME.





## **CAPÍTULO II**

# **PLANTEAMIENTO OPERACIONAL**

---

## 2. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

### 2.1. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS DE VERIFICACIÓN.

#### 2.1.1. Técnica

- Revisión Documental (Informes económicos, Estados financieros, antes y después la conversión)
- Entrevista
- Encuesta

#### 2.1.2 Instrumento

- Ficha de Revisión Documental
- Ficha de Entrevista
- Cuestionario

#### 2.1.3 Estructura del Instrumento

**Cuadro N° 2: Ficha de Resultados**

Item	Actividades	Resultados	Fuente

Fuente: Elaboración Propia

### 2.2 CAMPO DE VERIFICACIÓN:

#### 2.2.1 Ubicación Espacial

La presente investigación tomará como caso específico de una financiera ubicada en la ciudad de Arequipa de capitales nacionales para desarrollar una evaluación consistente del proceso de adecuación de EDPYME a Financiera.

#### 2.2.2 Ubicación Temporal

Se llevará a cabo un estudio de caso por lo que la investigación será transeccional dado el periodo 2009 – 2010 en el que ocurrió la conversión.

#### 2.2.3 Unidades de Estudio

La EDPYME XXXX pasó a ser Financiera XXXX.

## 2.3 ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### 2.3.1. Organización

- Autorización de la Gerencia General de la Empresa.
- Coordinación con los encargados de la elaboración del proceso de adecuación.
- Preparación del personal de apoyo del Departamento de Contabilidad.
- Análisis de la Información documentaria.

### 2.3.2. Recursos

#### 2.3.2.1 Recursos humanos

Investigadores:

- Arenas Linares, Stefany Marlud
- Arenas Linares, Luis Samuel.

#### 2.3.2.2 Recursos físicos

PC Intel Core 2 Duo

Escritorio

Calculadoras Financiera

Papeles Bond

Impresora

Servicio de Internet

#### 2.3.2.3 Recursos Financieros

El presupuesto total para el desarrollo de la presente investigación será autofinanciado por los propios investigadores.

### 2.3.3. Validación del Instrumento

El instrumento no requiere de validación por ser de tipo documental.

### 2.3.4. Criterio para el manejo de datos

#### 2.3.4.1. Ordenamiento

Se hará uso de una matriz de tabulación y los cálculos estadísticos se llevarán a cabo en una hoja de cálculo informático (Excel 2010) por lo que se elaborarán cuadros con los cuales la información quedará claramente organizada y sistematizada.

#### 2.3.4.2. Tratamiento de la información

- Clasificación: La información recolectada a través del instrumento será ordenado con una matriz de sistematización.
- Recuento: Los datos clasificados se contabilizarán manualmente y automáticamente, utilizándose matrices de conteo.
- Tabulación: Se utilizarán cuadros numéricos de acuerdo con la necesidad de cruzar indicadores.

#### 2.3.4.3. Cuadros

Todos los indicadores serán evaluados mediante cuadros de frecuencia absoluta y determinación porcentual. Se hará uso de la estadística descriptiva y el análisis contable.

## **CAPÍTULO III RESULTADOS**

---

### 3. RESULTADOS

#### 3.1. LA ENTIDAD

##### 3.1.1. Datos Generales

El cinco de noviembre de 1997 en Arequipa se estableció según Escritura Pública, presentada por el Notario Dr. Rodríguez Velarde J., con la nomenclatura de “EDPYME Créditos de Alcance Regional Arequipa S.A.”

La entidad está inscrita en el Registro de Personas Jurídicas de la Oficina Registral de Arequipa con la Partida Electrónica N° 110 02218.

El acuerdo adoptado por la Junta General Extraordinaria de Accionistas de fecha veinte de septiembre de 2005, los accionistas aceptaron por mutuo acuerdo la transformación de EDPYME a una Financiera, Luego, con fecha dieciocho de agosto del 2009, se autorizó mediante Resolución SBS N° 11057-2009 la transformación a Financiera.

##### 3.1.1.1 Conjunto Económico:

La Institución no corresponde a ningún conjunto económico.

##### 3.1.1.2 Capital Social:

Capital aportado y suscrito: S/. 36'811,550.00, correspondiente a 3'681,155 acciones con un valor nominal de S/. 10.00 cada una.

### 3.1.1.3 Estructura Accionaria:

Al 31 de diciembre del 2010 la Institución posee veinticinco accionistas, entre ellos los principales cuentan con más del 5% del capital aportado.

**Cuadro N° 3:** Estructura Accionaria al 2010

ACCIONISTA	Porcentaje de Participación	Nacionalidad
Anthony Michell Stafford	18.5%	Peruana
Patricia Mora McGinity	14.5%	Española
Fondo ASN NOVIB	6.5%	Holandesa
Banco Interamericano de Desarrollo como administrador del Fondo Multilateral de Inversiones	6.4%	Estados Unidos
José Luis Tapia Casabonne	6.0%	Peruana
Alonso Tapia Casabonne	5.7%	Peruana
María Alejandra Tapia Casabonne	5.7%	Peruana
Jorge Enrique Tapia Casabonne	5.7%	Peruana
Corporación Andina de Fomento - CAF	5.5%	Venezolana
Otros Accionistas (participación menor del 5%)	25.5%	Varias

**Fuente:** La Empresa

**Clases de Acciones:** Acciones nominativas, comunes con derecho a voto.

**Cuadro N° 4:** Clases de Acciones

Tenencia	Número de accionistas	Porcentaje de Participación
Menor al 1%	9	2.7%
Entre 1% - 5%	7	22.8%
Entre 5% - 10%	7	41.6%
Mayor al 10%	2	32.9%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** La Empresa

### 3.1.1.4 Aprobación para percibir depósitos del público:

El trece de septiembre de 2010, según el oficio N° 39790-2010-SBS se aprobó el comienzo de operaciones de captaciones de fondos del público los cuales consistirán en un principio por depósitos a plazo.

### **3.1.1.5 Inscripción de Acciones en la Bolsa de Valores:**

El dieciséis de diciembre del 2010, la CONASEV Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (hoy la SMV Superintendencia del Mercado de Valores) con Resolución Directoral de Emisores N° 093-2010-EF/94.06.3, autoriza que la financiera se registre en el Registro Público del Mercado de Valores, como también en CAVALI S.A. ICLV. Y la Bolsa de Valores de Lima S.A.

### **3.1.1.6 Cotizaciones en Bolsa:**

Hasta el año 2010 no se realizó operaciones bursátiles.

## **3.1.2. Descripción de Desarrollo y Operaciones**

### **3.1.2.1 Objetivo Social:**

Empresa Financiera.

### **Principal Actividad Económica (CIU):**

65994 - Otros Tipos de Intermediación Financiera.

### **3.1.2.2 Plazo de Duración:**

Indefinido

### **3.1.2.3 Evolución de Operaciones:**

#### **3.1.2.3.1. Reseña Histórica de La Institución**

Después de siete años de ardua labor en beneficio de la microempresa, la ONG Hábitat Arequipa Siglo XXI conformó la Institución, el Cinco de Noviembre del 1997 en la ciudad de Arequipa, bajo el nombre de “EDPYME Créditos de Alcance Regional Arequipa S.A.”; luego en la Junta General de Accionistas con fecha veintitrés de julio del 1998 se decidió cambiar la razón social de la empresa por “EDPYME Créditos Arequipa S.A.”

El tres de abril de 1998 se aprueba con Resolución SBS N° 342-98 la operatividad de la empresa empezando sus actividades el trece de abril del 1998, utilizando la ciudad de arequipa como principal sede de actividades.

En el 2001 fue la primera empresa financiera en iniciar actividades en la ciudad de Lima.

En el mes de septiembre del 2005, la Junta General Extraordinaria de Accionistas, aprobó por unanimidad la transformación de una empresa EDPYME a una Sociedad Financiera, propósito que valoró la inserción de los accionistas internacionales: BID- FOMIN, CAF y Fondo ASN-Novib administrado por Triple Jump.

El 23 de agosto del 2007 después de haber terminado el primer periodo del proceso de la transformación de EDPYME a Empresa Financiera, la SBS, otorgo a través de la Resolución SBS N° 1173-2007 la Autorización de Organización de “Financiera Créditos Arequipa S.A.” Luego el 18 de agosto del 2009, obtuvo el permiso de funcionamiento de transformación a Empresa Financiera, a razón de Resolución SBS N° 11057-2009 de la SBS.

El trece de septiembre del 2010, mediante Oficio N° 39790 – 2010 - SBS se aprueba la captación de fondos depósitos del público.

### **3.1.2.3.2. Entorno y Sector**

#### **A) Entorno Económico**

La economía peruana registró un crecimiento de 8.8% en el 2010, ubicándose entre las de mayor crecimiento y reafirmando en América Latina como una de las economías más sólidas del mundo, sobreponiendo las perspectivas manifestadas en base a su desarrollo.

En el 2010 el sector Construcción acumuló un crecimiento de 17.4% acogándose como el mayor del año. Por otro lado el sector Manufactura elevó un 13.6% a comparación del sector Comercio que desarrollo un 9.7%

El sistema financiero y de seguros fue uno de los sectores que también presento un importante crecimiento elevándose a 11.5%. Asimismo, la consolidación de la moneda nacional se notó en el sistema financiero por lo que aumentaron las colocaciones de créditos y depósitos en Nuevos Soles.

En cuanto a la inflación, alcanzó un 0.2% al cierre de diciembre, dando por resultado una tasa de 2.1% en el año, aproximadamente sobre la cuota límite de inflación que fue del 2%.

Con respecto a la tasa de referencia, progresó de mayo a septiembre del 2010, en un tiempo en donde el cambio de la situación monetaria doméstica fue altamente alterada, por lo que el BCRP aplicó una política de descarga preventiva con el fin de mejorar la depreciación monetaria. Incrementando la tasa de interés de referencia del 1.25% hasta llegar al 3%. Entre los meses de octubre y diciembre, el ente regulador decidió pausar la descarga preventiva, fijándose en el incremento de la inflación y las perspectivas inflacionarias, que mostraba déficit de alteraciones de inflación y un restablecimiento más leve de la economía mundial

La calificadora internacional Fitch Ratings, corroboró que el grado de inversión que detenta el Perú, sustentando su capacidad de contingencia de deuda independiente en moneda extranjera al igual que en moneda nacional 'BBB-' con aplazamiento. De igual modo acrecentó la expectativa de permanente a eficaz de la capacidad de dichos valores corroborando así la denominación de riesgo a un plazo reducido del Perú en 'F3' y el techo país en 'BBB'. Respecto a Moody's y Standard & Poor's conservaron su aptitud de contingencia crediticia de BBB- y Perú de Baa3, correspondientemente.

Con esta percepción, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) planifica que las 3 calificadoras aumentarían el nivel de inversiones del Perú, después de la elección presidencial del 2011, igualmente, los motivos macroeconómicos y la fiable situación económica soportarían dicha posibilidad, incrementando las inversiones en nuestro país.

## **B) Sistema Financiero**

Culminando el año 2010, la colocación de créditos del sistema financiero aumentó a S/. 126,009 millones, logrando S/. 21 millones (20%) en relación al saldo de las disposiciones al cierre de 2009. Por otro lado los depósitos incrementaron a S/. 129 millones, es decir, hubo un desarrollo de S/. 19 millones (17%) en comparación al total de depósitos del año 2009.

Con respecto a la centralización de la cartera crediticia, el 87% le pertenece a la Banca Múltiple en relación de la cartera culminando el 2010, continuando, las

Cajas Municipales tienen el 7%, las Financieras poseen el 4% y las Cajas Rurales y EDPYMEs quedan con el 2%

En cuanto a los captaciones del público, el 91% lo adquiere Banca Múltiple continuando en menos proporción las Cajas Municipales con una intervención del 6% , y con un 3 % las Cajas Rurales y Financieras.

A partir de Julio del 2010 una nueva clasificación comienza a regir en cuanto a la cartera crediticia, por lo que el 17% corresponde a los créditos corporativos, otro 17% a Medianas Empresas, un 17% a Grandes Empresas, el 12% a Pequeñas Empresas y el 7% a Microempresas. En cuanto los créditos de consumo, 9% de los créditos revolvente y 10% del no revolvente pertenecen el total de la cartera crediticia del sistema. Además, los créditos tipo hipotecarios conforman el 13% del total de la cartera crediticia, a finales del 2010.

### **C) Sector Microfinanciero**

En el 2010 el Perú fue galardonado una vez más, por los representantes del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo como el mejor país en microfinanzas, demostrando el incremento del PBI y la solidez política no son los únicos factores para demostrar un excelente bienestar en las microfinanzas.

Economist Intelligence Unit realizó un estudio sobre “Microscopio global sobre el entorno de negocios para las microfinanzas 2010” indicando que el Perú encabeza el ranking de los mejores entornos de negocios para microfinanzas, siendo el segundo año que logra esta condecoración. Además, fue el único país que logra estar entre los 5 primeros en las 3 categorías. (Clima de inversión, marco regulatorio y crecimiento institucional)

En relación, el panorama sobre el comportamiento del sistema financiero para el año 2011 es generoso, evaluando un incremento del 20% para MYPES. Cabe mencionar que sólo el 50% de MYPES cuentan créditos en el sistema financiero del país, por lo que se calcula un crecimiento en la bancarización el 2011.

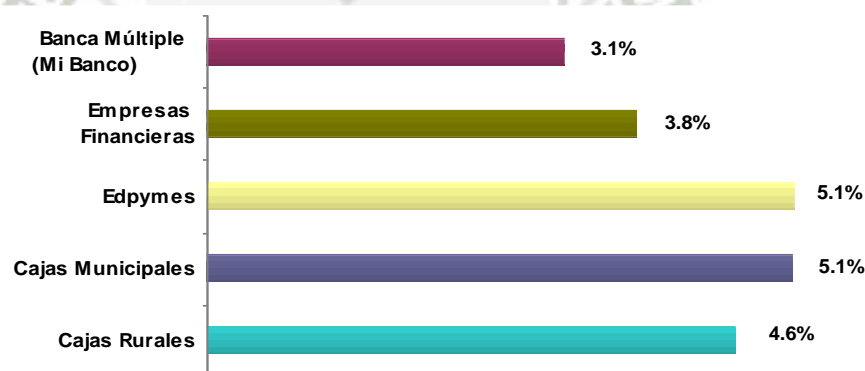
En razón a las entidades financieras dirigidas a las microfinanzas, en el 2010, el sector microfinanzas peruano está conformado por: una empresa de Banca Múltiple, seis que conforman Empresas Financieras, trece son Cajas Municipales,

diez son Cajas Rurales de Ahorro y Crédito y diez son Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (EDPYMEs). Asimismo, suman quince Cooperativas, que conforman la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FENACREP), ente regulado por la SBS para controlar las cooperativas. Además, hay dieciséis Programas de Crédito de Organizaciones No Gubernamentales denominadas ONGs, de las cuales hay una constituida como sociedad anónima cerrada; las cuales trabajan bajo el esquema de regulación dirigido por el COPEME en el 1998.

La Institución alcanzó al cierre del 2010 una morosidad del 3.9%, la cual está en un porcentaje adecuado, con respecto al nivel de sobreendeudamiento que se maneja en el sector Microfinanciero.

**Gráfico N° 1: Morosidad Sector Microfinanciero**

(En porcentaje)



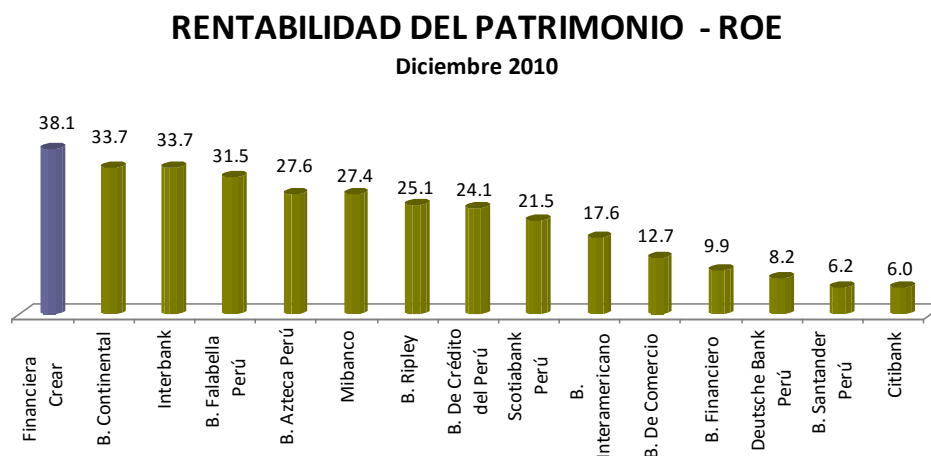
Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP  
Estadísticas-diciembre 2010

En cuanto al nivel de rentabilidad patrimonial, La Institución al cierre del periodo del 2010 fue la única financiera que alcanzó el más alto logro de todo el sistema peruano. El ROE alcanzado fue del 38,1% superando el índice del 2009 que llegó al 30,1%

Además, el ROA del 2010 fue de 4.8%, demostrando ser una de las mejores empresas del Perú.

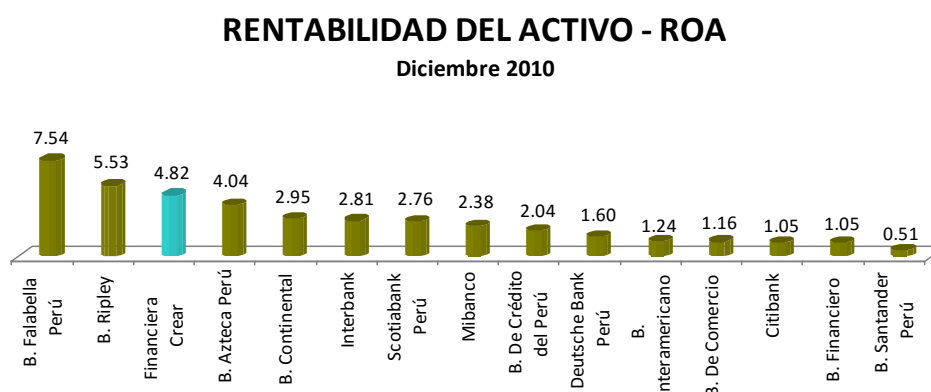
### Comparativo con Bancos

**Gráfico N° 2: Comparativo de Rentabilidad del patrimonio entre bancos**



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP

**Gráfico N° 3: Comparativo de Rentabilidad del activo entre bancos**



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP

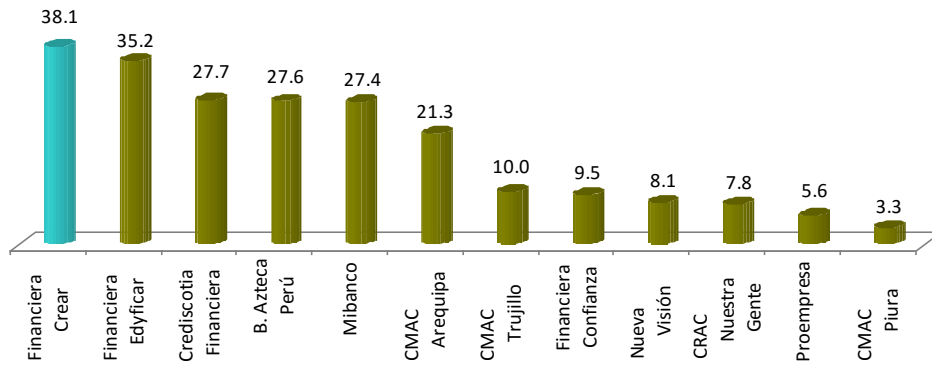
Estadísticas-diciembre 2010

**Comparativo con Microfinancieras**

**Gráfico N° 4: Comparativo de Rentabilidad del patrimonio entre microfinancieras**

**RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO - ROE**

Diciembre 2010

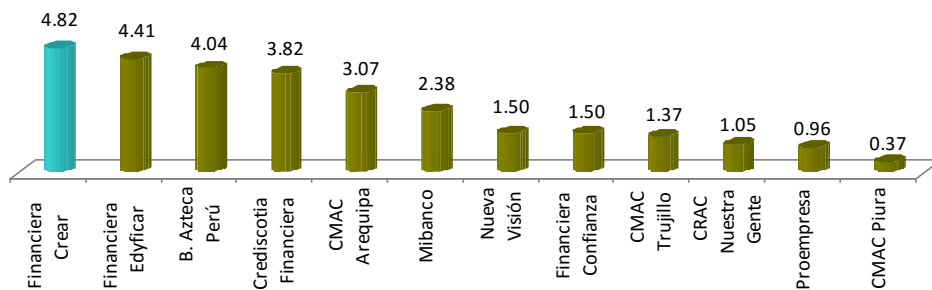


Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP

**Gráfico N° 5: Comparativo de Rentabilidad del activo entre microfinancieras**

**RENTABILIDAD DEL ACTIVO - ROA**

Diciembre 2010



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP

Estadísticas-diciembre 2010

### 3.1.2.3.3 Análisis Institucional

#### A) Filosofía Empresarial

##### Visión

“Ser *EL PROTOTIPO EMPRESARIAL* que brinde servicios financieros para emprendedores”.

##### Misión

“Somos *LA ENERGIA DE AYUDA FINANCIERA* que produce progreso”.

##### Valores

#### I. Transparencia

- ✓ Ofrecer información, amplia, abierta y veraz para todos.
- ✓ Lo que se manifiesta se realiza. No permitimos de decir lo que pensamos. No mentimos.
- ✓ Somos comprensivos, atendemos y evaluamos el criterio de los demás. Aceptamos los comentarios.

#### II. Integridad

- ✓ Vivir en relación; palabras y actos coincidan.
- ✓ No tener nada que ocultar ni temer.
- ✓ Actuar con imparcialidad, afecto y lealtad.
- ✓ Tener valor personal.

#### III. Compromiso

- ✓ Solidaridad, responsabilidad y compromiso para conmigo mismo, la institución, los clientes y mis compañeros.
- ✓ Una conducta eficaz de dominio afirmativa y obstinada hacia la sublimidad.
- ✓ Información limpia y liderazgo motivacional para generar la convicción indispensable para aumentar el compromiso.
- ✓ Afrontar el trabajo en equipo con pasión y alegría.

#### IV. Confiar

- ✓ Sentir consideración y entendimiento en el trabajo.
- ✓ Creer en nuestros clientes y compañeros.
- ✓ Apoyar y brindar confianza a nuestros clientes.
- ✓ Empoderar.
- ✓ Acatar las sugerencias de nuestros líderes.

#### B) Gobierno Corporativo

La institución considera como punto principal la ejecución de los parámetros de Buen Gobierno Corporativo, como también el incremento del régimen que las mantienen y su avance permanece, en consecuencia la estructura del Directorio, se conforma por dos organismos individualistas de un trayecto identificado capacitado y preparado en la financiación a la microempresa.

La misión corporativa de la Institución está conformada por consistentes principios y valores, y posee una organización de gobierno corporativo que ha logrado desarrollar políticas de uso interno que avalan el cumplimiento de las principales organismos de control y el equilibrio de la empresa, accediendo realizar a totalidad sus responsabilidades, asegurando así la confianza de sus accionistas.

Para ejecutar los compromisos del mando y régimen interno, la empresa ha instituido el comité de “Responsabilidad Social Empresarial, Nominaciones, Buen Gobierno Corporativo, y Retribuciones”, tal como su política correspondiente a un método manejable. Es posible resaltar que contiene los siguientes comités especiales: Comité de Auditoría, conformada por tres segmentos, de los cuales dos son Directores autónomos, desempeñando uno de ellos la presidencia. Comité de Gerencia y comité de Riesgos. Tal corporación ha sido establecida para analizar y afirmar la apropiada Gestión Integral de Riesgos y amparar el avance de la Gestión y el Sistema de Control Interno.

La autoridad encargada de implantar los objetivos, estrategias y políticas empresariales de la Financiera es el Directorio. El cual está conformado por 9 directores siendo aceptada por la JGA.

Para incrementar el valor de la Financiera, será a consecuencia al uso del Buen Gobierno Corporativo, siendo aprovechado la rentabilidad para los accionistas, y otros en conjunto.

### C) Reconocimientos

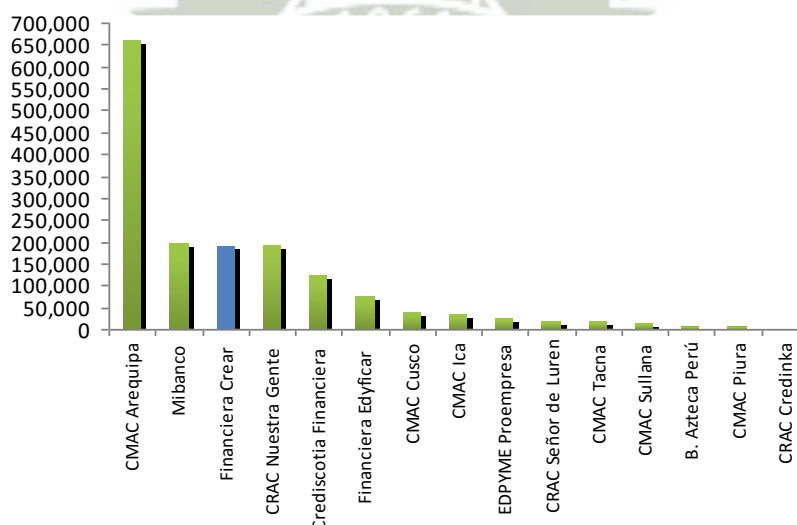
En el mes de octubre de 2010 el resultado de las medidas desarrolladas, la empresa logro en la categoría de "Mejor Administración de Riesgo" el premio al Buen Gobierno Corporativo considerando la producción, consolidación y mérito de claridad del testimonio; la escuela de post-grado de la UPC y Pro Capitales fue quien les brindó el premio. Del mismo modo COPEME y el MIX cedió a la fundación el Certificado de Transparencia, alcanzando los Cinco Diamantes por sustentar un alto patrón de transparencia.

### D) Cobertura Geográfica

La Institución cuenta con agencias en Arequipa y Lima en donde ejerce sus actividades

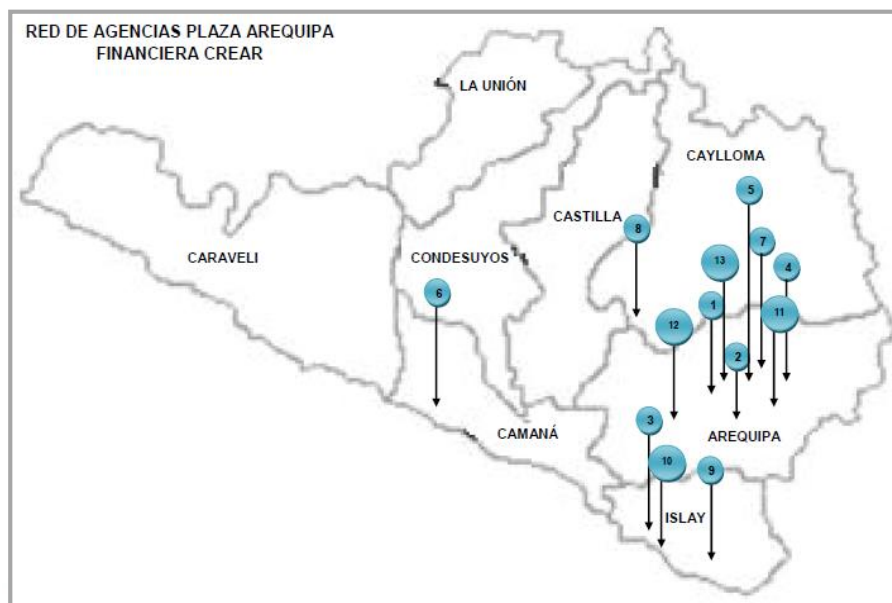
En el 2010 logró expandirse para iniciar operaciones en los distritos del Cercado y La Joya, ubicadas en la plaza Arequipa, en cuanto la plaza Lima se apertura un local propio ubicado en Carabayllo. Logrando un total de 24 agencias en el Perú.

**Gráfico N° 6: Ranking de colocaciones totales (en miles de s/.) De las microfinancieras en el departamento de Arequipa - Diciembre 2010**



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP Estadísticas-diciembre 2010

**Figura N° 1: Mapa de Ubicación Geográfica Arequipa**



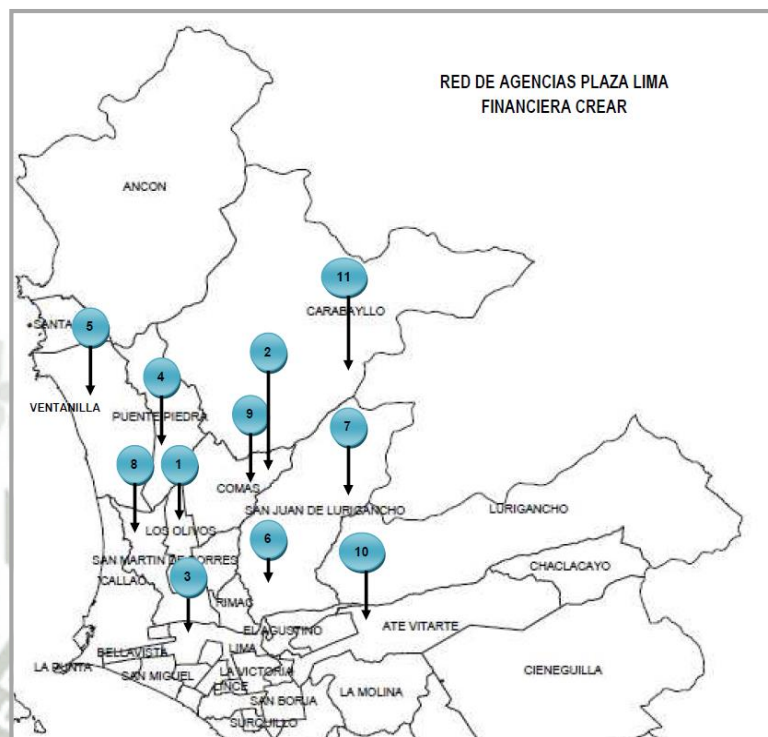
Fuente: La Empresa

**Cuadro N° 5: Leyenda Número de Agencias en Arequipa**

LEYENDA	
Nº	Agencias
1	La Merced
2	La Pampilla
3	Mollendo
4	Miraflores
5	Santa Martha
6	Camaná
7	Cayma
8	Pedregal
9	Cocachacra
10	Matarani
11	Paucarpata
12	La Joya
13	San Camilo

Fuente: La Empresa

**Figura N° 2: Mapa de Ubicación Geográfica Lima**

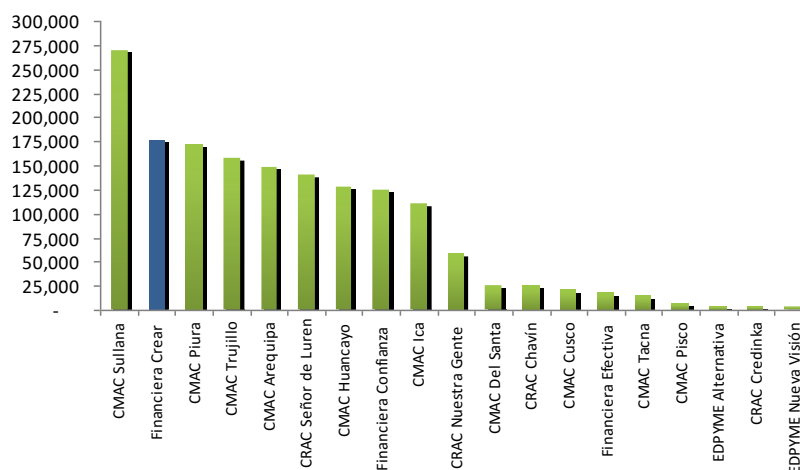


**Cuadro N° 6: Leyenda Número de Agencias en Lima**

LEYENDA	
Nº	Agencias
1	Los Olivos
2	Comas
3	Malvinas
4	Puente Piedra
5	Ventanilla
6	Canto Grande SJL
7	Próceres SJL
8	San Martín de Porres
9	Collique
10	Ceres
11	Carabayllo

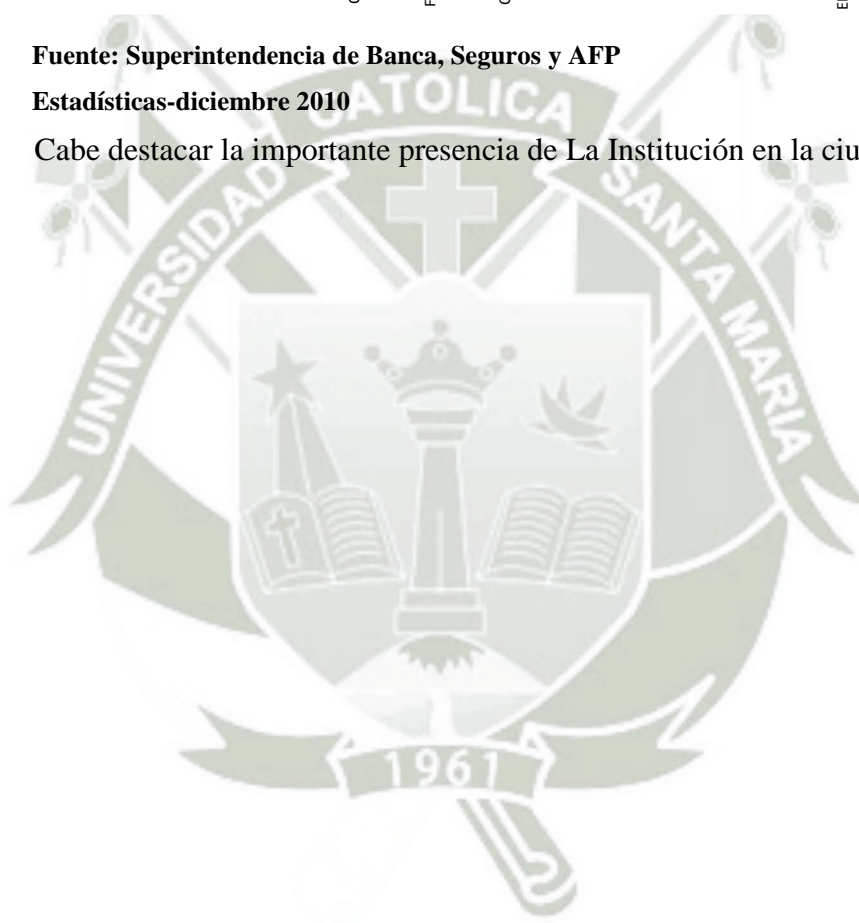
**Fuente: La Empresa**

**Gráfico N° 7: Ranking de colocaciones totales (miles de s./) De las microfinancieras de provincias en Lima – Diciembre 2010**



**Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP  
Estadísticas-diciembre 2010**

Cabe destacar la importante presencia de La Institución en la ciudad de Lima.



## E) Resultados de Gestión

En el ranking de atención de emprendedores, en el puesto N° 7 se encuentra La Institución, lo que da a entender es el compromiso sin embargo su menor tamaño es relativo.

**Cuadro N° 7: Participación de Mercado Microempresa a Diciembre 2010**

PARTICIPACION DE MERCADO MICROEMPRESA A DICIEMBRE 2010					
Empresas	Deudores Microempresas	SalDOS Microempresa(En Miles de S/.)	Participación de Mercado en Término de SalDOS	Ranking por SalDOS de Cartera	Ranking por Número de Clientes
Mibanco	289,257	1,189,712	15.4%	1	1
B. de Crédito del Perú	40,568	596,233	7.7%	2	13
Financiera Edyficar	198,321	563,621	7.3%	3	2
Crediscotia Financiera	83,401	561,838	7.3%	4	5
CMAC Arequipa	108,514	549,493	7.1%	5	3
CMAC Piura	85,780	384,613	5.0%	6	4
CRAC Nuestra Gente	81,110	287,235	3.7%	7	6
Scotiabank Perú	13,439	270,840	3.5%	8	28
CMAC Sullana	48,702	259,008	3.4%	9	11
CMAC Trujillo	58,481	252,027	3.3%	10	8
CMAC Huancayo	50,283	228,395	3.0%	11	10
B. Continental	4,710	208,556	2.7%	12	38
<b>Financiera Crear</b>	<b>58,550</b>	<b>205,622</b>	<b>2.7%</b>	<b>13</b>	<b>7</b>
Financiera Confianza	56,093	186,576	2.4%	14	9
CMAC Ica	31,473	172,869	2.2%	15	17
EDPYME Raíz	45,117	168,931	2.2%	16	12
CMAC Cusco	39,297	162,119	2.1%	17	14
B. Financiero	35,324	156,014	2.0%	18	15
CMAC Tacna	30,718	143,672	1.9%	19	18
EDPYME Proempresa	33,368	113,857	1.5%	20	16
CRAC Señor de Luren	26,417	106,911	1.4%	21	19
CMCP Lima	20,803	94,960	1.2%	22	21
CMAC Paita	20,431	91,406	1.2%	23	22
CRAC Profinanzas	17,336	90,936	1.2%	24	23
Interbank	7,074	65,661	0.9%	25	34
EDPYME Nueva Visión	13,621	61,206	0.8%	26	26
EDPYME Alternativa	22,049	54,826	0.7%	27	20
CMAC Maynas	13,002	54,594	0.7%	28	29
CMAC Del Santa	15,588	52,651	0.7%	29	24
CRAC Credinka	11,215	48,685	0.6%	30	31
EDPYME Solidaridad	15,464	47,598	0.6%	31	25
CRAC Chavín	11,071	41,832	0.5%	32	32
CRAC Los Andes	13,456	36,056	0.5%	33	27
CRAC Prymera	7,341	24,673	0.3%	34	33
Financiera TFC S.A.	6,903	24,166	0.3%	35	35
EDPYME Credivisión	11,222	24,031	0.3%	36	30
CMAC Pisco	4,751	20,901	0.3%	37	36
B. de Comercio	1,757	16,413	0.2%	38	43
B. Interamericano de Finanzas	458	14,920	0.2%	39	46
EDPYME Acceso Crediticio	2,119	13,603	0.2%	40	41
CRAC Cajamarca	3,043	13,461	0.2%	41	40
CRAC Sipán	4,733	13,399	0.2%	42	37
Financiera Universal	3,456	11,693	0.2%	43	39
CRAC Libertadores de Ayacucho	1,789	7,265	0.1%	44	42
América Financiera	68	2,721	0.0%	45	49
EDPYME Credijet	495	2,422	0.0%	46	45
EDPYME Pro Negocios	1,061	1,862	0.0%	47	44
Mitsui Auto Finance	46	1,320	0.0%	48	50
B. Ripley	115	614	0.0%	49	48
HSBC Bank Perú	8	402	0.0%	50	51
Financiera Efectiva	200	269	0.0%	51	47
Citibank	5	9	0.0%	52	52
B. Falabella Perú	-	-	0.0%	53	53
B. Santander Perú	-	-	0.0%	54	54
B. Azteca Perú	-	-	0.0%	55	55
Deutsche Bank Perú	-	-	0.0%	56	56
Financiera UNO	-	-	0.0%	57	57
EDPYME Micasita	-	-	0.0%	58	58

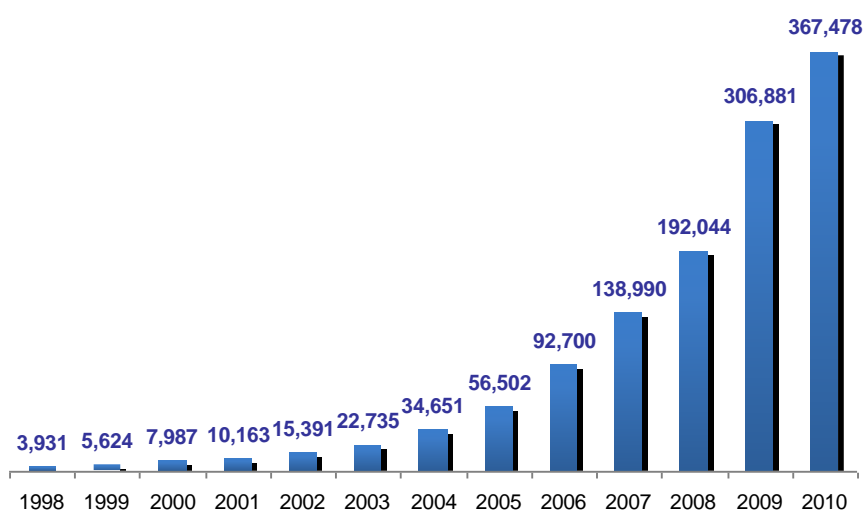
Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP

Estadísticas-diciembre 2010

**I. Gestión Crediticia**

Finalizando el año 2010, La Institución culminó otorgando una cartera de créditos de S/. 367'477,985, lo que figuró con relación a diciembre del 2009, un incremento de 20%.

**Gráfico N° 8: Colocaciones Brutas  
(En Miles de soles)**

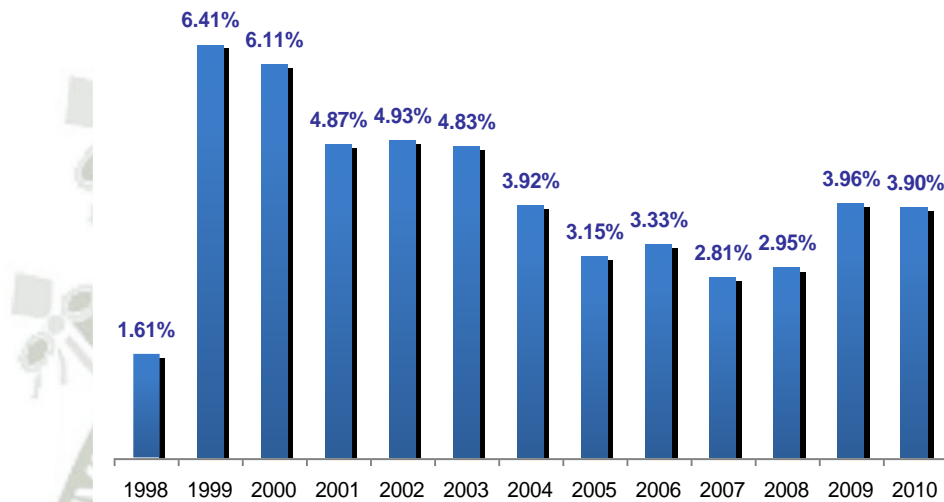


Con respecto a la estructura de la cartera por zonas del país, Arequipa consolidó el 51.8% del saldo absoluto del cierre del ejercicio de colocaciones brutas en el 2010, por otro lado en la capital del Perú se condensa el 48.2% de la liquidación de colocaciones brutas en dicha fase.

**II. Calidad de Cartera**

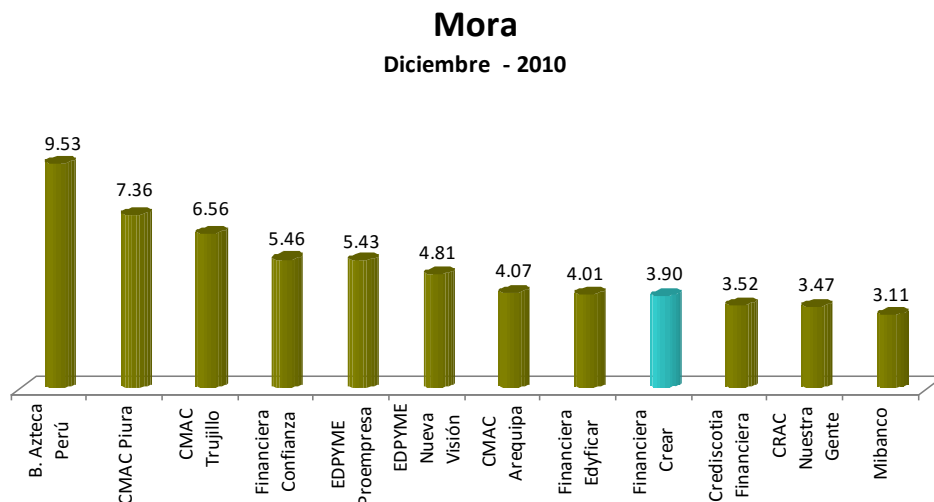
El indicador de morosidad llegó al 3.90% (cartera atrasada/colocaciones brutas) al cierre del ejercicio del 2010 a comparación del 3.96% que se obtuvo en el 2009.

**Gráfico N° 9: Morosidad  
(En porcentaje)**



La ejecución mostrada en el nivel de morosidad, se ha visto reflejado en una mejor configuración de la cartera, dando razón a la organización para efectos de provisiones.

**Gráfico N° 10: Comparativo de Mora a diciembre de 2010**



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP

**Estadísticas-Diciembre 2010**

Culminando el 2010, las colocaciones con situación normal lograron un ratio de 91.28%. Además, los créditos mostrados como pérdida indicaron el 2.76% del total de las colocaciones, mientras que en el año 2009 se posicionó en 2.55%.

**Cuadro N° 8: Cartera por Calificación**  
**(En porcentaje)**

<b>Calificación</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Normal</b>	91.93%	91.28%
<b>CPP</b>	3.24%	3.63%
<b>Deficiente</b>	1.06%	0.91%
<b>Dudoso</b>	1.21%	1.42%
<b>Pérdida</b>	2.55%	2.76%
<b>Total</b>	100.00%	100.00%

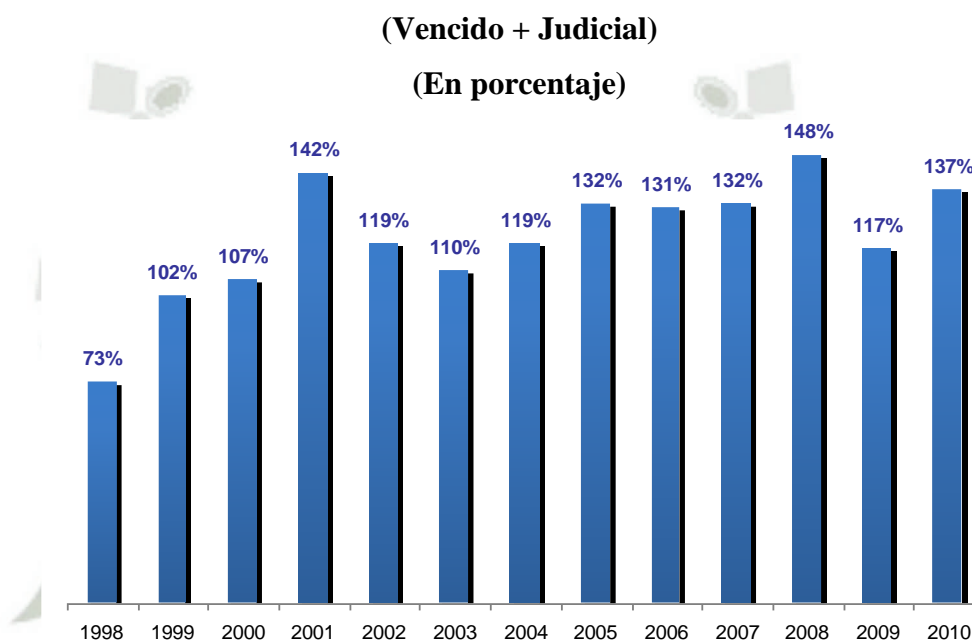
**Fuente: La Empresa**

Por último, se debe tomar en cuenta que la SBS decreta la supervisión constante en función de distribución del deudor. La Institución ha implementado en sus políticas y reglamentos todas las normas efectivas para realizar la clasificación mencionada.

### III. Cobertura de Riesgo

En el ejercicio 2010, los abastecimientos a cerca de la cartera judicial y vencida adquirieron un 137% del mismo modo esta nivelación está sobre la media promedio del revestimiento adquirido por la empresa, que se sitúa en 119% desde hace doce años.

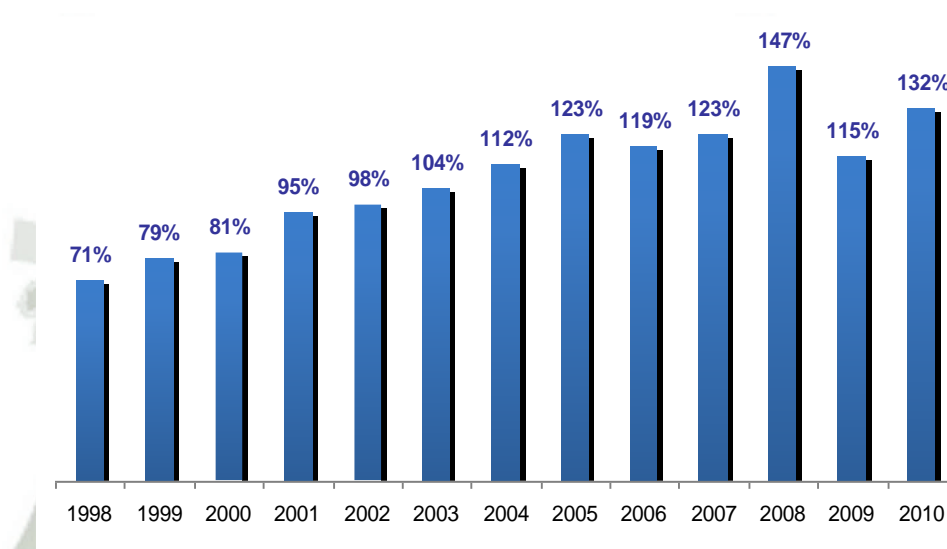
**Gráfico N° 11: Provisiones sobre Cartera Atrasada**



Fuente: La Empresa

El sobrante de suministros fue de S/.19'562,178 culminando el ejercicio 2010 que establece un revestimiento de la cartera en riesgo (Créditos judiciales + refinanciados + vencidos) de 132%, que la empresa estima conveniente.

**Gráfico N° 12: Provisiones sobre Cartera en Riesgo  
(Vencido + Judicial + Refinanciado)  
(En porcentaje)**



Fuente: La Empresa

**Cuadro N° 9: Provisiones sobre Cartera Atrasada  
(Vencida + Cobranza Judicial)  
(En porcentaje)**

Subsector	1998	2000	2004	2007	2008	2009	2010
Banca Múltiple	92.00%	104.00%	177.00%	278.00%	259.00%	242.00%	245.62%
Empresas Financieras	105.00%	78.00%	170.00%	215.00%	165.00%	170.00%	176.34%
CMAC	118.00%	141.00%	130.00%	156.00%	155.00%	136.00%	151.78%
CRAC	63.00%	85.00%	144.00%	121.00%	155.00%	140.00%	140.55%
EDPYME	87.00%	92.00%	96.00%	131.00%	141.00%	133.00%	130.42%

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP'S

En relación a la cobertura en cuanto a los créditos de alto riesgo (vencida + judicial + refinanciada), la gestión de La Institución, se posiciona por encima de las Cajas Municipales, Cajas Rurales y EDPYMEs y de aproximando alcance con la Banca Múltiple y Financieras.

**Cuadro N° 10: Provisiones sobre Cartera en Riesgo  
(Vencida + Cobranza Judicial+ Refinanciados)  
(En porcentaje)**

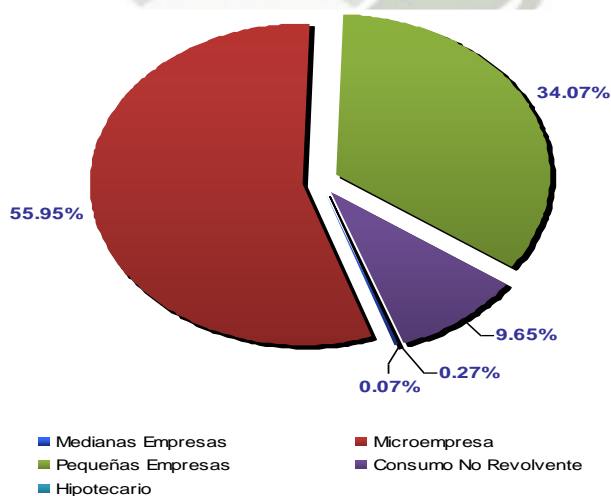
Subsector	1998	2000	2004	2007	2008	2009	2010
Banca Múltiple	61.00%	63.00%	69.00%	132.00%	151.00%	139.00%	141.95%
Empresas Financieras	89.00%	46.00%	94.00%	164.00%	151.00%	125.00%	132.79%
CMAC	77.00%	87.00%	95.00%	110.00%	119.00%	105.00%	107.74%
CRAC	48.00%	42.00%	60.00%	73.00%	104.00%	91.00%	96.78%
EDPYME	63.00%	73.00%	81.00%	113.00%	130.00%	107.00%	105.67%

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP'S

#### IV. Estructura y Composición de Cartera

Desde el primero de julio del 2010 la SBS estableció mediante la Resolución SBS N° 11356-2008 relacionado a la nueva Política de Evolución y Distribución y la Obligación de Provisiones, la cual fija 8 tipos de créditos; la estructura de la cartera de créditos al final del periodo del 2010 se muestra de la siguiente forma:

**Gráfico N° 13: Composición de Cartera  
(En porcentaje)**



Fuente: La Empresa

Los resultados en los últimos años en el sector microempresa demuestran la especialización que se ha logrado, dando un resultado del 56% de los créditos colocados siguiendo la Pequeña Empresa con 35% de la cartera bruta en la base de la nueva propuesta.

La Institución, aporta con el progreso de sus clientes, brindando servicios financieros para la obtención de capital de trabajo, de igual manera contribuye con el ingreso al sistema financiero de nuevos clientes que inician con su historial crediticio.

Por otro lado, examinando el comportamiento de la organización por actividad económica, el sector comercio se ha visto en alta actividad así como la de servicios, no dejando de lado a los otros sectores (agrícola y ganadero) que han ido incrementando los últimos años.

**Cuadro N° 11: Evolución Cartera por Sector Económico**  
(En porcentaje)

Sector Económico	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Comercio	60.19%	60.02%	61.86%	61.52%	61.69%	58.72%	55.57%	53.59%
Producción	12.15%	11.22%	8.98%	7.63%	7.02%	7.42%	9.30%	9.90%
Servicios	27.50%	28.46%	28.70%	30.26%	30.71%	33.13%	33.65%	35.03%
Otros	0.16%	0.30%	0.46%	0.59%	0.58%	0.73%	1.48%	1.48%
Total	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

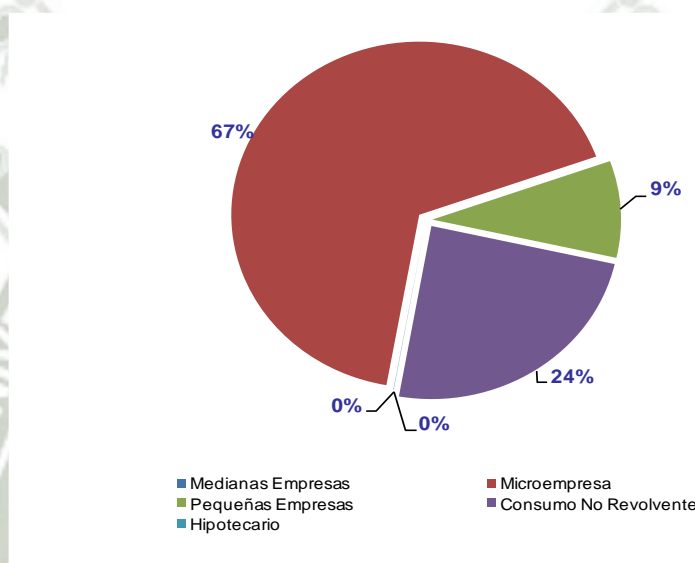
Fuente: La Empresa

**V. Evolución de Clientes**

En el ejercicio 2010 hubo un aumento de clientes logrando un 10% comparado al 2009. De igual forma, se atendieron 41,177 clientes siendo el 47% de Arequipa y 46,124 clientes de Lima formando 53% del total.

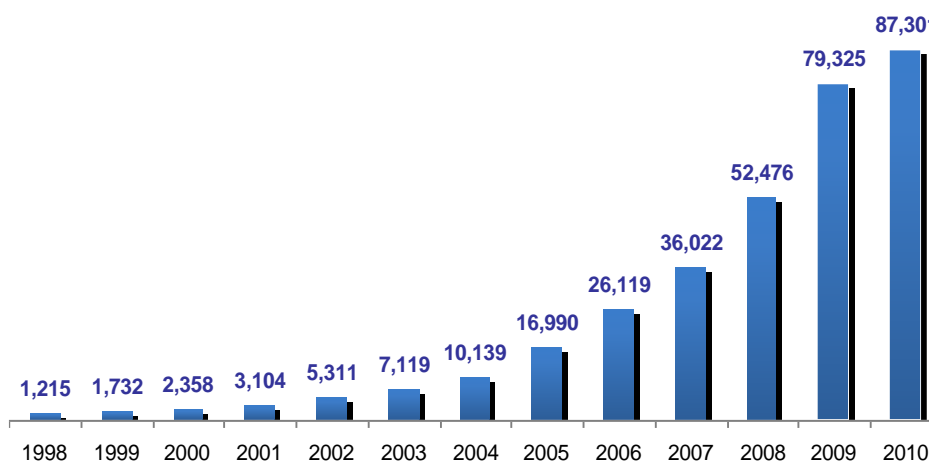
Durante el periodo del 2010, 50% de los clientes son representados por mujeres, mientras el 49% lo formaron clientes varones, y 1% de personas jurídicas.

**Gráfico N° 14: Composición de Cartera por Número de Clientes**  
(En porcentaje)



Fuente: La Empresa

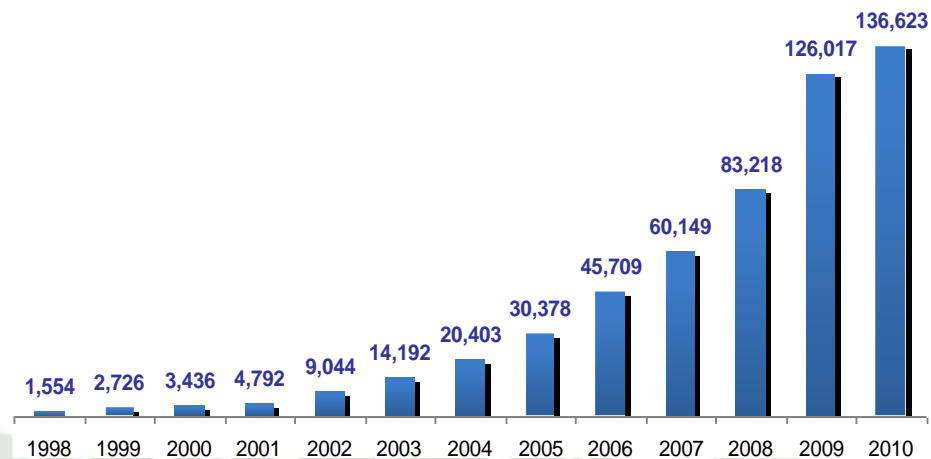
**Gráfico N° 15: Número de Clientes**



Fuente: La Empresa

En el 2010 hubo un crecimiento del 9% en relación a créditos desembolsados comparado al 2009, llegando a 136,624 créditos desembolsados.

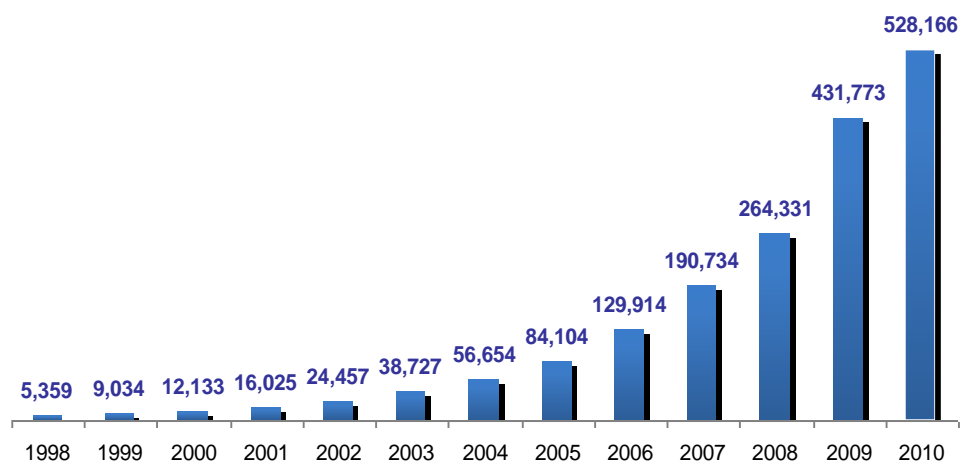
**Gráfico N° 16: Número de Créditos Desembolsados**



Fuente: La Empresa

Igualmente, en el periodo 2010 hubo un total de S/. 528'166,327 de desembolsos, mostrando una elevación del 22% con respecto al 2009 que llego al S/. 431'773,495

**Gráfico N° 17: Monto Total Desembolsado  
(En Miles de Soles)**



Fuente: La Empresa

## VI. *Gestión de Proveedores de Fondos*

Terminando el ejercicio 2010, la financiera presenta adeudados de los cuales 97% corresponde a Deuda Sénior, y con un 3% Deuda Subordinada. En cuantas entidades del estado lo conforman el 22%, Banca Comercial en 8% y el resto con entidades internacionales. COFIDE se tiene varias líneas de crédito formando el 14% del total de adeudados.

Al cierre del periodo 2010, la financiera con lleva deuda con 22 adeudados internacionales y 9 adeudados nacionales, detallando a continuación:

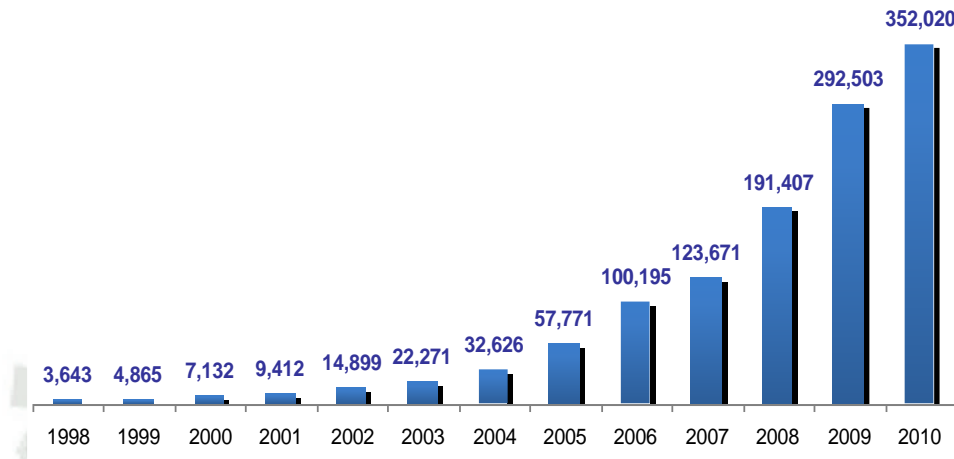
**Cuadro N° 12: Detalle de Proveedores de Fondos**

PROVEEDORES	SALDO EN MN
Corporación Financiera de Desarrollo S.A. - COFIDE	41.716.500
Credit Suisse Microfinance Fund Management Company	24.387.650
Banco de la Nación	23.679.992
Blue Orchard Loans For Development S.A	21.478.000
ICO – AECl	20.603.088
Triodos Sicav II Triodos Microfinance Fund	18.750.000
Petterlaar Effectenbewaarbedrijf N.V./ASN NOVIB FONDS	16.196.234
OIKOCREDIT FUND	15.526.786
Responsability SICAV (Lux)	15.209.100
SNS Institutional Microfinance Fund II	15.000.000
Triodos Fair Share Fund	13.250.000
Petterlaar Effectenbewaarbedrijf N.V.	12.500.000
Dexia Micro - Credit Fund	10.451.333
Scotiabank	9.560.303
Banco de Crédito del Perú	8.535.000
BBVA Banco Continental	8.520.000
Microfinance Growth Fund, LLC	8.380.000
Capital Gestion	8.048.600
Microfinance Enhancement Facility SA, SICAV-SIF	7.228.750
DWM Income Funds S.C.A.	7.042.500
FONDEMI - COFIDE	6.500.000
Finethic Microfinance, Societé en Commandite par Actions (S.C.A.)	5.840.250
Selectum SICAV - SIF	5.647.600
DWM Securitization S.A.	5.618.000
Dual Return SICAV	5.618.000
Corporación Andina de Fomento - CAF	5.000.000
Microfinance Loan Obligation S.A.	4.213.500
FONCODES	4.068.137
Banco Interbank	3.222.000
Corporación Financiera de Desarrollo S.A. - COFIDE (MIVIVIENDA)	228.466
<b>TOTAL</b>	<b>352.019.789</b>

Fuente: La Empresa

De igual manera, se tiene una cartera en garantía, obligación que obliga COFIDE y del Banco de la Nación las cuales conforman de S/. 41'246,662, y S/. 23'682,488 respectivamente.

**Gráfico N° 18: Adeudados**  
(En miles de soles)

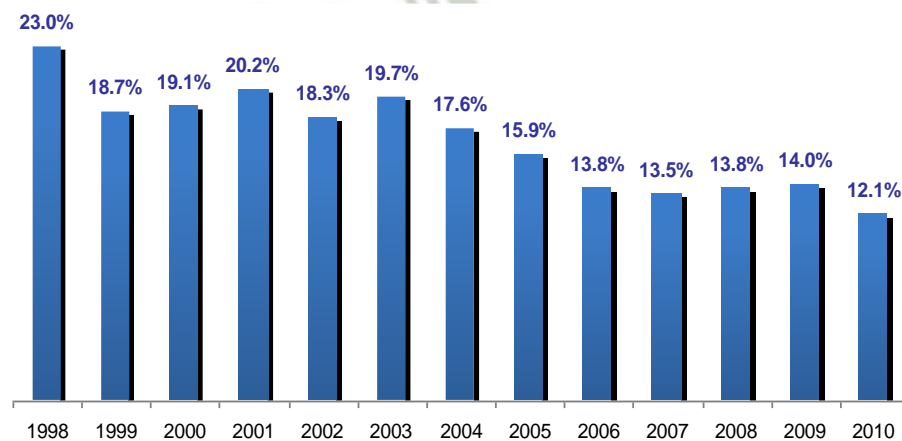


Fuente: La Empresa

## VII. *Gestión Financiera y Operativa*

Para el año 2010 se redujeron los Gastos de Administración, debido a que no se abrieron nuevas agencias con respecto al 2009 y además de la implementación de la política de austeridad que ha generado un control óptimo para los gastos en todos los niveles.

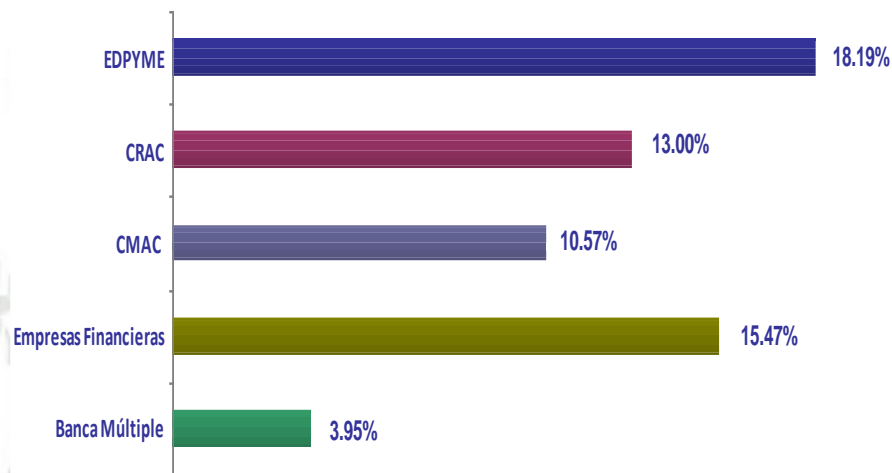
**Gráfico N° 19: Gastos de Administración sobre Cartera Promedio**  
(En porcentaje)



Fuente: La Empresa

La financiera se ha visto mejor posicionada que los subsectores de Cajas Rurales, EDPYMEs y Financieras, realizada la comparación entre el sistema financiero mediante los gastos administrativos sobre cartera bruta promedio (Ratio de Eficiencia). Por otro lado las Cajas Municipales se ven mejor desarrollada en comparación a la Banca Múltiple.

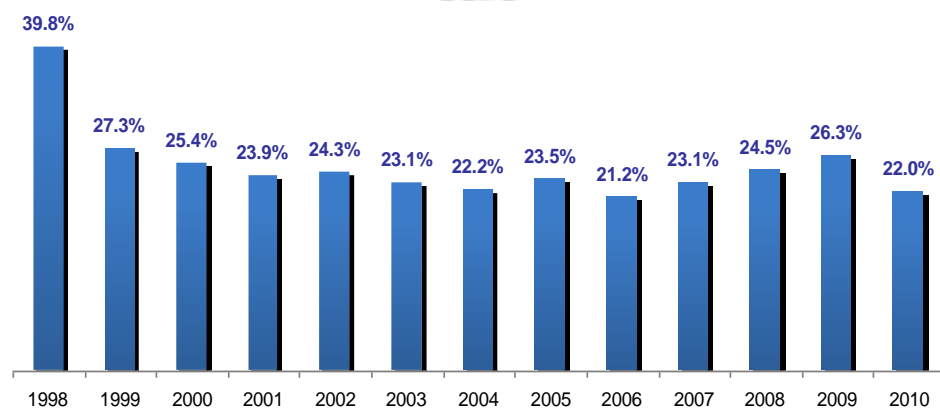
**Gráfico N° 20: Gastos de Administración sobre Cartera Promedio por Subsector  
(En porcentaje)**



**Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP  
Estadísticas-diciembre 2010**

Hubo una disminución en los Gastos de Personal y Directorio a razón de los años 2010 y 2009 siendo del 22% y 26% respectivamente, viéndose reflejado un mejor control en los gastos mencionados.

**Gráfico N° 21: Gastos de Personal y Directorio sobre Ingresos Financieros  
(En porcentaje)**



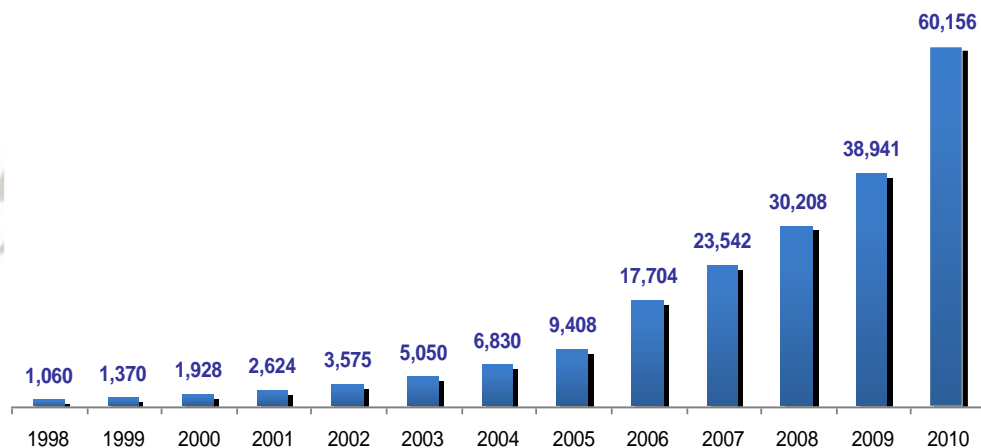
**Fuente: La Empresa**

### VIII. Patrimonio

Para el 2010 luego de alcanzar la Reserva Legal obligatoria se capitalizó las utilidades del 2009 logrando así el crecimiento del patrimonio para el 2010.

Fueron S/. 19'144,713 de utilidades en el periodo 2010, logrando un patrimonio neto de S/. 60'156,949 simbolizando un avance del 55% comparando con el 2009. Igualmente la afiliación de los nuevos accionistas aportó capital en efectivo logrando un total de S/. 1'752,931.

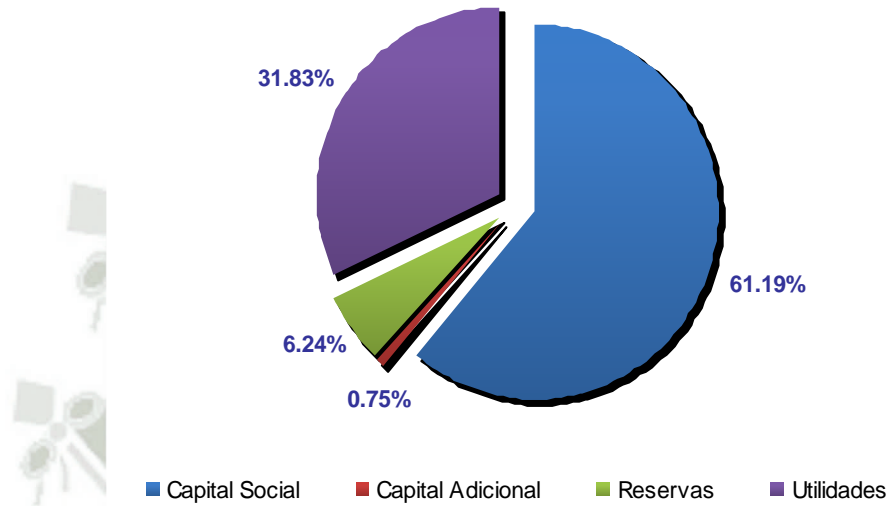
**Gráfico N° 22: Patrimonio Neto**  
(En miles de soles)



Fuente: La Empresa

El Patrimonio Neto al 31 de diciembre de 2010 está compuesto primordialmente por capital social (61%), seguido de la utilidad del periodo 2010 (31%).

**Gráfico N° 23: Composición del Patrimonio Neto**



Fuente: La Empresa

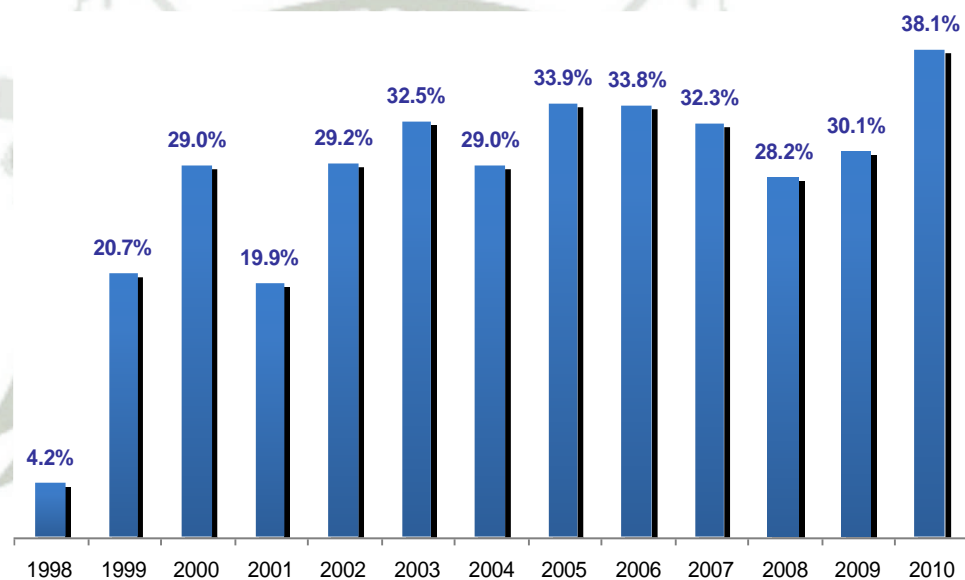
### IX. *Rentabilidad*

Para el año 2010 se llegó a obtener un rendimiento líquido de S/. 19'144, 712, superando en 89% con respecto al año 2009.

Con respecto al Patrimonio Promedio (ROE) fue del 38% una vez más superando el 2009 que se logró un 30%.

El rendimiento de los Activos representó un incremento de 5% siendo superior al logrado en el 2009 (4%)

**Gráfico N° 24: Rentabilidad sobre Patrimonio Promedio**  
(En porcentaje)



Fuente: La Empresa

### X. *Gestión de Riesgos*

Es la base fundamental del sistema de gestión de la Institución, se desarrolla como un proceso realizado por toda la organización (el personal, los ejecutivos, la gerencia y el Directorio), aplicado en toda la empresa y en la determinación de su estrategia, según el cronograma realizado bajo los estándares del Nuevo Acuerdo de Capital (Basilea II) implantado por la SBS.

Cuenta con organismos especializados en riesgos, comprendidos en un planteamiento de técnicas de funciones en base de los riesgos principales que enfrenta la entidad.

La finalidad es obtener un apropiado equilibrio entre riesgo y rentabilidad, facilitando un cabal incremento de la cartera crediticia.

En el 2010 se fomentaron una secuencia de proyectos para fortificar la cultura de riesgos en la institución:

- Se concluyó el plan de progreso en la gestión total de riesgos en el tratado con ASOMIF y Scalar Consulting.
- Se reforzó la magnitud de riesgos con personal preparado y la obtención de nuevos mecanismos.
- 

#### **XI. *Comité de Riesgos***

El Manual de Operaciones y Funciones del Comité de Riesgos fue actualizado por decisión del Directorio, el cual se encarga de autorizar las políticas y la organización de la misión integral de riesgos, previniendo o asumiendo cualquier riesgo latente que la financiera está expuesta a todos los escenarios posibles.

#### **XII. *Unidad de Riesgos (UR)***

La Unidad de Riesgos según el organigrama está bajo el cargo del Comité de Riesgos y éste al Directorio, permaneciendo por ende mayor independencia con las demás áreas administrativas de la empresa.

La estructura organizacional de la unidad, está desarrollado con un método de preparación de funciones en base en los principales riesgos que enfrenta la Financiera, por ejemplo el Riesgo Crediticio, Riesgo de Mercado y Liquidez y Riesgo Operativo y Tecnológico; la Unidad de Riesgo es conformada por profesionales con las capacidades y experiencia necesaria para una gestión de alta calidad, como también el apoyo del grupo de soporte para del cumplimiento de sus funciones.

### *XIII. Riesgo Crediticio*

El Riesgo Crediticio es uno de los fundamentales riesgos que lucha la entidad, puesto que la competencia en las zonas es mayor en el sector Microempresa ya que la crisis internacional ha dejado efectos residuales, la entidad ha demostrado manejar la tendencia creciente que iba llevando durante la gestión.

En el ejercicio 2010 se aplicaron decisiones relevantes para fortalecer la gestión de Riesgo Crediticio, a continuación se mencionan:

- Se implementaron políticas y modificaron normativas relacionadas al riesgo de sobreendeudamiento. Se revisaron las políticas y se ha formulado un nuevo método dirigido a aclarar los signos de alerta, la cual fue aceptada por el comité de riesgos.
- La implementación de políticas y modificación de normativas
- Acondicionamiento a la resolución SBS N° 11356-2008 que cambió la política para la estimación y distribución del deudor y la obligación de provisiones, integrándose un grupo en el que la unidad de riesgos informa activamente, ejecutando la adecuación con éxito.
- Activación del elemento procíclico, en consecuencia se ha constituido las provisiones sin punto de divergencia, insertando las provisiones procíclicas en forma paulatina, según indica la normativa vigente.
- Preparación de reportes mensuales de riesgo de crédito, habiendo desarrollado un método estándar para los mismos, en el que engloban análisis detallados sobre aspectos importantes pertenecientes a riesgo de crédito; es por eso que se identificó mediante el análisis de recaudación cuales son los principales factores, que incurrieron en el desarrollo de la mora en el I semestre del 2010, comportamiento que influyó a todo el sistema Microfinanciero, por lo que se decidió ofrecer nuevos productos en la campaña de fin de año, dirigido a la optimización de medición de los riesgos de los créditos otorgados.
- De forma periódica se realiza informes para revisar los riesgos de sobreendeudamiento y riesgo con alteración crediticia.

- Trimestralmente se realiza informes de forma individual sobre clientes de categoría No Minoristas, indicando la calificación de los mismos al comité y al directorio.
- Optimización en el desarrollo de rastreo y cobranza de créditos.

#### ***XIV. Riesgo de Mercado y Liquidez (R M y L)***

El tipo de cambio y las tasas de interés han sido los riesgos de mercado que ha venido enfrentando la Financiera, lo que causa una variación en la estructura de la cartera crediticia, el patrimonio y los márgenes financieros. El riesgo reduce en cuanto la tasa de interés por lo que los principales adeudados están acordados a una tasa fija de igual manera la cartera de créditos.

En el 2010 se decidió implantar importantes medidas para mejorar la gestión de riesgo de mercado y liquidez, se detallan a continuación:

- ✓ La Financiera aplicó nuevos márgenes de liquidez como también
- ✓ De forma mensual se ha formulado nuevos informes de riesgo de mercado y liquidez, en los que se da seguimiento a los límites establecidos y regulados con respecto a liquidez y mercado.

#### ***XV. Riesgo Operativo***

Definido como la probabilidad de pérdidas por procesos inadecuados, error del personal, de la Información de la tecnología o sucesos externos.

En el año 2010 se desarrolló una sucesión de actividades con el propósito de reforzar la cultura de contingencias en la organización, completando la implementación de los métodos de gestión de riesgos operativos en los procedimientos institucionales con la intervención de los colaboradores de todos los grados que permite organizar, reconocer, valorar y verificar estas contingencias, de este modo se apoyaron las bases para usar el método estándar alterno que establecen en el objetivo primordial de gestión, colocado a una buena práctica internacional y a la realización con las

normas de evaluación de la SBS y AFP's que contribuya a desarrollar una práctica concluyente y continua en Gestión de Riesgos Operativos.

En el 2010 se desarrollaron actividades con la intención de progresar la gestión de riesgos operativos las cuales se nombran a continuación:

- ✓ Para el año 2010 todos los niveles organizacionales de gestión de Riesgos Operativos concluyeron con la implementación metodológica.
- ✓ La Revisión del Riesgo Operativo el nuevo producto de ahorros fue expuesto a una previa evaluación previo a su lanzamiento que incluyó:
  - Revisión de los documentos normativos internos, procedimientos y definidas técnicas.
  - Revisión de seguridad de información vinculada al módulo de ahorros virtual, que incluye al perfil de acceso definido y pista de auditoria.
  - Se realiza pruebas al módulo virtual, fundada en espacios anticipadamente preparados.
- ✓ Preparación de informes de incidencias no programados.
- ✓ El transcurso del año 2010 y con el soporte de Servicios y Operaciones, se dio por finalizado el diseño de la Gestión de Información de la Seguridad, como el progreso del plan de la Gestión de prolongación de Negocios. Estos nuevos progresos tienen dos metas bien establecidas:
  - Aumentar el nivel de desarrollo de la Gestión de Riesgos Operativos.
  - Adecuar a Financiera las nuevas políticas dadas por el ente regulador.
- ✓ Colaboración con apreciaciones de riesgos anteriores en las modificaciones en la normativa interna, como en los propósitos institucionales de mayor relevancia en cambios tecnológicos y variabilidad en el ambiente operativo.

Se constituyó un Sistema de Riesgo Operativo, los componentes primordiales son:

- La dirección de procesos a nivel institucional y modernización permanente.

- La realización metodológica de gestión de riesgos operativos de manera desvinculada y con colaboración de los niveles organizacionales.
- Las raíces de riesgos operativos y sus proyectos de acción.
- El procedimiento de incentivos e inhabilitación.
- El origen de información de incidencias
- Apreciación previa de nuevos productos
- La valoración previa de modificaciones importantes en el medio operativo y tecnológico.
- El procedimiento de Gestión de prolongación de negocios.
- El procedimiento de Gestión de seguridad de información
- Las comprobaciones internas y externas del sistema de riesgos operativos

#### ***XVI. Sistema de gestión de prolongación de negocios***

El área empresarial en el que obra La Institución, está dirigido al servicio de las personas, al ser una financiera es enjuiciada por su capacidad de seguir actuando y proporcionar servicios de manera continua.

Para la Financiera conservar la prolongación de negocio, es igual a mantener la prolongación de aquellos procedimientos que la institución considera clave para su supervivencia y éxito, en relación con las reglamentaciones normativas.

El Sistema de gestión de prolongación de negocio, está vinculada con la administración de las experiencias de la financiera para continuar sus operaciones críticas en funcionamiento ante la posibilidad de un acontecimiento que interrumpa la operativa continua de las actividades de la organización

En el proceso operacional del Control de Seguridad POMS junto al sub etapa de Prolongación del Negocio POMS-SO4 está integrada la política de gestión de prolongación de negocio.

El sistema de gestión de prolongación de negocios fue realizado en base al estándar británico BS-25999-2 el cual está constituido por:

- Política de administración de prolongación de negocios.
- Marco referencial.
- Análisis de impacto en el negocio.
- Programa de gestión de crisis.
- Programa de prolongación.
- Programa de recuperación y restauración de servicios de TI.
- Programa de emergencia.
- Programa de incorporación a la cultura organizacional.

La Gestión de Prolongación de Negocios mantiene como política los estándares imprescindible para el sistema de administración de la prolongación de negocio, para anteponer y restablecerse de un desastre, con el menor impacto para la organización. Además, habitualmente los proyectos que conforman el sistema de gestión de prolongación de negocios son certificados para tener un funcionamiento apropiado cuando sea necesario.

Y de este modo lograr ejecutar las órdenes de los entes reguladores adaptable a la organización, según el siguiente documento:

- Circular N° G-139-2009 (Gestión de la prolongación del negocio).

### ***XVII. Sistema de gestión de Seguridad de Información***

Este sistema abarca las tácticas frente a los riesgos que posiblemente afecten la totalidad, confidencialidad e información disponible. Los registros y propósitos de control, tienen como finalidad cuidar los activos de información de la entidad, se desarrollan y se precisan justificándose en la consecuencia de una técnica de gestión de riesgos de evidencia de la información que es parte del desarrollo de gestión de riesgos institucional.

La Institución, en su anhelo de realizar todas las condiciones y normativas implantadas por las Instituciones Supervisoras y con el objetivo de enriquecer las actividades realizadas, así como conseguir un nivel de

confianza de la información adecuada para la empresa, está fundamentada en el estándar internacional ISO/IEC 27001:2005

### ***XVIII. Riesgo de Cumplimiento***

Se encuentran dentro de lo permitido los límites normativos tanto individuales como globales por las regulaciones vigentes, manteniendo límites internos más conservadores que los regulatorios, los cuales nos permiten alertas tempranas, rehusando en todo momento estar cerca de los límites normativos.

### ***XIX. Apalancamiento y Activos Promediados por Riesgo***

Al cierre del ejercicio del 2010 los activos promediados por riesgo llegaron a S/ 386 millones, también el patrimonio efectivo estipulado incrementó en S/ 65 millones. Por otro lado el límite global que conforma en el Patrimonio Efectivo que cubre el riesgo crediticio, riesgo de mercado y riesgo operativo, logró el 16%, etapa que se ubica por encima del mínimo implantado por la S.B.S. (20% a diciembre del 2010).

### ***XX. Recursos***

En la cantidad de contingencias se cuenta con la base tecnológica y estratégica imprescindible para el progreso habitual de sus actividades.

Los analistas de Riegos tienen los equipos necesarios, para la obtención de análisis de información que realizan, así como los accesos al sistema, páginas WEB y centrales de riesgo.

Para ayudar a mejorar los pronósticos con análisis completos de series temporales, para permitir descubrir, analizar de grandes bases de datos y tendencias, adquirimos un software estadístico PASW. Para el análisis se utilizan modelos de retrocesión que nos ayudan a predecir conductas y modelos avanzados con procedimientos de comparación multivariados.

### ***XXI. Gestión de Auditoría***

Forma una parte fundamental del esquema de gestión integral de riesgos. Tenemos una Unidad de auditoría independiente, que informa al Comité de Auditoría y al Directorio. La mencionada es dirigida por personal de distinguida experiencia y trayectoria.

La Institución desde el año 2008 ha consolidado procesos de aseguramiento y consulta por parte de la unidad de auditoria interna, es así que gradualmente ha ido aumentando el número de personal de la misma, destacando la presencia de colaboradores experimentados en micro finanzas y de un auditor informático dentro del equipo de auditores para poder evaluar la adecuación y efectividad de los procedimientos de gestión de riesgos y control establecidos en la institución.

Las actividades que se programaron y ejecutaron en el ejercicio 2010 fueron:

**Cuadro N° 13: Actividades en el ejercicio 2010**

Actividades	Visita Agencias	Actividades Permanentes	Exámenes Especiales	Total
Planificadas	21	63	6	90
Ejecutado	100%	100%	100%	100%
Horas/hombre	5643	2568	575	8786

Fuente: La Empresa

## XXII. Principales Cifras e Indicadores Financieros

Son expresiones mensurables, que se utilizan para demostrar cuantitativamente metas y actividades propuestas, en este caso de una empresa financiera para evidenciar su posicionamiento y toma de decisiones a razón de los resultados obtenidos. Comprenden indicadores que cualquier otra institución (no necesariamente del sistema financiero) puede tenerlos, pero en particular hay algunos indicadores que caracterizan al sistema financiero como por ejemplo: Indicadores de cobertura (Colocaciones Brutas) e Indicadores de calidad de la cartera de colocaciones (Cartera Atrasada).

**Cuadro N° 14: Indicadores Financieros del 1998 al 2010**

Ítem	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>En Miles de Soles</b>													
Colocaciones Brutas	3.931	5.624	7.987	10.163	15.391	22.734	34.651	56.502	92.700	138.990	192.044	306.881	367.478
Activo	4.970	6.479	9.668	12.578	19.229	28.459	41.012	68.236	120.108	151.098	226.923	338.508	425.469
Pasivo	3.910	5.109	7.740	9.954	15.654	23.409	34.182	58.828	102.404	127.556	196.715	299.567	365.313
Patrimonio Neto	1.060	1.370	1.928	2.624	3.575	5.050	6.830	9.408	17.704	23.542	30.208	38.941	60.156
Utilidad Neta	45	252	478	453	906	1.403	1.724	2.751	4.585	6.663	7.866	10.149	19.145
<b>En %</b>													
Colocaciones Brutas/Activo	79,10%	86,80%	82,60%	80,80%	80,00%	79,88%	84,49%	82,80%	77,18%	91,98%	84,63%	90,66%	86,37%
Cartera Atrasada/Colocaciones Brutas	1,61%	6,41%	6,11%	4,87%	4,93%	4,83%	3,92%	3,15%	3,33%	2,81%	2,95%	3,96%	3,90%
Provisiones de Cartera/Cartera Atrasada	73,00%	101,90%	106,80%	142,40%	119,00%	110,00%	118,70%	132,40%	130,59%	131,83%	148,43%	116,94%	136,59%
Utilidad/Patrimonio Promedio (ROE)	4,20%	20,70%	29,00%	19,90%	29,20%	32,84%	29,14%	33,82%	37,72%	32,17%	28,20%	30,13%	38,08%
Utilidad/Activo Promedio (ROA)	0,90%	4,40%	5,90%	4,10%	5,70%	6,13%	5,37%	5,42%	5,18%	4,89%	4,07%	3,61%	4,82%
Gastos Operativos/Cartera Bruta Promedio	23,00%	18,70%	19,10%	20,20%	18,30%	19,71%	17,59%	15,91%	13,82%	13,45%	13,75%	14,04%	12,12%
Gastos Personal y Directorio/Ing. Financieros	39,80%	27,30%	25,40%	23,90%	24,30%	23,14%	22,17%	23,46%	21,22%	23,13%	24,45%	26,25%	22,03%
<b>En Número</b>													
Personas	14	19	24	29	39	82	108	184	219	362	579	767	908
Oficinas	1	1	2	3	3	4	5	6	6	10	14	21	24

Fuente: La Empresa

- **Colocaciones Brutas (Miles S/.):** Se refieren a todos los créditos otorgados sin distinguir su calificación, el avance exponencial de las colaciones fue progresivo hasta el 2009 en donde tuvo un pico de desarrollo alcanzando los 306,881 a razón de la gestión del proceso de conversión.
- **Activo y Pasivo (Miles S/.):** No se muestran cambios relevantes ya que contienen primordialmente en el Activo; Disponible, Cartera de Créditos, Cuentas por Cobrar e Inmueble Maquinaria y Equipo. En Pasivo encontramos Adeudados, Cuentas por Pagar y Provisiones.
- **Patrimonio Neto (Miles S/.):** El Patrimonio Neto al 31 de diciembre de 2010 está compuesto primordialmente por capital social (61%), seguido de la utilidad del periodo 2010 (31%).
- **Utilidad Neta (Miles S/.):** La utilidad alcanzada en el ejercicio 2010 superó en 89% más que el ejercicio anterior logrando uno de los mejores resultados en todo el tiempo de la Institución.
- **Colocaciones Brutas sobre Activo (%):** En el periodo 2010 hubo un déficit de 4.29% que se podría interpretar que la institución desvalorizó su Activo descuidando mínimamente las colocaciones en general.
- **Cartera Atrasada sobre Colocaciones Brutas (%):** El aumento de colocaciones pudo ocasionar un incremento considerable en el periodo 2009 en la cartera atrasada, por lo que el en 2010 trataron de reducir la Mora con una adecuada gestión de cobranza.

- **Cartea de Clientes:** En los siguientes cuadros se puede observar la distribución de la cartera de la Institución según:

**Según Sector Económico,** los últimos tres años el sector Comercio y el de Servicios son los que principalmente predominan con más de 40 mil y 36 mil clientes respectivamente.

**Cuadro N° 15: Cartera de Clientes según Sector Económico**

SECTOR ECONOMICO	CARTERA			NUMERO DE CLIENTES		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
COMERCIO	112,765,729.46	170,518,687.90	196,916,202.35	27,751	38,124	40,154
INDUSTRIA	13,584,451.56	26,558,753.78	33,264,824.73	3,607	7,357	8,889
SERVICIOS	63,628,124.47	103,266,092.03	128,711,089.51	20,645	32,435	36,507
AGRICOLA	700,099.77	2,327,351.27	2,812,790.68	141	499	639
GANADERO	709,406.81	2,220,645.52	2,640,550.67	155	483	554
PESQUERO	136,972.56	336,612.96	330,233.78	60	118	105
MINERO	519,138.18	1,652,750.38	2,802,293.50	117	309	453
Total General	192,043,922.82	306,880,893.83	367,477,985.22	52,476	79,325	87,301

Fuente: La Empresa

**Según Segmento,** de igual manera en el segmento PYME es el que predomina aunque por disposición de la Superintendencia los segmentos se disgregaron a definiciones más específicas desde el 2010.

**Cuadro N° 16: Cartera de Clientes según Segmento**

SEGMENTO	TOTAL CARTERA			TOTAL NRO CLIENTES		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
COMERCIO	10,723,360.15	20,162,657.67		386	761	
PYME	162,711,974.14	256,672,771.00		41,149	60,636	
CONSUMO	18,278,782.89	29,765,120.97		10,935	17,922	
VIVIENDA	329,805.63	280,344.19		6	6	
MEDIANAS EMPRESAS			978,539.11			18
MICROEMPRESA			205,622,159.58			58,549
PEQUEÑAS EMPRESAS			125,182,172.46			7,793
CONSUMO NO REVOLVENTE			35,447,509.55			20,935
CONSUMO REVOLVENTE						
HIPOTECARIO			247,604.53			6
Total General	192,043,922.82	306,880,893.83	367,477,985.22	52,476	79,325	87,301

Fuente: La Empresa

**Según Producto**, la Institución desde sus inicios ofrecieron una variedad amplia de productos los cuales fueron reduciéndose o mejorando según las necesidades del consumidor, siendo “CREAR PYME” el producto más solicitado de toda la gama.

**Cuadro N° 157: Cartera de Clientes según Producto**

SEGMENTO	PRODUCTOS	CARTERA								NUMERO DE CLIENTES										
		2008		Total 2008	2009		Total 2009	2010		Total 2010	2008		Total 2008	2009		Total 2009	2010		Total 2010	
		DOLARES	NUEVOS SOLES		DOLARES	NUEVOS SOLES		DOLARES	NUEVOS SOLES		DOLARES	NUEVOS SOLES		DOLARES	NUEVOS SOLES		DOLARES	NUEVOS SOLES		
MICROEMPRESA	AUTOAPROBACIÓN		1,734.38	1,734.38							0	0								
	CREAR AGRO					1,553,450.70	1,553,450.70			2,260,134.58	2,260,134.58			253	253		307	307		
	CREAR FIJO	50,240.00	5,500.00	55,740.00	1,881,979.10	1,491,490.72	3,373,469.82	5,912,987.11	7,485,335.11	13,398,322.22	2	2	4	51	89	140	161	428	589	
	CREAR PYME	9,340,798.74	77,609,727.34	86,950,526.08	6,689,548.92	125,734,454.09	132,424,003.01	5,809,741.75	171,008,442.31	176,818,184.06	361	21,604	21,965	234	25,337	25,571	213	30,718	30,931	
	CREAR YAPA	14,832.39	5,810,728.46	5,825,560.85	9,946.31	12,181,518.18	12,191,464.49	5,253.62	14,856,097.12	14,861,350.74	0	1,004	1,004	0	1,816	1,816	0	2,271	2,271	
	CREDITO DE LINEA		44,591.97	44,591.97	299,992.98	7,572,036.53	7,872,029.51	232,040.06	8,428,490.11	8,660,530.17		5	5	8	554	562	9	572	581	
	REFINANCIACION					111,597.86	111,597.86		480,433.27	480,433.27					5	5		38	38	
			9,405,871.13	83,472,282.15	92,878,153.28	8,881,467.31	148,644,548.08	157,526,015.39	11,960,022.53	204,518,932.50	216,478,955.03	363	22,615	22,978	293	28,054	28,347	383	34,334	34,717
	CREAR FACIL			3,316,870.99	3,316,870.99		9,396,350.64	9,396,350.64		9,970,083.27	9,970,083.27		2,860	2,860		7,961	7,961		7,938	7,938
	CREAR TAYTA						9,396,350.64	9,396,350.64		3,577,207.87	3,577,207.87								2,154	2,154
	CREAR WARMI		8,157,331.31	8,157,331.31		22,534,535.34	22,534,535.34		12,014,831.25	12,014,831.25	3,468	3,468			8,701	8,701		4,415	4,415	
				11,474,202.30	11,474,202.30		31,930,885.98	31,930,885.98		25,562,122.39	25,562,122.39		6,328	6,328		16,662	16,662		14,507	14,507
	COLECASH			3,122,685.56	3,122,685.56		4,437,689.72	4,437,689.72		9,261,978.41	9,261,978.41	1,156	1,156		1,483	1,483		3,245	3,245	
	CREAR CASH			46,555,817.75	46,555,817.75		64,008,667.08	64,008,667.08		57,911,531.68	57,911,531.68	11,945	11,945		16,418	16,418		15,085	15,085	
	CREAR JALE			520,030.62	520,030.62		1,055,257.27	1,055,257.27		282,136.15	282,136.15	373	373		726	726		201	201	
	CREAR VUELVE			1,359,312.81	1,359,312.81		2,027,827.55	2,027,827.55		720,731.58	720,731.58	630	630		920	920		441	441	
				51,557,846.74	51,557,846.74		71,529,441.62	71,529,441.62		68,176,377.82	68,176,377.82	14,104	14,104		19,547	19,547		18,972	18,972	
		<b>9,405,871.13</b>	<b>146,504,331.19</b>	<b>155,910,202.32</b>	<b>8,881,467.31</b>	<b>252,104,875.68</b>	<b>260,986,342.99</b>	<b>11,960,022.53</b>	<b>298,257,432.71</b>	<b>310,217,455.24</b>	<b>363</b>	<b>43,047</b>	<b>43,410</b>	<b>293</b>	<b>64,263</b>	<b>64,556</b>	<b>383</b>	<b>67,813</b>	<b>68,196</b>	
CONSUMO	CONVENIOS								55,490.96	55,490.96								13	13	
	CREAR CONSTRUYE MOBILIARIO	17,453,873.09	7,161,403.44	24,615,276.53	15,675,634.17	11,974,229.00	27,649,863.17	13,544,351.12	21,919,301.81	35,463,652.93	437	529	966	401	878	1,279	406	1,683	2,089	
			50,707.92	50,707.92		41,127.02	41,127.02					117	117		90	90				
	CREAR EFECTIVO	17,453,873.09	7,212,111.36	24,665,984.45	15,675,634.17	12,015,356.02	27,690,990.19	13,544,351.12	21,974,792.77	35,519,143.89	437	646	1,083	401	968	1,369	406	1,696	2,102	
		294,609.90	11,173,126.14	11,467,736.04	149,689.00	18,053,871.65	18,203,560.65	125,222.61	21,616,163.49	21,741,386.10	28	7,955	7,983	22	13,378	13,400	11	16,992	17,003	
	294,609.90	11,173,126.14	11,467,736.04	149,689.00	18,053,871.65	18,203,560.65	125,222.61	21,616,163.49	21,741,386.10	28	7,955	7,983	22	13,378	13,400	11	16,992	17,003		
	17,748,483.00	18,385,237.50	36,133,720.50	15,825,323.17	30,069,227.67	45,894,550.84	13,669,573.72	43,590,956.26	57,260,529.98	465	8,601	9,066	423	14,346	14,769	417	18,688	19,105		
	<b>27,154,354.13</b>	<b>164,889,568.69</b>	<b>192,043,922.82</b>	<b>24,706,790.48</b>	<b>282,174,103.35</b>	<b>306,880,893.83</b>	<b>25,629,596.25</b>	<b>341,848,388.97</b>	<b>367,477,985.22</b>	<b>828</b>	<b>51,648</b>	<b>52,476</b>	<b>716</b>	<b>78,609</b>	<b>79,325</b>	<b>800</b>	<b>86,501</b>	<b>87,301</b>		

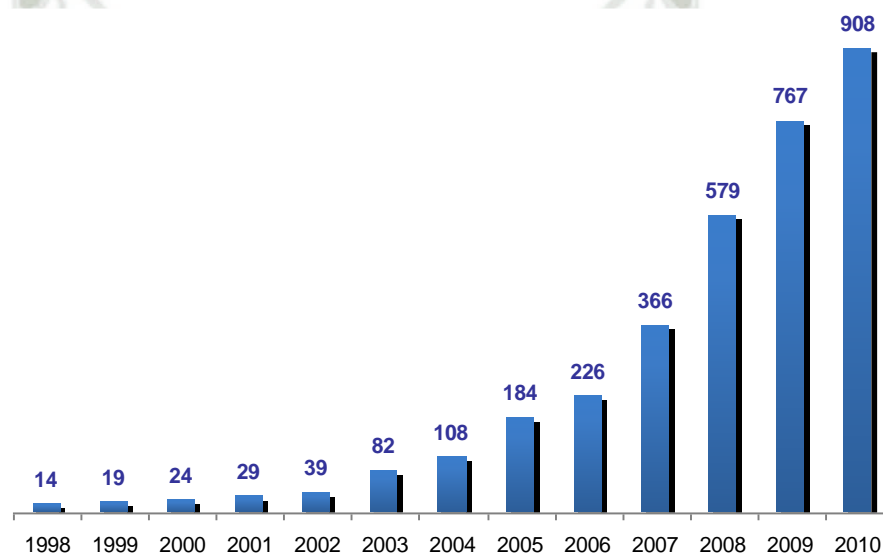
Fuente: La Empresa



### *XXIII. Personal*

El número de personas que trabajan en la empresa al cierre del año 2010 aumento en un 18.4%, con relación a diciembre del año 2009. Este aumento incremento el staff de administración y origino la apertura de nuevas agencias.

**Gráfico N° 25: Cantidad de Personal**



**Fuente: La Empresa**

Se mostrara a continuación el número de personas por cargo y plaza según condición al cierre de 2010:

**Cuadro N° 18: Personal en Planillas al 2010**

PERSONAL EN PLANILAS			
CARGO	PLAZA AREQUIPA	PLAZA LIMA	TOTAL GENERAL
	TOTAL AREQUIPA	TOTAL LIMA	AREQUIPA - LIMA
ADMINISTRADOR	10	12	22
ANALISTA	139	199	338
ASIST. DE OPER	24	24	48
AUXILIAR DE CREDITOS	8	6	14
GESTOR DE COBRANZA	13	26	39
JEFE DE CREDITO	0	0	0
JEFE DE OPERACIONES	10	11	21
RECIBIDOR/PAGADOR	0	0	0
SUPERVISOR DE VENTAS	3	10	13
GERENTES	8	2	10
JEFATURAS	13	0	13
JEFES DE SECCION	0	0	0
EMPLEADOS	42	13	55
<b>TOTAL PERSONAL EN PLANILLAS</b>	<b>270</b>	<b>303</b>	<b>573</b>

Fuente: La Empresa

**Cuadro N° 169: Personal en Prácticas al 2010**

PERSONAL EN PRÁCTICAS			
CARGO	PLAZA AREQUIPA	PLAZA LIMA	TOTAL GENERAL
	TOTAL AREQUIPA	TOTAL LIMA	AREQUIPA - LIMA
EJECUTIVO DE VENTAS	80	151	231
OPERACIONES	39	49	88
ADMINISTRATIVO	14	2	16
<b>TOTAL PERSONAL EN PRACTICAS</b>	<b>133</b>	<b>202</b>	<b>335</b>

Fuente: La Empresa

**Cuadro N° 20: Personal en Prácticas al 2010**

PERSONAL FINANCIERA CREAR			
MODALIDAD	PLAZA AREQUIPA	PLAZA LIMA	TOTAL GENERAL
	TOTAL AREQUIPA	TOTAL LIMA	AREQUIPA - LIMA
PLANILLAS	270	303	573
PRACTICAS	133	202	335
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>403</b>	<b>505</b>	<b>908</b>

Fuente: La Empresa

#### 3.1.2.4 Hechos Importantes durante el 2010

- ✓ En el mes de marzo la J.G.A. decidió la capitalización del 100% de las utilidades del periodo del 2009, precedentemente a la reserva de ley.
- ✓ En el transcurso de mayo del 2010, según disposición de los accionistas se cambió a mediante del ingreso de nuevos accionistas, los cuales realizaron una contribución de capital en efectivo, que junto al aporte de los accionistas presentes, incrementaron el capital a S/. 1 752 930. Mientras tanto en el 2010 Class & Asociados y Apoyo y Asociados corroboraron la capacidad de B - con respecto al mes de junio y diciembre del 2009 en dichos casos. De igual modo ambos informes fueron insertados en discernimiento de Seguros AFP'S y Superintendencia de Banca Seguros.
- ✓ La clasificadora de riesgo Microrate, revalidó por 4to año seguido la categoría Alfa como organización en rubro de créditos, por lo que también en el periodo del primer semestre del 2010, la misma clasificadora nos otorgó una calificación de 3 de 5 estrellas como financiera.
- ✓ En el año 2010 con el fin de poder obtener una excelente gestión empresarial, se han re modelado los ordenamientos y políticas de créditos.

### 3.1.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

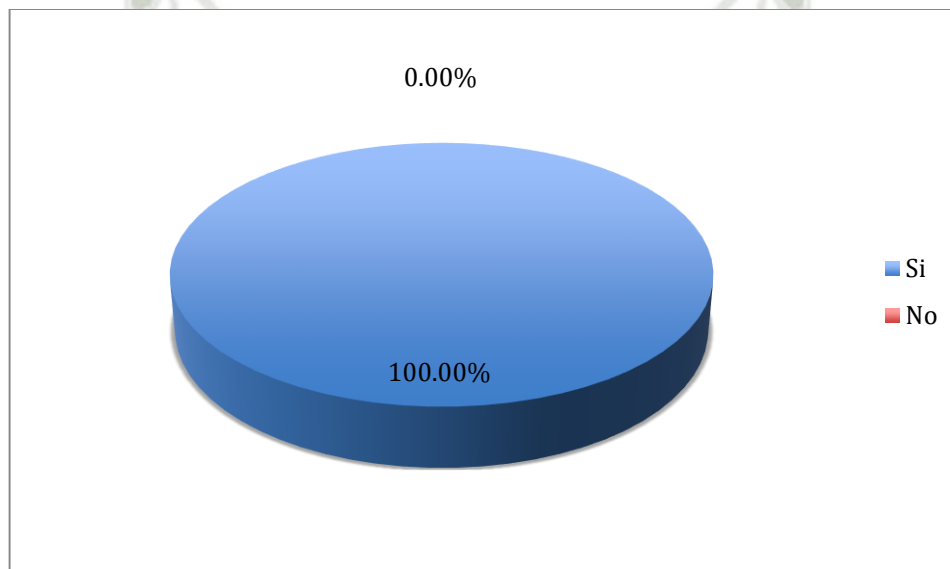
1. ¿Es Usted cliente de la entidad financiera?

**Cuadro N° 17: Clientes entidad de la Financiera**

	f	%
Si	400	100.00%
No	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico N° 26: Clientes entidad de la Financiera**



Fuente: Elaboración Propia

Los recursos económicos obtenidos (flujo de dinero) a través del otorgamiento de créditos y ahorros por la entidad financiera a sus clientes objetivos (mypes y personas naturales) son el resultado de los intereses ganados por dichos productos.

Cuando los clientes (mypes y personas naturales) se informaron con el cambio de EDPYME a Financiera, otorgaron el mismo nivel de confianza con la nueva categoría resultante de entidad, lo cual no influenció en la pérdida de clientes.

Por lo tanto habiendo aplicado la consulta realizada, el 100% de los clientes pertenecen a la empresa, no se entrevistaron a otros clientes.

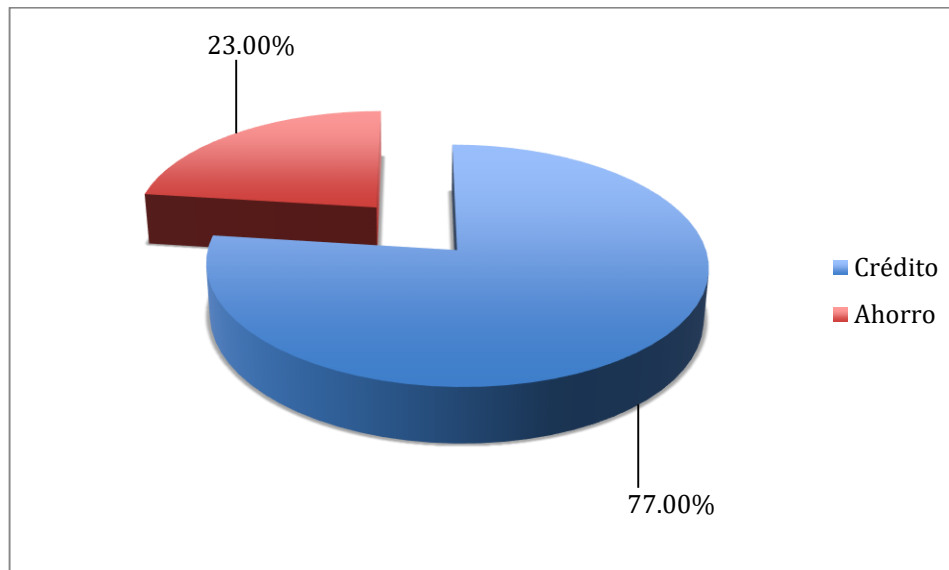
2. ¿Cuál es el principal producto con el que tiene relación con la Financiera?

**Cuadro N° 18: Principal producto en relación a la Financiera**

	f	%
Crédito	308	77.00%
Ahorro	92	23.00%
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico N° 27: Principal producto en relación a la Financiera**



Fuente: Elaboración Propia

El hábito del ahorro es una práctica que va en aumento en varias personas de nuestra sociedad, lo cual es un apoyo económico a mediano o largo plazo para posibles gastos casuales o fortuitos.

El principal motivo de una persona al acercarse a una entidad financiera es para la obtención de un crédito, ya sea para consumo o para aumentar liquidez en una Pyme, en un momento dado. Actualmente, el crédito es un tema que en la mayoría de las entidades financieras, evalúan la capacidad crediticia de tal manera que exigen un mínimo de liquidez a la empresa para asegurarse el cobro de éste, en caso de que el deudor no pueda hacer frente a los pagos. De acuerdo lo consultado el 77% lo cual denota una mayor proporción de clientes, accede a créditos y el 22% opta por el producto de ahorros.

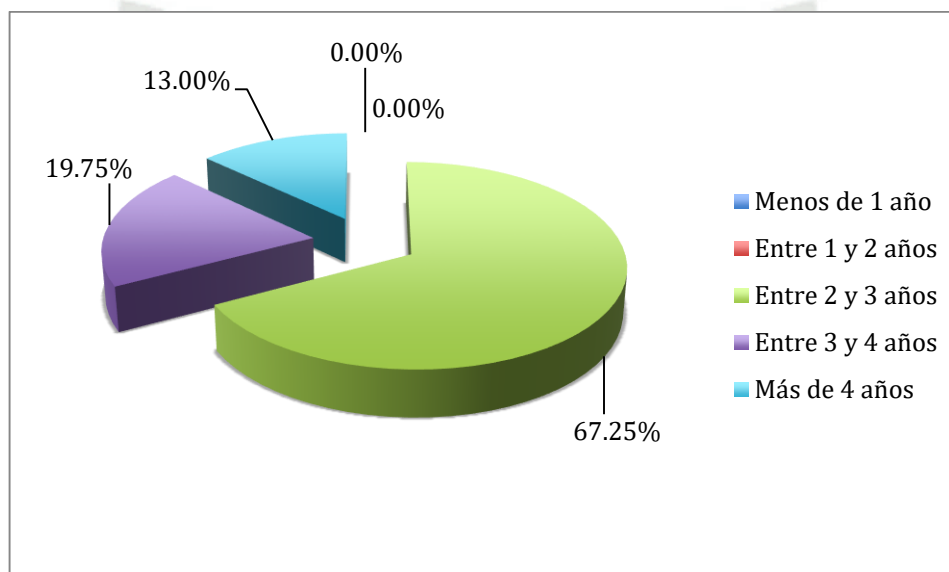
3. ¿Desde qué año conoce a la empresa?

**Cuadro N° 19: Años de conocer a la Empresa**

	f	%
Menos de 1 año	0	0.00%
Entre 1 y 2 años	0	0.00%
Entre 2 y 3 años	269	67.25%
Entre 3 y 4 años	79	19.75%
Más de 4 años	52	13.00%
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico N° 28: Años de conocer a la Empresa**



Fuente: Elaboración Propia

Desde los inicios de la empresa, hace 10 años, ha ido captando nuevos clientes, logrando en algunos casos fidelizar al cliente de tal forma que pueda acceder a mejores tasas y nuevos productos según su necesidad, de esta manera se crea el vínculo de fidelidad cliente-empresa que persiste a lo largo del tiempo.

El resultado de la encuesta aplicada dio como resultado más alto “Entre 2 y 3 años” que coincidentemente fue la temporada de la conversión de EDPYME a Financiera, demostrando el impacto del cambio en el público.

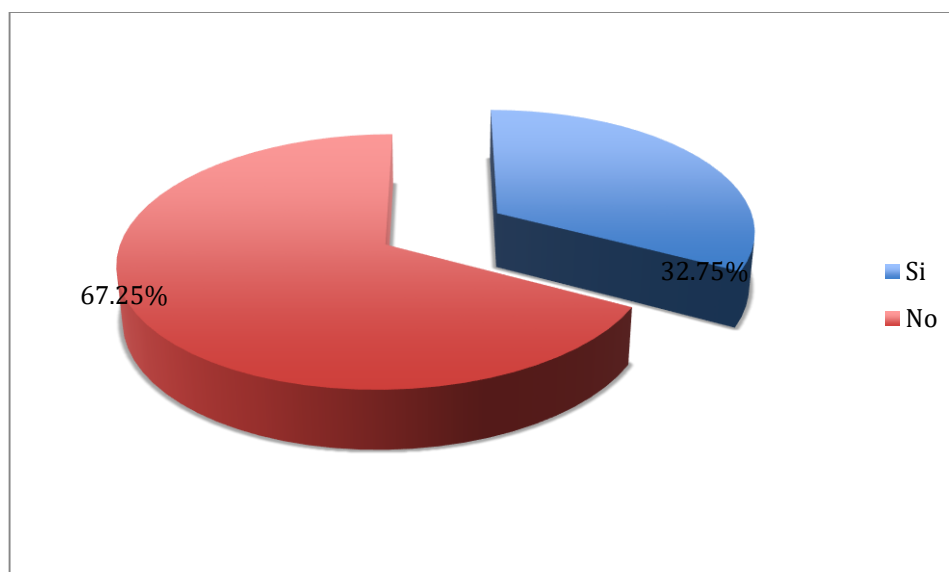
4. ¿Conocía Usted que la Financiera anteriormente era una EDPYME?

**Cuadro N° 20: Conocimiento de EDPYME antes de ser Financiera**

	f	%
Si	131	32.75%
No	269	67.25%
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico N° 29: Conocimiento de EDPYME antes de ser Financiera**



Fuente: Elaboración Propia

La gran campaña publicitaria que logró la empresa luego de la adecuación se vio reflejada en la aceptación del público, logrando captar nuevos clientes y así demostrando la confiabilidad que brinda una Financiera en comparación a una EDPYME. La participación de los antiguos clientes en las nuevas mejoras de la empresa fortaleció la fidelización de los mismos.

Por consiguiente el 32.75% corresponde a clientes antiguos que tienen presente los cambios de su financiera, por otro lado el 67.25% de la encuesta aplicada indica que no conocía a la EDPYME a causa que una gran proporción de clientes se incorporó a razón de la adecuación a Financiera.

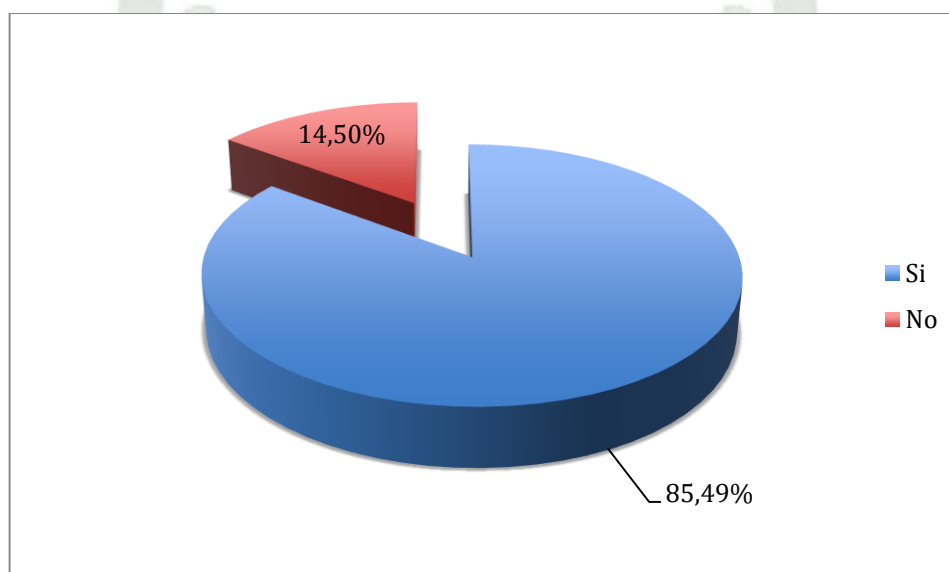
5. Si respondió si a la anterior pregunta, responda ¿Considera que ha mejorado el servicio de atención al cliente?

**Cuadro N° 21: Mejora en el Servicio**

	f	%
Si	112	85.49%
No	19	14.50%
<b>Total</b>	<b>131</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico N° 30: Mejora en el Servicio**



Fuente: Elaboración Propia

Parte de la adecuación consiste en aplicar una serie de normas que impone la S.B.S. en donde obliga a la entidad financiera incorporar un Oficial de Cumplimiento y nuevo sistema de Atención al Cliente, lo cual beneficia altamente al usuario, ya que le permite estar siempre informado o atendido inmediato por cualquier consulta o reclamo.

De manera que se obtuvo un 85.23% con resultado positivo al servicio brindado por la empresa y un 14.77% indicó que no percibió una mejora en el servicio.

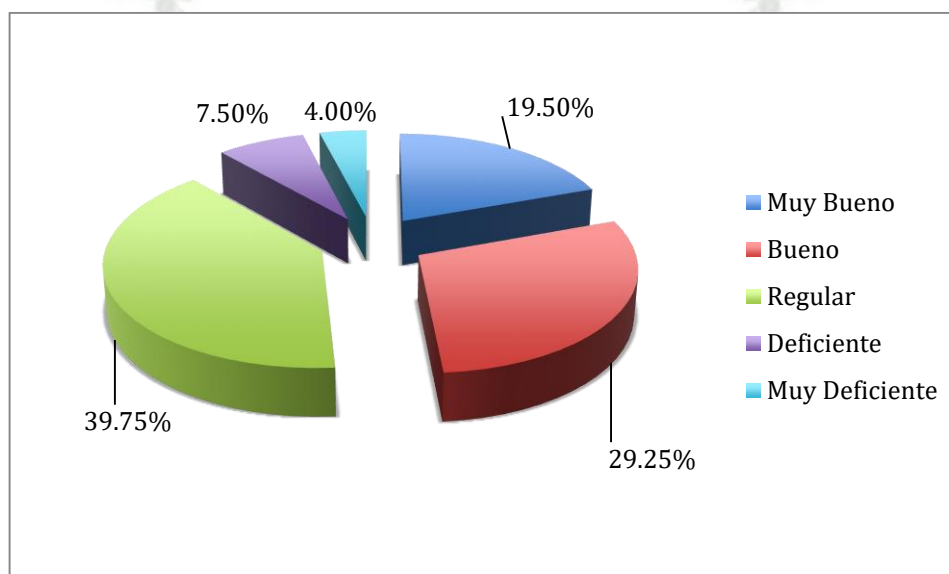
6. ¿Cómo considera el servicio de atención al cliente?

**Cuadro N° 22: Consideración en el Servicio al Cliente**

	f	%
Muy Bueno	78	19.50%
Bueno	117	29.25%
Regular	159	39.75%
Deficiente	30	7.50%
Muy Deficiente	16	4.00%
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico N° 31: Consideración en el Servicio al Cliente**



Fuente: Elaboración Propia

Toda empresa se compromete en preparar una serie de actividades para relacionarse con sus clientes de tal manera que sus clientes puedan conseguir todos los productos de la financiera de una forma eficiente para así mantener la fidelidad a la institución.

Por el motivo que se acaba de señalar tenemos al 39.75% de clientes que su nivel de aceptación es regular respecto de la atención. Dicha percepción califican de buena la atención en su inicio y que se ha mantenido (29.25%). Sin embargo un 7.50% califican de deficiente, de la observación se distingue que generalmente debido a al cambio de procedimientos y requisitos solicitados es que la integridad de la atención ya no es tan personalizada hacia ellos.

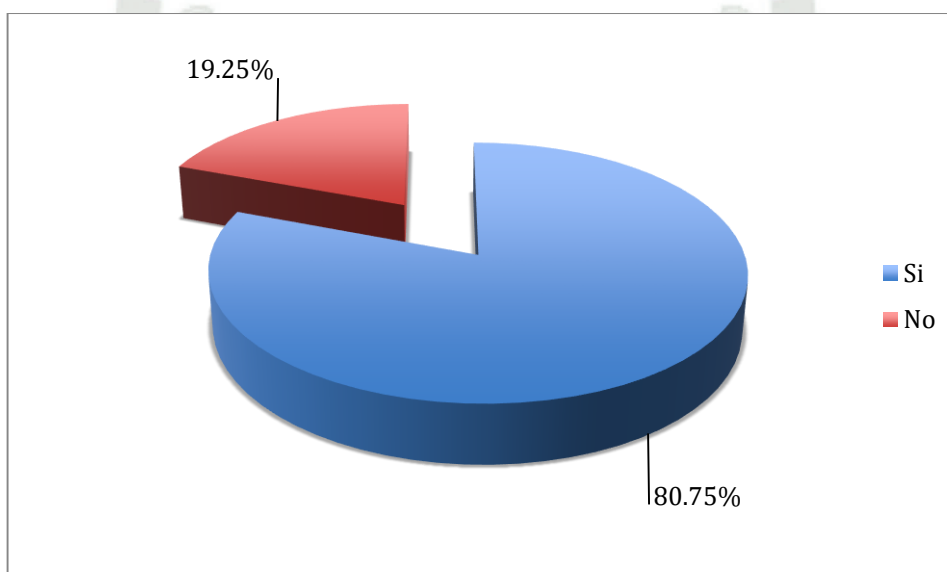
7. ¿Considera Usted que la plataforma de atención es mejor que la que existía con la EDPYME?

**Cuadro N° 23: Consideración en la plataforma de atención**

	f	%
Si	323	80.75%
No	77	19.25%
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico N° 32: Consideración en la plataforma de atención**



Fuente: Elaboración Propia

La mejor forma de mantenerse vigente en el mercado de microfinanzas es brindando productos accesibles al sector Pyme o consumo, ofreciendo tasas competitivas y asesoramiento financiero como un extra del servicio, el cliente percibe este apoyo y se mantiene fiel a su institución crediticia.

De tal manera el resultado de las encuestas brindaron un resultado de 80.75% positivo demostrando la buena estrategia de atención aplicada a los clientes, en cambio 19.25% contestaron negativamente por que al atención no llegó al cliente en alguna oportunidad.

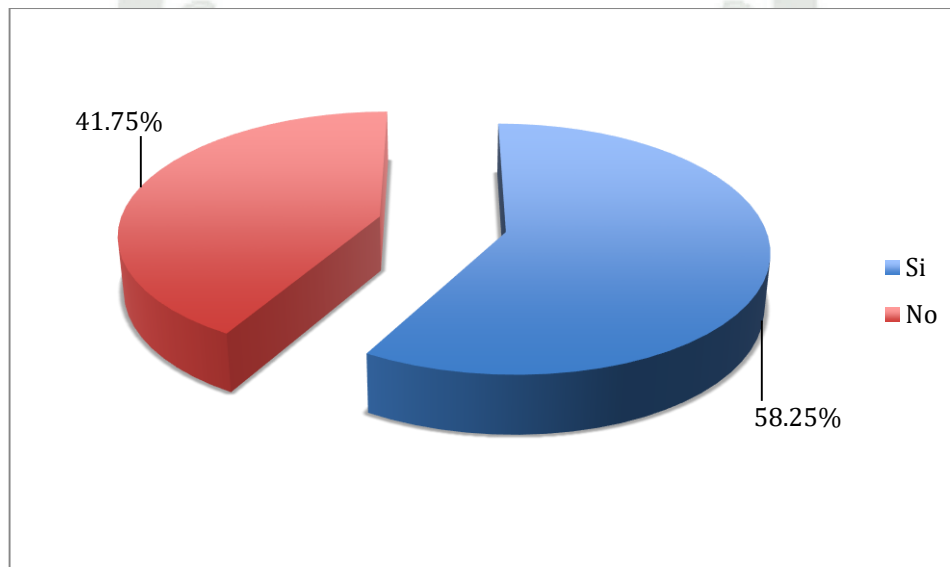
8. ¿Considera Usted que los productos ofertados en la actualidad son más accesibles que los que existían con la EDPYME?

**Cuadro N° 24: Accesibilidad en productos ofertados**

	f	%
Si	233	58.25%
No	167	41.75%
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico N° 33: Accesibilidad en productos ofertados**



Fuente: Elaboración Propia

Una de las tantas ventajas de la conversión de una EDPYME a Financiera es la minimización de la tasas de créditos, por ende el cliente resulta beneficiado ya que la calificación de riesgo en una financiera por ser más sólida brinda una mejor tasa al mismo.

Observando el resultado de la encuesta podemos demostrar que el 58.25% de los clientes afirmó que sí percibe una asequibilidad en los productos a la mejora de requisitos para la obtención de un crédito, sin embargo el otro 41.75% indica no ver algún cambio por el entorno de su capacidad crediticia.

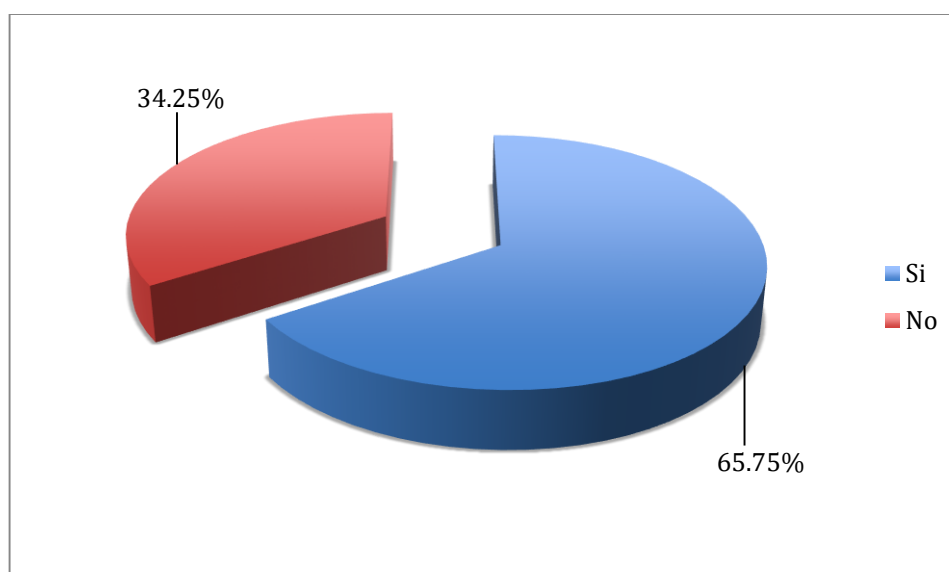
9. ¿Considera Usted que existe un mejor control de los productos ofertados por la entidad Financiera?

**Cuadro N° 25: Control en productos ofertados**

	f	%
Si	263	65.75%
No	137	34.25%
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico N° 34: Control en productos ofertados**



Fuente: Elaboración Propia

A manera que la institución va adaptándose al mercado como nueva Financiera, comienza a ofrecer a los clientes, nuevos productos que van vinculadas a un servicio en concreto, de esta manera el cliente aprovecha al máximo los productos ofrecidos, orientado a sus necesidades. Por lo tanto habiendo aplicado la consulta realizada, el 65.75% de los clientes afirman un mejor control de los productos ofertados por la entidad Financiera, sin embargo el 34.25% indica lo contrario.

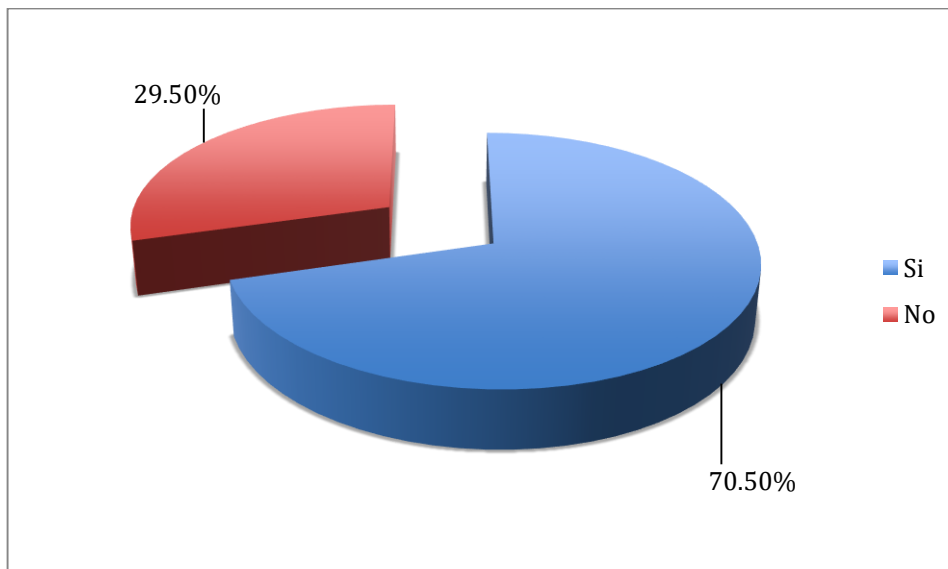
10. ¿Considera Usted que seguirá siendo cliente de la Financiera?

**Cuadro N° 26:** Permanencia como clientes de la Financiera

	f	%
Si	282	70.50%
No	118	29.50%
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico N° 35:** Permanencia como clientes de la Financiera



Fuente: Elaboración Propia

Básicamente la permanencia de un cliente en una entidad financiera depende del comportamiento del mismo, por lo que un retraso en el pago de las cuotas de un crédito afecta el historial crediticio del cliente, lo cual debe ser reportado a la Superintendencia de Banca y Seguro como mal pagador, lo que ocasiona discrepancias entre la empresa y el cliente generando malestar y concluyendo en la finalización del lazo de cliente hacia la empresa.

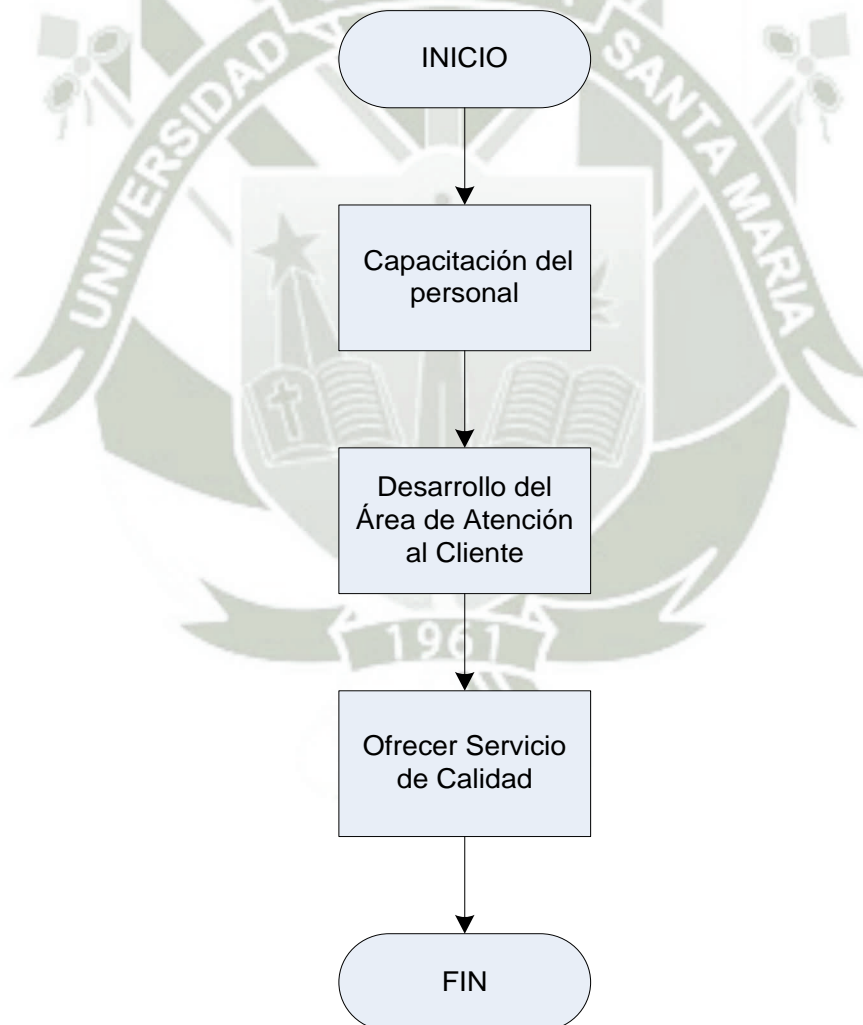
Dado al resultado de la encuesta aplicada, el mayor resultado corresponde a clientes con un buen historial crediticio (70.50%) lo que le beneficia al cliente permanecer en la Financiera para obtener mejores tasas por ser buen pagador. A diferencia del 29.50% que por algún problema de pagos (en la mayoría de los casos) prefiere trabajar con otras entidades.

### 3.1.4. MODELO EMPLEADO

#### 3.1.4.1. Mejorar la calidad del servicio ofrecido a nuestros clientes, mediante la capacitación de nuestro personal.

Al implantar esta estrategia, la empresa busca mejorar el desempeño de sus colaboradores mediante diversos cursos de capacitación, mejorando aspectos como comunicación, trato con los clientes; así nuestro personal estará capacitado para dar solución a cualquier problema que se le presente, brindando de esta manera un servicio de buena calidad.

**Esquema N° 1: Mejorar la calidad del servicio ofertado**

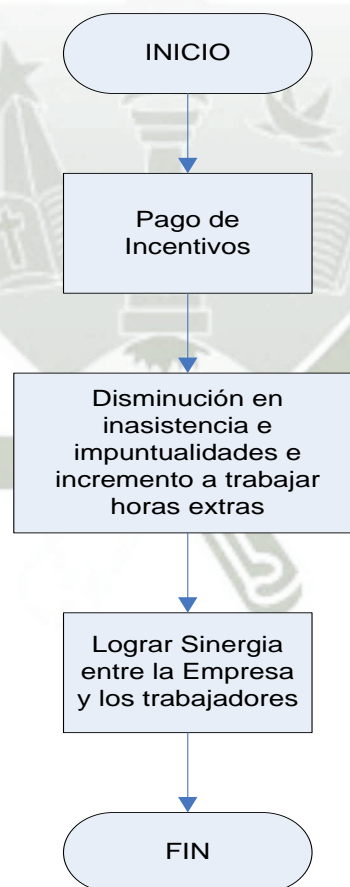


Fuente: Elaboración Propia

### 3.1.4.2. Identificación del personal con la empresa, mediante el pago de incentivos por su desempeño.

Con el pago de incentivos la empresa busca la integración e identificación de sus colaboradores con la empresa de tal manera que sus colaboradores mejoren su efectividad y eficiencia logrando ser más productivos, mediante la identificación de los colaboradores con menor número de inasistencias e impuntualidades y con mayor número de horas extras realizadas.

**Esquema N° 2: Identificación del personal con la empresa**

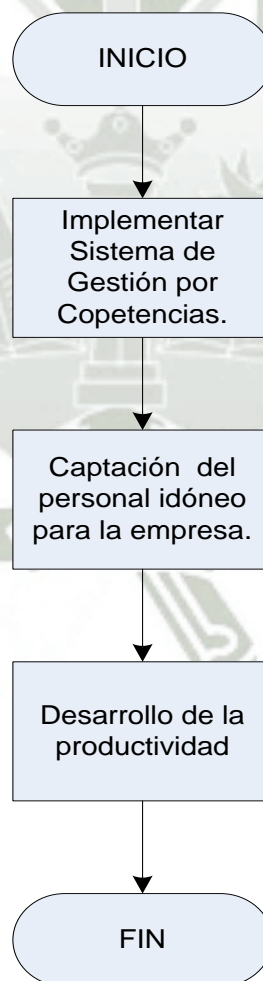


**Fuente: Elaboración Propia**

**3.1.4.3. Sistematizar en el proceso de selección del personal, formación de recurso humano.**

La empresa (área de plataforma) logrará un desarrollo en la productividad al contar con los colaboradores idóneos, esto lo conseguirá al implementar un sistema de gestión por competencias, así se establecerá la captación del personal idóneo para cada puesto de trabajo dentro de la empresa.

**Esquema N° 3: Sistematizar en el proceso de selección del personal**

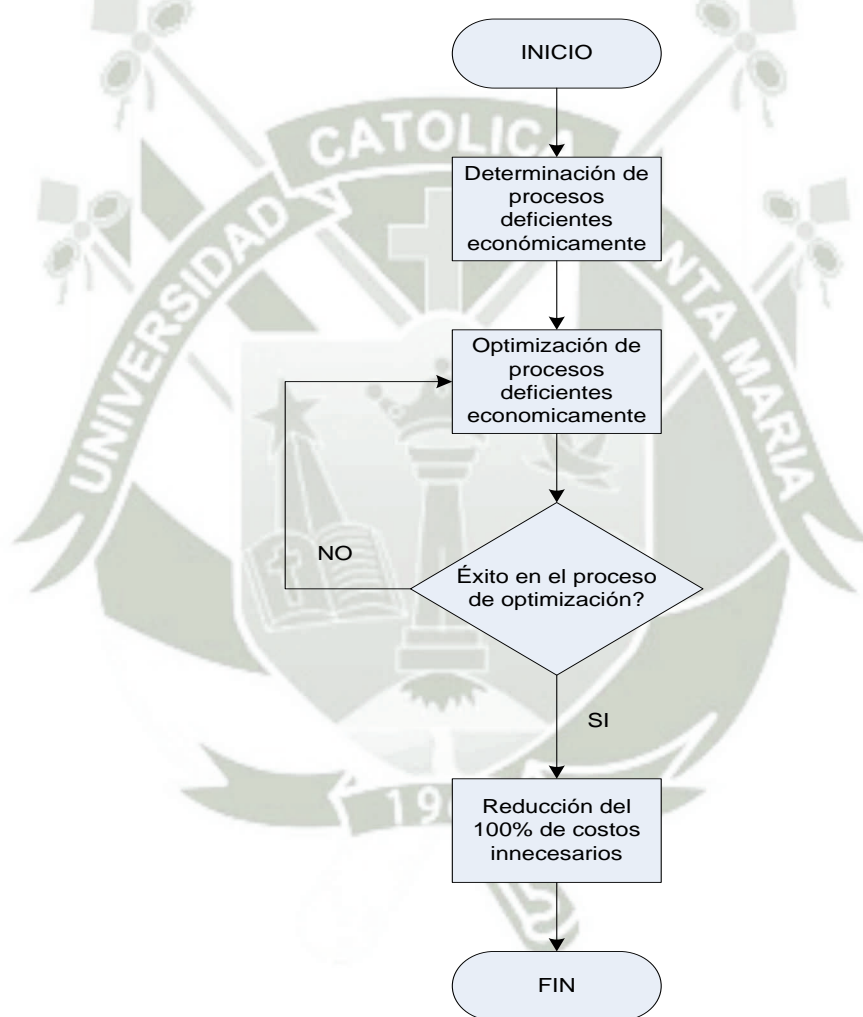


**Fuente: Elaboración Propia**

### 3.1.4.4. Revisión de procedimientos para reducir costos innecesarios.

Mediante una optimización de los procesos de atención al cliente que presenten deficiencias en función a lo económico se podrá reducir en un 100% todos los costos innecesarios que presenta el área, esto se controlará a través de un informe mensual.

**Esquema N° 4: Revisión de procedimientos para reducir costos innecesarios**

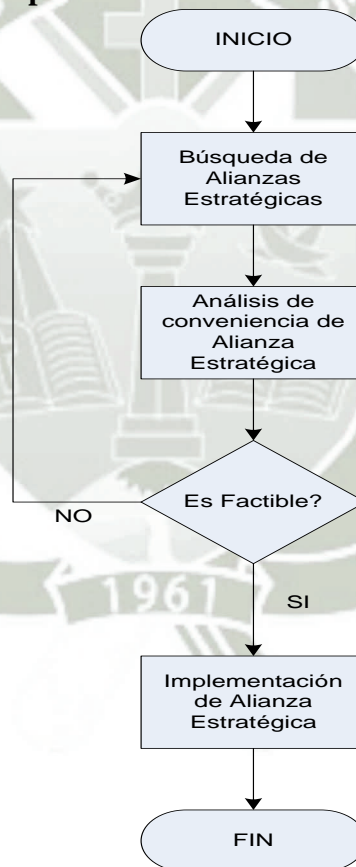


Fuente: Elaboración Propia

**3.1.4.5. Aprovechar la condición de la experiencia con la finalidad de consolidarse en el mercado local y regional, estando preparados frente a posibles cambios políticos, legales y tributarios del sistema nacional que pudieran influir en la empresa**

Al desarrollar alianzas estratégicas con entidades del Estado la empresa conseguirá consolidarse en el mercado local siendo capaz de responder ante los diferentes cambios del entorno que se presenten.

**Esquema N° 5: Aprovechar la condición de la experiencia**



**Fuente: Elaboración Propia**

### 3.1.5. Política de Incentivo y Motivación

- Se debe efectuar un examen anual a los colaboradores en donde un indicador valorará mediante su jefe inmediato los métodos a emplear en la atención al cliente.
- Implantar un método en el cual permita valorar a todos los colaboradores incluyendo jefes; con una prueba sencilla se podrá realizar un rastreo anual para corregir deficiencias trascurridas en el ejercicio.
- Instaurar una política de estímulo de manera que el colaborador al tener contacto con cliente le permita dar una máxima experiencia positiva. De igual forma un buzón de sugerencias para clientes y colaboradores, el cual permitirá obtener nuevas ideas de ambas partes.
- Cada año se realizará una junta con el colaborador  
La junta deberá tener por lo menos el siguiente argumento:
  - Evaluación del colaborador de su puesto de trabajo.
  - Evaluación del jefe de su puesto de trabajo.
  - Recomendaciones de formación para el siguiente año.
  - Recomendaciones del profesional para el siguiente año.
- Con una evaluación previa al colaborador el jefe inmediato deberá evaluar a su colaborador a través de un check-list en los diferentes aspectos.

- Por otro lado, aplicar un test para que el colaborador pueda comentar la labor de otros dos colaboradores y de su jefe inmediato, de esta manera permitirá conocer sus aptitudes con la institución. Cada año pueden ser contrastados para verificar en que aspectos deben mejorar o como también si no hay evolución positiva para descartar malos elementos.

### 3.1.6. Sistema de quejas y sugerencias interno y externo

- Se creará un procedimiento en el cual los colaboradores podrán opinar respecto a los temas de atención al cliente, de tal forma aumentar la calidad del mismo en la institución.
- Regularmente se realizará una junta con los colaboradores (por cada sección según la función en la institución) en la cual se responderá cada recomendación y se considerará las ideas factibles para ejecutarlas posteriormente.
- Actualmente hay un procedimiento de quejas y recomendaciones, denominado “Libro de Reclamaciones”, por ley debe estar en un lugar a la vista del cliente.
- Los reclamos y recomendaciones de los clientes se realizarán seguimientos por cada caso hasta llegar a una conclusión ecuaníme.
- Las conclusiones de los reclamos y recomendaciones de los clientes deberán ser informados a los colaboradores regularmente.
- El procedimiento de reclamos y recomendaciones se usará para optimizar el servicio al cliente.

### 3.1.7. Equipo de Gestión

Para el desarrollo de esta propuesta, es imprescindible la conformación de un grupo humano que sea parte de la institución y así poder desarrollar las funciones de implementación. Se recomienda el siguiente grupo humano:

**Cuadro N° 27: Equipo de gestión**

<b>Cargo</b>	<b>Función</b>
Coordinador de las Buenas Prácticas de Atención al Cliente	Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar las actividades de implementación.
Supervisor	Monitorear el proceso de implementación.
Asistente	Elaborar reportes de evaluación y monitoreo de la implementación.

**Fuente: Elaboración Propia**

Entre las funciones más relevantes del grupo de gestión se considera las siguientes:

- Ser el máximo órgano de participación y consulta en todos los temas relacionados con la gestión por competencias en la empresa. Su constitución, composición y funcionamiento deberá establecerse según acuerdo en junta de socios de la empresa.
- El intervalo de las juntas será como mínimo bimestral con carácter ordinario y, con carácter extraordinario, si la situación de urgencia lo requiere.

- Sin perjuicio de lo que se disponga por los procedimientos de comunicación que se establezcan, los miembros del equipo de gestión, serán personas responsables con el desempeño de sus funciones.
- Es intención de todas las partes la implicación de la actividad en gestión por competencias en toda la organización y en todos sus niveles jerárquicos, así como la participación de la empresa, el personal a su servicio y sus representantes.

### **3.1.8. Actividades**

#### **3.1.8.1. Identificar la Misión del Área o Grupo a Estudiar**

Cada uno de los departamentos mantiene un vínculo de autonomía, como también sus objetivos enfocados a la misión y visión de la financiera, de tal manera que la Macro Visión Institucional deberá ser cumplida por cada uno de los departamentos, generando así su propia misión en concordancia a la misión institucional, demostrando específicamente la manera que contribuye a la financiera.

Es este punto el que tomaremos como primer paso en la implementación de las Buenas Prácticas de Atención al Cliente, ya que en cada departamento aportará al plan estratégico de la institución. En esta etapa es imprescindible revisar cada una de las fases, actividades y deberes solicitados, de igual forma descartar aquello que disminuye valor a la misión del departamento.

### **3.1.8.2. Identificar las competencias requeridas en el grupo estudiado**

En esta etapa, luego del apoyo de todos los implicados, se reconocen las habilidades destacadas de los colaboradores para obtener rendimientos óptimos. Luego de evaluar cada proceso de las secciones, se realiza una lista con todas las habilidades detectadas en los colaboradores, de tal manera estos conceden un mejor desempeño sobre lo habitual.

Cabe resaltar que cada evaluación realizada debe ser ponderable y detallado mediante indicadores ya sean a favor (lo que debe ser) o en contra (lo que no debe ser)

### **3.1.8.3. Establecer las competencias necesarias**

Aquí podemos deducir como un grupo reconocible y valorable de aptitudes, que proporcionan desenvolvimientos favorables en la atención al cliente, según los patrones registrados históricamente, logrando elevar la calidad del servicio. Para la determinación de estas competencias debemos tener en cuenta:

Anticiparse a las necesidades del proceso de la gerencia y fuerza laboral, instrumentos y grupos de organización, exámenes de competitividad entre los colaboradores para determinar sus tareas específicas, normas y reglamentos vigentes que influyen a la institución.

### **3.1.8.4. Determinar los requerimientos de capacitación**

Una vez que la institución ya tiene establecidas las capacitaciones a desarrollar para mejorar la calidad del servicio, deberá evaluar las capacitaciones de los colaboradores y planificar como eliminar las brechas más comunes entre las capacitaciones requeridas y las que ya existen.

El desarrollo de capacitaciones debe incorporar un estudio del mismo que podrían presentarse en el futuro.

No hay procedimientos para determinar los requerimientos de capacitación por lo que los procedimientos empleados será los que mejor se adecuen a las características de la institución.

#### **3.1.8.5. Elaborar un plan de capacitación**

Lo siguiente a realizar es definir específicamente un plan de capacitación. Se debe tener en cuenta las posibles restricciones que podrían presentarse en el desarrollo de la capacitación (económicas, legislativas, vacantes, etc.) las cuales se emplearan para definir los procedimientos, criterios y medios para su clasificación y selección.

Realizando el plan de capacitación, para incluir los requerimientos de la empresa, los requerimientos de formación y las metas que los colaboradores realizaran culminando la capacitación.

Finalizando se elabora una relación para escoger el proveedor de las capacitaciones debiendo ser interno (Área de formación humana) o externo a la institución.

### **3.1.8.6. Aplicar las acciones de capacitación**

El proveedor escogido para la capacitación se encargará de ejecutar por completo todo lo acordado en el plan de capacitación.

La institución puede brindar apoyo al proveedor de la capacitación como también a los colaboradores con el fin de asegurarse de recibir una capacitación de buena calidad

El apoyo que brinda la institución se refleja en facilitar el uso de documentación o cualquier herramienta que necesiten los colaboradores para lograr una capacitación efectiva, además la flexibilidad en el horario de trabajo.

Es importante realizar una retroalimentación con los colaboradores capacitados para mejorar alguna acción, realizando una encuesta al final de las capacitaciones a los colaboradores para que puedan calificar el desarrollo del mismo.

### **3.1.8.7. Evaluar los rendimientos de la capacitación del personal**

El propósito es evaluar si se lograron las metas, así como de la institución y de la capacitación efectuada. Las mejoras en los colaboradores pueden observarse en un corto plazo.

Se debe tomar en cuenta el análisis de los indicadores sobre el rendimiento como también verificar si hay deficiencias para tomar acciones correctivas de inmediato.

### 3.1.8.8. Verificación de desempeños exitosos

Lo que se realizará ahora es identificar los desenvolvimientos de los actuales colaboradores específicamente los que resaltan en forma satisfactoria.

Estos colaboradores son aquellos que se distinguen en cada área o departamento, manteniendo un alto desempeño en sus labores con muy buenos resultados, se aplicaran sus experiencias laborales para un análisis o estudio en donde se usaran para identificar y confirmar el resultado de las capacitaciones aplicadas.

Se recomienda analizar la mayor cantidad de casos de buen desempeño laboral para identificar como exitosa la capacitación de un área en específico.

En resumen podemos decir que esta etapa se aplica para identificar qué es lo que ocasiona que un colaborador aumente su calidad laboral. Cabe resaltar que este análisis debe estar libre de prejuicios tales como raza, procedencia, sexo, etc.

### 3.1.8.9. Estandarización de las competencias

En esta etapa se autorizan y se aplican las Buenas Prácticas de Atención al Cliente para todas las áreas, de tal forma los nuevos colaboradores podrán seguir los mismos parámetros que ahora manejará la institución.

Todo el procedimiento aplicado de Buenas Prácticas de Atención al Cliente incorpora las capacitaciones de a todas las áreas funcionales.

### 3.1.8.10. Seguimiento

En esta etapa trataremos de buscar el aseguramiento del procedimiento de capacitación a los colaboradores, la cual ahora pertenece a la mejora de gestión de la institución, considerando las nuevas competencias de la empresa como también las exigencias que demanda el sistema de gestión.

Esto implica la acción de la unidad de auditoría operativa para la revisión de los procesos para identificar irregularidades y las acciones aplicar para prevenir o corregir si hubiera el caso

### 3.1.8.11. Conservación de registros

Todas las actividades realizadas por capacitación generarán registros los cuales permitirán llevar una evidencia para mantener en correcta función la gestión definida en el sistema de capacitaciones.

Cada uno de estos registros podrá ser identificado fácilmente, de igual manera deberán estar almacenados adecuadamente de tal forma que puedan recuperarse fácilmente. Además se creará un procedimiento para determinar por cuanto tiempo estará almacenado y que se hará con ellos una vez cumplido dicho período.



### 3.1.9. Cronograma

**Cuadro N° 31: Cronograma de actividades**

Actividad	Meses												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	
Identificar la Misión del Área o Grupo a Estudiar	■												
Identificar la Buenas Prácticas de Atención al Cliente Requeridas en el Grupo Estudiado	■	■	■										
Establecer las Competencias Necesarias		■	■										
Definir las Necesidades de Capacitación			■	■	■								
Elaborar un Plan de Capacitación						■	■	■			■		
Ejecutar las Acciones de Capacitación				■	■	■	■	■		■			
Evaluar los Resultados de la Formación del Personal								■	■		■		
Verificación de Desempeños Exitosos									■		■		
Estandarización de Buenas Prácticas de Atención al Cliente													■
Seguimiento								■		■			
Mantenimiento de Registros													■

Fuente: Elaboración Propia

### 3.1.10. Presupuesto de Implementación

**Cuadro N° 32: Presupuesto para la implementación**

<b>Actividad</b>	<b>Aplicación (S/.)</b>	<b>Anual (S/.)</b>
Identificar la Misión del Área o Grupo a Estudiar	200.00	200.00
Identificar las Buenas Prácticas de Atención al Cliente Requeridas en el Grupo Estudiado	100.00	400.00
Establecer las Competencias Necesarias	100.00	400.00
Definir las Necesidades de Capacitación	100.00	400.00
Elaborar un Plan de Capacitación	400.00	1,600.00
Ejecutar las Acciones de Capacitación	500.00	2,000.00
Evaluar los Resultados de la Formación del Personal	400.00	1,600.00
Verificación de Desempeños Exitosos	250.00	1,000.00
Estandarización de las Competencias	200.00	200.00
Seguimiento	300.00	1,200.00
Mantenimiento de Registros	300.00	600.00
<b>TOTAL</b>	<b>2,850.00</b>	<b>9,600.00</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 3.1.11. Control

Para la validación de la propuesta y la demostración de su efectividad a partir de su aplicación, es necesario contar con un plan de control, la cual planificará una evaluación periódica de la propuesta y así poder adoptar medidas correctivas que minimicen errores durante la implementación. Dicho plan deberá incluir lo siguiente:

- La consecución de los objetivos o metas a conseguir de acuerdo a lo planificado.
- La asignación y determinación de los recursos necesarios para la concreción de dichos objetivos.
- Establecer las competencias individuales de cada puesto.
- El establecimiento de recomendaciones.
- Elaboración de reportes de control una vez realizada las evaluaciones correspondientes.



## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** Según la evaluación realizada en tanto a la incidencia de la adecuación de EDPYME a Financiera se concluye que en el año 2009 la rentabilidad del patrimonio (ROE) fue de 26% (s./10.149 miles de soles ) en el año 2010 fue de 32% (19.145 miles de soles) lo que implica un crecimiento del 89% con relación al año 2009 confirmando la hipótesis planteada. El análisis de los resultados evidenció el incremento del patrimonio neto por 21 millones de soles conformado por fondos nacionales y extranjeros que vieron atractivo la reducción del riesgo de mercado de la institución debido a la adecuación y la capitalización de utilidades del ejercicio 2009 permitiendo aumentar las colocaciones de créditos 20% en el 2010 (367.478 millones de soles). Asimismo, el inicio de captaciones del público logrará reducir gradualmente las fuentes de fondeo, minimizando el costo financiero promedio.

Al cierre del ejercicio 2010 el Patrimonio Promedio (ROE) fue del 38% por otro lado el rendimiento de los Activos (ROA) representó un incremento de 5% obteniendo el primer lugar de todo el sistema financiero peruano.

**SEGUNDA:** Habiendo llevado a cabo el diagnóstico de resultados en tanto a la problemática de la EDPYME en el proceso de adecuación se llegó a la conclusión que se detuvo el programa de expansión cancelando la apertura de nuevas agencias en el 2010 para reducir el posible impacto de adecuación en el gasto operativo, además se implementó una política de austeridad para el control de gastos en toda la Institución, dichas gestiones se vieron reflejados en los gastos de administración sobre la cartera promedio con 2% menos respecto al 2009 por lo demás no hubieron incidencias significantes que afectaran la operatividad de la institución.

**TERCERA:** Conforme lo analizado respecto a la situación económica financiera de la EDPYME antes del proceso de conversión se ha concluido que la utilidad neta alcanzada en los ejercicios pasados como en el 2008, solo lograba un incremento de 18% con relación al ejercicio 2007. Por otro lado el ratio de la Utilidad Neta sobre el Patrimonio Promedio (ROE), éste se ubicó en 28.2%, indicador menor al logrado al 2007 que fue de 32.3%. Esta disminución en ROE se debe a los gastos por el mayor agencias inauguradas durante el año 2008 así como la constitución del integro de la provisión procíclica establecida por la Superintendencia de Banca y Seguros.

**CUARTA:** Luego de haber identificado los principales factores que incidieron en la adecuación de EDPYME a Financiera, concluimos que la institución presentaba el riesgo de requerimientos patrimoniales, necesarios para soportar el crecimiento esperado de sus colocaciones. La fuerte competencia en su zona de influencia, ya sea por instituciones dedicadas a las microfinanzas, como por parte de entidades bancarias de presencia regional y nacional. Posibilidad de crisis sistémicas cíclicas que afecten sus operaciones y los sectores sociales de influencia. La captación de depósitos a plazo, con lo que puede diversificar sus fuentes de fondeo.

## RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** En relación a la gestión financiera y operativa, lograron reducir potencialmente los gastos de administración a consecuencia de la cancelación en las aperturas de nuevas agencias a nivel nacional, lo que implicó un retraso en la política de expansión, por lo que se recomienda aplicar un sistema de costos por absorción, de tal manera permitirá eliminar productos ofrecidos a los clientes que no son rentables, además como gastos y actividades que no aumentan el valor necesario, también permite reconocer actividades que consumen recursos y que afectan a la rentabilidad deseada, de esta forma los gastos operativos podrán reducirse considerablemente y a su vez se podrá estandarizar los procesos y los gastos en cada nueva agencia por iniciar.

**SEGUNDA:** A medida que van aumentando las colocaciones de créditos, la Financiera puede verse afectada en su calidad de cartera debido a la morosidad que podría incrementarse. En el Cuadro N° 8: Cartera por Calificación muestra un aumento en la calificación CPP (con problemas potenciales), dudoso y pérdida, este aumento puede ser ocasionado por una mala evaluación dada por el analista de créditos el cual no ha determinado el grado de riesgo adecuado, verificando la capacidad de pago del cliente lo que concluye con una mala calificación del mismo por atraso o falta de pago. Para poder evitar esta contrariedad que incurre directamente a la gestión de la Financiera se recomienda capacitaciones exhaustivas que logren sensibilizar al analista de créditos permitiendo reducir el riesgo de crédito y mantener la calidad de cartera y no sobrepasar la mora promedio en el sistema financiero.

**TERCERO:** La captación de recursos del público mediante productos financieros es una manera de aumentar la liquidez de la institución financiera reduciendo el apalancamiento de los proveedores de fondos, por lo que recomienda obtenerlo mediante instrumentos de captación tales como cuentas de ahorro, depósitos a plazo fijo y captación de C.T.S por los cuales se pagaría un interés más bajo que el de un proveedor de fondos, además genera bien socio-económico. La mejor manera de lograr un impacto considerable es realizando campañas publicitarias atractivas al público de todos los sectores la cual logrará un considerable impacto con la competencia.

**CUARTA:** La mejora constante en el lanzamiento de nuevos productos para aumentar la utilidad es necesaria en todo momento de esta manera la entidad se vuelve más competitiva con los productos que ofrece, por lo que se recomienda agregar el producto de Seguros ya que es una rama en crecimiento con excelentes resultados demostrados en otras entidades gracias a su utilidad.

## Bibliografía

- Angell, I. (2007) Gerenciamiento de los sistemas de información contable. Primera Edición. España: Editorial Lovica.
- Blázquez, M. (2007). Recursos Organizacionales. Primera Edición. Argentina: Universidad Nacional de Córdoba.
- Dávila, C. (2004) Teorías Organizacionales y Administración. Primera Edición. Colombia: Edt. McGraw-Hill.
- Cuervo, A. (2004). Análisis y planificación financiera de la empresa. Cuarta Edición. España Ed. Cívitas.
- Ciborra, C. (2002) Sistemas Contables y Gestión Organizativa. Tercera Edición. España Prisma.
- Guajardo, G. (2008) Contabilidad Financiera. 5ª Edición. México: Mc Graw Hill.
- Esteo, F. (2008) Análisis contable de la rentabilidad empresarial. Primera Edición. Madrid, España. Centro de Estudios Financieros.
- Fowler, E. (2005) Organización de sistemas contables. Cuarta Edición. Buenos Aires. Argentina: .Ediciones MACCHI.
- Hernandez, E. (2004) Economía y Finanzas. . España. Consumoteca
- Pineda, R. (2009) El nuevo enfoque de la Auditoría Interna. Segunda Edición. Colombia Prisma.
- Prieto, R. (2012) Banca. Entidad Financiera. España: Blog Electrónico de Definiciones.
- Pungitore, J. (2004) Sistemas Administrativos y Control Interno. Primera Edición. México: Club de Estudio
- Ramos, M. (2010) Evolución de las EDPYMEs (instituciones microfinancieras no bancarias). Piura, Perú. Universidad de Piura.
- Rivas, L. (2002) Nuevas Formas de Organización. Tercera Edición. México Scielo.
- Samuelson, P. Nordhaus W (2012). Economía. México: Ed. McGraw-Hill.
- Soluciones en sistemas. 10 características de un buen sistema informático contable. Recuperado el 16 de noviembre del 2014. <http://ses.com.py/blog/2012/10-caracteristicas-de-un-sistema-informatico-contable/>
- Wendell, F. Bell, C. (2006)Desarrollo Organizacional. Quinta Edición. México: Prentice Hall.