

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO**



**Diagnóstico Operativo Empresarial -Edpyme Alternativa**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR:**

**Juan Fernando Bautista Cabrera**

**Susana Alicia del Rosario Salazar Torres**

**Erick José Alvitez Gómez**

**Andretty Lazo Gonzales**

**Asesor: Ricardo Pino Jordán**

**Chiclayo, Octubre 2017**

## Agradecimientos

Los estudiantes autores de la presente tesis agradecemos sinceramente a nuestro asesor el Dr. Ricardo Pino Jordán, por brindarnos su conocimiento y orientación para lograr con éxito la presente meta académica.



## Dedicatorias

Esta tesis la dedicamos a Dios por ser nuestro guía para seguir progresando sin desmayar ante las adversidades, enseñándome a encarar la vida sin caer en el desconcierto ni perder la fe.

A nuestras familias quienes son la fuerza e inspiración necesaria para lograr nuestras metas.

A nuestros padres por ser los pilares fundamentales que han forjado nuestras vidas y por sus palabras de aliento que atesoramos.

A nuestros amigos quienes nos apoyaron en nuestro desarrollo profesional y personal.



## Resumen Ejecutivo

A partir del comportamiento de las micro finanzas en el Perú al término del último año 2016 (Sistema Micro Finanzas, 2017) refiere que la industria micro financiera creció a mayor velocidad respecto al sistema financiero general resaltando la mejora en la calidad de la cartera (baja morosidad) y priorizando la rigurosidad en la administración del riesgo crediticio. Por lo que se esperaría para este año crecer o al menos mantener los indicadores del año pasado, (Business, 2017) por cuanto será necesario replantear las proyecciones de crecimiento para este año y teniendo en cuenta que todo o parte del superávit de las cuentas fiscales pasaría a un Fondo de Estabilización Fiscal (FEF) para la ayuda de los damnificados entonces se debería pensar en un escenario bajo crecimiento para este año 2017, donde se mantiene el objetivos de apertura de nuevas agencias consolidando la presencia en el norte del país. Es por esta razón que la sostenibilidad aplicada a la estrategia empresarial, debe ir más allá de los problemas coyunturales, siendo de alta importancia: (a) el fortalecimiento de nuestras líneas de fondeo; (b) el aumento en la inversión del capital humano, tecnología y procesos; y (c) la apertura de nuevos mercado con una adecuada segregación de productos.

El objetivo principal de la presente investigación es realizar el diagnóstico operativo empresarial de la institución financiera Edpyme Alternativa, que va a permitir elaborar un conjunto de propuestas de mejoras, que ayudarán a incrementar la competitividad, rentabilidad, y sostenibilidad de la empresa. Las propuestas están reforzadas por los conceptos y estrategias de mejora de procesos y calidad.

Dentro del diagnóstico elaborado, se revisaron los hitos de la gestión de las operaciones del negocio Edpyme Alternativa, lo cual permitió definir las estrategias que fortalecerán y ofrecerán mayor posicionamiento a la marca en el mercado.

## Abstract

Finishing 2016, microfinance behavior refers industry grew faster than standard financial system highlighting portfolio quality improvement (low delinquency) and prioritizing credit risk administration rigor (Micro Finance System, 2017). It is expected to grow this year or at least keep last year indicators, reason why will be necessary rethink growth projections for this year, considering all of part of fiscal accounts would be transferred to a Fiscal Stabilization Fund (FSF) to help “El Niño Costero 2017” victims, so an under growth scenario for 2017 is probable, keeping new agencies openings objective helping consolidate market presence in north of the country. This explains why sustainability applied to business strategy should include more than short-terms problems, being most important: (a) company funding lines strengthening; (b) bigger investment on human resources, technology and processes; and (c) realistic products segregation for a new markets opening.

This investigation aim is to get Edpyme Alternativa Financial Institution Business Operational Diagnosis (BOD), which will help to go on a bunch of improvement proposals in order to help increase company competitiveness, profitability, and sustainability. Quality and Process improvement strategies and concepts support these proposals.

As part of the BOD, business operations management milestones have been reviewed, which allowed strategies definition to strength and offer better brand positioning in the market.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas</b>	<b>x</b>
<b>Lista de Figuras</b>	<b>xvi</b>
<b>Capítulo I: Introducción</b>	<b>1</b>
1.1. Descripción de la Empresa.	1
1.1.1. Valores institucionales.	2
1.1.2. Organigrama estructural	2
1.2. Productos y Servicios	3
1.3. Ciclo Operativo	5
1.4. Clasificación según sus Operaciones.	9
1.5. Matriz del Proceso de Transformación.	11
1.6. Relevancia de la Función de Operaciones.	14
1.7. Conclusiones	18
<b>Capítulo II: Marco Teórico</b>	<b>20</b>
2.1. Red de Agencias y Oficinas	20
2.2. Planeamiento y Diseño de los Productos	22
2.2.1. De la información que debe ser alcanzada a la Unidad de Riesgos ante el lanzamiento del Producto o Servicio:	23
2.2.2. Información requerida ante cambios importantes en el ambiente operativo o informático	25
2.2.3. Ante cambios en el ambiente interno (Políticas y procedimientos)	28
2.3. Planeamiento y Diseño del Proceso	29
2.3.1. Fondeo.	34
2.3.2. Promoción y admisión de créditos.	35
2.3.3. Evaluación de créditos.	35

2.3.4. Autorización de créditos.	41
2.3.5. Desembolso del crédito.	41
2.3.6. Seguimiento post desembolso.	42
2.4. Planeamiento y Diseño de Planta	42
2.4.1. Seguridad Física	42
2.4.2. Seguridad en la Edificación	42
2.4.3. Seguridad y Salud en el Trabajo	49
2.4.4. Equipos y documentos necesarios para las operaciones	49
2.5. Planeamiento y Diseño del Trabajo	50
2.6. Planeamiento Agregado	50
2.6.1. Niveles de apetito y tolerancia al riesgo.	52
2.6.2. Participación del directorio y gerencia general.	52
2.6.3. Plazos para elaboración de los planes	53
2.6.4. Participación en la elaboración de los planes	53
2.6.5. Aprobación de los planes (PE y POA)	53
2.6.6. Fuerzas competitivas en el mercado de Edpyme Alternativa	54
2.7. Programación de Operaciones Productivas	58
2.8. Gestión de Costos	66
2.9. Gestión de Logística	67
2.9.1. Planificación	69
2.9.2. Adquisiciones Y Compras	69
2.10. Gestión y Control de la Calidad	76
2.11. Gestión de Mantenimiento	78
2.12. Cadena de Suministro	79
<b>Capítulo III: Ubicación y Dimensionamiento de la Planta</b>	<b>80</b>

3.1. Dimensionamiento de Red de Agencias y Oficina	81
3.2. Ubicación de la Red de Agencias y Oficinas	84
3.3. Propuesta de Mejora	85
3.4. Conclusiones	91
<b>Capítulo IV: Planeamiento y Diseño de los Productos</b>	<b>92</b>
4.1. Secuencia del Planeamiento y Aspectos a considerar	92
4.2. Aseguramiento de la Calidad del Diseño	93
4.2.1. Condiciones generales para el otorgamiento de créditos	93
4.2.2. Requisitos generales para el otorgamiento de créditos	94
4.2.3. Condiciones específicas por cada producto crediticio	94
4.2.4. Requisitos generales para el otorgamiento de créditos	94
4.2.5. Condiciones específicas por cada producto crediticio	95
4.3. Propuesta de Mejora	99
4.4. Conclusiones	100
<b>Capítulo V: Planeamiento y Diseño del Proceso</b>	<b>102</b>
5.1. Mapeo de los procesos.	102
5.2. Diagrama de Actividades de los Procesos Operativos (D.A.P.)	103
5.3. Herramientas para Mejorar los Procesos	103
5.4. Descripción de los Problemas Detectados en los Procesos	104
5.5. Propuesta de Mejora	104
5.6. Conclusiones	106
<b>Capítulo VI: Planeamiento y Diseño de la Infraestructura</b>	<b>107</b>
6.1. Distribución de Oficinas.	107
6.2. Análisis de la Distribución de Oficinas.	107
6.3. Propuesta de Mejora.	110



6.4. Conclusiones.	119
<b>Capítulo VII: Planeamiento y Diseño del Trabajo</b>	<b>120</b>
7.1. Planeamiento del Trabajo	120
7.2. Diseño del Trabajo	122
7.3. Propuesta de Mejora	130
7.4. Conclusiones	136
<b>Capítulo VIII: Planeamiento Agregado</b>	<b>137</b>
8.1. Estrategias Utilizadas en el Planeamiento Agregado	137
8.1.1. Plan estratégico (PE)	137
8.1.2. Plan Operativo Anual (POA)	137
8.2. Análisis del Planeamiento Agregado	138
8.2.1. Aspectos Financieros	145
8.3. Pronósticos y Modelación de la Demanda	150
8.4. Planeamiento de Recursos (Programa Maestro)	150
8.5. Propuesta de Mejoras	155
8.5.1. Reprogramaciones proyectadas por el FEN: Montos y Características	157
8.5.2. Estructura de procesos	158
8.5.3. Sistemas de información	159
8.5.4. Recursos Humanos	159
8.5.5. Liderazgo, comunicación y trabajo en equipo	160
8.5.6. Análisis de los grupos de interés - stakeholders	160
8.5.7. Proyección financiera	160
8.5.8. Número de Agencias	162
8.5.9. Dotación de Personal	163

8.5.10. Condiciones Crediticias	164
8.5.11. Productividad de los analistas de crédito	164
8.5.12. Morosidad y Provisiones	166
8.5.13. Evolución de las colocaciones y de la cartera de créditos	166
8.5.14. Fuentes y Costo de Fondo	167
8.6. Conclusiones	169
<b>Capítulo IX: Programación de Operaciones Productivas</b>	<b>173</b>
9.1. Optimización del Proceso Productivo	173
9.2. Programación	174
9.3. Propuesta de Mejoras	175
9.4. Conclusiones	176
<b>Capítulo X: Gestión de Logística</b>	<b>177</b>
10.1. Diagnóstico de la Función de Compras y Abastecimiento	177
10.2. La función de Almacenes	178
10.3. Inventarios y Almacenes	178
10.4. La Función de Transporte	179
10.5. Definición de los Principales Costos Logísticos	180
10.6. Propuestas de Mejoras	180
10.7. Conclusiones	182
<b>Capítulo XI: Gestión de Costos</b>	<b>183</b>
11.1. Costos Financieros	183
11.2. Costos de Provisión	183
11.3. Costos Operativos	183
11.4. Costeo por Producto	184
11.4.1. Metodología para la determinación de la tasa de interés activa.	184

11.4.2. Metodología para Determinar el Margen Operacional por Producto	188
11.5. Costeo por Oficinas	189
11.6. Propuesta de Mejoras	190
11.7. Conclusiones	191
<b>Capítulo XII: Gestión y Control de la Calidad</b>	<b>192</b>
12.1. Gestión de la Calidad	193
12.2. Control de la Calidad	193
12.3. Propuesta de Mejoras	194
12.4. Conclusiones	195
<b>Capítulo XIII: Gestión del Mantenimiento</b>	<b>196</b>
13.1. Mantenimiento Correctivo	196
13.1.1. Mantenimiento correctivo formal	196
13.1.2. Mantenimiento correctivo como gestión de incidente de seguridad	198
13.2. Mantenimiento Preventivo	201
13.3. Propuesta de Mejora	202
13.4. Conclusiones	205
<b>Capítulo XIV: Cadena de Suministro</b>	<b>206</b>
14.1. Definición del Producto	206
14.2. Descripción de las Empresas que Conforman la Cadena de Abastecimiento, desde el Cliente Final, hasta su Fuente de Financiamiento	208
14.3. Descripción del Nivel de Integración Vertical, Tercerización, Alianzas o Joint -venture.	208
14.4. Describir las Estrategias del canal de Distribución para Llegar al consumidor Final	209

14.5. Proponer Mejoras al Desempeño de la Cadena de Aprovechamiento	211
14.6. Conclusiones	212
<b>Capítulo XV: Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>214</b>
15.1. Conclusiones	214
15.2. Recomendaciones	214
<b>Referencias</b>	<b>216</b>
<b>Apéndice A. Requisitos a cumplir por el administrador de agencia para la seguridad mínima obligatoria en la oficina de una IFI supervisada por la SBS</b>	<b>219</b>
<b>Apéndice B. Requisitos a cumplir por el responsable de la seguridad física para la seguridad mínima obligatoria en una agencia de una IFI supervisada por la SBS</b>	<b>220</b>
<b>Apéndice C. Requisitos a cumplir por el administrador de agencia/oficina seguridad en edificaciones e instalaciones para oficina principal/agencias</b>	<b>221</b>
<b>Apéndice D. Requisitos a cumplir por el analista de logística y seguridad - seguridad en edificaciones e instalaciones oficina principal/agencias</b>	<b>223</b>
<b>Apéndice E. Requisitos a cumplir por el administrador de agencia/oficina normativa laboral y seguridad y salud en el trabajo</b>	<b>225</b>
<b>Apéndice F. Requisitos a cumplir por el coordinador de seguridad y salud para el trabajo normatividad laboral - seguridad y salud en el trabajo</b>	<b>226</b>
<b>Apéndice G. Requisitos a cumplir por el administrador de agencia equipos, accesorios y documentación necesaria</b>	<b>227</b>
<b>Apéndice H. Requisitos a cumplir por el analista de logística y seguridad equipos, accesorios y documentación necesaria</b>	<b>228</b>
<b>Apéndice I. Indicadores estratégicos</b>	<b>229</b>
<b>Apéndice J. Iniciativas estratégicas</b>	<b>230</b>

<b>Apéndice K. Proyección de la situación financiera 2017 -2019</b>	<b>232</b>
<b>Apéndice L. Escenarios de estrés 2017 -2019</b>	<b>233</b>
<b>Apéndice M. Apetitos y tolerancia al riesgo 2017 -2019</b>	<b>236</b>
<b>Apéndice N. Planes de acción para iniciativas estratégicas 2017</b>	<b>238</b>
<b>Apéndice O. Estado de ganancias y pérdidas proyectado a diciembre 2017</b>	<b>239</b>
<b>Apéndice P. Comparativa del balance general en situación normal y de estrés 2017</b>	<b>240</b>
<b>Apéndice Q. Flujo crediticio de cartera e indicadores de productividad 2017</b>	<b>241</b>
<b>Apéndice R. Controles por automatizar y oportunidades de mejora – Plan de Eficiencia Cierre 2016</b>	<b>242</b>
<b>Apéndice S. Análisis de distancias entre las agencias de Edpyme Alternativa</b>	<b>244</b>
<b>Apéndice T. Análisis de tiempos entre las agencias de Edpyme Alternativa</b>	<b>245</b>
<b>Apéndice U. Análisis para determinar sud sedes administrativas</b>	<b>246</b>
<b>Apéndice V. Proyectos de TI programados para marzo 2017</b>	<b>247</b>
<b>Apéndice W. Incentivo competitivo, bonificación de productividad para el personal de negocios</b>	<b>248</b>
<b>Apéndice X. Incentivo competitivo, bonificación de productividad para el personal de cobranzas</b>	<b>258</b>
<b>Apéndice Y. Incentivo competitivo, bonificación de productividad, venta de microseguros para el personal de operaciones</b>	<b>260</b>
<b>Apéndice Z. Incentivo competitivo por cumplimiento de la gestión de riesgo operacional</b>	<b>261</b>
<b>Apéndice AA. Incentivo competitivo, bonificación de productividad, IMO de riesgos</b>	<b>262</b>
<b>Apéndice BB. Clasificación de incidentes de seguridad de la información</b>	<b>264</b>
<b>Apéndice CC. Evaluación mensual resumida del Estado de Ganancias y Pérdidas por agencia</b>	<b>265</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Colocaciones de Crédito por Cartera, Participación, Cartera Atrasada, Clientes, Desembolso y Mora según Producto y Subproducto Crediticio.</i>	4
Tabla 2. <i>Distribución de Gastos Familiares según Zona Urbana y Rural</i>	10
Tabla 3. <i>Distribución de Colocaciones de Crédito según el Destino de Crédito</i>	10
Tabla 4. <i>Listado de Procedimientos de la Jefatura de Operaciones</i>	16
Tabla 5. <i>Distribución de Rangos de Plazos de los Créditos</i>	18
Tabla 6. <i>Nivel Jerárquico de las Normativas en Edpyme Alternativa</i>	30
Tabla 7. <i>Instancias Encargadas de las Etapas de Propuesta, Revisión y Aprobación de Normativas en Edpyme Alternativa.</i>	32
Tabla 8. <i>Procedimiento de Obtención de Fondos.</i>	36
Tabla 9. <i>Procedimiento para la Promoción y Admisión de Créditos.</i>	40
Tabla 10. <i>Niveles de Autonomía para la Aprobación de Créditos</i>	41
Tabla 11. <i>Procedimiento de Evaluación de Créditos</i>	43
Tabla 12. <i>Proceso de Autorización de Créditos</i>	44
Tabla 13. <i>Proceso de Desembolso de Crédito</i>	45
Tabla 14. <i>Proceso de Seguimiento de Créditos</i>	46
Tabla 15. <i>Procedimiento Post Venta</i>	48
Tabla 16. <i>Horarios de Trabajo por Agencias</i>	51
Tabla 17. <i>Flujo Proyectado de Cartera 2017</i>	59
Tabla 18. <i>Principales Indicadores de Cartera Ejecutado y Proyectado, Marzo 2017</i>	61
Tabla 19. <i>Principales Indicadores de Rendimiento de Cartera 2017</i>	61
Tabla 20. <i>Principales Indicadores Financieros dic-2016 y Proyección dic-2017</i>	62
Tabla 21. <i>Balance General Proyectado y Ejecutado, Marzo 2017</i>	63
Tabla 22. <i>Indicadores de Calidad de Cartera bajo Supuestos de Estrés 2017</i>	63

Tabla 23. <i>Afectación de los Principales Indicadores bajo Supuestos de Estrés 2017</i>	64
Tabla 24. <i>Distribución de Gastos de Personal y Directorio</i>	65
Tabla 25. <i>Distribución de Gastos por Servicios de Terceros 2017</i>	66
Tabla 26. <i>Distribución de Iniciativas Estratégicas 2017</i>	67
Tabla 27. <i>Distribución de Iniciativas Estratégicas</i>	68
Tabla 28. <i>Distribución de Iniciativas Estratégicas 2017</i>	69
Tabla 29. <i>Niveles de Autonomía para Compras y Adquisiciones</i>	70
Tabla 30. <i>Condiciones para Acelerar la Gestión de Compras y Adquisiciones</i>	71
Tabla 31. <i>Proceso de Adquisiciones de Bienes o Contrataciones de Servicios</i>	73
Tabla 32. <i>Proceso de Control y Renovación de Contratos</i>	74
Tabla 33. <i>Proceso de Registro y Control de Proveedores</i>	75
Tabla 34. <i>Proceso de Elaboración del Programa Anual de Mantenimiento</i>	78
Tabla 35. <i>Resumen del Flujo de Cartera Crediticia Proyectada hasta el Final del Año 2017</i>	84
Tabla 36. <i>Consideraciones para Puntaje a Fin de Elegir una Sud Sede Administrativa</i>	86
Tabla 37. <i>Provincias y sus Saldos de Cartera al Cierre de Marzo 2017 Propuestas para Conformar la Región 1</i>	87
Tabla 38. <i>Provincias y sus Saldos de Cartera al Cierre de Marzo 2017 Propuestas para Conformar la Región 2</i>	87
Tabla 39. <i>Provincias y sus Saldos de Cartera al Cierre de Marzo 2017 Propuestas para Conformar la REGIÓN 3</i>	88
Tabla 40. <i>Provincias y sus Saldos de Cartera al Cierre de Marzo 2017 Propuestas para Conformar la REGIÓN 4</i>	88
Tabla 41. <i>Análisis de Capacidad Instalada para la Producción y Porcentaje de Utilización en Función a la Unidad de Producción por Número de Analistas de Crédito</i>	90
Tabla 42. <i>Plan de Acción para la Ubicación y Dimensionamiento</i>	91

Tabla 43. <i>Listado de Actividades Programadas Anuales para la Ubicación y Dimensionamiento</i>	91
Tabla 44. <i>Listado de Condiciones Específicas por Producto Crediticio</i>	96
Tabla 45. <i>Productos Crediticios para Clientes con/sin Negocio según Región y Agencia.</i>	97
Tabla 46. <i>Tablero de Control de Indicadores, Inteligencia Comercial, Marzo 2017</i>	98
Tabla 47. <i>Plan de Acción</i>	99
Tabla 48. <i>Acciones y aplicación</i>	100
Tabla 49. <i>Implementación de la metodología de Gestión de Calidad</i>	105
Tabla 50. <i>Implementación de la metodología de Gestión de Calidad</i>	106
Tabla 51. <i>Personal Necesario para el Funcionamiento de una Agencia</i>	109
Tabla 52. <i>Metraje Necesario para el Funcionamiento de una Agencia</i>	110
Tabla 53. <i>Distribución Porcentual de los Espacios Necesarios para una Agencia</i>	110
Tabla 54. <i>Tipos de Agencias según las Proporciones del Local</i>	111
Tabla 55. <i>Tabla de códigos de cercanía</i>	111
Tabla 56. <i>Razones de cercanía</i>	112
Tabla 57. <i>Tabla de Cercanía Total (TCR) de una Agencia de Edpyme Alternativa</i>	113
Tabla 58. <i>Áreas y Grado de Vinculación</i>	115
Tabla 59. <i>Capacidad Actual y Propuesta por re Diseño de Espacios</i>	117
Tabla 60. <i>Metodología de Distribución de Espacios</i>	118
Tabla 61. <i>Tabla de acciones y aplicación para la Metodología de distribución de espacios</i>	119
Tabla 62. <i>Número de Etapas, Tiempos por Etapa y Tiempo Total Requerido para Lograr un Plan de Carrera según Categoría de Cargo</i>	124
Tabla 63. <i>Etapas Necesarias para Conformar el Cargo de Gerencia General</i>	125
Tabla 64. <i>Etapas Necesarias para Conformar el Cargo de Gerencia de Riesgos</i>	126
Tabla 65. <i>Etapas Necesarias para Conformar el Cargo de Gerencia de Administración y</i>	



<i>Finanzas</i>	126
Tabla 66. <i>Etapas Necesarias para Conformar el Cargo de Jefe de Finanzas y Tesorería</i>	127
Tabla 67. <i>Etapas Necesarias para Conformar el Cargo de Jefe de Administración</i>	127
Tabla 68. <i>Etapas Necesarias para Conformar el Cargo de Jefe de Recursos Humanos</i>	128
Tabla 69. <i>Etapas Necesarias para Conformar el Cargo de Jefe de Auditoría Interna</i>	129
Tabla 70. <i>Etapas Necesarias para Conformar el Cargo de Jefe de Tecnologías de la</i>	
<i>Información</i>	129
Tabla 71. <i>Etapas Necesarias para Conformar el Cargo de Jefe de Organización y Métodos</i>	130
Tabla 72. <i>Etapas Necesarias para Conformar el Cargo de Analista de Riesgo Operativo</i>	130
Tabla 73. <i>Etapas Necesarias para Conformar el Cargo de Analista Auditor en Tecnologías de</i>	
<i>la Información</i>	130
Tabla 74. <i>Implementación para el Planeamiento y Diseño del Trabajo</i>	135
Tabla 75. <i>Acciones y Aplicaciones de la implementación para el Planeamiento y Diseño del</i>	
<i>Trabajo</i>	136
Tabla 76. <i>Resultados Esperados según Objetivos Estratégicos.</i>	140
Tabla 77. <i>Proyección de Indicadores Claves 2016 -2019</i>	142
Tabla 78. <i>Proyección de Indicadores de Colocaciones 2016 -2019</i>	142
Tabla 79. <i>Proyección de Indicadores de Colocaciones en Escenario de Estrés 2016 -2019</i>	143
Tabla 80. <i>Proyección de Indicadores de Fondeo 2016 -2019</i>	144
Tabla 81. <i>Estado de Resultados Ejecutado y Proyectado, Marzo 2017</i>	144
Tabla 82. <i>Proyección de Indicadores Relevantes 2017 -2019</i>	145
Tabla 83. <i>Crecimiento Cartera Crediticia (miles soles) del 2015 al 2016</i>	146
Tabla 84. <i>Porcentaje de Cartera de Alto Riesgo</i>	147
Tabla 85. <i>Apalancamiento y Solvencia - Año 2016</i>	147

Tabla 86. <i>Indicadores de Productividad y Eficiencia (%) - Año 2016</i>	148
Tabla 87. <i>Cuadro: ROE(%) y ROA(%) Año 2016</i>	149
Tabla 88. <i>Procedimientos para la Elaboración de Planes en Edpyme Alternativa</i>	151
Tabla 89. <i>Indicadores Clave Proyección 2017 -2019</i>	153
Tabla 90. <i>Distribución de la Cartera por Productos (%)</i>	154
Tabla 91. <i>Rendimiento de Cartera Anual (%)</i>	155
Tabla 92. <i>Capacidad Actual y Propuesta por re Diseño de Espacios</i>	156
Tabla 93. <i>Proyecciones Reprogramaciones por Regiones para el Cierre de Abril 2017</i>	157
Tabla 94. <i>Proyecciones de las Reprogramaciones por Regiones para el Cierre de Abril 2017</i>	161
Tabla 95. <i>Requerimiento de Fuentes de Fortalecimiento Patrimonial</i>	162
Tabla 96. <i>Ratio Capital Global Proyectado</i>	163
Tabla 97. <i>Proyección de Dotación de Personal</i>	164
Tabla 98. <i>Proyección de Indicadores de Productividad 2017 - 2019</i>	165
Tabla 99. <i>Porcentaje de Morosidad Mayor a 30 Días y Cargos por Incobrables 2017 - 2019</i>	166
Tabla 100. <i>Colocaciones Anuales Proyectadas 2017 - 2019</i>	167
Tabla 101. <i>Evolución de los Adeudos 2017 - 2019</i>	168
Tabla 102. <i>Plan de Acción del Plan Estratégico Institucional</i>	168
Tabla 103. <i>Acciones y Aplicación para el Plan de Acción del Plan Estratégico Institucional</i>	168
Tabla 104. <i>Evolución de los Resultados 2017 - 2019</i>	169
Tabla 105. <i>Evolución del Estado de Situación Financiera 2017 - 2019</i>	170
Tabla 106. <i>Supuesto de Estrés 2017 – 2019</i>	171
Tabla 107. <i>Principales Indicadores Estrés 2017 - 2019</i>	172

Tabla 108. <i>Plan de Implementación del Plan de Acción sobre los Clientes</i>	176
Tabla 109. <i>Acciones para el Plan de Implementación del Plan de Acción sobre los Clientes</i>	176
Tabla 110. <i>Plan para Planificación y Abastecimiento</i>	181
Tabla 111. <i>Acciones para el Plan para Planificación y Abastecimiento</i>	181
Tabla 112. <i>Proceso de Fijación y Seguimiento de las Tasas de Interés Activas</i>	184
Tabla 113. <i>Plan de Mejora de la Rentabilidad de la Institución</i>	191
Tabla 114. <i>Plan de Mejora de la Rentabilidad de la Institución</i>	191
Tabla 115. <i>Empresas Certificadas con ISO 9001 en el Perú, Relacionadas con el Sector de Instituciones Financieras.</i>	192
Tabla 116. <i>Plan de Implementar una Gestión de Calidad Basada en Procesos</i>	195
Tabla 117. <i>Plan de Implementar una Gestión de Calidad Basada en Procesos</i>	195
Tabla 118. <i>Elaboración del Presupuesto y Programa Anual de Inversiones</i>	197
Tabla 119. <i>Política de Registro y Respuesta a Incidentes de Seguridad de Información</i>	199
Tabla 120. <i>Canales de Comunicación de la Mesa de Ayuda</i>	200
Tabla 121. <i>Procedimientos para la Gestión de Incidencias</i>	201
Tabla 122. <i>Procedimientos para la Elaboración del Programa Anual de Mantenimiento</i>	202
Tabla 123. <i>Plan de Implementación de Planificación, Calidad en la Gestión y Reducción de Costos</i>	204
Tabla 124. <i>Acciones al Plan de Implementación de Planificación, Calidad en la Gestión y Reducción de Costos</i>	204
Tabla 125. <i>Segmentación de la Cartera</i>	212
Tabla 126. <i>Acciones para la Segmentación de la Cartera</i>	212

## Lista de Figuras

<i>Figura 1. Organigrama estructural de Edpyme Alternativa</i>	2
<i>Figura 2. El Ciclo de calidad de Deming, también conocido como PDCA (Aquino Victoriano, 2017)</i>	6
<i>Figura 3. Mapa de procesos de finanzas y tesorería de Edpyme Alternativa (Edpyme Alternativa, 2017)</i>	7
<i>Figura 4. Mapa de procesos de negocios de Edpyme Alternativa (Edpyme Alternativa, 2018)</i>	7
<i>Figura 5. Mapa de procesos de recuperaciones de Edpyme Alternativa (Edpyme Alternativa, 2018)</i>	8
<i>Figura 6. Evolución de las colocaciones según regiones 2008 -2016 (Edpyme Alternativa, 2016)</i>	8
<i>Figura 7. Participación de clientes según su clasificación urbano o rural (Edpyme Alternativa, 2016).</i>	10
<i>Figura 8. Participación de clientes según su exclusividad (Edpyme Alternativa, 2016)</i>	11
<i>Figura 9. Operaciones de producción de servicios financieros</i>	12
<i>Figura 10. Matriz del Proceso de Transformación Edpyme Alternativa</i>	14
<i>Figura 11. Histórico de saldo de cartera desde al año 2019 al año 2017 (en miles).</i>	15
<i>Figura 12. Histórico de clientes desde al año 2019 al año 2017</i>	17
<i>Figura 13. División de la cartera según sector económico</i>	17
<i>Figura 14. Evolución del ratio de morosidad 2009 - 2016</i>	18
<i>Figura 15. Representación simple del cuadro de mando integral (Balance Scorecard)</i>	35
<i>Figura 16. Imagen de una oficina moderna</i>	49
<i>Figura 17. Diferencias cuando se rompe un vidrio templado y un vidrio crudo</i>	50
<i>Figura 18. Representación gráfica del modelo de Porter</i>	54
<i>Figura 19. Factores diferenciadoras de nuestra competencia</i>	55

<i>Figura 20. Poder negociación de los clientes</i>	56
<i>Figura 21. Factores diferenciadoras de Edpyme Alternativa</i>	56
<i>Figura 22. Distribución de cartera 2016 y cartera proyectada 2017</i>	60
<i>Figura 23. Mapa del sistema de gestión del proceso normativo</i>	77
<i>Figura 24. Cuadro distributivo jerárquico de oficina principal, agencias y oficinas informativas</i>	80
<i>Figura 25. Mapa de ubicación de las agencias y oficinas de Edpyme Alternativa</i>	81
<i>Figura 26. Puntuación obtenida para determinar nuevas sedes administrativas</i>	87
<i>Figura 27. Ejemplo de una herramienta de cuadro de mando integral (CMI)</i>	101
<i>Figura 28. Matriz de procesos de Edpyme Alternativa</i>	102
<i>Figura 29. Ámbito de cobertura como referencia de las metodologías</i>	103
<i>Figura 30. Procesos y diferencias entre gobierno y gestión</i>	104
<i>Figura 31. Procesos a cargo de las gerencias y sus sub procesos</i>	105
<i>Figura 32. Imagen del logotipo de Edpyme Alternativa</i>	108
<i>Figura 33. Metodología Muther aplicada a la distribución de espacios para una Agencia de Edpyme Alternativa.</i>	114
<i>Figura 34. Distribución de ambientes para un local con proporciones cuadradas</i>	116
<i>Figura 35. Distribución de ambientes para un local con proporciones rectangulares</i>	116
<i>Figura 36. Distribución de ambientes para un local con proporciones alargadas</i>	116
<i>Figura 37. Re distribución de espacios para el segundo piso de la oficina principal</i>	117
<i>Figura 38. Re distribución de espacios para el tercer piso de la oficina principal</i>	118
<i>Figura 39. Estructura tradicional de las gerencias de la Edpyme</i>	131
<i>Figura 40. Estructura moderna, con la finalidad de dinamizar la gestión de cambio</i>	132
<i>Figura 41. Propuesta para la jefatura de cumplimiento</i>	134
<i>Figura 42. Propuesta para la jefatura de planeamiento</i>	135

<i>Figura 43. Propuesta para los analistas de gerencia general</i>	135
<i>Figura 44. Pilares fundamentales para Edpyme Alternativa</i>	139
<i>Figura 45. Mapeo estratégico de objetivos</i>	141
<i>Figura 46. Perspectivas estratégicas y relación causa y efecto entre las perspectivas</i>	152
<i>Figura 47. Mapa estratégico de Edpyme Alternativa</i>	152
<i>Figura 48. Propuesta de valor para erradicar la exclusión Financiera</i>	156
<i>Figura 49. Pilares fundamentales definidos para los próximos 3 años</i>	157
<i>Figura 50. Mapa de procesos de la jefatura de administración</i>	196
<i>Figura 51. Cadena de suministro de Edpyme Alternativa</i>	210



## Capítulo I: Introducción

### 1.1. Descripción de la Empresa.

Edpyme Alternativa desde setiembre del 2001 es una empresa privada del Sistema Financiero que se rige por la Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, con su Oficina Principal en la Ciudad de Chiclayo, desde donde dirige actividades financieras en apoyo a la actividad económica y productiva de la pequeña y micro empresa en zonas con poca oferta bancaria y sobre un segmento objetivo de clientes rurales y urbano marginales con un ámbito geográfico en constante expansión desde la zona norte del Perú sobre la base de las regiones de Lambayeque y Piura hacia zonas colindantes con nexos comerciales en las regiones de Trujillo, Cajamarca y Amazonas conforme a sus planes de expansión, para lo cual se moviliza recursos financieros de fuentes nacionales e internacionales, con el objetivo de facilitar el acceso al crédito y mejorar así la calidad de vida de los clientes.

A la fecha, sus principales accionistas son la Cooperativa de Ahorro y Crédito Abaco con 51%, líder en su sector a nivel nacional y latinoamericano, el Grupo Financiero Diviso S.A., importante actor de microfinanzas y del mercado de capitales del Perú, con el 25% y Microvest LP con 23%, gestor de fondeo e inversiones a nivel mundial.

Edpyme Alternativa es una de las un poco más de 70 instituciones micro financieras del Perú. En presencia física por número de agencias Edpyme Alternativa ocupa el ranking 26 al mes de noviembre del año 2016 con 18 agencias y se espera mejorar en este ranking para el presente año conforme a los planes de expansión que se han propuesto, estimando que podría avanzar entre 2 a 3 puestos en este ranking. En saldo de colocaciones Edpyme Alternativa ocupa el ranking 37 al mes de noviembre del año 2016 con un poco más de 1 millón de soles en cartera y se espera mejorar en este ranking para el presente año conforme a los planes de incremento de cartera que se han propuesto. Asimismo se menciona que

Edpyme Alternativa ocupa el décimo puesto con 3.5% de cartera en Alto Riesgo (Sistema Micro Finanzas, 2017).

Misión. Brindar soluciones financieras que atiendan necesidades de Emprendedores y Microempresarios, con una alta vocación de servicio.

Visión. Ser la Institución reconocida por su Agilidad, Flexibilidad y Excelencia en el servicio hacia sus clientes.

### 1.1.1. Valores institucionales.

Integridad. Somos honestos, respetuosos, leales, humildes y comprometidos.

Vocación de servicio. Compromiso con las necesidades de nuestros clientes y colaboradores.

Trabajo en Equipo. Logramos nuestros objetivos a través de la suma de esfuerzos, conocimientos y experiencia, siendo tolerantes y generando confianza en cada uno de nuestros colaboradores.

Innovación. Buscamos permanentemente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

Efectividad. Utilizamos de la manera más responsable y eficiente los recursos.

### 1.1.2. Organigrama estructural

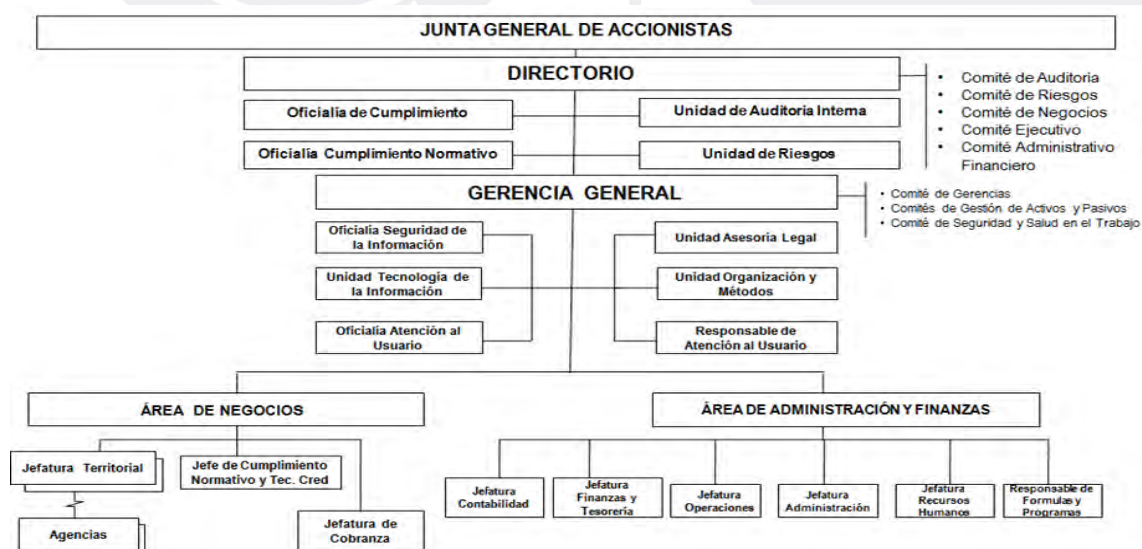


Figura 1. Organigrama estructural de Edpyme Alternativa

Nota: Recuperado el 20 de marzo de 2017, de [www.alternativa.com.pe](http://www.alternativa.com.pe)



## 1.2. Productos y Servicios

Según establece la ley General del Sistema Financiero y de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP N° 26702 en su Artículo 288°, modificado mediante Decreto legislativo N° 1028 °, corresponde a las Edpymes realizar las operaciones señaladas en los incisos 3b, 4, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 26, 28, 29, 32, 33, 35, 36, 38, 39, 41 y 43 del artículo 221°. Las demás operaciones señaladas en el artículo 221° también podrán ser realizadas por La Edpyme cuando cumpla los requisitos establecidos por la Superintendencia, sobre la base detallada Edpyme Alternativa realiza las siguientes operaciones y servicios: Estos son: (a) otorgar créditos directos, con o sin garantía; (b) realizar operaciones de crédito con bancos y financieras del exterior, así como efectuar depósitos en unos y otros; (c) operar en moneda extranjera; (d) celebrar contratos de compra o de venta de cartera; (e) adquirir los bienes inmuebles, mobiliario y equipo; (f) efectuar cobros, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas y/o bancos corresponsales; (g) actuar como fiduciarios en fideicomisos; (h) operaciones de Dinero Electrónico BIM; (i) ventas de SOAT; (j) venta de microseguros; (k) pago de servicios; (m) recarga de celulares.

Sin embargo las principales operaciones que sustentan el negocio son los productos crediticios los cuales están organizados dentro de la participación de nuestra cartera de la siguiente forma:

A continuación se detallan las características principales de cada producto crediticio:

Rural. Dirigido a personas que gestionan actividad micro empresarial en comercio, producción o servicios, siempre que residan u operen en zonas rurales y/o urbanas marginales y con un mínimo de 6 meses de experiencia en la actividad.

PYME. Dirigido a financiar a los microempresarios de los sectores de producción, comercio y servicios u otros a excepción de agricultura, siempre que estos están ubicados en

Tabla 1.

*Colocaciones de Crédito por Cartera, Participación, Cartera Atrasada, Clientes, Desembolso y Mora según Producto y Subproducto Crediticio.*

Sub-producto	Cartera bruta	% part.	Cartera atrasada	Clientes	Desembolso	Mora %
Pyme						
Pyme Tradicional	38,265	99%	2,156	10,096	4,130,723	5,63%
Pyme Diario	475	1%	12	334	170,100	2.63%
Total Pyme	38,739	34%	2,168	10,430	4300,823	5.60%
Consumo						
C. Personal	5,025	100%	134	3,133	638,912	2.67%
C. Alternativo		0%				
Total Consumo	5,025	4%	134	3,133	638,912	2.67%
Mejorando Mi Casa						
M.M. Casa Tradicional	15,981	99%	200	2,156	1,215,640	1.25%
M.M. Casa Alternativo	142	1%	8	12		5.64%
Total Mejorando Micasa	16,123	100%	208	2,168	1,215,640	1.29%
Agrícola						
Agrícola	12,708	100%	310	2,702	1,938,481	2.44%
Total Agrícola	12,708	11%	310	2,702	1,938,481	
Rural						
Rural	28,747	100%	592	12,600	3,842,075	2.06%
Total Agrícola	28,747	25%	592	12,600	3,842,075	2.06%
Crediservicio						
Crediservicio	6,973	100%	116	6,561	1,059,490	1.66%
Total Crediservicio	6,973	6%	116	6,561	1,059,490	1.66%
Vehicular						
V. Tradicional	3,663	69%	197	99	80,600	5.39%
V. Credipalanca	679	13%	23	42	25,000	3.41%
V. Pyme	964	18%		34	75,000	0.00%
Total Vehicular	5,306	5%	221	175	180,600	4.16%
Total general	113,622	100%	3,749	37,769	13,176,021	3.36

*Nota.* Tomado del Informe del Comité Administrativo Financiero. Chiclayo. (Edpyme Alternativa, 2017)

zonas urbanas o urbanos marginales.

Crediservicios. Dirigido a personas naturales con experiencia en realizar actividades

de mano de obra operativa especializada o doméstica, quienes usualmente no cuentan con sustento formal para su remuneración.

Consumo. Dirigido a brindar financiamiento a toda persona natural que cuente con ingresos mensuales permanentes sobre los cuales cuenta con los respectivos sustentos, donde el destino es para atender compra de bienes o pago de servicios.

Agrícola. Dirigido a financiar a micro productores agrícolas en zonas dentro de nuestro ámbito de acción.

Mejorando Mí Casa. Dirigido a financiar mejoras y ampliaciones en las viviendas de los clientes.

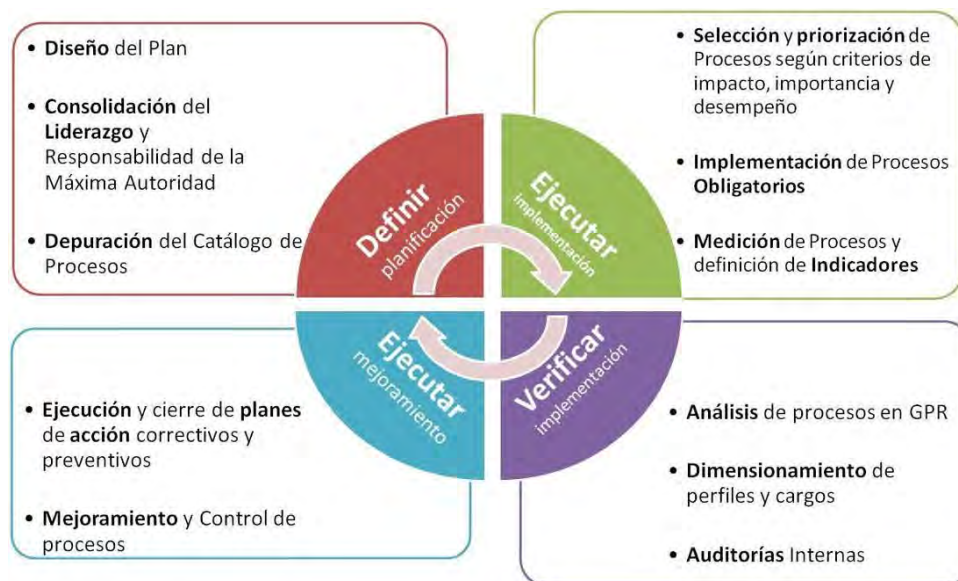
Diario. Dirigido a financiar a micro empresarios quienes trabajan en mercados, mercadillos y paraditas, donde se realiza recaudación en sus propios negocios.

Vehicular. Dirigido a financiar la compra de vehículos a empresas de transporte, micro empresarios y a choferes palanca.

### **1.3. Ciclo Operativo**

Tomando en cuenta un ciclo operativo de William Deming basado en una gestión de calidad o por procesos lo planificado, deberá ser implementado, después de lo cual será revisado o evaluado para determinar las mejoras que resulten necesarias, con lo cual se realimenta o reorienta la planificación y continúa en un ciclo.

Sobre lo explicado la planificación de las operaciones en la empresa resulta un proceso de especial atención donde se deben definir temas importantes como la obtención de fondos y las estrategias de colocación de créditos como pilares fundamentales para la continuidad del negocio, los cuales deberán ser implementados teniendo en cuenta una estructura afirmada de procesos sustentada sobre una organización que responda a los requerimientos de su ejecución, asimismo es importante la dirección y luego control sobre las mismas.



*Figura 2.* El Ciclo de calidad de Deming, también conocido como PDCA (Aquino Victoriano, 2017)

*Nota:* Tomado de “Deming – Mejoras para la Calidad” por el INSTITUTO TECNOLÓGICO DE APIZACO, s.f. Recuperado de <https://mejoras-para-la-calidad-avg.weebly.com/deming.html>

El ciclo operativo en Edpyme Alternativa se inicia con la planificación para la obtención de fondos y su correspondiente organización o administración de los mismos, conforme se puede expresar en la siguiente figura.

La obtención de fondos, surge de la evaluación del flujo de caja proyectado de la empresa, donde también se debe analizar las líneas de financiamiento vigentes, la oferta de proveedores de fondos nacionales o del exterior y el riesgo de mercado por variación en el tipo de cambio.

Después de la obtención del fondos se desarrolla el principal giro del negocio lo cual se considera como la implementación o ejecución lo cual corresponde a la colocación de créditos liderado por el área de negocios en la mayoría de sus procesos a excepción del proceso de desembolso, al respecto se expresa en la siguiente imagen un resumen gráfico del mismo.

El proceso de créditos, comienza desde la promoción y proceso de admisión, la evaluación, autorización, el desembolso del mismo a cargo de la Jefatura de Operaciones, su



Figura 3. Mapa de procesos de finanzas y tesorería de Edpyme Alternativa (Edpyme Alternativa, 2017)

Nota. Tomado de “Manual de Políticas y Procedimientos de Finanzas y Tesorería, versión 1.9”.



Figura 4. Mapa de procesos de negocios de Edpyme Alternativa (Edpyme Alternativa, 2018)

Nota: Tomado del “Manual de Procedimientos del área de Negocios 1.0”.

posterior seguimiento y hasta la etapa post venta e incluida las fases de cobranza y recuperación para los créditos morosos.

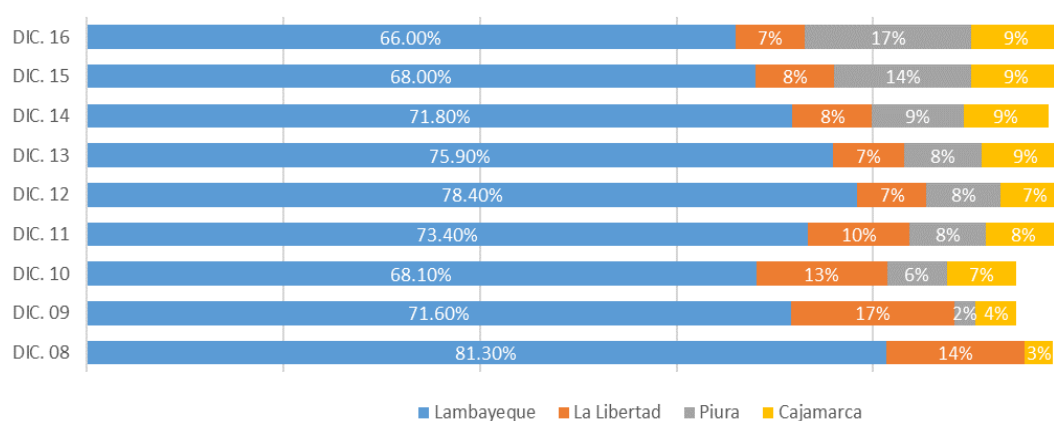
El proceso de Recuperación, al final del proceso de créditos y como gestión inevitable existen los procesos de recuperación de aquellos créditos que caen en morosidad, lo cual se ejecuta conforme a la legislación vigente como la Ley N°29571 Código de Protección y Defensa del Consumidor y la Ley N° 28587: Ley Complementaria a la Ley de Protección al Consumidor en Materia de Servicios Financieros, así como también con otro equipo especializado en recuperaciones tanto extrajudicial como judicial.

El ciclo operativo como se indicó tiene participación en la zona norte del país y de forma principal con más del 60% de sus operaciones en la Región de Lambayeque, seguida de la Región Piura con casi un 20% y la región La Libertad con casi 10%.



**Figura 5.** Mapa de procesos de recuperaciones de Edpyme Alternativa (Edpyme Alternativa, 2018)

Nota: Recuperado del “Reglamento de Cobranzas y Castigos Versión 7.1”.



**Figura 6.** Evolución de las colocaciones según regiones 2008 -2016 (Edpyme Alternativa, 2016)

Nota: Recuperado de “Memorial Institucional Edpyme Alternativa 2016”.

El principal canal de las operaciones es mediante el contacto directo con los clientes, adicional a lo cual y a mediano plazo se viene implementando las operaciones BIM con el apoyo de la Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú (ASOMIF) y de Pagos Digitales Peruanos (PDP), Empresa del Centro de Estudios Financieros (CEFI) de ASBANC, instituciones financieras y gremios (Grupo Scotiabank, FEPCMAC y ASOMIF), que tiene la responsabilidad de gestionar la plataforma de dinero electrónico denominada BIM, para lo cual usa la plataforma EWP de Ericsson.

La Edpyme trabaja adecuando su actuar conforme a la legislación vigente conforme a las exigencias de su ente regulador la Superintendencia de Banca, seguro y AFP así como

otras instancias, de las cuales se mencionan las siguientes por su mayor impacto:

1. Ley N° 29873, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo y su reglamento mediante D.S. N°005-2012–TR, así como sus modificatorias
2. LEY N° 29733, Ley de protección de datos personales y su reglamento mediante D.S. N° 003-2013-JUS, así como sus modificatorias.

#### **1.4. Clasificación según sus Operaciones.**

La principal forma de como clasificar las operaciones refiere al tipo de segmento de cliente sea este un cliente urbano o urbano marginal o cuando se trata de un cliente rural, esta clasificación se sustenta en los márgenes de gastos los cuales son distintos dependiendo de su ubicación social entre Urbano o Rural. Sobre la cual es de interés para Edpyme Alternativa el mantener sus operaciones en forma mayoritaria en las zonas rurales por cuanto en estas la oferta bancaria es mínima lo cual posibilita el poder competir con ellos aun teniendo una tasa de interés superior lo cual se apalanca con un trato especial a los clientes acorde a su cultura e idiosincrasia.

Para el control de gastos según sea el Cliente Urbano o Rural, Edpyme Alternativa cuenta diseñado una tabla de gastos la misma que está incluida dentro de su sistema comercial para asegurar el cumplimiento de los gastos mínimos.

Los planes institucionales siempre están previniendo el mantener siempre un mayor posicionamiento en los clientes rurales, por lo cual de los cerca de 40,000 cliente de su cartera, un poco más del 70% son clientes rurales, como se aprecia en el siguiente figura.

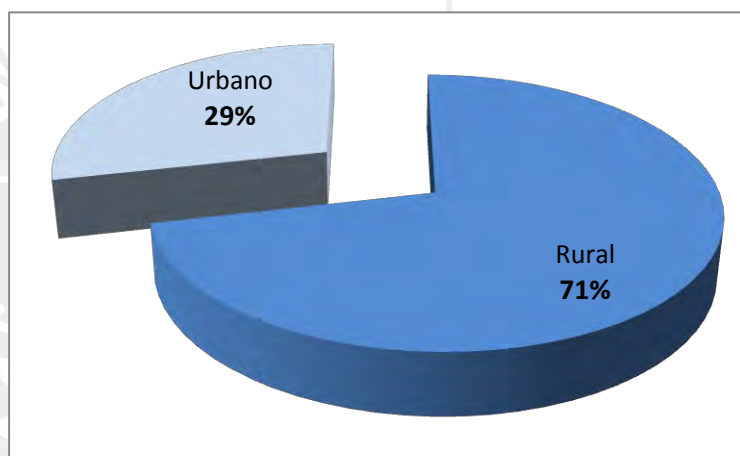
La forma más importante de como clasificar las operaciones de Edpyme Alternativa para su ente supervisor la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, se define según el destino del crédito, donde Edpyme Alternativa desde su fundación se mantiene conforme a su misión pues más del 60% de sus colocaciones (Capital de Trabajo y Activo Fijo) corresponden financiar micro créditos.

Tabla 2.

*Distribución de Gastos Familiares según Zona Urbana y Rural*

N°	Detalle de Gastos	Zona Urbana		Zona Rural	
		Por Persona	Por Familia	Por Persona	Por Familia
1	Alimentos	S/ 73.44	S/ 330.47	S/ 58.75	S/ 264.37
2	Alquiler	S/ 4.65	S/ 20.95	S/ 3.73	S/ 16.76
3	Servicios	S/ 15.90	S/ 71.53	S/ 12.72	S/ 57.21
4	Educación	S/ 16.36	S/ 73.59	S/ 13.08	S/ 58.87
5	Transporte	S/ 22.27	S/ 100.23	S/ 17.82	S/ 80.19
6	Salud	S/ 6.07	S/ 27.29	S/ 4.85	S/ 21.84
7	Bienes y vestido	S/ 19.71	S/ 88.67	S/ 15.76	S/ 70.94
8	Entretén. y otros	S/ 20.12	S/ 90.52	S/ 16.10	S/ 72.42
TOTAL		S/ 178.51	S/ 803.25	S/ 142.81	S/ 642.60

*Nota:* Tomado de la “Normativa de Otorgamiento de Créditos, Versión 8.6”, (Edpyme Alternativa, 2018)



*Figura 7.* Participación de clientes según su clasificación urbano o rural (Edpyme Alternativa, 2016).

*Nota:* Tomado del “Taller de Gobernabilidad Edpyme Alternativa Setiembre 2016”.

Tabla 3.

*Distribución de Colocaciones de Crédito según el Destino de Crédito*

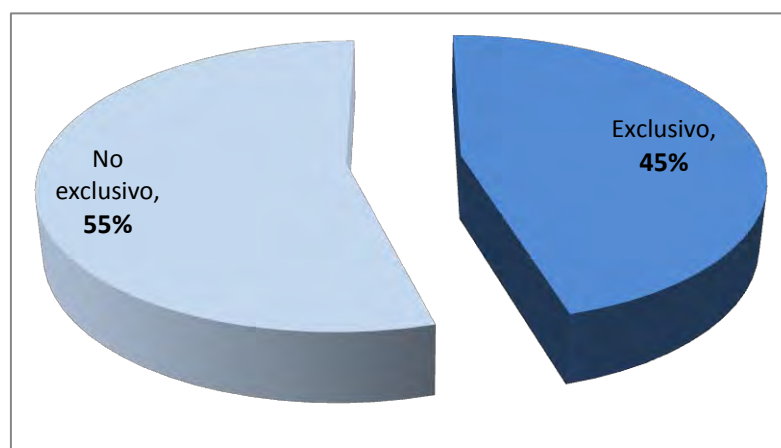
Destino	Saldo Capital	%
Activo Fijo	41,234,577	36%
Capital de Trabajo	42,929,976	38%
Libre Disponibilidad	29,457,495	26%
Total	113,622,048	100%

*Nota:* Adaptado de la Base de cierre Edpyme Alternativa, (Edpyme Alternativa, 2016)

Otra de las variables sensibles al momento de analizar la cartera y colocaciones de



Edpyme Alternativa es como los clientes comparten sus créditos conjuntamente con otras instituciones financieras de su entorno, lo cual demostraría su fidelidad, confianza y principalmente su buena cultura financiera, en este aspecto no podría ser mejor por cuanto casi la mitad de su cartera es exclusiva.



*Figura 8.* Participación de clientes según su exclusividad (Edpyme Alternativa, 2016)  
Nota: Adaptado de la Base de cierre Edpyme Alternativa.

### 1.5. Matriz del Proceso de Transformación.

Conforme a la gestión de la producción se plantea a Edpyme Alternativa como una empresa donde su principal producto es la colocación de créditos, lo cual califica como Producción de solo servicios intangibles. Volviendo a hacer la aclaración referida a que Edpyme Alternativa no capta ahorros de sus clientes entonces se excluye el servicio de seguridad que brindan los bancos sobre los ahorros de sus clientes, entonces se enmarca a servicios financieros, donde resulta muy importante lograr la satisfacción del cliente (calidad, personas, procesos), los cuales conforme a la Superintendencia de Banca, seguros y AFP se clasifican en base Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones (Resolución S.B.S. N°11356, 2008), y sus modificatorias; dependiendo del destino del crédito, lo cual podemos resumir en créditos a empresas (usualmente microempresas como personas naturales con negocio) y créditos de consumo, por lo cual Edpyme Alternativa tendría dos líneas de producción de servicios intangibles en las

colocaciones de sus créditos: Servicios Comerciales brindando créditos a empresas y Servicios de Bienestar brindando créditos de consumo.

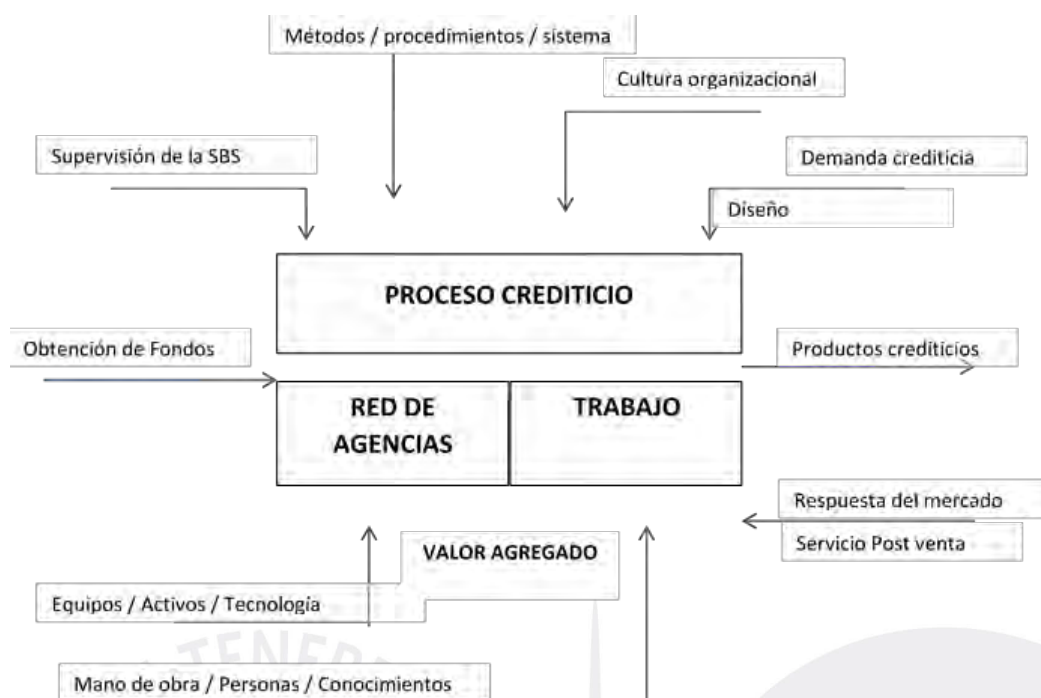


Figura 9. Operaciones de producción de servicios financieros

Se debe destacar la producción de servicios comerciales o créditos a empresas por cuanto conforme Tabla 3 Distribución de colocaciones de crédito según el destino de crédito la suma de los créditos a capital de trabajo sumados a los créditos para activo fijo representan ambos más del 60% de la colocaciones de Edpyme Alternativa, y luego la producción de servicios de bienestar o consumo un poco menos del 40% de sus colocaciones.

Sobre lo explicado se ha desarrollado la Matriz del Proceso de Transformación para Edpyme Alternativa, los servicios financieros de productos crediticios tienen un proceso de trabajo más flexible que la producción única pero no tan rígido como la producción continua por cuanto cada producto de crédito tiene una estandarización media la cual se ajusta finalmente dependiendo de la capacidad de pago de cada cliente, esta situación configura en el uso de productos masivos, los cuales han sido diseñados con el objetivo de satisfacer las necesidades genéricas de un segmento de clientes específico, por este motivo se debe revisar

las condiciones y requisitos que tiene cada producto crediticio cada año a fin de afinar la estrategia según las variaciones que puedan surgir en la demanda, teniendo en cuenta además las deficiencias que podría tener la competencia.

Asimismo, Edpyme Alternativa al ser una institución financiera pequeña busca mercados con baja oferta bancaria donde su mejor acercamiento al cliente determina su arma de diferenciación, por lo cual se podría expresar que utiliza productos masivos con poca estandarización, menores requisitos que la competencia, haciendo notar la diferencia cuando los funcionarios de negocios tienen la capacidad de gestionar excepciones posicionando un producto más a la medida de sus clientes, siendo esta una gran ventaja competitiva sobre su competencia. Lo expresado entonces también califica como:

1. Un trabajo en serie como nuestro producto crédito diario el cual se aplica sobre varios negocios focalizados en mercados con sistema de recaudación en el mismo negocio, también se cuenta con los créditos utilizando la carpa móvil donde se instala una oficina móvil en una localidad usualmente rural y se trabaja desde la promoción hasta la colocación de créditos en máximo dos días.
2. Por lotes con nuestro producto de crédito agrícola, para lo cual se prepara los cultivos autorizados por zona geográfica, estimando los costos de producción y rentabilidad por hectárea cultivada todo lo cual caduca al término de cada campaña agrícola.

Si bien es cierto no se podría desarrollar productos a la medida, sin embargo cada crédito tienen un trabajo de evaluación que tiene como objetivo brindar un crédito (dinero) según la capacidad de pago del cliente por el tipo de negocio y endeudamiento, para lo cual se requiere una evaluación económica financiera que necesariamente termina otorgar un monto de dinero distinto a cada cliente, asimismo se debe ajustar su reembolso acorde al flujo de caja del cliente, e incluso se podría otorgar un periodo de gracia.

Todas las características de este producto intangible determinan varios ratios

financieros y condiciones que hacen que cada crédito colocado sea necesariamente distinto uno de otro.

También existen otros servicios los cuales no representan márgenes de ingresos considerables pero apoyan en el proceso de fidelización de los clientes como son los giros, pago de servicios y recargas de celulares, estos productos son de carácter masivo y totalmente estandarizado, dentro de estos se está justamente por hacer el lanzamiento operativo del BIM.

<b>Repetitividad</b> <b>Tecnología</b>	<b>UNA VEZ</b>	<b>INTERMITENTE</b>	<b>CONTINUO (LÍNEA)</b>
ARTÍCULO			
ÚNICO			
LOTE			
SERIE			
MASIVO			
CONTINUO			

*Figura 10.* Matriz del Proceso de Transformación Edpyme Alternativa

*Nota:* Adaptado de (D'Alessio, 2012)

### 1.6. Relevancia de la Función de Operaciones.

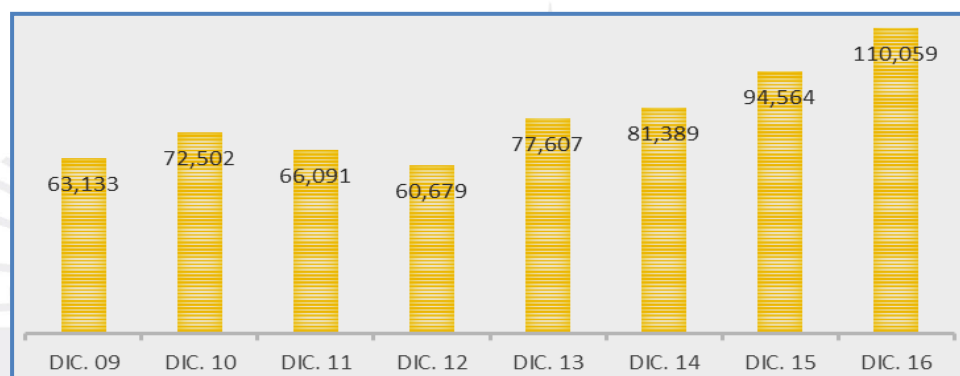
Aunque no se cuenta con una Gerencia directa, la Jefatura de Operaciones tiene las siguientes dos (02) funciones principales de conformidad al Manual de Organización y Funciones (versión 8.5):

1. Se encarga de administrar y controlar la correcta aplicación de las políticas y reglamentos, y procedimientos que rigen el Otorgamiento de Créditos de la Edpyme Alternativa; verificando y asegurando que los expedientes de Créditos, estén conformes y completos antes de su desembolso.
2. Revisar y actualizar los controles operativos de créditos, garantías, niveles de autonomía de aprobación de créditos, formalización de las operaciones de créditos y de valores y garantías, verificaciones, seguros, administrar títulos valores, entre otras derivadas de asegurar y sustentar las operaciones ejecutadas.

De lo expresado el personal de operaciones el cual se encuentra trabajando en cada una de sus agencias debiendo asegurar la integridad de las operaciones que coloca negocios dentro del proceso crediticio de Edpyme Alternativa, para lo cual se debe brindar los instrumentos necesarios para mantener su total independencia en la gestión y desempeño de sus funciones.

La Jefatura de Operaciones cuenta con la mejor organización en cada uno de los casi medio ciento de procedimientos, los cuales listamos en la Tabla 4.

Asimismo la Jefatura de Operaciones debe tener la capacidad suficiente para dar soporte a la gestión de ventas de Edpyme Alternativa, la cual a continuación se expresa en términos de saldo de cartera y clientes desde diciembre del 2009 a diciembre del 2016.



*Figura 11.* Histórico de saldo de cartera desde al año 2009 al año 2017 (en miles).

*Nota:* Tomado de “Memoria Anual Edpyme Alternativa 2016” (Edpyme Alternativa, 2016).

Por lo mostrado en la figura anterior la función de las Operaciones en Edpyme Alternativa deben tener un cuidado especial por cuanto se encuentra en un claro crecimiento, lo que denota que se deben verificar constantemente los controles existentes e ir previendo la inclusión o mejora de la tecnología pertinente a aplicar.

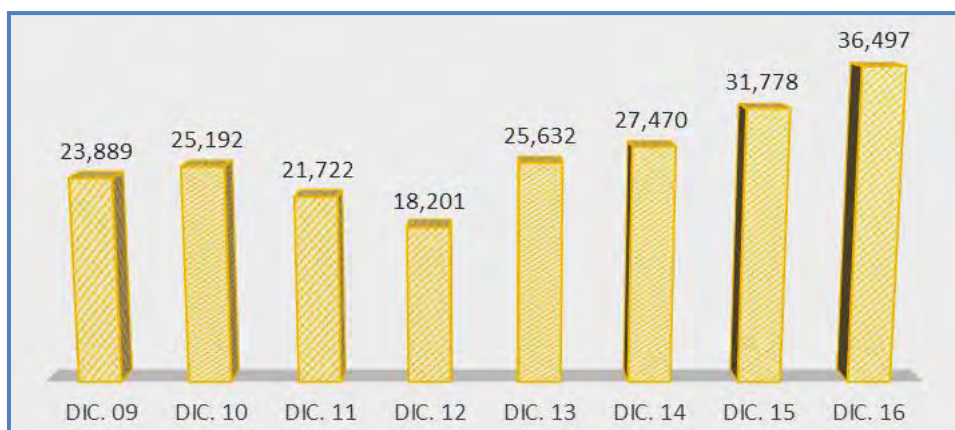
Tanto el saldo de cartera como el número de clientes mantienen un crecimiento similar por cuanto el ticket promedio de crédito se ha mantenido durante los últimos años siempre por debajo de los S/4,000.

Tabla 4.

*Listado de Procedimientos de la Jefatura de Operaciones*

N°	Procedimiento	Codigo	Responsable
01	Apertura y cierre de caja fuerte o bóveda	MP-OPER- 01	Asistente de operaciones
02	Cancelación de préstamos	MP-OPER- 02	Personal de operaciones
03	Cancelación de préstamos vía cuenta recaudadora	MP-OPER- 03	Jefe de operaciones
04	Desembolso de crédito	MP-OPER- 04	Personal de operaciones
05	Desembolso vía transferencia bancaria	MP-OPER- 05	Personal operaciones
06	Desembolso vía corresponsalía	MP-OPER- 06	Asistente de operaciones
07	Descargo de papeletas del deposito del bn	MP-OPER- 07	Personal de operaciones
08	Cancelación de cuotas abonadas en cuentas bancarias de la edpyme	MP-OPER- 08	Asistente de operaciones
09	Retención de billetes y/o monedas falsas de soles	MP-OPER- 09	Personal de operaciones
10	Retención de billetes en monedas extranjera	MP-OPER- 10	Personal de operaciones
11	Cambio de cheques	MP-OPER- 11	Personal de operaciones
12	Solicitud de remesas	MP-OPER- 12	Asistente de operaciones
13	Recepción de fondos	MP-OPER- 13	Personal de operaciones
14	Envío de remesas	MP-OPER- 14	Asistente de operaciones
15	Envío de dinero de la agencia de edpyme alternativa al banco a través del colaborador	MP-OPER- 15	Jefe de operaciones
16	Traspaso de fondos entre ventanillas de una agencia	MP-OPER- 16	Asistente de operaciones
17	Faltante de caja	MP-OPER- 17	Personal de operaciones
18	Sobrante de caja	MP-OPER- 18	Personal de operaciones
19	Cuadre de caja individual	MP-OPER- 19	Personal de operaciones
20	Cuadre de caja general	MP-OPER- 20	Asistente de operaciones
21	Extorno de operaciones en caja	MP-OPER- 21	Asistente de operaciones
22	Recibos provisionales	MP-OPER- 22	Asistente de operaciones
23	Contingencia: cobro de cuotas	MP-OPER- 23	Personal de operaciones
24	Contingencia: desembolso en contingencia	MP-OPER- 24	Personal de operaciones
25	Contingencia: desembolso con descuento de cuotas pendientes	MP-OPER- 25	Personal de operaciones
26	Contingencia: desembolso en poder de operaciones pendientes por generar	MP-OPER- 26	Personal de operaciones
27	Contingencia: cuadro manual	MP-OPER- 27	Asistente de operaciones
28	Pago anticipado total	MP-OPER- 28	Personal de operaciones
29	Pago anticipado parcial	MP-OPER- 29	Personal de operaciones
30	Adelanto de cuotas	MP-OPER- 30	Jefe de operaciones
31	Seguro de desgravamen: fallecimiento del titular del crédito	MP-OPER- 31	Jefe de operaciones
32	Pago de servicios, recargas y pines	MP-OPER- 32	Personal de operaciones
33	Enviar de giro	MP-OPER- 33	Personal de operaciones
34	Recibir giro	MP-OPER- 34	Personal de operaciones
35	Cambiar datos de destino de giro	MP-OPER- 35	Personal de operaciones
36	Anular giro	MP-OPER- 36	Jefe de operaciones
37	Custodia y arqueo de pagares y garantías	MP-OPER- 37	Personal de operaciones
38	Ausencia del personal de operaciones de agencia	MP-OPER- 38	Jefe de operaciones
39	Entrega de cargo para operaciones	MP-OPER- 39	Personal de operaciones
40	Custodia y habilitación de los certificado soat	MP-OPER- 40	Personal de operaciones
41	Venta de soat	MP-OPER- 41	Personal de operaciones
42	Anulación de una venta de soat	MP-OPER- 42	Personal de operaciones
43	Liquidación de los soat vendidos	MP-OPER- 43	Jefe de operaciones
44	Comunicación de reclamos – soat	MP-OPER- 44	Personal de operaciones
45	Custodia y habilitación de los micro seguros	MP-OPER- 45	Personal de operaciones
46	Venta de los micro seguros	MP-OPER- 46	Personal de operaciones
47	Liquidación de micro seguros vendidos	MP-OPER- 47	Jefe de operaciones
49	Comunicación de reclamos – micro seguros	MP-OPER- 48	Jefe de operaciones

Nota: Tomado de "Manual de Procedimientos de Caja, versión 6.0". (Edpyme Alternativa, 2017)

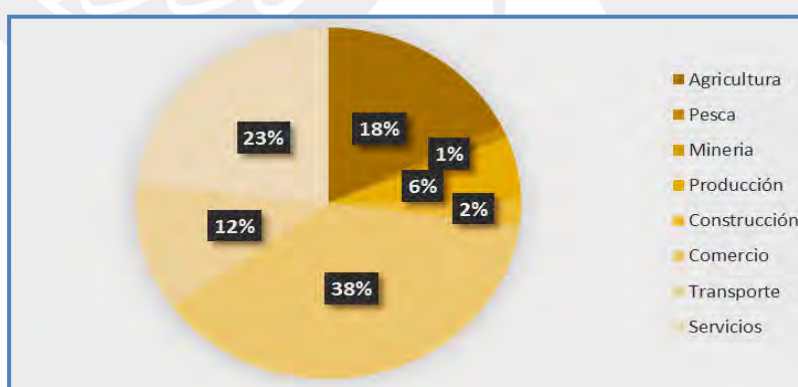


*Figura 12.* Histórico de clientes desde al año 2009 al año 2016

*Nota.* Tomado de “Memoria Anual Edpyme Alternativa 2016”, (Edpyme Alternativa, 2016).

La cartera de créditos de Edpyme Alternativa se encuentra concentrada, principalmente en el sector Comercio, dada la naturaleza comercial de las zonas en donde atendemos, al cierre del 2016, ésta contaba con una participación de 37.93% seguida por el sector Servicios que contaba con un 23.26%, sector Agricultura con 17.80%, sector Transporte con 11.71% y finalmente encontramos otros sectores con el 9.30%.

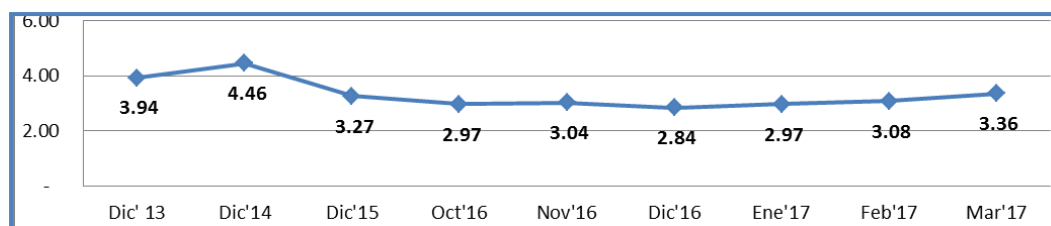
El ratio de morosidad alcanzó un 2.84% al cierre del año 2016 y ha subido un poco durante los tres (03) primeros meses del año hasta 3.36% al cierre de marzo 2017, debido principalmente al fenómeno del niño costero.



*Figura 13.* División de la cartera según sector económico

*Nota.* Tomado de “Memoria Anual Edpyme Alternativa 2016”, (Edpyme Alternativa, 2016).

Los plazos de los créditos otorgados la gran mayoría en un 66% son otorgados en plazos entre 7 a 12 meses, conforme se aprecia en el siguiente cuadro.



*Figura 14. Evolución del ratio de morosidad 2009 - 2016*

*Nota.* Tomado de "Informe de Cartera, Gerencia de Negocios", (Edpyme Alternativa, 2017)

Tabla 5.

*Distribución de Rangos de Plazos de los Créditos*

Tramo por Plazos Operaciones	%
Hasta 6 meses	2,970 7%
De 7 a 12 meses	26,043 66%
De 13 a 18 meses	7,544 19%
De 19 a 24 meses	2,472 6%
De 25 a 36 meses	622 2%
Más de 36 meses	102 0%
<b>TOTAL</b>	<b>39,753 100%</b>

*Nota.* Adaptado de la Base de cierre Edpyme Alternativa, (Edpyme Alternativa, 2016)

## 1.7. Conclusiones

Edpyme Alternativa es una empresa financiera regulada ubicada en la zona norte del Perú y que opera en las regiones Lambayeque, Cajamarca, Piura, La Libertad y Amazonas a través de 30 puntos de atención ofreciendo productos y servicios a los microempresarios (pyme, rural, mejorando mi casa, agrícola, vehicular, etc) orientados principalmente a los sectores semi rurales y rurales con ticket promedio de S/ 3, mil soles para financiar capital de trabajo a un plazo promedio de 12 meses. Busca tener un fuerte impacto social a través de la bancarización manteniendo una cartera exclusiva del 50%. Por lo cual es una empresa relativamente joven, que deberá aún consolidar su cartera, marca y presencia en el ámbito financiero nacional, asimismo sus ingresos dependen de encontrar nichos de mercado rurales con baja oferta bancaria donde puedan colocar créditos flexibles a las condiciones y requerimientos de sus clientes con una tasa de interés superior a la que ofrece la competencia



en ámbitos urbanos. Si bien es cierto en lo últimos años está logrando una buena calidad en su cartera, al no captar ahorros y tener costos operativos altos será un reto poder competir con instituciones bancarias cuando estas ingresan a sus zonas de influencia.



## Capítulo II: Marco Teórico

### 2.1. Red de Agencias y Oficinas

El marco legal básico para que Edpyme Alternativa ejecute la apertura de oficinas está determinado por el Reglamento de apertura, conversión, traslado o cierre de oficinas y uso de locales compartidos emitido por la Superintendencia Nacional de Banca, Seguros y AFP mediante Resolución N°4797-2015.

Cada oficina se considera son establecimientos físicos (inmueble) a través de los cuales Edpyme Alternativa atiende al público para realizar operaciones y servicios.

Las oficinas pueden ser de cinco tipos:

**Oficina Principal.** Es la oficina constituida como domicilio legal de la empresa, que puede realizar cualquiera de las operaciones y servicios permitidos a la empresa y donde generalmente se encuentra la alta dirección que organiza, administra y dirige las actividades y negocios que son propios del objeto social de la institución. En el caso de Edpyme Alternativa esta está situada en la dirección fiscal en la calle Siete de Enero N°232 (en 232-240) Lambayeque - Chiclayo – Chiclayo.

**Agencia.** Es la oficina que depende de la Oficina Principal, puede efectuar todas las operaciones y servicios permitidos a la empresa y puede llevar contabilidad propia. Asimismo, puede supervisar a otras agencias, oficinas especiales y locales compartidos, caso en el que están autorizadas a centralizar la contabilidad de las oficinas a su cargo. Para el caso de Edpyme Alternativa tiene 23 Agencias repartidas en la zona norte del Perú, lo cual se detallará en los Capítulos precedentes.

**Sucursal.** Es una oficina ubicada en el exterior, que depende de la Oficina Principal y puede realizar todas las operaciones y servicios permitidos a la empresa. La sucursal lleva contabilidad propia. Sin embargo Edpyme Alternativa no tiene ninguna sucursal en otro país.

**Sucursal.** Es una oficina ubicada en el exterior, que depende de la Oficina Principal y

puede realizar todas las operaciones y servicios permitidos a la empresa. La sucursal lleva contabilidad propia. Sin embargo Edpyme Alternativa no tiene ninguna sucursal en otro país.

**Oficina Especial.** Es la oficina distinta a las oficinas descritas en los numerales precedentes, que depende de la oficina principal o de alguna agencia y que solo puede realizar algunas de las operaciones y servicios permitidos a la empresa.

La oficina especial puede ser:

1. Fija o móvil. Este caso particular de Oficina es utilizado por Edpyme Alternativa el cual a sus inicios se trabajó como Carpa Móvil y hasta ahora utiliza como Oficina Móvil, ahora la traslada como una oficina sobre un remolque que se traslada por el arrastre de una camioneta de la empresa.
2. Permanente o Temporal. La oficina temporal no puede estar vigente por un período mayor a seis meses y usualmente está asociada a un evento específico. Por el momento Edpyme alternativa no está utilizando Oficinas Especiales.

**Local Compartido.** Es la oficina distinta a las oficinas descritas en los numerales precedentes, que depende de la oficina principal o de alguna agencia y que solo puede realizar algunas de las operaciones y servicios permitidos a la empresa, sobre lo cual Edpyme Alternativa años atrás trabajo en locales compartidos con el banco de la Nación pero con la finalidad de brindar un mejor servicio a sus clientes ha optado por no usar locales compartidos y atenderlos en Agencias y/o apoyarlos mediante Oficinas Informativas.

Respecto a las Oficinas Informativas se menciona que no están sujetas a autorización previa ni constituyen un tipo de oficina por cuanto solo tienen la función exclusiva de prestar servicios de promoción e información sobre operaciones para lo cual puede recabar documentación, en estas instalaciones no se puede realizar ningún tipo de operación.

Cualquier institución financiera bajo el control de la Superintendencia Nacional de Banca, Seguros y AFP debe solicitar autorización previa para la apertura, conversión, traslado

o cierre de sus oficinas, indicando su ubicación y dirección exacta y adjuntando copia del acuerdo del órgano social competente como es el Directorio en el caso de Edpyme Alternativa. Asimismo se requiere presentar el correspondiente perfil de factibilidad económica el cual deberá contener: (a) área de influencia geográfica y económica; (b) población total y población económicamente activa de la zona de operación; (c) análisis del mercado relevante; (d) operaciones y/o servicios que se pretende ofrecer; (e) organigrama funcional y cuadro de necesidades de personal; (f) proyección de estados financieros, cálculo de rentabilidad y punto de equilibrio; (g) medidas de seguridad adoptadas para la oficina. (h) Asimismo se debe reportar su inventario, proyecciones y movimientos según lo normado por la Superintendencia Nacional de Banca, Seguros y AFP.

## **2.2. Planeamiento y Diseño de los Productos**

Normatividad en Edpyme Alternativa para el lanzamiento de nuevos productos, cambios operativos o informáticos importantes. En forma previa al lanzamiento de nuevos productos y ante cambios importantes en el ambiente operativo o informático en Edpyme Alternativa se debe realizar una evaluación de los Riesgos Operacionales. Para ello, es necesario que las áreas de Negocio y las áreas de apoyo; así como los responsables de la implementación de proyectos, alcancen a la Unidad de Riesgos la información que permitan efectuar tal evaluación.

El proceso de identificación de los riesgos operacionales es una función inherente al responsable de la implementación del proyecto y cuyo apoyo metodológico podrá ser solicitado a la Unidad de Riesgos. Para dicho efecto se ha establecido como medio para facilitar la consolidación de la información el Formato N° 05 –UR. RO – “Informe ejecutivo del proyecto de implementación y lanzamiento de nuevos productos y servicios”, el cual debe ser alcanzado debidamente llenados para el análisis correspondiente en la Unidad de Riesgos. Asimismo, para el llenado del formato, se podrá convocar a reunión a las áreas necesarias

para facilitar el entendimiento y aplicación de dicho formato.

Información requerida para el lanzamiento de nuevos productos. La información requerida corresponde tanto para la información que tiene que enviarse a la SBS y AFP para la autorización previa y la autorización definitiva de nuevos productos y servicios; como para la evaluación por parte de la Unidad de Riesgos que debe efectuar de acuerdo a las políticas y normativas emitidas para este fin.

### **2.2.1. De la información que debe ser alcanzada a la Unidad de Riesgos ante el lanzamiento del Producto o Servicio:**

Edpyme Alternativa conceptualiza que para el desarrollo de un proyecto que permita lanzar un nuevo producto, se requiere un Informe del responsable del Proyecto de la planificación de dicho nuevo producto o servicio. La información que será alcanzada a la Unidad de Riesgos para su evaluación, generará un informe cuyo resultado será presentado al Comité de Riesgos. El informe final será remitido a SBS, con copia de los informes sustentatorios, dentro de los (10) días hábiles después de su lanzamiento.

Para lograr que el nuevo producto o servicio sea aprobado definitivamente y en consecuencia lanzado al mercado por Edpyme Alternativa. Este informe debe contener como mínimo lo siguiente:

1. Plan de negocios para el nuevo producto o servicio; constituye un resumen que incluya los siguientes aspectos:
  - a) Los objetivos y metas.
  - b) Las estrategias para la introducción, difusión, operación y cómo será monitoreado del nuevo producto o servicio.
  - c) Definir cuándo y quiénes serán los responsables de la evaluación del producto.
2. Informe de Organización y Métodos; aspecto que debe evidenciar la implementación de las Políticas y Procedimientos aprobados por el directorio para el adecuado

funcionamiento del nuevo producto o servicio y la correspondiente capacitación al personal directamente involucrado.

3. Informe de TI; Aspecto donde se da a conocer los resultados de la implementación y las adecuaciones en el sistema de informático con indicación si ésta ha sido interna o externalizada y la gestión de parámetros. Así mismo se debe alcanzar un informe con los resultados de las pruebas pilotos y validaciones realizadas antes de la puesta en producción.
4. Informe del Oficial de Atención al Usuario; aspecto que sustenta y/o da a conocer que se ha cumplido con las normas sobre transparencia establecidas por Edpyme Alternativa.
5. Comunicación del nuevo producto o servicio a Marketing y/o Relaciones Públicas (Jefe de Proyecto); aspecto que debe sustentar que la mencionada área ha tomado conocimiento y se le dispone que se debe proceder a la difusión del nuevo producto o servicio, así como la difusión en el personal de Edpyme Alternativa.

Cronograma de actividades adicionales; se debe contar con un calendario si hubieran actividades programadas o que deberán ser continuadas, dicho cronograma deberá indicar a sus responsables.

6. Descripción de los riesgos identificados; aspecto que resume la matriz de riesgos como consecuencia del lanzamiento del nuevo producto.
7. Incluir claramente los tipos de riesgos identificados; identificación de los riesgos de tipo distinto a riesgo operacional y que también podrían afectar al nuevo producto o servicio.
8. Resultado de la evaluación realizada y medidas de tratamiento implementada; aspecto que indica las propuestas a fin de gestionar el riesgo identificado.

De la Información que la Unidad de Riesgos debe elaborar para Superintendencia

Nacional de Banca, Seguros y AFP.

1. Información del nuevo producto o cambio importante; en el caso del lanzamiento de nuevos productos, el informe deberá contener una clara descripción del producto o servicio, el proceso operativo que seguirá, identificación de los canales de comercialización, el mercado para el cual se ha diseñado.
2. Matriz de los riesgos operacionales identificados; se debe indicar las matrices de los riesgos operacionales que se han identificado para el nuevo producto o servicio.
3. Evaluación de los diversos riesgos; considerando la gestión integral de riesgos, el informe deberá contener la identificación –además- de los demás riesgos a los cuales está asociados el nuevo producto o servicio. La evaluación deberá mostrar la aplicación de la metodología para gestionar los riesgos, entre ellas, la identificación de los controles existentes, las medidas de tratamiento para mitigar los riesgos identificados, los informes de comunicación al Comité de Riesgos y los acuerdos que puedan haberse tomado al respecto.
4. Comunicación al regulador; se alcanzará al regulador el resultado de la evaluación, adjuntando como sustento la información pertinente, teniendo como plazo máximo 10 (diez) días hábiles en forma posterior al lanzamiento del producto o servicio.

### **2.2.2. Información requerida ante cambios importantes en el ambiente operativo o informático**

Para los cambios importantes que se realicen en el ambiente operativo o informático es importante contar con un Informe del responsable del Proyecto, la cual debe ser alcanzada a la Unidad de Riesgos para la preparación del Informe de Riesgo Operacional correspondiente. El informe final será remitido a SBS, dentro de los (10) días hábiles de presentados al comité de Riesgos.

Para efectos de consolidar y facilitar la recopilación de la información relevante para

la evaluación ante cambios importantes en el ambiente operativo o informáticos, se utilizarán los Formatos N° 06– UR. RO - Información requerida ante cambios importantes en el ambiente informático, y el Formato N° 07 – UR. RO - Información requerida ante cambios importantes en el ambiente operativo, los cuales deberán ser alcanzados debidamente llenados para el análisis correspondiente a la Unidad de Riesgos.

#### Cambios importantes en el ambiente informático

1. Responsable proyecto.- Los proyectos que se orienten a realizar cambios importantes en el ambiente informático, deberá contar con un responsable, a fin de que se puedan realizar las coordinaciones y consultas respectivas.
2. Requerimiento del servicio del área usuaria.- Se debe identificar el área específica que ha realizado el requerimiento y cuál es el sustento de dicho cambio (documento de requerimiento)
3. Informe de la Unidad de Tecnologías de la Información.- Si se trata de un cambio importante en el ambiente informático, se debe contar con un informe del área Sistemas y TI que describa las operaciones que tendrán lugar, el mismo que deberá contener además un análisis del beneficio/costo de la implementación que se requiere.
4. Informe del Oficial de Seguridad de la Información.- El informe debe considerar la evaluación del impacto del requerimiento frente a los servicios o canales electrónicos y/o los sistemas de información, de modo que puedan afectar la integridad, confiabilidad y disponibilidad de la información. Asimismo, si dicho cambio afecta la continuidad de las operaciones.
5. Informe de Asesoría Legal Interna.- Se requerirá un informe de opinión sobre los contratos a suscribir con asesores o terceros, proceso de exoneración o de estandarización, si en dicho cambio intervienen terceros y si corresponde.
6. Propuesta que describa el servicio de terceros o de la consultoría.- Si la



implementación a realizar demanda el uso de los servicios de terceros o de una consultoría especializada, corresponde al responsable de la implementación alcanzar las propuestas finales que correspondan.

7. Cronograma de actividades.- El responsable del proyecto deberá elaborar un cronograma del plan de actividades con indicación de los responsables. De ser necesaria, se debe incluir un Plan de pruebas.

Ante cambios importantes en el ambiente operativo

1. Responsable del proyecto.- Los proyectos que se orienten a realizar cambios importantes en el ambiente operativo, deberá contar con un responsable, a fin de que se puedan realizar las coordinaciones y consultas respectivas.
2. Requerimiento del servicio del área usuaria.- Se debe identificar el área específica ha realizado el requerimiento y cuál es el sustento para dicho cambio (documento de requerimiento).
3. Informe del área responsable.- donde se indique el impacto sobre los procedimientos establecidos y si corresponde un cambio importante en el ambiente operativo. Asimismo, deberá contener además un análisis del beneficio/costo de la implementación que se requiere.
4. Informe de Asesoría Legal Interna.- Se requerirá un informe de opinión sobre los contratos a suscribir con asesores o terceros, proceso de exoneración o de estandarización, si en dicho cambio intervienen terceros y si corresponde.
5. Informe del Oficial de Atención al Usuario.- en el cual se dé a conocer si es necesario adecuar los procesos a las normas sobre transparencia establecidas por Edpyme Alternativa.
6. Cronograma de actividades.- el responsable del proyecto deberá elaborar un cronograma del plan de actividades con indicación de los responsables. De ser

necesaria, se debe incluir un Plan de pruebas. En todos los casos y cuando corresponda, la Unidad de Riesgos podrá requerir documentación específica o particular para ampliar la evaluación.

De la Información que la Unidad de Riesgos debe elaborar para la Superintendencia Nacional de Banca, Seguros y AFP.

1. Información del cambio en el ambiente informático u operativo.- Ese debe contar con un informe, el cual deberá contener una clara descripción del cambio implementado, así como sus implicancias.
2. Matriz de los riesgos operacionales identificados.- Se debe indicar las matrices de los riesgos operacionales que se han identificado en dicho cambio.
3. Evaluación de los diversos riesgos.- Considerando la gestión integral de riesgos, el informe deberá contener la identificación de los demás riesgos a los cuales está asociados el cambio. La evaluación deberá mostrar la aplicación de la metodología para gestionar los riesgos, entre ellas, la identificación de los controles existentes, las medidas de tratamiento para mitigar los riesgos identificados, los informes de comunicación al Comité de Riesgos y los acuerdos que puedan haberse tomado al respecto.
4. Comunicación al regulador.- Se alcanzará al regulador el resultado de la evaluación, adjuntando como sustento la información pertinente, teniendo como plazo máximo 10 (diez) días hábiles en forma posterior al lanzamiento del producto o servicio.

### **2.2.3. Ante cambios en el ambiente interno (Políticas y procedimientos)**

Cuando se produzcan cambios en los documentos de políticas y procedimientos que rigen el ambiente interno de Edpyme Alternativa, la Jefatura de Organización y Métodos deberá alcanzar a la Unidad de Riesgos el documento en mención con las modificaciones realizadas y el sustento de las mismas.

### 2.3. Planeamiento y Diseño del Proceso

Edpyme alternativa gestiona constantemente la actualización de sus políticas y procedimientos, sobre estos cada gerencia y jefatura a su cargo como dueño del proceso tiene la responsabilidad de mantenerlos actualizados, conforme a lo que se ha normado en el Manual de Políticas y Procedimientos del Sistema de Gestión del Proceso Normativo, versión 3.3. Asimismo la Gerencia General dirige un Plan de Eficiencia con la finalidad de mejorar los procedimientos de la empresa.

Para entender el ordenamiento normativo en Edpyme Alternativa es necesario conocer sus jerarquías

Asimismo también existen etapas en el proceso normativo las cuales son:

Propuesta. Propuesta de solución ante un problema vigente, donde a excepción de las Unidades de Control es necesario que la propuesta de solución, cuente con opinión favorable de la Unidad de Riesgos o en caso contrario el V°B° de la Gerencia General. La propuesta puede ser presentada por un órgano inmediato inferior del órgano que le corresponde emitir la propuesta siempre que cuente con su conformidad

Desarrollo. La Unidad de Organización y Métodos deberá desarrollar la redacción de la normativa sobre la base de la propuesta, para lo cual deberá aplicar los criterios y lineamientos necesarios para el desarrollo normativo conforme al presente manual. Para las Unidades de Control es opcional gestionar con OyM el desarrollo de sus normativas.

1. La Unidad de Riesgos, para el desarrollo de sus normativas deberá cumplir con los criterios y lineamientos expresados en este manual bajo responsabilidad antes de presentarlos a su Comité.
2. La UAI requiere de la supervisión de OyM respecto a los criterios y lineamientos necesarios para el desarrollo de sus normativas antes de presentarlos a su Comité.

Tabla 6.

*Nivel Jerárquico de las Normativas en Edpyme Alternativa*

Normativas de Gestión	Normativas de las unidades de control	Niveles de control
	JGA	
1.1. Estatuto		
1.2. Convenio de Accionistas y Acuerdo de suscripción de Acciones		No aplica
1.3. Acuerdos de la JGA.		
1.4. Reglamento de la Junta General de Accionistas		
	Directorio	
2.1. Reglamento de Directorio.	2.1. Reglamento de Directorio.	
2.2. Acuerdos del Directorio.	2.2. Acuerdos del Directorio.	
2.3. Reglamentos de Comités de Directorio.	2.3. Reglamentos de Comités de Directorio.	
2.4. Manual de Organización y Funciones (MOF)	2.4. MOF, Estatuto de la UAI y Código de Ética de la UAI	2. Directorio
2.5. Plan Estratégico	2.5. Plan Estratégico	
2.6. Plan Operativo (POA)	2.6. Actividades programadas y no programadas.	
2.7. Políticas de gestión y soporte	2.7. Políticas de Control	
2.8. Tarifario de Tasas de Interés y Comisiones		
	Gerencia General	
3.1. Directivas y Lineamientos Comerciales	3.1. Informes de las Unidades de Control	
3.2. Procedimientos.	3.2. Procedimientos.	
3.3. Autorizaciones de la Gerencia General	3.2. No Aplica	3. Unidades de Control y Oficialías
3.4. Acuerdos del Comité de Gerencias u Otros Comités internos	3.3. No Aplica	
3.5. Instructivos, formatos y guías de buenas prácticas	3.5. Instructivos, formatos y guías de buenas prácticas	
3.6. Autorizaciones de Gerencias de Línea en su competencia.	3.6. Autorizaciones de Gerencias de Control en su competencia.	

*Nota.* Tomado de Manual de Normativas, (Edpyme Alternativa, 2018)

Revisión. Proceso de revisar el desarrollo normativo para asegurar la integridad entre lo propuesto y lo desarrollado como medida de aseguramiento antes de su etapa final de aprobación. Se determina como: “Conforme”, “Conforme con observaciones” o “No Conforme” con la propuesta y/o desarrollo incluido su pertinente sustento.

Aprobación. Determinar la aprobación del desarrollo normativo sobre la base de la propuesta, previa conformidad del órgano responsable de la revisión. Se determina como propuesta “Aprobada” o “No Aprobada” incluido su pertinente sustento.

Aplicación. OyM deberá actualizar la normativa, incluye servidor de normativas y difundirla según lo establecido para cada grupo normativo, ver ítem 11 Aplicación normativa.

Se tratará en lo posible de mantener independencia orgánica y funcional entre cada una de las etapas del desarrollo normativo.

También se tiene establecido que la Unidad de Organización y Métodos podrá apoyar el diseño de la propuesta, deberá desarrollar la propuesta salvo excepciones con las Unidades de Control, podrá apoyar en el proceso de revisión y aprobación solo con autorización del órgano de revisión y/o aprobación, y en caso resulte aprobado deberá formalizar su aplicación actualizando la normativa y ejecutando su difusión oficial según su ámbito de aplicación.

Además se cuenta con el establecimiento de autonomías para las etapas de propuesta, revisión y aprobación, las cuales se muestran a continuación.

Para la presentación de un cambio normativo se debe respetar un formato de presentación, debiendo existir un documento impreso con el VB° de todas las áreas y Gerencias involucradas, con el objetivo de alcanzar una posición consensuada en el diseño de la propuesta, desarrollo, revisión y aprobación según los Niveles de Autonomía para el Control de Cambios Normativos, sin perjuicio que las diferencias no resueltas puedan ser expuestas en cualquier etapa de su desarrollo. Estos cambios tienen su injerencia en la versión de la norma y su correspondiente tabla de versiones conforme lo establece al detalle en

Tabla 7.

*Instancias Encargadas de las Etapas de Propuesta, Revisión y Aprobación de Normativas en Edpyme Alternativa.*

NORMATIVAS	PROPUESTA	REVISIÓN	APROBACIÓN
Estatuto, Convenio de Accionistas, Acuerdo de suscripción de acciones, Reglamento de Junta General de Accionistas, Reglamento de Directorio.	Gerencia General*	Directorio	Junta General de Accionistas (JGA)
Manual de Organización y Funciones (MOF). Reglamentos de comités: Administrativo y Financiero, Ejecutivo y otros comités internos. Políticas de Soporte. Plan Estratégico y Plan Operativo Tarifario de Tasas de Interés y Comisiones	Gerencia General	Comité Administrativo y Financiero	Directorio
Seguridad y Salud en el Trabajo	Comité SST**	Comité Administrativo y Financiero	Directorio
Cláusulas Generales de Contratación	Gerencia General*	SBS (SIRCON)	Directorio
Procedimientos de soporte Instructivos y formularios	Jefatura de soporte	Gerencia de Administración y Finanzas	Gerencia General
Reglamento del Comité de Negocios Políticas de negocios	Gerencia de Negocios	Comité de Negocios	Directorio
Procedimientos de negocios Instructivos y formularios	Jefatura de Negocios	Gerencia de Negocios	Gerencia General
Reglamento del Comité de Auditoría Interna Código de Ética de Auditoría Interna Estatuto de Auditoría Interna Manuales de Políticas y procedimientos de Auditoría Interna	Jefe de la UAI	Comité de Auditoría	Directorio
Instructivos, formularios y guías para el uso en su Unidad	Analista de Auditoría	Jefe de la UAI	Jefe de la UAI
Reglamento del Comité de Riesgos Manuales de Políticas y Procedimientos de Riesgos	Gerencia de Riesgos	Comité de Riesgos	Directorio
Instructivos, formularios y guías para el uso en su Unidad	Analista de Riesgos	Gerente de Riesgos	Gerente de Riesgos
Políticas y Procedimientos de Cumplimiento (PLAFT) Instructivos, formularios y guías.	Oficial de Cumplimiento	Comité de Riesgos	Directorio
Políticas y Procedimientos de Cumplimiento Normativo Instructivos, formularios y guías.	Oficial de Cumplimiento Normativo	Comité Administrativo y Financiero	Directorio
Políticas y Procedimientos de Atención al Usuario Instructivos, formularios y guías.	Oficial de Atención al Usuario	Comité Administrativo y Financiero	Directorio

*Nota.* \*Las normativas para aprobación de la JGA serán desarrolladas por el Asesor Legal \*\* Las propuestas del Comité SST deberán contar con el VB° del Coordinador de SST. Recuperado de Manual de Normativas., (Edpyme Alternativa, 2017)

su manual de políticas y procedimientos sistema de gestión del proceso normativo bajo la responsabilidad de la Jefatura de Organización y Métodos.

Durante el desarrollo normativo se deben respetar políticas específicas como:

1. Las propuestas de cambio pueden ser presentados por una Gerencia, Jefatura, Comité Interno u Oficialía SBS siempre que tengan la conformidad de su Gerencia y/u órgano competente según el Cuadro de Niveles de Autonomías para el Control de Cambios Normativos. Asimismo a excepción de las Unidades de control se deberá contar con la “Opinión Favorable” de la Unidad de Riesgos y en caso contrario con la conformidad de la Gerencia General.
2. La Gerencia de Riesgos, deberá responder a una propuesta de cambio normativo a una Gerencia, Jefatura, Comité Interno u Oficialía SBS cursando una carta, documento electrónico o correo electrónico indicando su opinión, en un plazo no mayor a 5 días hábiles después de haber recibido la propuesta, donde su respuesta puede ser como Opinión Favorable, Opinión Favorable con Observaciones o Opinión No Favorable.
3. Las Gerencias, Jefaturas, Comités Internos, Oficialía SBS dentro del alcance de la presente normativa, presentarán sus propuestas de cambios en las políticas o normativas, a quien la desarrolle a través de medio electrónico o documento físico, debiendo contener los sustentos mínimos conforme a lo detallado en el Manual de Políticas y Procedimientos Sistema de Gestión del Proceso Normativo de la Edpyme.
4. El desarrollo de una normativa está cargo de OyM a excepción de las normativas que debe aprobar la JGA las cuales serán desarrolladas por el Área Legal y las normativas de las Unidades de Control las cuales pueden ser desarrolladas al interior de cada unidad o pueden solicitar su desarrollo a OyM.
5. Durante la etapa de desarrollo se tiene en cuenta validar los sustentos presentados, asegurar su comprensión, objetividad en la redacción, evaluar su impacto o colisión

con otras normativas vigentes teniendo en cuenta la jerarquía de la normativa e incluso se podría proponer formas y tiempos de implementación.

6. En toda propuesta de cambio normativo sea en la etapa revisión o aprobación es obligatorio proponer de forma conjunta los cambios normativos en otras normativas de mayor o igual jerarquía si el cambio propuesto las afecta, en caso de ser normativas de menor jerarquía resulta opcional su inclusión dentro del acuerdo por considerarse implícita su adecuación, lo cual se denomina como tipo de aprobación en CASCADA.
7. Todo cambio normativo debe respetar las normas para el lanzamiento de nuevos productos, sobre lo cual se detalló al inicio del ítem 2.2. del presente Capítulo.
8. La Jefatura de Organización y Métodos podrá recopilar y organizar información que resulte pertinente para el desarrollo de sus funciones, por lo cual, se establece que todos los órganos de la Edpyme tienen la obligación de brindar la información solicitada, y además deben participar aportando oportunamente información relevante al desarrollo de la propuesta; teniendo en cuenta el respetar la privacidad de las propuestas presentadas por las Unidades de Control.
9. Cada Normativa en especial aquellas de menor jerarquía deben tener asignado un funcionario asignado como responsable de mantenerlo actualizado, incluida la codificación de las mismas.

De forma adicional es importante que los funcionarios de Edpyme Alternativa tengan en cuenta durante el desarrollo de sus propuestas de gestión la metodología de Balance ScoreCard

### **2.3.1. Fondo.**

El proceso de créditos como se describió en el ítem 1.3. Ciclo Operativo comienza con la obtención de fondos, el cual se ejecuta conforme al procedimiento MP-TYF-01 Obtención de fondos el cual está bajo la responsabilidad de la Jefatura de Finanzas y Tesorería,



conforme al Manual de Políticas y Procedimientos de Finanzas y Tesorería versión 2.0:

## The Balanced Scorecard

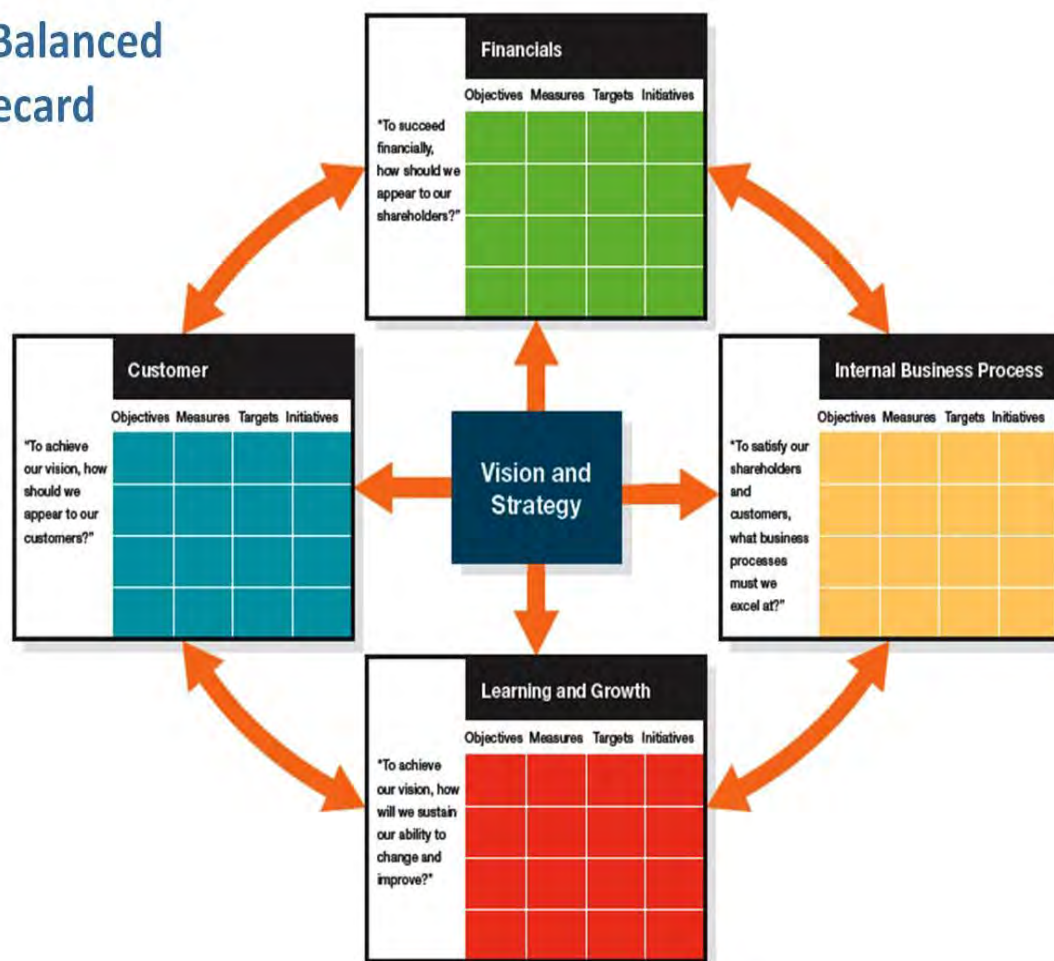


Figura 15. Representación simple del cuadro de mando integral (Balance Scorecard)

Nota. Tomado de "Un Balanced Scorecard explicado - Steve Yeung" (Wong y Young, 2014)

### 2.3.2. Promoción y admisión de créditos.

Los principales promotores de créditos de Edpyme Alternativa son el mismo personal de negocios conforme al procedimiento MP-NEG-01 del Manual de Procedimientos de Negocios versión 1.0, sin embargo también podrían darse otros medios de promoción de créditos a través de promotores o telemarketing.

### 2.3.3. Evaluación de créditos.

Este procedimiento de responsabilidad exclusiva del personal de negocios, para lo cual utiliza como herramienta nuestro sistema comercial el cual está configurado conforme los lineamientos comerciales y las Políticas de Apetito y Tolerancia al Riesgo de Edpyme

Tabla 8.

*Procedimiento de Obtención de Fondos.*

N°	Responsable	Actividad
01	Jefe de Finanzas y Tesorería	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determina la necesidad de fondos a través de la evaluación del flujo de caja proyectado.</li> <li>2. Identifica potenciales o actuales proveedores de fondos nacionales o del exterior. Evalúa líneas de créditos vigentes y las condiciones a las cuales fueron otorgados anteriores préstamos, tales como tasas, comisiones, plazos, además del tipo de moneda considerando para tal efecto el riesgo de mercado por variación en el tipo de cambio.</li> <li>3. Contacta con los proveedores de fondos, comunicándoles el interés de la Edpyme de acceder a un nuevo préstamo e indicando el monto, plazo, periodicidad de pago. Además solicita información de la tasa de interés, comisiones, garantías, covenants, fecha probable de desembolso, etc. a fin de evaluar la conveniencia de tomar el préstamo.</li> </ol>
02	Proveedor de Fondos	<p><b>Notas:</b> En caso de sujetos no obligados se realizará y documentará el conocimiento del proveedor de fondos cumpliendo con las políticas y procedimientos descritos en nuestro Manual de LA/FT. En caso de proveedores EEUU el Jefe de Finanzas deberá reportar al Oficial FATCA, para el análisis respectivo.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Informa sobre las tasas de interés, plazos, moneda, periodicidad de pago, comisiones, garantía exigida, covenants y demás condiciones de financiamiento, además envía el requerimiento de información y documentación necesaria.</li> <li>5. Evalúa posibles efectos en los Covenants pactados con los acreedores actuales, además de los efectos en el ratio de capital Global (Tratándose de operaciones en moneda extranjera que van a requerir realizar operaciones Back To Back).</li> </ol>
03	Jefe de Finanzas y Tesorería	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Evalúa las propuestas alcanzadas e identifica las mejores ofertas mediante el análisis de costo beneficio.</li> <li>7. Inicia la negociación con los proveedores de fondos que ofrecen mejores condiciones financieras, tratando de obtener condiciones más ventajosas para la Edpyme.</li> <li>8. Para el caso de proveedores de fondos no domiciliados solicita los requisitos.</li> <li>9. Informa a la “Gerencia de Administración y Finanzas” (GAF) sobre la propuesta final del proveedor de Fondos, sustentando la necesidad de tomar el financiamiento mediante el Flujo de caja proyectado.</li> </ol>
04	Gerencia de Administración y Finanzas (GAF).	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Evalúa la propuesta con la Gerencia General y de considerarla conveniente informa a los miembros del “Comité Administrativo Financiero” (CAF) para su aprobación preliminar y posterior ratificación en el CAF.</li> </ol>
05	Comité Administrativo Financiero (CAF)	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Evalúa, ratifica y aprueba la operación de ser el caso</li> <li>12. Da cuenta al Directorio para su debida ratificación.</li> </ol>

N°	Responsable	Actividad
06	Jefe de Finanzas y Tesorería	13. Confirma la aceptación de las condiciones del préstamo al Proveedor de fondos.
07	Proveedor de Fondos	14. Efectúa la evaluación en base a la información y documentación alcanzada por la Edpyme. 15. Confirma la aprobación del préstamo o línea de crédito, bajo las condiciones ofrecidas inicialmente y de ser el caso los cambios a los términos planteados inicialmente. 16. De haberse aprobado el préstamo bajo las condiciones iniciales, envía los documentos necesarios para procesar el desembolso, tales como: Solicitud de crédito indicando Monto, plazo acordado, vigencia de poderes (a solicitud del acreedor), carta de Instrucción de desembolso indicando la entidad bancaria en la cual se efectuará el abono.
08	Jefe de Finanzas y Tesorería	17. De existir variaciones en las condiciones en relación a la propuesta inicial, que se consideren desventajosas para la Edpyme, informa al GAF, la cual evaluará y de considerarlo aceptable hará de conocimiento a los miembros del CAF a fin de que autoricen o denieguen la nueva propuesta.
09	Proveedor de Fondos	18. En caso el préstamo haya sido pactado con “Garantía de Cartera”, brinda instrucciones al área de TI a fin de que preparen el listado de créditos, indicando los parámetros y el monto global de los créditos que garantizarán el préstamo. 19. Envía los documentos contractuales, tales como contrato de crédito, pagare, hoja resumen, contrato de constitución de garantía mobiliaria y demás que sean necesarios para su revisión y firma de parte de los Representantes legales de la Edpyme.
10	Jefe de Finanzas y Tesorería	20. En caso el préstamo sea con “Garantía de cartera” deberá incluir en el contrato la relación de los créditos que servirán de garantía 21. Revisa los contratos respecto a las condiciones acordadas y aprobadas por el CAF
11	Área legal	22. Envía los documentos contractuales juntamente con las condiciones aprobadas por el CAF al área legal para su revisión y conformidad. 23. Revisa los documentos contractuales, expresa su conformidad o remite las observaciones y/o recomendaciones al Jefe de finanzas y tesorería y GAF, respecto a las cláusulas contractuales que podrían ser desfavorables o afectar los intereses de la Edpyme y de ser el caso realiza la propuesta de mejora.
12	Jefe de Finanzas y Tesorería	24. Si hubiera alguna clausula o condición en los contratos distinta a las que inicialmente se hubieran pactado o que se consideren desfavorables en base a la recomendación del área legal, coordina con el proveedor de fondos para su aclaración, regularización o negociación final. 25. De estar conforme los documentos contractuales, coordina la firma por parte de los representantes legales de la Edpyme. 26. Coordina con la notaria la elaboración del contrato o Escritura pública de constitución de garantía mobiliaria (de ser el caso), según los términos acordados en la fase de negociación con el proveedor de fondos.

N°	Responsable	Actividad
		27. Remite los documentos contractuales debidamente firmados por los representantes legales al proveedor de fondos(por medio virtual y en físico ) y solicita al proveedor de Fondos proceda al abono en cuenta
		28. Efectúa el desembolso a la cuenta de la Edpyme y confirma el abono al Jefe de Finanzas y Tesorería y Asistente de Finanzas y Tesorería
13	Proveedor de Fondos	29. En caso el monto del desembolso haya sido pactado en moneda extranjera pero indexado en soles, deberá comunicar el tipo de cambio a fin de determinar el monto de deuda en moneda local.
		30. Verifica y confirma el abono en cuenta bancaria.
14	Jefe de Finanzas y Tesorería	31. En caso el desembolso haya sido en dólares pero indexado en nuevos soles, procede a efectuar la cotización del tipo de cambio en entidades financieras a fin de vender los dólares. En caso el Préstamo sea en Dólares procede a cotizar con los bancos locales una operación Back to Back (Préstamo con Garantía líquida), en ambos casos buscando el calce de Activos y Pasivos en Moneda extranjera.
15	Asistente de Finanzas y Tesorería	32. Solicita al proveedor de fondos el cronograma de pagos y un juego de los documentos contractuales, estos últimos debidamente firmados por su representantes legales.
		33. Envía los documentos del desembolso tales como contrato, cronograma de pagos y la constancia de abono al área de contabilidad, para su respectivo registro.
		34. Registra el cronograma de pagos a fin de llevar el control de esta nueva obligación. Actualiza el archivo “Data de Adeudados” y “Devengados”.
		35. De haberse pactado la inscripción y demás gastos notariales gestiona el pago a la Notaria y/o SUNARP y el envío de la factura a nombre de la Edpyme.
		36. Archiva el cronograma de pagos en físico y los documentos contractuales en sus respectivos File.
		37. Envía al proveedor de fondos la constancia de inscripción de la garantía mobiliaria ante los Registros Públicos (de ser el caso).
16	Jefe de Finanzas y Tesorería	38. Tratándose de préstamos obtenidos con “garantía de cartera”, efectúa las gestiones para informar a la Superintendencia, dentro de los siguientes cinco (05) días calendario de haberse suscrito el contrato a través de carta emitida por la Gerencia General adjuntando copia de los contratos suscritos y copia del acta del acuerdo del Directorio donde conste tal aprobación con una justificación técnica y las razones que motivan a la suscripción de tales contratos. .
		En caso el contrato esté sujeto a legislación y/o jurisdicción extranjera, el Directorio deberá explicar los fundamentos que justifiquen esa decisión, dejando debida constancia de ello en el acta, y presentar copia certificada por un notario o autoridad competente, de la legislación aplicable al contrato y/o de las normas referidas a la competencia de la jurisdicción extranjera.
		39. Informa a la Gerencia de Administración y Finanzas y Gerencia General que se ha cumplido con las disposiciones y exigencias de la Superintendencia en cuanto a la información sobre los préstamos obtenidos con “Garantía de cartera” dentro de los plazos establecidos. Asimismo informa al área de contabilidad a fin de que proceda conforme al segundo

N°	Responsable	Actividad
		párrafo del artículo 5 del Reglamento de Contratos de Financiamiento con Garantía de Cartera Crediticia (Resolución S.B.S. N°1027, 2001)
		40. Dar seguimiento al cumplimiento de los Covenant y reporte de información periódica según cada contrato.
17	Área de Contabilidad	41. Registra en cuentas de orden de la cartera crediticia, conforme al segundo párrafo del artículo 5 del Reglamento de Contratos de Financiamiento con Garantía de Cartera Crediticia (Resolución S.B.S. N° 1027, 2001)

#### FIN DEL PROCEDIMIENTO

*Nota.* Tomado de CÓD: MP-TYF-01 Obtención DE Fondos (Versión: 01), (Edpyme Alternativa, 2017)



Tabla 9.

## Procedimiento para la Promoción y Admisión de Créditos.

N°	Responsable	Actividad
PARA LA PROMOCIÓN DE CRÉDITOS		
01	Analista de Crédito	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selecciona la zona, el tipo de productos y tipo de clientes a promocionar.</li> <li>2. Para clientes recurrentes e inactivos: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Analiza la información de clientes, teniendo en cuenta las condiciones para otorgar un crédito de la Normativa de Otorgamiento de Crédito.</li> <li>b. Realiza y entrega carta de invitación al cliente indicando los beneficios del crédito.</li> </ol> </li> <li>3. Para clientes nuevos: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Realiza la visita al cliente brindando información necesaria sobre los productos crediticios.</li> <li>b. Realiza una entrevista al cliente solicitando la información mínima necesaria para determinar si es sujeto al crédito (número de DNI).</li> <li>c. Realiza un filtro en las centrales de riesgos seleccionando a clientes aptos para ofrecerles productos crediticios.</li> <li>d. Ingresa al sistema los datos de clientes y almacena la información.</li> <li>e. Crea una data de potenciales clientes para contactar y ofrecerles el producto.</li> </ol> </li> </ol> <p>Nota: En caso el cliente solicite información en la Agencia u/o Oficina el Analista de Crédito deberá realizar el filtro en la central de riesgo.</p>
02	Usuario / Cliente	4. Realiza la toma de decisión de aceptar o rechazar el producto ofrecido por el Analista de Crédito. En caso de aceptar la propuesta del Analista Crédito ir a la actividad 05.
PARA LA ADMISIÓN DE CRÉDITOS		
03	Analista de Crédito	<p>Ingresa los datos del cliente al sistema en el módulo de solicitud de préstamo. Control 1: <u>Agenda</u>: Datos básicos del cliente ingresados al sistema.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Solicita al cliente la documentación mínima necesaria según el tipo de producto teniendo referencia la Normativa de Otorgamiento de Crédito.</li> </ol>
04	Usuario / Cliente	7. Entrega al Analista de Crédito la documentación solicitada.
05	Analista de Crédito	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Revisa la documentación del cliente este completa determina la validez de la misma, en caso de documentación faltante ir a la actividad 5.</li> <li>9. Programa un cronograma de visita a clientes, ir al procedimiento de Evaluación de Créditos.</li> </ol>

## FIN DEL PROCEDIMIENTO

Nota. Tomado de CÓDIGO: MP-NEG-01 PROMOCIÓN Y ADMISIÓN DE CRÉDITOS (VERSIÓN: 01), (Edpyme Alternativa, 2018)

Alternativa, conforme al Manual de Procedimientos de Negocios versión 1.0.

### 2.3.4. Autorización de créditos.

El proceso a autorización de un crédito se ejecuta conforme a las políticas de niveles de autonomía fijados en el sistema Comercial de Edpyme Alternativa, los cuales tienen rangos o niveles por monto expuesto (se refiere al monto total de créditos directos que el cliente mantiene con E.A. En una evaluación de crédito es el monto propuesto, más el saldo capital de todos los créditos vigentes que pudiera tener en ese momento con Edpyme Alternativa.), a su vez segregados según cada agencia.

Tabla 10.

*Niveles de Autonomía para la Aprobación de Créditos*

<b>NIVELES DE AUTONOMÍA</b>
1. Comité de Créditos
2. Coordinador de créditos
3. Administrador de Agencia
4. Jefe Territorial
5. Gerencia de Negocios
6. Gerencia General
7. Comité de Negocios

*Nota:* Tomado de Normativa de Otorgamiento de Créditos, versión 8.6, (Edpyme Alternativa, 2017)

Los niveles de autonomía están definidos por monto expuesto del crédito, y se ejecuta de la siguiente forma según procedimiento MP-NEG-03 del Manual de Procedimientos de Negocios versión 1.0:

### 2.3.5. Desembolso del crédito.

Este proceso está bajo la responsabilidad del personal de operaciones de cada agencia quien lo ejecuta de forma presencial con el cliente conforme al Manual de Políticas y Procedimientos de Caja versión 6.1. Se hace la aclaración que además existen dos (02)

variantes en el proceso de desembolso, las cuales son cuando se ejecuta el desembolso vía transferencia bancaria y cuando se ejecuta vía corresponsalía con el Banco de la Nación.

### **2.3.6. Seguimiento post desembolso.**

Al final del proceso de créditos están los procedimientos Post Desembolso bajo la responsabilidad de negocios conforme al Manual de Procedimientos de Negocios versión 1.0 y de cobranzas cuando el crédito cae en mora.

## **2.4. Planeamiento y Diseño de Planta**

Se ha considerado para este ítem las condiciones y requisitos necesarios en nuestras agencias de atención al público para el soporte de las operaciones de Edpyme Alternativa, los cuales están segregados en 4 grupos de condiciones y requisitos mínimos obligatorios:

### **2.4.1. Seguridad Física**

De forma principal aquí se listan las condiciones y requisitos mínimos necesarios para la operatividad de una oficina supervisada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP conforme a las medidas mínimas de seguridad según Resolución Ministerial No. 0689-2000-IN/1701, a lo cual se le han adicionado las normas internas en seguridad física conforme al y Reglamento Interno de Seguridad Física, Ver Anexo N°01 A y B

### **2.4.2. Seguridad en la Edificación**

De forma principal aquí se listan las condiciones y requisitos mínimos necesarios para la operatividad de la edificación de una agencia (edificación comercial) conforme al Reglamento de Inspecciones Técnicas en Edificaciones D.S. N°058-2014-PCM, a lo cual se le han adicionado las normas internas en seguridad de la edificación conforme al y Reglamento Interno de Seguridad Física, ver Anexo N°02 A y B.

Asimismo será necesario tener presente las instalaciones de Edpyme Alternativa pues se observa gran segmentación de los espacios generando varias oficinas pequeñas, al respecto se debería revisar las tendencias actuales de trabajo en equipo y colaboración.



Tabla 11.  
Procedimiento de Evaluación de Créditos

N°	Responsable	Actividad
01	Analista de Crédito	<p>Control: Solicitud ingresada al sistema y cuenta con los documentos de sustento.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recaba referencias del cliente, y si estas determinen que no existe voluntad de pago u otras situaciones de inminente riesgo se termina el procedimiento.</li> <li>2. Levanta información de campo realizando la vista al cliente (negocio/domicilio), para verificar la existencia del negocio/domicilio, levantar datos de la magnitud del negocio/ingresos, patrimonio, u otras condiciones y requisitos necesarios, estimar la capacidad de pago del cliente y determinar la viabilidad de otorgar el crédito caso contrario termina el procedimiento.</li> <li>3. Ingresar los datos en el sistema (Información cualitativa y cuantitativa)</li> </ol> <p>Control 2: <u>Ratios de evaluación</u></p> <p>Previos: Valida que existe utilidad en el negocio, Valida el mínimo de ingresos familiares según normativa, Valida que la cuota estimada sea menor al excedente</p> <p>Determinantes: Valida el cumplimiento del ratio de capacidad de endeudamiento</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Imprime la evaluación, la comparativa evaluación horizontal y flujo de caja cuando así lo exige la normativa.</li> <li>5. Remite su propuesta a Comité de Agencia.</li> </ol>
<b>FIN DEL PROCEDIMIENTO</b>		
Nota: CÓDIGO: MP-NEG-02 EVALUACIÓN DE CRÉDITOS ( VERSIÓN: 01). (Edpyme Alternativa, 2018)		

Tabla 12.  
Proceso de Autorización de Créditos

N°	Responsable	Actividad
01	Analista de Créditos	Control 3: <u>Expediente de Crédito</u> : Propuesta ingresada al sistema y cuenta con los documentos de sustento.
		1. Remitir expediente de crédito en físico a Comité sea individual o ampliado según monto del crédito conforme a lo establecido en los Lineamientos Comerciales.
		Control 3: <u>Expediente de Crédito</u> : Expediente de crédito presentado en físico, incluye formato de propuesta.
		2. Determinar conformidad del expediente respecto a sus requisitos y condiciones, asimismo evalúa la factibilidad del expediente y devuelve el expediente al Analista de Créditos determinando como:
		✓ FAVORABLE Continuar, Asimismo el comité puede proponer modificar las condiciones (tasa, monto, aval, otros) del crédito.
02	Comité de Créditos	✓ NO FAVORABLE.
		Control 4: <u>Comité de Créditos</u> :
		✓ Comité Individual solo firma el administrador/coordinador según nivel de autonomía firmando en la solicitud o propuesta
		✓ Comité Ampliado los participantes según normativa en la hoja de central de SBS o en acta de comité de créditos, puede incluir NC (no conformidad) de parte de algún participante.
03	Analista de Créditos	3. Con la conformidad del comité el analista envía propuesta a bandeja de autorizaciones del sistema comercial (NetBank), caso contrario se deniega la propuesta o el analista deberá mejorar su propuesta con lo cual termina el procedimiento.
		4. El nivel de autonomía revisa la propuesta incluyendo sus excepciones y propuestas de tasa en el sistema según su competencia y determina autorizar o desautorizar. En caso de requerir Opinión de Riesgos
04	Niveles de autonomía	5. Con la autorización del nivel de autonomía que le corresponda, el expediente está listo para su desembolso. Ver procedimiento N°04 del Manual de Caja
		Control 5: <u>Autonomías de aprobación</u> : Autorización en el sistema de excepciones, tasa, opinión de riesgos y nivel de autonomía.
		Nota: La desautorización como nivel de autonomía de un crédito puede ser para retornar el expediente a la modificación por parte del analista, en este caso de desautorizan todas las autonomías previas.

**FIN DEL PROCEDIMIENTO**

Nota. CÓDIGO: MP-NEG-03 AUTORIZACIÓN DE CRÉDITOS ( VERSIÓN: 01), (Edpyme Alternativa, 2017)

Tabla 13.

*Proceso de Desembolso de Crédito*

N°	Responsable	Actividad
01	Titular del Crédito	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El cliente se acerca al área de operaciones con su documento de identidad para hacer efectivo su crédito ya aprobado.</li> <li>2. Debe verificar que el documento de identidad de los participantes del crédito estén conformes.</li> <li>3. Revisa el expediente de crédito verificando que se encuentre acorde con la estrategia comercial y la normativa para el otorgamiento de créditos y llena el CHECK LIST el cual deberá firmar y sellar.  Consideración: En caso se identifique una excepción que no se encuentre activada en el sistema, la deberá activar, esta acción conllevará a la desautorización del préstamo, debiendo realizarse nuevamente la autorización del nivel de autonomía correspondiente.</li> <li>4. Revisa en el sistema que los datos de los participantes del créditos sean correctos (actualizando agenda, revisando la Propuesta de préstamos según las condiciones que se encuentran en el expediente de créditos)</li> </ol>
02	Personal de Operaciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. En el módulo de SS.CC imprime y revisa cronograma, formatos contractuales y realizara la toma de firmar y huellas dactilares de los participantes del crédito (la misma que deberá ser muy similar a la del DNI), entregara copia de estos formatos al cliente (no es necesario que estas copias estén firmadas por los participantes del crédito).</li> <li>6. Revisa y entrega la hoja resumen, hoja de seguro de desgravamen y cronograma de pagos.</li> <li>7. Si el titular del crédito tuviese un crédito recurrente con saldo, deberá ingresar al sistema y anexar a la propuesta de crédito.</li> <li>8. El Personal de Operaciones deberá cancelar en sistema el saldo del crédito anterior y entregará al cliente el recibo de cancelación.</li> <li>9. El Personal de Operaciones hará entrega al cliente el monto resultante de su crédito; luego de descontar el crédito anterior cuando se trata de un crédito recurrente con saldo.  Nota: En caso exista error en los documentos generados se deberán reportar a su Jefe Inmediato Superior y no entregarlos al cliente hasta su corrección. Control 5: Check List de Desembolso: Validar la revisión del expediente que se encuentre acorde con la estrategia comercial y la normativa para el otorgamiento de créditos en físico y en sistema, firma y sella check list.</li> <li>10. El cliente recibe su comprobante de desembolso y consigna su firma en señal de conformidad y el dinero que corresponda al desembolso luego de descontado al crédito anterior</li> </ol>
03	Cliente	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Archiva los expedientes de créditos adjuntando la copia del pagare y contrato, ordenando en su espacio y lugar que sea asignado para su debido resguardo para luego de finalizar el día lo entrega a su respectivo analista.</li> </ol>
04	Asistente de Operaciones	

## FIN DE PROCEDIMIENTO

Nota: CÓDIGO: MP-OPER- 04

DESEMBOLSO DE CRÉDITO (VERSIÓN: 02), (Edpyme Alternativa, 2017)

Tabla 14.  
Proceso de Seguimiento de Créditos

N°	Responsable	Actividad
		Para Destino Crédito
		1. Recibe del sistema el reporte de créditos según su destino y monto del crédito.
		2. Elabora informe post desembolso del destino de crédito, ir a la actividad 9.
		Por Morosidad
01	Analista de Crédito	3. Recibe del sistema el reporte de morosidad de la cartera en gestión.
		4. Realiza un filtro en el reporte priorizando a los clientes con mayor días de atraso, por número de cuota atrasada y zonas.
		5. Reporta los resultados del reporte del sistema al Administrador de Agencia en el cual indica el estado de morosidad de la cartera, ir a la actividad 10
		Por alertas preventivas
		6. Recibe del sistema el reporte de alertas preventivas de mora.
		7. Ingresa en el sistema el resultado de la gestión de las Alertas Preventivas por mora
		8. Reporta los resultados del reporte del sistema al Administrador de Agencia en el cual indica el estado de alertas por morosidad, ir a la actividad 10
		Control 6: <u>Reportes de seguimiento de cartera:</u> Morosidad de la cartera en gestión y alertas preventivas.
02	Asistente de Operaciones	9. Registra en el sistema el resultado del informe post desembolso del Analista de Crédito, el cual será adjuntado al expediente del cliente.
		10. Revisa los resultados de morosidad de cartera y alertas tempranas de los analistas de crédito.
		11. Realiza una muestra de los clientes atendidos en el mes inmediato anterior y alertas preventivas.
03	Administrador de Agencia	12. Realiza la visita teniendo en cuenta el ítem VISITAS DE SEGUIMIENTO EN EL MES ANTERIOR de la Verificación de créditos desembolsados de la Normativa de Otorgamiento de Crédito.
		13. Elaboran informes de resultados de visitas realizadas y envía al Jefe Territorial para su evaluación.
		Control 7: <u>Cumplimiento de indicadores comerciales (IMO)</u>
04	Jefe Territorial	14. Recibe el informe del Administrador de Agencia y evalúa para realizar la visita de seguimiento según el criterio de evaluación, ir a la actividad 19.
05	Analista de Cumplimiento Normativo	15. Seleccionan las agencias a realizar las visitas del mes
		16. Realiza una muestra de los clientes atendidos en el mes inmediato anterior de cada agencia.

- 
17. Se realiza una reunión con las agencia con la finalidad de realizar las recomendaciones necesarias para la agencia.
18. Realizan el Informe de la Agencia, para la evaluación respectiva del Gerente de Negocios.
- 06 Gerencia de Negocios 19. Evalúa el informe del Jefe Territorial y Analista de Cumplimiento Normativo, para su respectivo toma de decisiones.

**FIN DEL PROCEDIMIENTO**

*Nota:* Tomado de CÓDIGO: MP-NEG-04 SEGUIMIENTO DE CRÉDITOS VERSIÓN: 01, (Edpyme Alternativa, 2017)

---



Tabla 15.

*Procedimiento Post Venta*

N°	Responsable	Actividad
01	Analista de Inteligencia Comercial	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realiza el análisis de necesidades del mercado para considerar beneficios a usuarios o clientes.</li> <li>2. Envía informe de propuestas a la Gerencia de Negocios respecto a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Merchandising para clientes</li> <li>b. Charlas de Cultura Financiera</li> <li>c. Campañas de Salud</li> <li>d. Campañas de Reforestación</li> <li>e. Venta de Servicios No Financieros</li> <li>f. Ventas de Micro-seguros</li> </ol> </li> </ol>
02	Gerente de Negocios	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Revisa el informe de propuestas en el cual incluye los costos y beneficios.</li> <li>4. Autoriza realizar las actividades del informe.</li> </ol>
03	Gerencia General	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Envía a la Gerencia General el informe de actividades.</li> <li>6. Evalúa el informe de actividades respecto a los costos y beneficios para la empresa.</li> </ol>
04	Analista de Inteligencia Comercial	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Da conformidad o solicita mejoras al informe de actividades y envía al Analista de Inteligencia Comercial con su</li> <li>8. Ejecuta las actividades en coordinación con los involucrados, según sea el caso a realizar               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Con Administradores: Charlas de Cultura Financiera, Campañas de Salud, Campañas de Reforestación y Merchandising para clientes</li> <li>b. Con Jefe de Operaciones: Venta de Servicios No Financieros y Ventas de Micro-seguros</li> </ol> </li> </ol>
05	Administradores de Agencia / Jefe de Operaciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Envían al Analista de Inteligencia Comercial los documentos de sustentos de las actividades realizadas.</li> </ol>
06	Analista de Inteligencia Comercial	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Realiza informes de las actividades realizadas en el cual incluye las mejoras del producto, evaluaciones, evolución de ventas, nuevas propuestas de post venta.</li> </ol>
07	Gerencia de Negocios	<p><b>Control 8:</b> <u>Informes de seguimientos</u> de las actividades de post venta.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Evalúa y da conformidad del informe.</li> </ol>

**FIN DEL PROCEDIMIENTO**

Nota: Tomado de CÓDIGO: MP-NEG-05 PROCEDIMIENTO POST VENTA VERSIÓN: 01, (Edpyme Alternativa, 2017)

Asimismo será necesario tener presente las instalaciones de Edpyme Alternativa pues se observa gran segmentación de los espacios generando varias oficinas pequeñas, al respecto se debería revisar las tendencias actuales de trabajo en equipo y colaboración



*Figura 16.* Imagen de una oficina moderna

Nota: Tomado de “Características de las oficinas corporativas modernas” (V&V Grupo Inmobiliario, 2016).

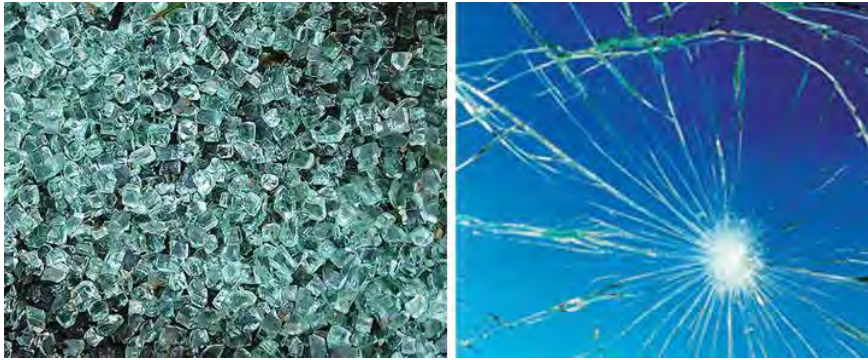
Asimismo se aprecia bastante el uso de separadores entre las oficinas con lunas por lo cual se deberá tener presente la seguridad de sus colaboradores ante un siniestro o accidente, debiéndose usar un vidrio de seguridad como el vidrio templado pues en caso de rotura, “los fragmentos resultantes son pequeños y sus bordes no presentan aristas cortantes”, como se recoge en la norma UNE-EN 12150, de manera que no pueda causar heridas graves a las personas, en contraste con las lajas cortantes que se forman en otros tipos de vidrio, como se muestra en la figura.

### **2.4.3. Seguridad y Salud en el Trabajo**

De forma principal aquí se listan las condiciones y requisitos mínimos necesarios para los colaboradores conforme a la Ley N°29783 de Seguridad y Salud en el Trabajo, Reglamento D.S. N°005-2012-TR y R.M N°375-2008-TR, ver Anexo N°03 A y B.

### **2.4.4. Equipos y documentos necesarios para las operaciones**

De forma principal aquí se listan las condiciones, requisitos, equipos y documentación



*Figura 17.* Diferencias cuando se rompe un vidrio templado y un vidrio crudo

Nota: Tomado de “Materiales al día, Novedades en ingeniería de materiales” (Sanz, 2012)

mínima necesarios para la operatividad de una agencia conforme al reglamento de Seguridad Física y los requerimientos del área de negocios y la Jefatura de Operaciones para el normal desempeño de sus labores, ver Anexo N°04 A y B

Asimismo se viene trabajando el crecimiento de los puntos de atención de Edpyme Alternativa, donde en el año 2016 se terminó el año con 24 agencias y 5 Oficinas Informativas, luego para el año 2017 se espera lograr 31 agencias y 7 Oficinas Informativas

## **2.5. Planeamiento y Diseño del Trabajo**

Edpyme Alternativa tiene organizado sus horarios de trabajo conforme horarios según cada agencia, los cuales si bien son casi todos similares, algunos presentan variaciones las cuales dependen de las particularidades comerciales y productivas de la zona o ámbito de acción donde se desarrolla la agencia, estos horarios se encuentran publicados en la web institucional.

## **2.6. Planeamiento Agregado**

La Formulación de los Planes se enmarca en los lineamientos de Política Institucional y debe tener en cuenta la Metodología para la determinación del Apetito y Tolerancia al Riesgo definida por la Unidad de Riesgos.

En la elaboración de los documentos de gestión (PE y POA) tienen participación activa las Gerencias, Jefaturas y personal operativo según sea el caso



Tabla 16.

*Horarios de Trabajo por Agencias*

REGIÓN	DIRECCIÓN	HORARIO
LAMBAYEQUE	CHICLAYO	LUN - VIE: 09:00 AM A 06:30 PM - SÁB: 09:00 AM A 12:30 PM
LAMBAYEQUE	MOSHOQUEQUE	LUN-VIE: 09:00 AM A 06:30 PM - SÁB: 09:00 AM A 12:15 PM
LAMBAYEQUE	OLMOS	LUN-VIE: 09:00 AM A 06:00 PM - SÁB: 09:00 AM A 12:00 PM
LAMBAYEQUE	CAYALTI	LUN-VIE: 08:00 AM A 12:45 - PM A 02:45 PM A 05:15 PM / SÁB: 09:00 AM A 12:45 PM
LAMBAYEQUE	LA VICTORIA	LUN-VIE: 09:00 AM A 06:00 PM / SÁB: 09:00 AM A 12:15 PM
LAMBAYEQUE	LAMBAYEQUE	LUN-VIE: 09:00 AM A 01:00 PM - 02:00 PM A 06:00 PM / SÁB: 09:00 AM A 12:30 PM
LAMBAYEQUE	OYOTUN	LUN-VIE: 08:30 AM A 12:45 PM - 02:45 PM A 05:45 PM / SÁB: 09:15 AM A 12:00 PM
LAMBAYEQUE	FERREÑAFE	LUN-VIE: 08:45 AM A 12:45 PM - 02:30 PM A 05:45 PM / SÁB: 09:00 AM A 12:30 PM
LAMBAYEQUE	JAYANCA	LUN - VIE: 8:50 AM A 1:00 PM - 2:50 PM A 6:00 PM - SAB: 9:00 AM A 12:30 PM
LAMBAYEQUE	MOTUPE	LUN - VIE: 8:30 AM A 1:00 PM - 2:30 PM A 6:00 PM - SAB: 8:45 AM A 12:45 PM
LAMBAYEQUE	OFICINA CENTRAL	LUN. - VIE.: 9:00 A.M. A 1:00 P.M. - 3:00 P.M. A 6:30 P.M. - SAB: 9:00 A.M. A 12:30 P.M.
PIURA	PIURA	LUN-VIE: 08:30 AM A 12:45 PM - 03:00 PM A 06:00 PM / SÁB: 08:30 AM A 12:15 PM
PIURA	TAMBOGRANDE	LUN-VIE: 08:30 AM A 05:15 PM / SÁB: 08:30 AM A 12:00 PM
PIURA	LA UNION	LUN. - VIE: 8:45 A.M. A 5:45 P.M - SAB: 9:00 A.M. A 12:45 P.M.
PIURA	MORROPON	LUN-VIE: 08:30 AM A 12:30 PM - 02:00 PM A 05:30 PM / SÁB: 08:30 AM A 12:15 PM
PIURA	QUERECOTILLO	LUN-VIE: 8:30AM-1:00PM - 2:00PM-5:30PM / SAB: 8:30 AM - 12:30PM
CAJAMARCA	PUCARA	LUN-VIE: 08:30 AM A 06:00 PM / SÁB: 09:15 AM A 12:45 PM
CAJAMARCA	SANTO TOMAS	LUN. - VIE: 8:00 A.M. A 1:00 P.M. - 2:00 A.M. A 5:00 P.M. - SAB: 9:00 A.M. A 1:00 P.M.
CAJAMARCA	CHOTA	LUN-VIE:9:00AM A 1:00PM - 3:00PM A 6:30PM / SAB: 9:00AM - 12:30PM
LA LIBERTAD	PAIJAN	LUN-VIE: 08:45 AM. 12:45 PM. - 02:45 PM. 05:45 PM. SÁB : 09:15 AM. 12:45 PM.
LA LIBERTAD	PACASMAYO	LUN A VIE: 8:45 AM - 12:45 PM Y 2:00 PM - 5:30 PM / SAB: 8:45 AM 12:15 PM
AMAZONAS	BAGUA	LUN A VIE: 8:30AM - 1:00PM Y 3:00 PM A 6:00PM / SAB 9:00 AM - 1:00 PM
AMAZONAS	NUEVA CAJAMARCA	LUN A VIE: 8:30AM - 1:00PM Y 3:00 PM A 6:00PM / SAB 9:00 AM - 1:00 PM

*Nota:* Recuperado el 20 de marzo de 2017, de [www.alternativa.com.pe](http://www.alternativa.com.pe), (Edpyme Alternativa, 2017)

Las Jefaturas deben desarrollar las proyecciones que corresponda a su área en función a las metas y objetivos establecidos por la Alta Dirección. Esta información incluye presupuestos, requerimiento de recursos humanos, logísticos, informáticos, y deberán ser alcanzados para su revisión, articulación y consolidación.

La Gerencia General valida las metas de crecimiento desagregadas por producto, sector económico, u otros criterios según resulte pertinente su análisis y posterior seguimiento.

Las Jefaturas de la Edpyme y/o Administradores de Agencia, cuando les sea requerido, exponen su plan operativo incluyendo sus requerimientos en función a las metas y objetivos establecidos, a fin de evaluar y consolidar los planes Institucionales.

#### **2.6.1. Niveles de apetito y tolerancia al riesgo.**

En los planes y objetivos institucionales se incluye la definición de los niveles de apetito y tolerancia al riesgo que la Edpyme está dispuesta a asumir, para lo cual deben utilizar indicadores que no se vean afectados significativamente por prácticas contables, sin exceder el gasto de provisiones, tomando en consideración las pérdidas máximas dispuestas a tolerar el cual debe estar correlacionado con la fortaleza patrimonial de la Edpyme.

Asimismo los planes institucionales (PE y PAO) deben incluir niveles de apetito y tolerancia al riesgo sobre todos los riesgos que aplican a la Edpyme como ente regulado por la Superintendencia de Banca Seguros y AFP. Para estos niveles de apetito y tolerancia al riesgo la Unidad de Riesgos resulta responsable del control y supervisión del cumplimiento de los mismos.

#### **2.6.2. Participación del directorio y gerencia general.**

El Directorio y la Gerencia General deben fijar la Visión y Misión de la empresa, así como las metas y objetivos, para lo cual tomarán conocimiento previo del entorno e información que permita tener una visión clara de las reales posibilidades y sus riesgos

asociados de la Edpyme dentro el sector.

### **2.6.3. Plazos para elaboración de los planes**

El Plan operativo para el siguiente año de forma regular debería comenzar a ser elaborado a partir del último trimestre del ejercicio en curso, y aprobado hasta máximo el mes de enero del siguiente año.

El Plan Estratégico debe ser rediseñado cada tres (03) años como máximo, y actualizado durante la misma oportunidad de elaboración del Plan Operativo.

Ambos Planes deberán ser puestos de conocimiento a Directorio para su aprobación de conformidad a su mecanismo de aprobación

### **2.6.4. Participación en la elaboración de los planes**

Toda la organización debe direccionar sus acciones hacia los objetivos y metas trazadas, por lo tanto las Gerencias y principales jefaturas tienen la responsabilidad de participar en el diseño de los planes institucionales (PE y POA)

La Gerencia General es quien debe impulsar para que la planificación sea técnica, participativa y coherente con una gestión integral de riesgos eficiente.

Asimismo, por decisión de la Gerencia General y con aprobación del Directorio, el plan Operativo y/o Plan Estratégico podrían ser desarrollados parcial o totalmente por consultores externos, sin embargo la Gerencia General siempre es responsable y debe ejercer seguimiento pertinente para garantizar el cumplimiento de los plazos pactados.

### **2.6.5. Aprobación de los planes (PE y POA)**

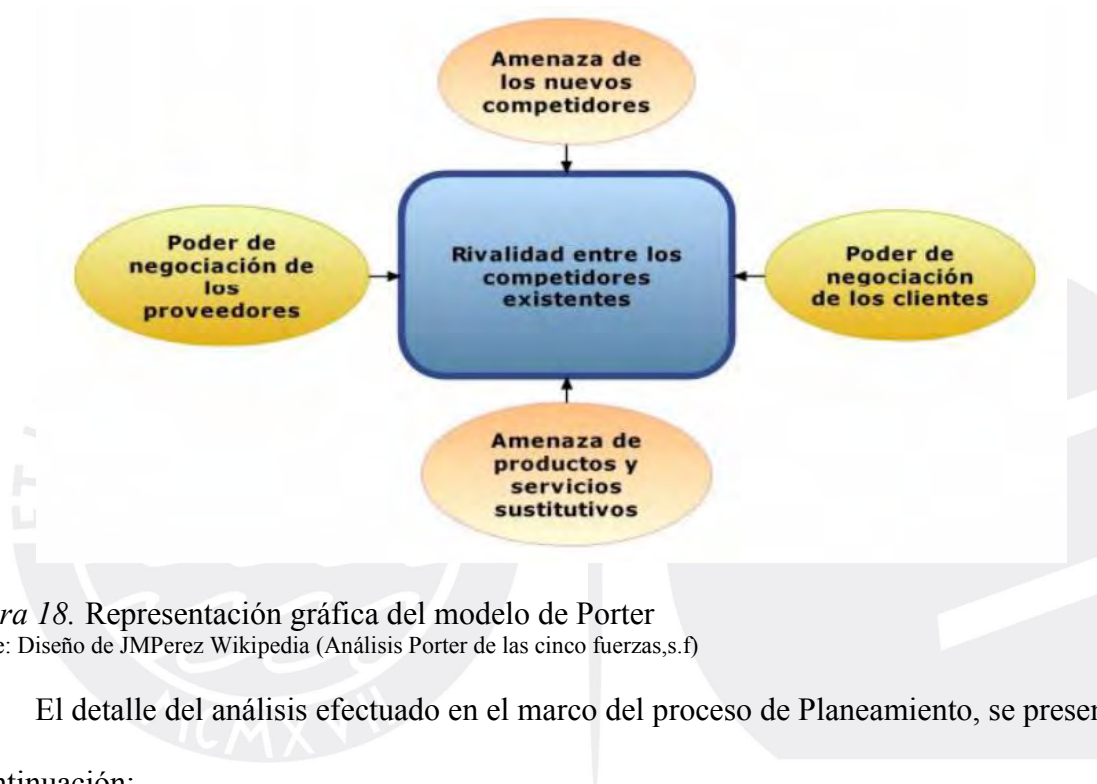
Nivel de Aprobación. El Plan Operativo y Plan Estratégico deben ser puestos a consideración de cada comité de Directorio según su competencia, para luego su presentación integral al Directorio para su aprobación. La presentación de la propuesta está a cargo del Gerente General.

Plazo de Aprobación. Los planes regirán las acciones en el año entrante y debe

presentarse a más tardar hasta antes de la última Sesión de Directorio del año en curso.

### 2.6.6. Fuerzas competitivas en el mercado de Edpyme Alternativa

Con mayor nivel de detalle y a la luz del análisis de la situación actual y tendencias de las microfinanzas en el Perú; la intensidad de la competencia y rivalidad, se pueden analizar a través de las 5 Fuerzas de Michael Porter (1979): Rivalidad de los competidores existentes, Poder de negociación de los clientes, Amenaza de nuevos competidores, Amenaza de productos y servicios sustitutos, y Poder de negociación de los proveedores.



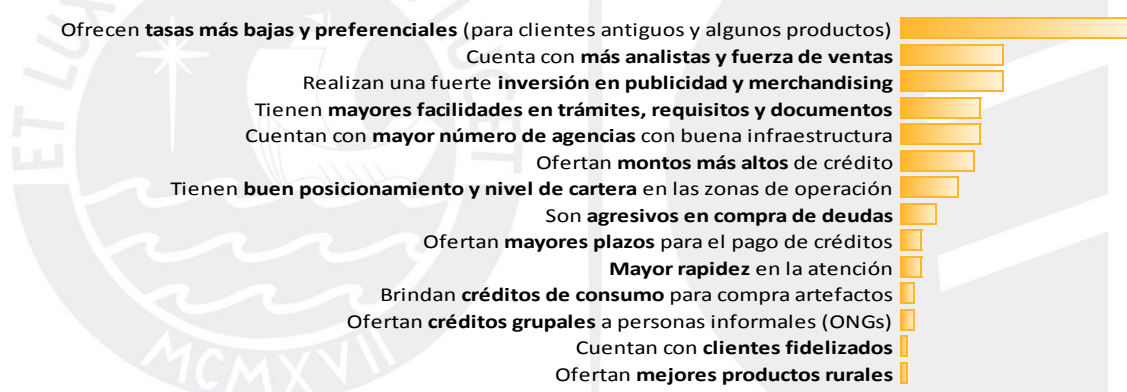
*Figura 18.* Representación gráfica del modelo de Porter  
Fuente: Diseño de JMPerez Wikipedia (Análisis Porter de las cinco fuerzas,s.f)

El detalle del análisis efectuado en el marco del proceso de Planeamiento, se presenta a continuación:

1. Rivalidad entre los competidores existentes. El ámbito de operaciones de Edpyme Alternativa, lo conforman las regiones de Lambayeque, Cajamarca, La Libertad, Piura, Amazonas y San Martín. En él, existe una alta rivalidad entre los competidores, siendo ésta mucho mayor en los ámbitos urbanos y peri-urbano de las principales ciudades, y un tanto menor en los ámbitos rurales. Las principales instituciones competidoras son, en orden de prioridad (por presencia a través de agencias, volumen de operaciones y número de clientes): Mibanco, CMAC Trujillo, CMAC Piura,

CMAC Sullana, Financiera Crediscotia, Financiera Confianza y CRAC Raíz, siendo la principal característica que todas ofrecen productos de ahorro además de créditos. En menor grado son competencia también los bancos: BCP, Continental, Financiero y Azteca (principalmente en zonas urbanas); Financiera Compartamos (que viene impulsado su oferta en zonas rurales); CMAC Paita; Cooperativa Todos los Santos y Agrobanco (Cajamarca), ONG ADRA y ONG Manuela Ramos (Bagua); Caja Metropolitana y Edpyme Inversiones La Cruz (con importante presencia y posicionamiento en créditos pignoratícios) y la Edpyme Marcimex (brazo financiero de las tiendas de electrodomésticos del mismo nombre).

De acuerdo a las opiniones recogidas de los administradores y responsables de agencias y oficinas informativas de la Edpyme; son principales factores diferenciales de las entidades competidoras:



*Figura 19.* Factores diferenciadoras de nuestra competencia

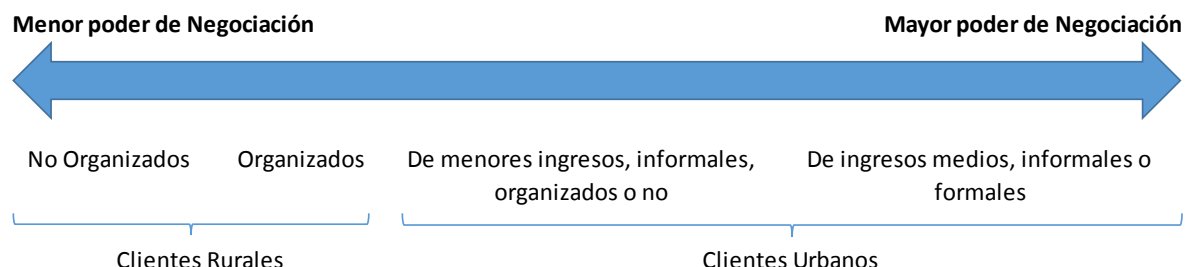
*Nota:* Tomado de Plan Estratégico Institucional 2017 – 2019, (Edpyme Alternativa, 2017)

2. Poder de negociación de los clientes. El poder de negociación de los clientes de la Edpyme Alternativa, puede ser mayor o menor según el ámbito urbano o rural al que pertenezcan. Así, el alto nivel de competencia existente en el ámbito urbano, otorga un alto poder de negociación a los clientes, sean estos de ingresos medios o bajos, formales o informales, organizados o no. En cambio en el ámbito rural, la aún baja presencia de instituciones financieras, determina que los clientes tengan –por ahora-

un menor poder de negociación, especialmente si estos no están organizados.

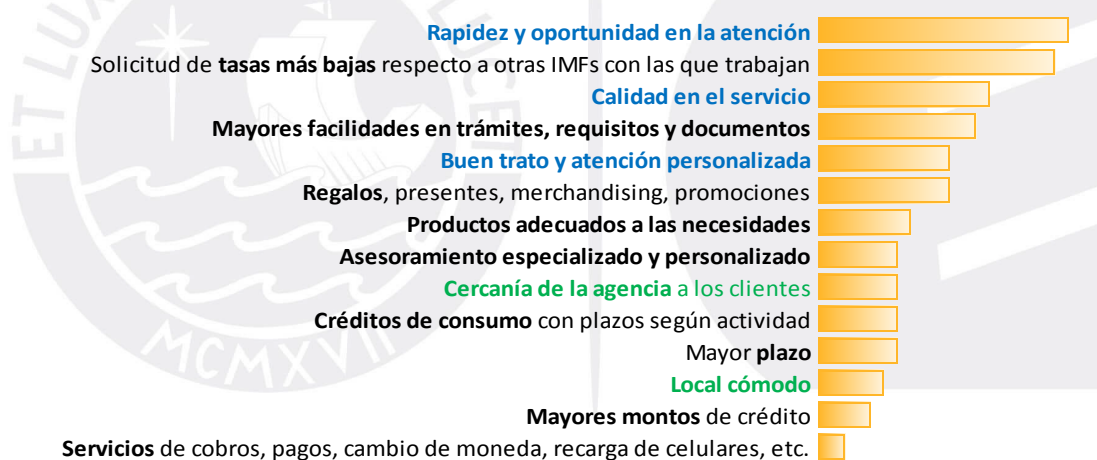
**Figura 20.** Poder negociación de los clientes

*Nota:* Tomado de Plan Estratégico Institucional 2017 – 2019, (Edpyme Alternativa, 2017)



Para los administradores y responsables de agencias y oficinas informativas de la

Edpyme, el poder de negociación de los clientes se concentra en torno a: (i) las características y condiciones de los productos que se les ofertan (tasas de interés, facilidad de trámites, asesoramiento, etc.), (ii) la rapidez y calidad de la atención, y (iii) la cercanía e infraestructura de las agencias.



**Figura 21.** Factores diferenciadoras de Edpyme Alternativa

*Nota:* Tomado de Plan Estratégico Institucional 2017 – 2019. (Edpyme Alternativa, 2017)

3. Amenaza de nuevos competidores. La amenaza de ingreso de nuevos competidores en los ámbitos que opera actualmente Edpyme Alternativa, es relativamente alta, especialmente en zonas rurales, debido a la importante oferta y elevado nivel de competencia que existe en las zonas urbanas, que motiva a las entidades competidoras a expandir sus operaciones hacia nuevos mercados con escasa oferta crediticia. En

este sentido, son factores que podrían representar una amenaza para la Edpyme:

La apertura de oficinas de la competencia con mejor infraestructura, mayor número de analistas y fuerte inversión en publicidad, en sus ámbitos de atención

La compra de deuda con menores tasas de interés, mayores plazos y flexibilidad en cronogramas de pago a los clientes actuales

Una mayor flexibilidad en la exigencia de requisitos y mayor autonomía de aprobación de créditos (montos) por parte de la competencia

4. Amenaza de productos y servicios sustitutos. La amenaza de productos y servicios sustitutos a los que actualmente oferta la Edpyme Alternativa, tiene una alta correlación con la posibilidad de ingreso a los ámbitos donde opera, de nuevos competidores que, aunque oferten en esencia productos de crédito, logren en ellos un alta diferenciación y percepción de mayor valor agregado por parte de los clientes, a partir de mejores condiciones (destinos, plazos, montos), menores requisitos y tasas de interés más bajas. Cabe señalar que esta diferenciación que podría lograr la competencia, se centra fundamentalmente en productos y servicios orientados al ámbito urbano y peri-urbanos, puesto que en aquellos dirigidos al ámbito rural (créditos Pyme Rural, Agrícolas), la Edpyme tiene un buen posicionamiento y valoración por parte de los clientes.
5. Poder de negociación de los proveedores. Los principales proveedores de la Edpyme Alternativa son (ii) las instituciones fuentes de fondeo y (iii) los proveedores de servicios diversos. En el caso de los proveedores de fondos, se estima un poder de negociación alto, en razón de que la Edpyme, al no estar autorizada a captar depósitos del público, depende única y exclusivamente de este tipo de instituciones para apalancar el crecimiento de sus colocaciones. En cuanto a proveedores de servicios diversos, el poder de negociación depende mucho del nivel de desarrollo y

competencia que alcance el respectivo mercado de servicios. Por ejemplo, en el mercado de servicios de comunicación (internet), el reducido número de proveedores y nivel de especialización (pocos sustitutos) determina que éstos tengan un alto poder de negociación, que muchas veces se ve reflejado no directamente en el precio sino en la baja calidad del servicio prestado. En mercados como los de consultoría y servicios informáticos, con mayor número de proveedores locales, nacionales e incluso internacionales, el nivel de negociación es bajo.

## **2.7. Programación de Operaciones Productivas**

Edpyme Alternativa conforme a su Reglamento para la elaboración y aprobación del Plan Operativo y Plan Estratégico debe cumplir con mantener actualizado su Plan Operativo Institucional previa autorización del Directorio y concordancia con la Metodología para la determinación del Apetito y Tolerancia al Riesgo aprobada por el Directorio, según Anexo N°09.

Edpyme Alternativa en el mes de diciembre 2016 presentó a sus funcionarios el Plan Operativo Institucional 2017, denominado POA, en el cual se registra la planificación de las principales iniciativas y actividades que la Edpyme Alternativa ha definido ejecutar en el presente año, y se constituye en una herramienta de seguimiento gerencial a su cumplimiento oportuno y según alcances definidos, El diseño del POA 2017 se realizó con la participación de la Gerencia y todas las Unidades de Línea y Soporte de la institución.

Dentro del POA 2017 se quiere lograr que los clientes puedan ver a la Edpyme Alternativa, como una organización con los siguientes atributos:

- ✓ **AGILIDAD:** Significa rapidez en la atención al cliente, simplicidad en sus procesos, oportunidad en sus resultados.
- ✓ **FLEXIBILIDAD:** Significa escuchar al cliente, significa no tener procesos rígidos, sino por el contrario flexibles en función de las necesidades de cada grupo de clientes.



- ✓ EXCELENCIA: Significa hacer las cosas bien a la primera.

Para dar operatividad al Plan Estratégico Institucional se han definido planes de acción sobre cada uno de los objetivos institucionales que se han definido

Para las iniciativas estratégicas se está trabajando los planes de acción según el Apéndice J.

Patrimonio Efectivo. De conformidad con la normas establecidas por la Superintendencia de Banca y Seguros, se presenta el cálculo del requerimiento de capital ajustado por patrimonio efectivo para los ejercicios 2017 al 2019, para lograr un crecimiento del 15% anual en los próximos tres años, y cumplir con nuestro apetito de riesgo de ratio de capital global objetivo del 13,5%.

Estrategia Comercial. Se ha considerado un crecimiento del saldo de cartera de 15%, pasando de S/ 110 millones a S/ 126,5 millones al cierre 2017. Este crecimiento se justifica por el incremento del equipo comercial y de operaciones de agencias, y por el mantenimiento de los niveles de productividad de los mismos.

Tabla 17.

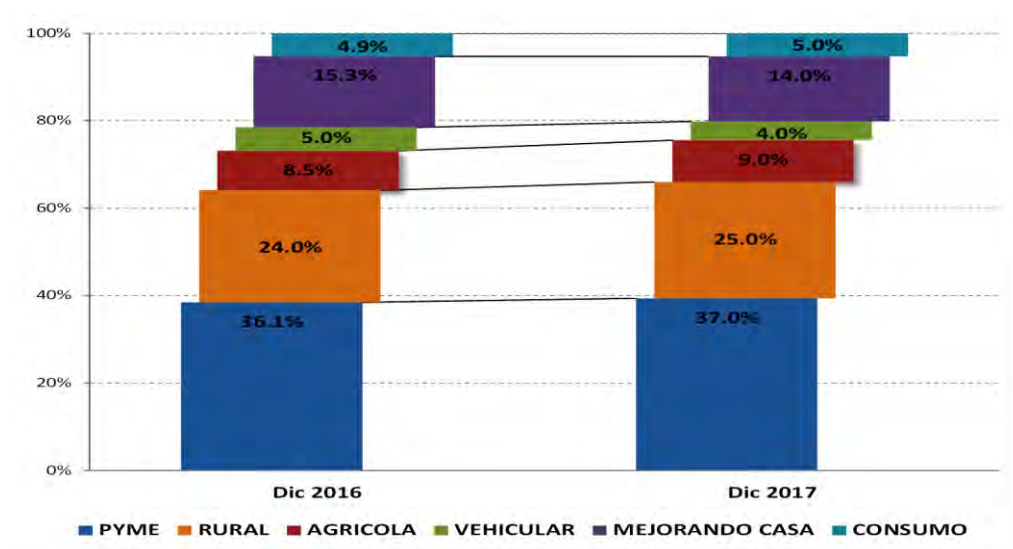
*Flujo Proyectado de Cartera 2017*

Flujo Crediticio Proyectado (Miles S/)	Dic-16	Mar-17	Jun-17	Set-17	Dic-17
Saldo Anterior	94,564	111,522	115,753	120,455	152,000
Créditos Desembolsados	166,676	43,163	88,116	139,367	189,138
Créditos Amortizados	149,383	39,790	79,824	126,060	170,629
Cartera Castigada	1,798	500	1,000	1,500	2,000
Saldo Final Cartera	110,059	112,932	117,321	126,568	126,568
<b>Indicadores de Productividad</b>	<b>Dic-16</b>	<b>Mar-17</b>	<b>Jun-17</b>	<b>Set-17</b>	<b>Dic-17</b>
Número de Clientes	228	224	222	223	230
Saldo de Cartera (miles)	684	676	674	681	707

*Nota:* Tomado de: Plan Operativo Institucional 2017, (Edpyme Alternativa, 2017)

Se mantiene la focalización estratégica en el segmento rural, la cual permitirá alcanzar mercados con poca penetración, permitiendo alcanzar un mayor número de clientes; en tal

sentido, el portafolio de productos se acentuará en los créditos rurales, creciendo en 1.5 puntos porcentuales.



*Figura 22.* Distribución de cartera 2016 y cartera proyectada 2017

*Nota:* Tomado de: Plan Operativo Institucional 2017, (Edpyme Alternativa, 2017)

Se destaca la orientación de las operaciones comerciales hacia el segmento rural lo cual permitiría mantener la calidad de cartera y ampliar la base de clientes, puesto que se ha identificado el sector rural como menos expuesto a riesgo por sobreendeudamiento. El detalle del flujo crediticio de cartera e indicadores de productividad 2017 se muestra en el Anexo N° 13.

Estrategia Financiera. Desde la perspectiva financiera, la estrategia de focalización en zonas rurales permitirá mantener una Tasa Activa de 35,6%, a pesar de los efectos competitivos en zonas urbanas; en paralelo, se considera una disminución de las tasas pasivas por la cancelación de adeudados de mayor costo por la renovación de deuda a tasas menores. También han estimado que las necesidades de nuevos financiamientos se incrementen en S/ 16 millones, necesarios para atender, básicamente, las exigencias de crecimiento de cartera.

Los indicadores financieros deberían presentar una mejora en los Índices de Rentabilidad, mientras que muestran el mantenimiento de la política sobre los niveles de riesgos y coberturas.

Tabla 18.

*Principales Indicadores de Cartera Ejecutado y Proyectado, Marzo 2017*

<b>INDICADORES</b>	<b>Ejecutado Marzo 2017</b>	<b>Proyectado Marzo 2017</b>	<b>Variación Ejecutado vs Proyectado</b>
Disponible/Activos (%)	10.1%	10.8%	-0.66%
Mora (%)	3.36%	2.91%	0.44%
Mora alto riesgo (%)	3.72%	3.28%	0.44%
Tasa de castigos anual (%)	1.3%	1.7%	-0.47%
Cobertura mora (%)	133%	137%	-4.59%
Cobertura car (%)	120%	122%	-2.12%
Rendimiento de cartera (%)	35.8%	35.8%	0.00%
Costo financiero (%)	9.9%	10.0%	-0.11%
Costo de provisión (%)	1.9%	1.9%	-0.03%
Costo operativo (%)	22.27%	22.16%	0.10%
ROE (%)	0.6%	0.6%	-0.04%
ROA (%)	0.6%	0.6%	-0.04%
Utilidad Neta Acumulada (Miles)	153	201	-49

*Nota:* Tomado de: Informe Estados Financieros, Gerencia de Administración y Finanzas, (Edpyme Alternativa, 2017)

Tabla 19.

*Principales Indicadores de Rendimiento de Cartera 2017*

<b>Principales Indicadores</b>	<b>Dic-16</b>	<b>Mar-17</b>	<b>Jun-17</b>	<b>Jul-17</b>	<b>Dic-17</b>
% Rendimiento de la Cartera	35.7	35.7	35.7	35.6	35.6
% Costo Financiero	10.0	10.0	9.9	9.9	9.9

*Nota:* Tomado de: Plan Operativo Institucional 2017, (Edpyme Alternativa, 2017)

Tabla 20.

*Principales Indicadores Financieros dic-2016 y Proyección dic-2017*

<b>Principales indicadores</b>	<b>Dic16</b>	<b>Dic-17</b>
Disponible / Activos (%)	10.6	10.3
Mora (%)	2.89	3.09
Mora Alto Riesgos (%)	3.24	3.47
Tasa de Castigo Anual Acumulada (%)	1.7	1.7
Cobertura de Cartera Atrasada (%)	141	124
Cobertura CAR (%)	126	110
Rendimiento de Cartera (%)	35.7	35.6
Costo Operativo (%)	22.4	21.0
Costo Financiero (%)	10.0	9.9
Costo de Provisión (%)	1.7	2.01
ROE (%)	3.9	8.3
ROA (%)	0.5	1.1
Utilidad Acumulada (Miles S/)	665.1	1,503.6

*Nota:* Tomado de: Plan Operativo Institucional 2017, (Edpyme Alternativa, 2017)

También se ha proyectado el estado de Ganancias y pérdidas para el año 2017 conforme se detalla en el Anexo N°11. Asimismo se han realizado proyecciones para escenarios de estrés expresados en los Estados Financieros Proyectados, los cuales se han sensibilizado con tres variables que sobre las cuales inciden los factores externos como fenómenos naturales y el factor competitivo, lo cual incide a su vez en el Índice de Mora y la afectación de la tasa de crecimiento y la tasa de rendimiento, como resultado de estos supuestos, los niveles de Utilidad Neta se afectan significativamente, reduciéndose de S/ 1,503 mil a S/484 mil. La reducción de las utilidades se debe a un efecto sobre las provisiones producto del incremento de la cartera vencida, y a la menor generación de ingresos de la cartera crediticia por una menor tasa de rendimiento.

Tabla 21.

*Balance General Proyectado y Ejecutado, Marzo 2017*

<b>Estado de la Situación Financiera</b>	<b>Ejecutado Mensual</b>			<b>Proyectado</b>	<b>Ejecutado vs Proyectado</b>
	<b>Enero 2017</b>	<b>Febrero 2017</b>	<b>Marzo 2017</b>	<b>Marzo 2017</b>	
<b>Activo</b>	<b>Enero 2017</b>	<b>Febrero 2017</b>	<b>Marzo 2017</b>	<b>Marzo 2017</b>	
Disponible	15,128	13,756	13,484	14,439	-955
Cartera					
Créditos Bruta	110,290	113,075	113,622	112,932	690
Vigentes	106,586	109,195	109,397	109,228	170
Refinanciados	376	396	411	415	-4
Atrasados	3,328	3,484	3,814	3,290	524
Provisiones	-4,700	-4,700	-5,065	-4,520	-545
<b>Total Activo</b>	<b>130,893</b>	<b>132,329</b>	<b>132,870</b>	<b>133,540</b>	<b>-670</b>
<b>Pasivo y Patrimonio</b>	<b>Enero 2017</b>	<b>Febrero 2017</b>	<b>Marzo 2017</b>	<b>Marzo 2017</b>	<b>Ejec vs Proy</b>
Adeudos y Obligaciones	109,144	109,852	109,912	111,029	-1,117
<b>Total Pasivos</b>	<b>113,216</b>	<b>114,649</b>	<b>115,145</b>	<b>115,766</b>	<b>-622</b>
<b>Total Patrimonio</b>	<b>17,677</b>	<b>17,681</b>	<b>17,725</b>	<b>17,774</b>	<b>-49</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>130,893</b>	<b>132,329</b>	<b>132,870</b>	<b>133,540</b>	<b>-670</b>

*Nota:* Tomado de: Informe de Estados Financieros, Gerencia de Administración y Finanzas, (Edpyme Alternativa, 2017)

Tabla 22.

*Indicadores de Calidad de Cartera bajo Supuestos de Estrés 2017*

<b>Supuestos</b>	<b>Dic-17</b>
% Mora	4.0
Tasa de crecimiento	8.0
Tasa de Rendimiento	35.3

*Nota:* Tomado de: Plan Operativo Institucional 2017, (Edpyme Alternativa, 2017)

También se puede ver la afectación por estrés sobre el Balance General en el Anexo

Nº12.

Tabla 23.

*Afectación de los Principales Indicadores bajo Supuestos de Estrés 2017*

Principales Indicadores	Año 2017	
	Escenario Normal	Escenario Stress
Disponibles / Activos (%)	10.3	9.7
Mora (%)	3.1	4.0
Mora alto riesgo (%)	3.5	4.4
Tasa de castigos anual acumulada (%)	1.7	1.9
Cobertura de cartera atrasada (%)	124	108
Cobertura CAR (%)	110	98
Rendimiento de cartera (%)	35.6	35.3
Costo operativo (%)	21.0	21.7
Costo financiero (%)	9.9	9.9
Costo de provisión (%)	2.0	2.5
ROE (%)	8.3	2.7
ROA (%)	1.1	0.4
Utilidad neta (Miles S/)	1,503.6	484.9

*Nota:* Tomado de: Plan Operativo Institucional 2017, (Edpyme Alternativa, 2017)

Estrategia de Gastos e Inversiones. Los gastos operativos muestrarían un incremento de 7.2%, pasando de S/ 23,1 millones en el 2016 a S/ 24,8 para el 2017. Este incremento lo sustentan en el sostenimiento de la capacidad operativa de la institución y con la incorporación de nuevo personal comercial (analista de créditos) y de operaciones (auxiliar de operaciones).

En Gastos de Terceros proyectan un crecimiento del 10%, donde destacan los rubros de Alquileres, Vigilancia y protección, Servicio de internet, Suministros diversos, Seguros y Honorarios profesionales, que suman el 70% del gasto total.

Tabla 24.

*Distribución de Gastos de Personal y Directorio*

<b>Rubros</b>	<b>Total 2017</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>
Remuneración Básica	8'347,100	44	44
Bonificaciones	2'758,727	15	59
Gratificación y Bonificación Extraordinaria	2'075,420	11	70
CTS	1'120,838	6	76
EsSalud y EPS	1'027,912	5	81
Compensación Vacacional	990,040	5	86
Viáticos	550,520	3	89
Dietas	535,500	3	92
Movilidad – Condición de Trabajo	526,332	3	95
Asignación Familiar	188,870	1	96
Participación de los Trabajadores	150,083	1	97
Capacitación	123,500	1	97
Atenciones al Personal	110,540	1	98
Obsequios al Personal (canasta navideña)	60,050	0.3	98
Otros	304,797	2	100
<b>Total Presup. Gastos Personal y Directorio</b>	<b>18'870,230</b>	<b>100</b>	

*Nota:* Tomado de: Plan Operativo Institucional 2017, (Edpyme Alternativa, 2017)

Tabla 25.

*Distribución de Gastos por Servicios de Terceros 2017*

<b>Rubros</b>	<b>Total 2017</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>
Alquileres	948,875	17	17
Vigilancia y Protección	939,694	17	33
Servicios de Internet	936,424	17	50
Suministros Diversos	472,800	8	58
Seguros	284,000	7	65
Honorarios profesionales	284,000	5	70
Energía Eléctrica, Casa Habitación Trabajadores	168,000		73
Reparación y Mantenimiento de Vehículos	156,000	3	76
Publicidad, comunicados, paneles publicitarios	147,000	3	79
Equipos RPC	136,800	2	81
Servicios de Intermediación Laboral/Limpieza	133,128	2	84
Transporte de Dinero	89,000	2	85
Movilidad con planilla de movilidad	60,000	1	86
Gastos Notariales y de Registro	58,000	1	87
Servicios de Centrales de Riesgo	55,200	1	88
Telefonía Fija	48,000	1	89
Suscripciones y cotizaciones	16,000	1	90
Otros	573,849	10	100
<b>Total de servicios</b>	<b>5'648,875</b>	<b>100</b>	

*Nota:* Tomado de: Plan Operativo Institucional 2017, (Edpyme Alternativa, 2017)

La operatividad del Plan Operativo Institucional 2017 está plasmada en cada uno de los planes operativos de cada área y Jefatura:

## **2.8. Gestión de Costos**

La tasa de interés activa que cobra la EDPYME debe permitir recuperar los costos en que incurre para administrar el riesgo de crédito, captar los fondos, mantener su continuidad operativa y además generar un margen de ganancia para la entidad financiera



Tabla 26.  
*Distribución de Iniciativas Estratégicas 2017*

Área	Jefatura	Numero
Gerencia General		5
	Asesoría Legal	6
	Organización y Métodos	4
	Tecnologías de la Información	59
Gerencia de Negocios		3
Gerencia de Riesgos		4
Gerencia de Administración y Finanzas		5
	Finanzas y Tesorería	11
	Recursos Humanos	9
	Administración	11
	Operaciones	17
Auditoría Interna		4
<b>TOTAL</b>		<b>138</b>

*Nota:* Adaptado de Plan Operativo Institucional 2017, (Edpyme Alternativa, 2017)

El cálculo se efectúa a partir de los datos provenientes de los Estados Resultados por Productos que se encuentra semi-automatizado en el Aplicativo Pentaho, y que son calculados de acuerdo a los factores de distribución de costos según la Metodología para determinar el margen operacional por Producto.

La tasa de interés activa y sus componentes de costo se expresan de forma anualizada y en términos de las colocaciones.

## 2.9. Gestión de Logística

La Jefatura de Administración tiene bajo su responsabilidad la logística de soporte en Edpyme Alternativa, para lo cual tiene instrumentados los siguientes procedimientos

Tabla 27.

*Distribución de Iniciativas Estratégicas*

Nº	Responsable	Actividad
01	Tecnología de Información	Realiza la carga de la información financiera por producto en el sistema.
02	Jefe de Tesorería y Finanzas	Ejecuta el cálculo de costeo por producto crediticio según notas metodológicas Revisa los resultados de costeo por producto del sistema Redacta informe de la rentabilidad de nuestros productos crediticios y envía a la Gerencia de Administración y Finanzas, de forma cuatrimestral.
03	Gerente de Administración y Finanzas	Recibe y da conformidad a la rentabilidad de nuestros productos crediticios. Envía al Gerente General para su revisión y conformidad.
04	Gerencia General	Coordina con todas las Gerencias de la Edpyme analizan el informe de la Gerencia Administrativa Financiera referente a la rentabilidad de los productos crediticios de la Edpyme; a fin de determinar las acciones a tomar. Y en caso de requerir cambiar las tasas de interés de nuestro tarifario lo deberá proponer al Directorio, adjuntado la rentabilidad por el producto, sobre el cual se proponga cambiar la tasa.

**FIN DEL PROCEDIMIENTO**

*Nota.* Tomado de CÓDIGO: MP-TYF-11 FIJACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS TASAS DE INTERES ACTIVAS (VERSIÓN: 01), (Edpyme Alternativa, 2017). Objetivo: Regular la fijación de las tasas de interés activas que cobra Edpyme Alternativa en sus diferentes productos y plazos de intervención.

### 2.9.1. Planificación

Tabla 28.

*Distribución de Iniciativas Estratégicas 2017*

N°	Responsable	Actividad
03	Jefe de Administración	Elabora el programa anual de inversiones, sobre la base de lo planificado y coordinando con las áreas de la Edpyme.
04	Gerencia de Administración y Finanzas	Envía al Gerente de Administración y Finanzas la propuesta del Presupuesto y Plan Anual de Inversiones para su aprobación.
08	Jefe de Administración	Control 1: Programa anual de inversiones y control presupuestal : propuesta de la Jefatura de Administración.
		Revisa el programa anual de inversiones y su archivo de control presupuestal, ver Anexo 01 – ProgramaAnual de inversiones, previa conformidad de GG.
		Ejecuta Plan Anual de Inversiones aprobado por el Directorio.
		En forma trimestral, realiza el seguimiento y control del Plan Anual de Inversiones informando su cumplimiento, avance y ajuste (de ser el caso) al Comité Administrativo Financiero, a través del Gerente de Administración y Finanzas.
		Controles:
		Control 1: Programa anual de inversiones y control presupuestal: Seguimiento

#### FIN DEL PROCEDIMIENTO

*Nota:* Tomado de CÓDIGO: MP-ADMI-01 ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO Y PROGRAMA ANUAL DE INVERSIONES VERSIÓN: 01, (Edpyme Alternativa, 2017)

### 2.9.2. Adquisiciones Y Compras

Existen niveles de aprobación para la adquisición de bienes y servicios. Cuando se trata de contratos debe tenerse en cuenta el monto comprometido según el periodo contratado y para casos de contratos indeterminados o de renovación automática se debe considerar mínimo el monto comprometido anual. Teniendo en cuenta los siguientes criterios:

1. Establecer los lineamientos y Políticas para las compras o adquisición de bienes y/o servicios a fin de mantener un adecuado nivel de gastos y cumplir con los presupuestos fijados en el Plan Anual de Inversiones.
2. Realizar un adecuado seguimiento y control de la aprobación de las adquisiciones.
3. Definir y describir los procesos de compra o adquisición de bienes y/o servicios para cubrir las necesidades de la Edpyme con las mejores condiciones en calidad, costo y oportunidad, asegurando las garantías en el uso de los equipos y materiales cuando sea necesario.
4. Simplificar la ejecución de los procesos de compra, a fin de aumentar la eficiencia y productividad de la empresa.
5. El Jefe de Administración y los Administradores de Agencia deben gestionar eficientemente los procesos de adquisición de bienes y servicios, abasteciendo apropiadamente y en los plazos razonables a las áreas correspondientes. Además deben controlar el buen manejo de los recursos de la empresa en la adquisición de bienes o servicios provistos por terceros

Tabla 29.

*Niveles de Autonomía para Compras y Adquisiciones*

<b>Ítem</b>	<b>Monto(*)</b>	<b>Nivel de Aprobación</b>
01	Hasta S/150	Administrador de Agencia/Oficina o Jefe Inmediato (Oficina Principal)
02	Mayor de S/150 hasta S/5,000	Jefe de Administración
03	Mayor al S/5,000 Hasta S/15,000	Jefe de Administración y Gerente de Administración y Finanzas
04	Mayor a S/15,000 Hasta S/ 40,000	Gerente de Administración y Finanzas y Gerente General
05	Mayor a S/ 40,000 Hasta S/ 100,000	Gerente General y Comité Administrativo Financiero(**)
06	Mayor a S/ 100,000	Directorio

*Nota:* Manual de Políticas y Procedimientos de Administración, versión 3.3, (Edpyme Alternativa, 2017)

Así como existen niveles de autonomía también se han determinado ciertas

condiciones con la finalidad de acelerar la gestión de logística con los proveedores

Tabla 30.

*Condiciones para Acelerar la Gestión de Compras y Adquisiciones*

<b>Monto</b>	<b>Requisitos</b>
Hasta S/ 5,000	No es obligatorio estar en la lista de proveedores autorizado. No es obligatorio la Orden de compra del bien o servicio.
Hasta S/ 10,000	Es obligatorio para el proveedor encontrarse en la lista de proveedores autorizados. Es obligatorio orden de compra del bien o servicio. Contrato Simple solo para: Prestaciones de servicios con adelanto a los proveedores. Servicios especializados de TI como cesión en uso de bienes (comodato) o cuando solicite el Jefe de TI
Hasta S/ 15,000	Es obligatorio para el proveedor encontrarse en la lista de proveedores autorizados.(ver procedimiento de Registro y Control de Proveedores) Es obligatorio contrato simple. Contrato con certificación notarial respecto a las firmas de los intervinientes, solo para: Remodelación de locales, Prestación de servicios de terceros como: honorarios, consultorías y capacitaciones.
Mayor a S/ 15,000 a mas	Es obligatorio para el proveedor encontrarse en la lista de proveedores autorizados. (ver procedimiento de Registro y Control de Proveedores) Es obligatorio para las personas jurídicas que sean proveedores críticos el presentar la identificación de los accionistas, socios o asociados que tengan más del 25% del capital social. Contrato con certificación notarial respecto a las firmas de los intervinientes.

*Nota:* Tomado de Manual de Políticas y Procedimientos de Administración, versión 3.3.

***Otras consideraciones para acelerar las Compras y Adquisiciones***

***Para el Requerimiento de Cotizaciones.*** Para compras mayores a S/ 10,000 llevará a cabo un proceso de cotización y evaluación de propuestas presentadas con un mínimo de 03 proveedores autorizados de la lista de proveedores, sin embargo se puede cotizar con menos

proveedores en caso de no existir otros proveedores que cumplan con los requerimientos necesarios para la adquisición del bien o contratación del servicio siguiendo el procedimiento señalado en el presente manual, debiendo dejar constancia documentaria de que se llevó a cabo dicha cotización.

Queda a criterio de los funcionarios y/o niveles de aprobación solicitar cotizaciones para montos menores al indicado, cuando así lo consideren conveniente.

### ***Registro de Proveedores Autorizados de la Edpyme***

Para compras o servicios superiores al monto máximo del nivel de aprobación por el Jefe de Administración es obligatorio ingresar al proveedor al registro de proveedores autorizados de la Edpyme

***Situación de Riesgo:*** El proveedor puede tener hasta una calificación CPP en el Reporte de la Central de Riesgos y no estar registrado en la Base CRI de la Edpyme; caso contrario (calificación mayor a CPP y/o presente en la base CRI) se requiere aprobación de Gerencia General.

***Situación Tributaria:*** se debe verificar la ficha RUC del proveedor con Estado de Contribuyente: HABIDO y con la Condición de Contribuyente: ACTIVO; caso contrario se requerirá aprobación de Gerencia General.

La Jefatura de Administración deberá llenar su formato de evaluación, de resultar aprobado debe proponer su inclusión al Gerente de Administración y Finanzas.

Queda a criterio de los funcionarios y/o niveles de aprobación incluir a proveedores en el registro de proveedores de la Edpyme para montos menores.

Está prohibido dar de alta a un proveedor del registro de proveedores autorizado de la Edpyme sin tener de forma previa una evaluación con calificación aprobatoria.

Tabla 31.

*Proceso de Adquisiciones de Bienes o Contrataciones de Servicios*

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
01	Jefe de Unidad / Administrador de Agencia	Requerimiento o Solicitud de Bienes y/o Servicios: Elabora Requerimiento de un bien o servicio, mediante carta o medio electrónico, con sus respectivas especificaciones técnicas, características, calidad y/o cantidad a la Unidad de Administración con copia al Analista de Logística y Seguridad.  Nota: En caso de ser un proveedor crítico y se encuentre en la lista de proveedores autorizados por Edpyme Alternativa ir a la actividad 13.
02	Analista de Logística y Seguridad (ALS)	Previa conformidad de su Jefatura se confirma que el requerimiento o solicitud, se encuentre incluido en el Plan Anual de Inversiones.
03	Jefe Administración	Solicita y evalúa cotizaciones según el monto exigible. Determina la cotización ganadora para que el ALS genere la Orden de Compra.
06	Analista de Logística y Seguridad	Firmar Orden de Compra la cual debe ser remitida por el ALS (manteniendo copia del archivo). Si la propuesta no estuviera contemplada en el Plan Anual de Inversiones, podrá hacer valer su facultad de proponer su aprobación al nivel inmediato superior. Coordinar con el Asesor Legal la elaboración del contrato y gestiona la toma de firmas. Controla la atención del proveedor (demora) y establece las penalidades correspondientes de ser el caso o según lo establecido en el contrato suscrito o en las condiciones pactadas.
08	Analista de Logística y Seguridad	Recibe, verifica la atención del proveedor. Ir a procedimiento de Ingreso de Bienes al Activo Fijo (MP-ADM-10) Envía el bien o servicio al Jefe de Área o Administrador de Agencia, además solicita su conformidad por correo electrónico respecto a las especificaciones técnicas mínimas exigibles, en caso sea equipo de cómputo, que deberá contar con la conformidad del Jefe de Tecnología de Información.
		Cierre de la Adquisición: Arma un archivo con el proceso de adquisición o contratación.

**FIN DEL PROCEDIMIENTO**

*Nota:* Tomado de CÓDIGO: MP-ADMI-03 ADQUISICIONES DE BIENES O CONTRATACIÓN DE SERVICIOS  
VERSIÓN: 01, (Edpyme Alternativa, 2017)

Tabla 32.

*Proceso de Control y Renovación de Contratos*

Nº	Responsable	Actividad
01	Jefe de Administración	Control de Contrato: Recibe, revisa (firmas), da seguimiento al contrato (condiciones), incluido su vencimiento. Coordina la programación de los pagos con su personal y con el Analista Contable.
02	Analista Contable Tributario	Registra en el módulo de cuentas por pagar del sistema SAI, realizando la provisión e imprime la transacción. Entrega al Asistente de Finanzas y Tesorería la transacción de las cuentas por pagar, ir al procedimiento de Pago de Proveedores del Manual de Políticas y Procedimientos Finanzas y Tesorería.
03	Analista de Logística y Seguridad	Archiva los Contratos vigentes y vencidos (según la PN y PJ). Control de Renovación de Contrato:
04	Jefe de Administración	Control 5: Contratos y Cuentas por pagar: Archivo Excel para seguimiento y vencimiento de los contratos Solo cuando aplica la renovación de contrato Coordina con el nivel de autonomía la renovación del contrato.
<b>FIN DEL PROCEDIMIENTO</b>		

*Nota.* Tomado de CÓDIGO: MP-ADMI-04 CONTROL Y RENOVACION DE CONTRATOS VERSIÓN: 01, (Edpyme Alternativa, 2017)

### ***Historial del Proveedor***

Para compras o servicios superiores al monto máximo del nivel de aprobación por el Jefe de Administración es obligatorio registrar en el historial del proveedor la atención brindada al finalizar la compra o el servicio; para lo cual es necesario agregar este detalle en el formulario Historial del Proveedor conforme a su procedimiento.

Queda a criterio de los funcionarios y/o niveles de aprobación el registrar la atención brindada en su historial al término de una compra y/ servicio para montos menores.

Ante los problemas con las compras o servicios que brinda el proveedor según su historial el Jefe de Administración ejecutara una evaluación, si los resultados son desaprobatorios presenta al Gerente de Administración y Finanzas la baja del proveedor de



nuestro registro de proveedores autorizado.

Tabla 33.

*Proceso de Registro y Control de Proveedores*

N°	Responsable	Actividad
01	Analista de Logística y Seguridad	Envía, recibe y revisa la Ficha de Datos del Proveedor, los formatos o documentos de sustento, la evaluación del nuevo proveedor según Anexo 04 – Evaluación del Proveedor, la Situación de Riesgo y la Situación Tributaria y determina dar conformidad al nuevo proveedor e ir a la actividad 8, cancelar las operaciones con el proveedor o remitir el caso a la Gerencia General conforme a lo establecido en el ítem 2.1.d. para que determine su conformidad.  Nota: Solo para personas jurídicas que a su vez sean proveedores críticos es obligatorio presentar la identificación de los accionistas, socios o asociados que tengan más del 25% de participación en el Capital Social
02	Jefe de Administración	Determina su conformidad y dispone al Analista de Logística y seguridad comunique al proveedor las indicaciones de días de pago.  Control de Proveedores:  Control 4: Proveedores autorizados: Ficha de datos del proveedor Anexo 2, Anexo 4 de evaluación, solo aplica a proveedores según el Anexo N°27 – Lista de Proveedores por Agencia.

*Nota.* Tomado de CÓDIGO: MP-ADMI-02 REGISTRO Y CONTROL DE PROVEEDORES VERSIÓN: 01

***Evaluación Anual de Proveedores***

Antes de ejecutar el inicio de las operaciones de un nuevo año, revisan los historiales de los proveedores, y además ejecutan una evaluación de su gestión; para lo cual, la Jefatura de Administración llena por cada proveedor el formulario de evaluación, luego los que resulten aprobados, deberán ser propuestos al Gerente de Administración y Finanzas, como la nueva lista de proveedores autorizados de la Edpyme Alternativa, conforme a su procedimiento.

Está prohibido dar de baja a un proveedor del registro de proveedores autorizado de la Edpyme si tener de forma previa una evaluación con calificación desaprobada.

***Para el Uso de Orden de Compra u Orden de Servicio***

Para compras o servicios superiores al monto máximo del nivel de aprobación por el Jefe de Administración es obligatorio elaborar una orden de compra o de servicio, conforme a su procedimiento.

Queda a criterio de los funcionarios y/o niveles de aprobación el uso de órdenes de compra órdenes de servicio para montos menores a lo normado.

#### ***Para el Requerimiento de las Oficinas de Edpyme Alternativa***

Cuando el monto de los bienes o servicios superen el monto máximo de aprobación de cada Administrador, los requerimientos de abastecimiento serán derivados a la Unidad de Administración, el cual gestionará las cotizaciones y aprobación por parte de los niveles correspondientes.

#### ***Para el Otorgamiento de Adelanto a Proveedores***

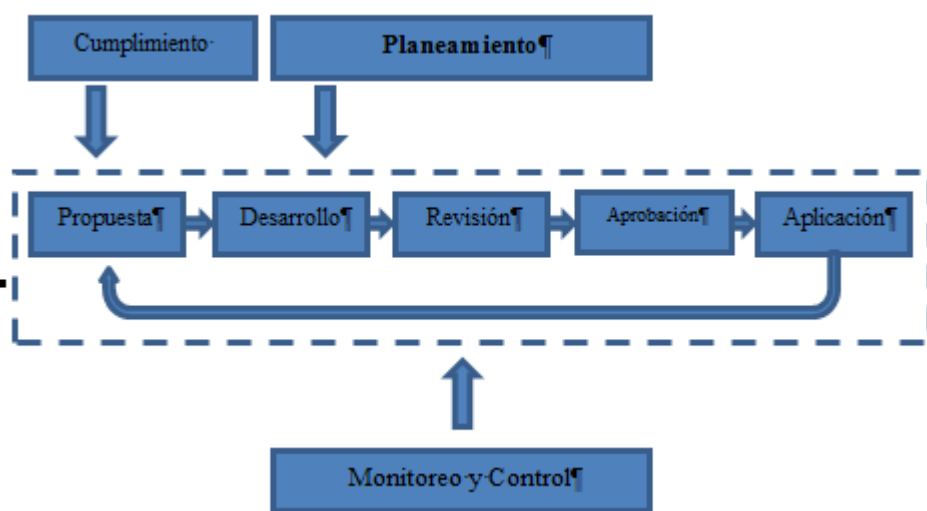
El adelanto a proveedores será de un máximo del 50% del costo total del servicio a contratar y debe ser aprobado por el nivel de aprobación que corresponda. Para el caso de las Oficinas será el propio administrador quien aprobará los adelantos a Proveedores según el nivel de aprobación.

La Unidad de Administración y Administradores de agencia deberán obligatoriamente hacer firmar al proveedor: Un contrato simple o legalizado según las CONDICIONES PARA AGILIZAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA y con Recibo Provisional de Adelanto a Proveedores, a fin de que quede sustento del adelanto entregado. En este recibo se consignan entre otros aspectos las condiciones bajo los cuales se otorga el adelanto.

### **2.10. Gestión y Control de la Calidad**

Edpyme Alternativa no cuenta con una declaración de calidad de forma institucional, no tiene un órgano que gestione este tema, ni tiene prioridad en su total implementación a corto o mediano plazo, por cuanto la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP no lo exige, lo cual entonces queda a libre criterio de cada institución financiera. Por lo cual son pocas las

instituciones supervisadas que cuentan con una certificación de calidad. Así tenemos algunas AFP, empresas aseguradoras y pocas entidades bancarias como el Banco de la Nación, Financiero, BBVA, Grupo Crédito, Financiero y Interbank<sup>1</sup> quienes de forma particular han certificado algunos de sus procesos. Sin embargo dado que la Unidad de Auditoría Interna tiene estándares de trabajo como la Auditoría Basada en Riesgos que exigen la implementación de las metodologías de gestión y control de calidad, lo cual ha generado de forma interna la necesidad de su implementación, lo cual se ha tomado como un plan a implementar a largo plazo y mientras no se implanta la Jefatura de Organización y Métodos viene documentando estos avances a través del Manual de gestión del Proceso Normativo, asimismo cada área y Jefatura viene trabajando también la integración a un sistema de calidad al interior de Edpyme Alternativa, por su parte la Gerencia General lidera un Plan de Eficiencia en el cual se priorizan los alcances que considera más prioritarios para conformar un esquema basado en procesos dentro de la Edpyme, entre estos se ha incluido durante el



año 2016 indicadores de control a los procedimientos de cada área y jefatura.

*Figura 23.* Mapa del sistema de gestión del proceso normativo

<sup>1</sup> Listado de empresas certificadas según El Centro de Desarrollo Industrial - CDI, el cual es un organismo que forma parte de la Sociedad Nacional de Industrias del Perú

Fuente: Manual políticas y procedimientos sistema de gestión del proceso normativo, versión 3.3, (Edpyme Alternativa, 2017)

Dentro de lo avanzado a través de la Jefatura de Organización y Métodos se tiene la jerarquización de las normativas, las autonomías para su propuesta, revisión y aprobación; las políticas necesarias para el desarrollo normativo, el control de versiones y un repositorio digital de las normativas vigentes.

Se adjunta en el Anexo N°14 un listado de las problemáticas identificadas en el tema de mejora de los procesos al interior de Edpyme Alternativa el cual deriva del informe al cierre del año 2016 de la Jefatura de Organización y Métodos quien debe dar operatividad al Plan de Eficiencia promovido por la Gerencia.

### 2.11. Gestión de Mantenimiento

La Jefatura de Administración es la responsable del Mantenimiento de los equipos necesarios para el soporte a las operaciones y servicios que brinda Edpyme Alternativa, de estos los de mayor importancia son los equipos de cómputo.

Tabla 34.

#### *Proceso de Elaboración del Programa Anual de Mantenimiento*

N°	Responsable	Actividad
01	Analista en Logística y Seguridad	Presenta a su Jefatura el cronograma general de mantenimientos de locales y equipos de Edpyme  Nota: El Jefe de TI debe presentar su propuesta cronograma de mantenimiento de equipos de TI
02	Jefe de Administración	Recibe, revisa y propone el cronograma anual de mantenimiento que remite al Gerente de Administración y Finanzas para su inclusión en el programa de inversiones. ..  Control: Programa anual de mantenimiento

#### FIN DEL PROCEDIMIENTO

Nota. Tomado de CÓDIGO: MP-ADMI-06  
VERSIÓN: 01, (Edpyme Alternativa, 2017)

ELABORACIÓN DEL PROGRAMA ANUAL DE MANTENIMIENTO

#### *Supervisión de los Mantenimientos de Equipos de TI, y otros eléctricos y/o electrónicos*

Los mantenimientos de los equipos de TI, y otros eléctricos y/o electrónicos, se

realizaran con la finalidad de evitar o mitigar las consecuencias de la falla de los equipos, logrando prevenir algunas incidencias.

La supervisión de mantenimiento se ejecutara de las siguientes maneras a través de:

1. Cámaras de video vigilancia, el Jefe de Tecnología de Información solicitará al Jefe de Administración el ingreso a las grabaciones de video vigilancia para verificar que el proveedor realizo el mantenimiento respectivo a los de Equipos de TI.
2. Fotografía, el proveedor realizar unas tomas fotográficas a los Equipos de TI, y otros eléctricos y/o electrónicos. La fotografía debe contener fecha y hora evidenciando el antes y después del mantenimiento. En la fotografía se debe mostrar el código SAI del activo.
3. Presencial, cuando los colaboradores del Área responsables del equipo realizaran la verificación del mantenimiento respectivo a los de Equipos de TI, y otros eléctricos y/o electrónicos.

En caso de Equipos de TI los colaboradores del Área de Tecnología de la Información realizaran la verificación del mantenimiento respectivo.

Limite en Movilidad de Motos. El límite mensual máximo de la condición de trabajo de movilidad para vehículos menores (motos) se fija en el valorizado promedio de 22 galones de combustible gasolina 90 octanos. (A un promedio de 1 galón por día útil).

## **2.12. Cadena de Suministro**

Aunque Edpyme Alternativa no tiene desarrollada de forma formal su cadena de suministro se ha elaborado una con la finalidad de entender mejor su cadena de suministro, ver cuando se desarrolla este tema en detalle en el Capítulo 14.

### Capítulo III: Ubicación y Dimensionamiento de la Planta

Edpyme Alternativa dentro de su ámbito de acción tiene una red a oficinas autorizadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, a las cuales se les denomina como Agencias, todas las cuales tienen dependencia administrativa de la Oficina Principal situada en la Ciudad de Chiclayo, más otras Oficinas Informativas las cuales dependen de una Agencia.

Las Agencias están segregadas en territorios comerciales a cargo de cinco (05) Jefes Territoriales, estas agencias tienen a cargo la venta de los productos crediticios de empresa conforme a lo determinado en los Lineamientos Comerciales y las Oficinas Informativas tienen como función exclusiva de prestar servicios de promoción e información sobre los productos y servicios que brinda la agencia u oficina especial de la cual depende, y/o recabar la documentación relacionada a estas, asumiendo la responsabilidad por la documentación recibida.

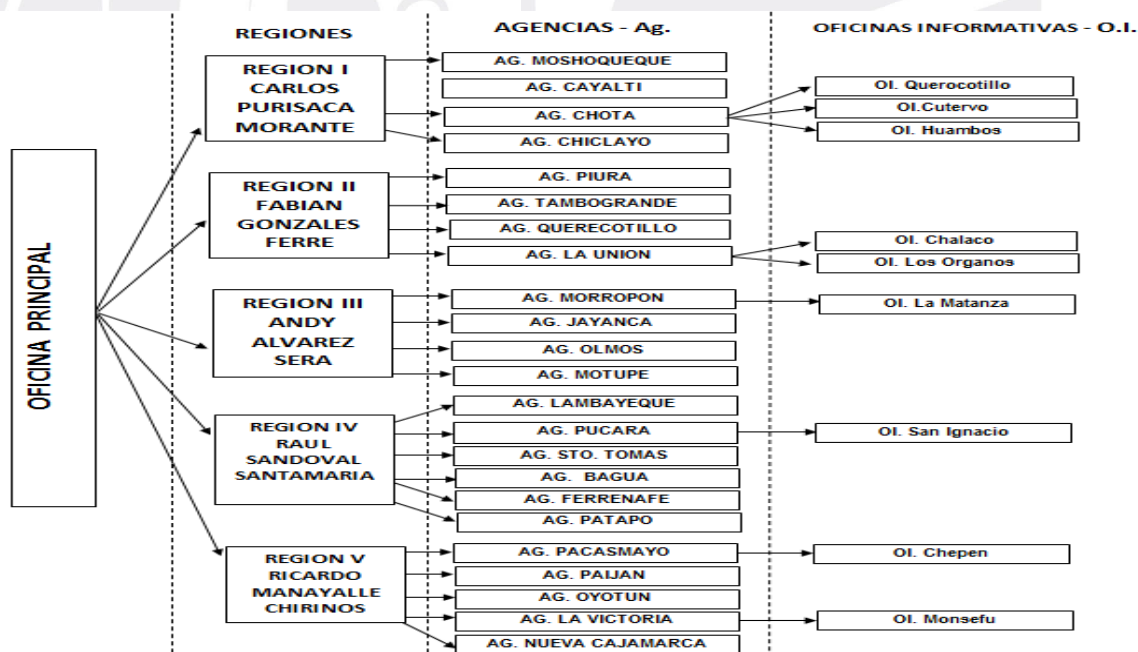
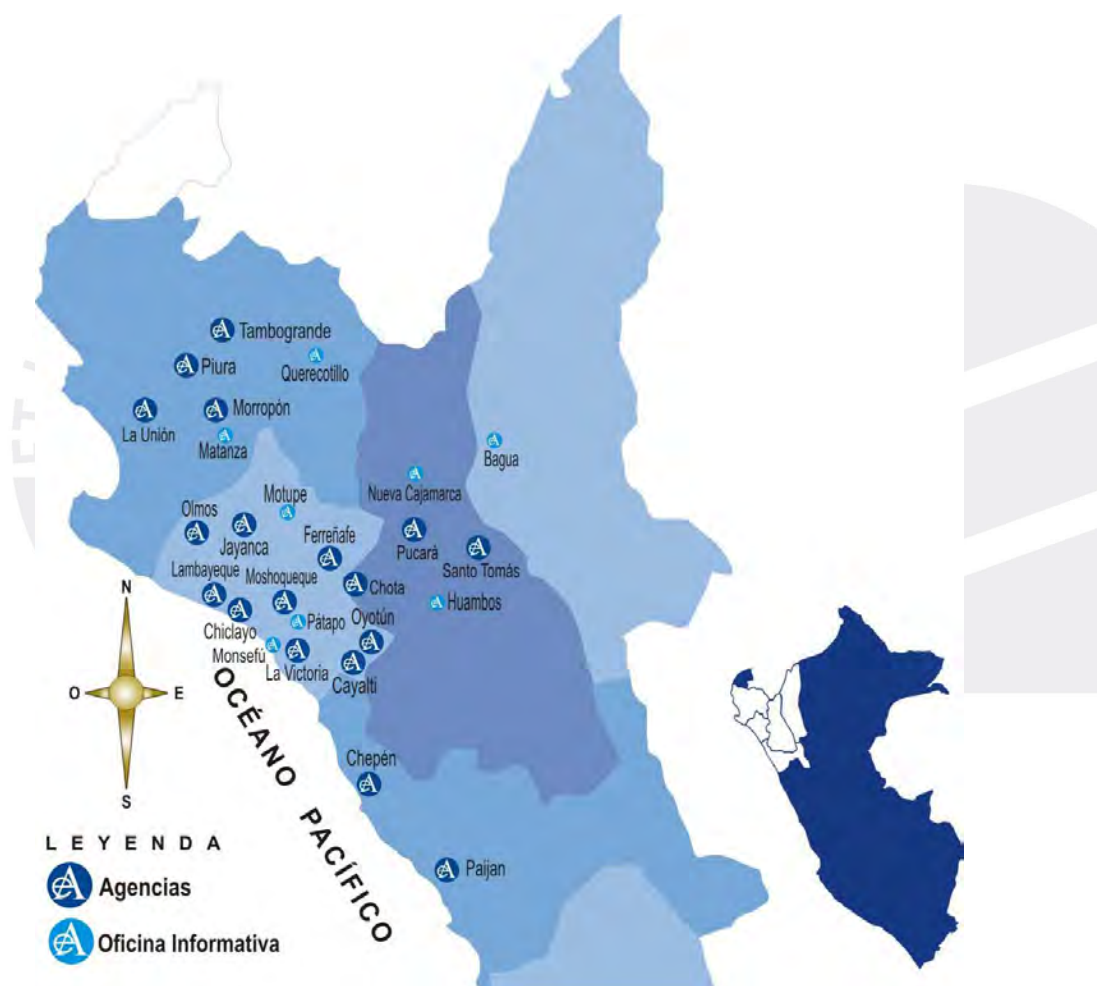


Figura 24. Cuadro distributivo jerárquico de oficina principal, agencias y oficinas informativas

Nota: Tomado de Lineamientos Comerciales, versión 8.1, (Edpyme Alternativa, 2017)

### 3.1. Dimensionamiento de Red de Agencias y Oficina

Conforme a lo Capítulos anteriores y la figura N°05 Evolución de las colocaciones según regiones 2008 -2016, Edpyme Alternativa tiene una marcada cartera en la Región de Lambayeque donde tiene más de la mitad de sus colocaciones, seguido de la Región Piura con casi el 20% y la Región Cajamarca con un casi 10%, donde en esta última región sumada a la Región Amazonas, han tenido un incremento en su cartera por cuanto se ha programado un crecimiento de cartera y oficinas en las zonas comerciales aledañas a la carretera marginal de la selva.



*Figura 25.* Mapa de ubicación de las agencias y oficinas de Edpyme Alternativa

*Nota:* Recuperado el 20 de Noviembre de 2017, de [www.alternativa.com.pe](http://www.alternativa.com.pe) (Edpyme Alternativa, 2017)

El Dimensionamiento de la Red de Agencias y Oficinas está formulado para cumplir con los objetivos de crecimiento de colocaciones y cartera planificados.

Al cierre de cada año se debe reportar a la Superintendencia Nacional de Banca, Seguros y AFP el inventario de Oficinas al cierre de cada año como al cierre del ejercicio anterior. Asimismo conforme al Reglamento para la Elaboración y Aprobación del Plan Operativo y Plan Estratégico tanto el Plan Operativo Anual como la actualización al Plan Estratégico deben estar listos hasta máximo el mes de enero del año en ejecución de estos planes, dentro de estos planes está contemplado el crecimiento tanto en cartera como en número de agencias y personal necesario para su operación, donde los puntos de atención (Agencias y Oficinas Informativas) son programados en estos planes especificando su ubicación exacta y capacidad de operación proyectada en cartera.

En el Plan Operativo Institucional 2017 de Edpyme Alternativa se ha proyectado para el año 2017 finalizar con 38 puntos de atención (31 agencias y 7 Oficinas Informativas), localizadas en nuestra área de influencia (zona nororiente del país) hecho que permitirá fortalecer nuestra presencia en el mercado microfinanciero, manteniendo el perfil de riesgo de la empresa, donde el crecimiento en puntos de atención y su correspondiente ubicación se especifica en el Anexo N°01 del referido Plan Operativo Anual.

Mientras en Año 2016 se tenía 24 agencias: Bagua, Cayaltí, Chepén, Chiclayo, Chota, Ferreñafe, Jayanca, La Unión, La Victoria, Lambayeque, Morropón, Moshoqueque, Motupe, Olmos, Oyotpun Paiján Piura, Pucará, Santo Tomas, Tambogrande, Nueva Cajamarca, Pátapo, Qurecotillo y Cutervo, con cinco (05) Oficinas Informativas: Huambos, La Matanza, Mosefú, Pacasmayoy Chalaco, para el año 2017 se proyecta terminar con 31 Agencias: Bagua, Cayaltí, Chiclayo, Chota, Ferreñafe, Jayanca, La Unión, La Victoria, Lambayeque, Morropón, Moshoqueque, Motupe, Olmos, Oyotun Paiján Piura, Pucará, Santo Tomas, Tambogrande, Nueva Cajamarca, Pátapo, Qurecotillo, Cutervo, Huambos, La Matanza, Monsefú, Pacasmayo, Los órganos, San Ignacio, Tarapoto, con siete (07) Oficinas Informativas; Chalaco, La Florida, Paimas, Huarmaca, Pomacochas, Cascas, Chachapoyas.



Teniendo en cuenta que las Oficinas Informativas son solo puntos de atención para promover la colocación de créditos, entonces la estimación real de la capacidad se establece en función de cada agencia, donde para la apertura de una nueva agencia de conformidad con el Reglamento de apertura, conversión, traslado o cierre de oficinas y uso de locales compartidos de la Superintendencia Nacional de Banca, Seguros y AFP establece el desarrollo de un perfil de factibilidad económica el cual debe contener como mínimo la siguiente información:

1. Área de influencia geográfica y económica de la oficina propuesta hasta nivel de distrito. Se indicará además la ubicación y dirección donde funcionará la oficina o ámbito geográfico en caso de oficina especial móvil.
2. Población total y población económicamente activa de la zona de operación.
3. Análisis del mercado relevante, en los últimos dos (02) años, así como una estimación de la participación de la oficina propuesta en dicho mercado.
4. Operaciones y/o servicios que se pretende ofrecer.
5. Organigrama funcional y cuadro de necesidades de personal, indicando la dependencia orgánica de la oficina en mención, así como las oficinas informativas bajo su responsabilidad de ser el caso.
6. Proyección de estados financieros, cálculo de rentabilidad según la capacidad de operación de la cartera de créditos y estimación proyectada del punto de equilibrio.
7. Medidas de seguridad adoptadas para la oficina, conforme el riesgo de las operaciones que realiza.

Con los datos proyectados de las agencias ya existentes, más los datos estimados de las nuevas agencias (perfil de factibilidad económica) se construye la estrategia comercial que se ha desarrollado en el Plan Operativo Anual de Edpyme Alternativa donde desde la perspectiva comercial, se ha considerado un crecimiento del saldo de cartera de 15%,

pasando de S/ 110 millones a S/ 126,5 millones al cierre 2017. Este crecimiento se justifica con el incremento de nuevas agencias, del equipo comercial y de operaciones por cada agencia, y por el mantenimiento de los niveles de productividad de los mismos, lo cual detalla en el Anexo N°13 Flujo crediticio de cartera e indicadores de productividad 2017, y se resume en la siguiente tabla

Tabla 35.

*Resumen del Flujo de Cartera Crediticia Proyectada hasta el Final del Año 2017*

<b>Flujo de Cartera Crediticia Proyectada</b>	<b>Dic-16</b>	<b>Mar-17</b>	<b>Jun-17</b>	<b>Set-17</b>	<b>Dic-17</b>
Saldo anterior	94,564	111,522	115,753	120,455	125,000
Créditos desembolsados	166,676	43,163	88,116	139,367	189,138
Créditos Amortizados	149,383	39,790	79,854	126,060	170,629
Cartera Castigada	1,798	500	1,000	1,500	2,000
Saldo Final de Cartera	110,059	112,932	117,321	121,866	126,568
<b>Indicadores de Productividad</b>					
Número de Clientes	228	224	222	223	230
Saldo de Cartera (miles)	684	676	674	681	707

*Nota:* Tomado de Plan Operativo Anual, (Edpyme Alternativa, 2017).

### **3.2. Ubicación de la Red de Agencias y Oficinas**

Conforme los Analistas de Crédito se expanden geográficamente en sus colocaciones comienzan a llegar a nuevas zonas colindantes con sus zonas originales, cuando esto ocurre la Gerencia de Negocios evalúa de acuerdo al potencial de las nuevas zonas en abrir una Oficina Informativa para mejorar la promoción de créditos en las nuevas zonas y cuando se tiene una pequeña cartera la cual tienen un incremento mensual de 10 a más créditos al mes entonces solicita se inicie la gestión para abrir una nueva agencia

Al extenderse las distancias entre la Oficina Principal y su Red de Agencias, esto genera dificultades en la gestión de las mismas mientras se mantenga centralizada su gestión, y tal vez resulte necesario el iniciar la descentralización de algunas actividades.

La descentralización requiere un análisis de las distancias y tiempos que se tienen

entre las agencias de Edpyme Alternativa, por lo cual se ha ejecutado este análisis de forma preliminar lo cual se puede apreciar en el Anexo N°15-A y Anexo N°15-B.

### 3.3. Propuesta de Mejora

Se debería preparar un estudio más ordenado del crecimiento institucional que abarque no solo aspectos comerciales, sino también un crecimiento integrado teniendo en cuenta el soporte institucional y los controles necesarios para asegurar el cumplimiento de los planes institucionales, para lo cual será necesario una segmentación real de regiones comerciales, así como una organización de soporte que se ajuste al trabajo por regiones tanto en indicadores, controles en capacidad de producción y porcentaje de utilización, incluida la gestión de logística y proveedores.

Aunque no existen criterios establecidos por la institución para determinar la ubicación de una agencia, se han propuesto los siguientes:

1. Estar ubicada como zona de paso en una red vial nacional o en una red vial regional a menos de 1 hora de una red vial nacional.
2. La zona debe ser un centro de integración comercial donde los pobladores de zonas aledañas acuden de forma natural y periódica a esta zona para la comercialización de sus productos y para la compra de sus insumos o materias primas para sus negocios.
3. Debe existir baja oferta bancaria de máximo 3 instituciones financieras.
4. El potencial de cartera debe tener una segregación de sectores productivos donde la potencial cartera agrícola no debe sobrepasar más de la mitad de la cartera de la agencia.
5. La nueva agencia debe alcanzar su punto de equilibrio en menos de 3 años.
6. Contar con una cartera real de clientes que justifique el trabajo mínimo de 5 Analistas de Créditos y un crecimiento potencial a mínimo 10 Analistas de Crédito antes del tercer año de funcionamiento.

7. El local destinado para la agencia deberá cumplir con todos los requisitos establecidos por Edpyme Alternativa en los Anexos N°01, 02, 03 y 04.

Por lo expuesto también es necesario segregar algunas actividades administrativas en la gestión de proveedores, comunicaciones, autorizaciones y abastecimiento de formularios, así entonces se ha ejecutado una puntuación para determinar posibles sub sedes administrativas. Así en el Anexo N°16 se muestran el análisis de dos agencias las cuales podrían ser candidatas para sub sedes administrativas desde donde se apoyaría la gestión de la Oficina Principal en Chiclayo.

Tabla 36.

*Consideraciones para Puntaje a Fin de Elegir una Sud Sede Administrativa*

SEGMENTACIÓN	Tiempo en horas (h)		Puntaje
	MIN	MAX	
CORTA DISTANCIA (moto)		Hasta 1h	# de Sedes x 3
MEDIA DISTANCIA	Más de 1h	Hasta 2h	# de Sedes x 2
GRAN DISTANCIA	Más de 2 h	Hasta 4h	# de Sedes x 1
EXTREMA DISTANCIA	Más de 4h		# de Sedes x CERO

Donde teniendo en cuenta la puntuación de la tabla anterior y descartando la Agencia de Chepén por cuanto su ámbito geográfico se cruza de forma muy similar con la mayoría de agencias cercanas a la Oficina Principal de Chiclayo, se propone como sub sedes a Piura y Cutervo.

Donde teniendo en cuenta la puntuación de la tabla anterior y descartando la Agencia de Chepén por cuanto su ámbito geográfico se cruza de forma muy similar con la mayoría de agencias cercanas a la Oficina Principal de Chiclayo, se propone como sub sedes a Piura y Cutervo. Asimismo analizando la cartera de crédito según saldo de cartera se ha elaborado la siguiente propuesta de segmentación territorial para Edpyme Alternativa conforme se muestra en las siguientes Tablas, donde también se propone la sede de gestión territorial.

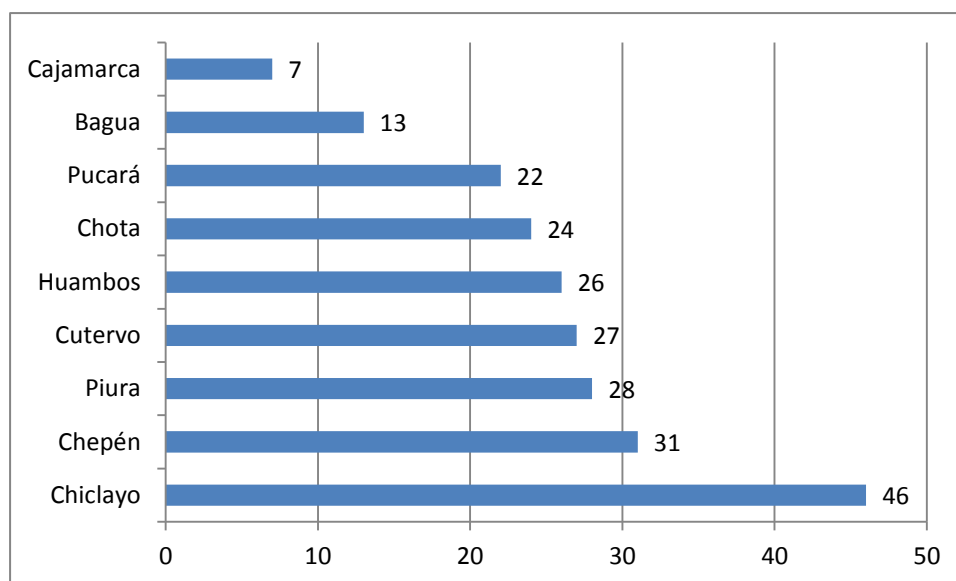


Figura 26. Puntuación obtenida para determinar nuevas sud sedes administrativas

Tabla 37.

*Provincias y sus Saldos de Cartera al Cierre de Marzo 2017 Propuestas para Conformar la Región 1*

REGIÓN	PROVINCIAS	SALDO S/
REGIÓN 1	CHICLAYO (Sede)	34'177,271.10
	ASCOPE	4'486,447.92
	PACASMAYO	1'856,352.67
	CHEPÉN	1'369,148.98
	TRUJILLO	23,361.05
	Compra de cartera	345,610.17
Total REGIÓN 1	42'258,191.89	

Tabla 38.

*Provincias y sus Saldos de Cartera al Cierre de Marzo 2017 Propuestas para Conformar la Región 2*

REGIÓN	PROVINCIAS	SALDO S/
REGIÓN 2	LAMBAYEQUE (Sede)	30'088,908.90
	FERREÑAFE	5'042,937.14
Total REGIÓN 2	35'131,846.04	

Tabla 39.

*Provincias y sus Saldos de Cartera al Cierre de Marzo 2017 Propuestas para Conformar la REGIÓN 3*

<b>REGIÓN</b>	<b>PROVINCIAS</b>	<b>SALDO S/</b>
REGIÓN 3	PIURA (Sede)	11'833,675.61
	MORROPÓN	5'907,636.97
	SULLANA	1'353,474.50
	SECHURA	1'269,387.70
	HUANCABAMBA	59,727.96
	AYABACA	29,703.35
	PAITA	17,734.85
Total REGIÓN 3		20'471,340.94

*Tabla 40. Provincias y sus Saldos de Cartera al Cierre de Marzo 2017 Propuestas para Conformar la REGIÓN 4*

<b>REGIÓN</b>	<b>PROVINCIAS</b>	<b>SALDO S/</b>
REGIÓN 4	CUTERVO (Sede)	4'549,403.20
	CHOTA	3'043,801.43
	JAÉN	2'974,230.55
	BAGUA	2'043,526.16
	RIOJA	1'053,496.47
	MOYOBAMBA	528,526.00
	SAN MIGUEL	469,272.65
	SAN MARTIN	355,447.55
	UTCUBAMBA	197,270.75
	SANTA CRUZ	186,305.55
	CAJAMARCA	144,391.94
	CONTUMAZA	139,429.48
	HUALGAYOC	31,873.45
Total REGIÓN 4		15'716,975.18

La empresa no ha desarrollado análisis de capacidad instalada o de producción sobre la cual debería dar seguimiento a su capacidad utilizada, es por este motivo que se ha levantado la información de los contratos para determinar el metraje de cada agencia sobre lo

cual teniendo en cuenta que la unidad de producción son los Analistas de Crédito y sumado al análisis también realizado en el Capítulo VI donde se ha propuesto que los Analistas de Crédito ocupan un 30% del espacio total de cada local, se puede estimar la capacidad instalada y la capacidad utilizada como una aproximación, la cual deberá ser mejorada luego por cuanto se deberá agregar la producción que podría generar cada Analista de Créditos y determinar de forma económica más precisa la capacidad de producción y la capacidad de utilización respecto a la producción económica.

Del análisis expuesto se evidencia que las instalaciones para las agencias han sido diseñadas para una capacidad promedio de doce analistas de crédito, sin embargo en la realidad cada agencia tiene en promedio siete (07) Analistas de Crédito, lo cual evidencia una gestión de costos por mejorar por cuanto la capacidad utilizada es casi la mitad de la instalada.

Para determinar lo antes propuesto es necesario establecer el siguiente plan de acción el cual deberá ejecutarse de todos los años como una revisión de la segmentación establecida esto se debe al constante crecimiento de Edpyme Alternativa, como estrategias o metodologías por aplicar se puede iniciar con lo expuesto al inicio de este mismo ítem:

Tabla 41.

*Análisis de Capacidad Instalada para la Producción y Porcentaje de Utilización en Función a la Unidad de Producción por Número de Analistas de Crédito*

AGENCIA	Metraje m2	Capacidad m2 (25%)	Capacidad de Analistas	Analistas Trabajando	% Capacidad Utilizada
Santo Tomás	145.36	36.34	11	4	36
Oyotún	192.25	48.06	15	6	40
La Victoria	225.36	56.34	17	7	41
Cutervo	163.80	40.95	12	5	42
Pátapo	163.63	40.91	12	5	42
Pacasmayo	174.50	43.63	13	6	46
Motupe	170.00	42.50	13	6	46
Pucará	167.20	41.80	13	6	46
Bagua	163.13	40.78	12	6	50
Querecotillo	132.68	33.17	10	5	50
Jayanca	187.00	46.75	14	8	57
Chiclayo	229.08	57.27	17	10	59
Nueva Cajamarca	130.00	32.50	10	6	60
Paiján	139.70	34.93	11	7	64
Morropón	168.05	42.01	13	9	69
Cayaltí	68.00	17.00	7	5	71
Chota	79.00	19.75	8	6	75
Ferreñafe	124.81	31.20	9	7	78
Lambayeque	217.56	54.39	16	13	81
Olmos	149.35	37.34	11	10	91
Moshoqueque	135.84	33.96	10	10	100
Piura	110.50	27.63	8	8	100
Tambogrande	108.46	27.12	8	9	113
La Unión	132.90	33.23	10	12	120
TOTAL	3,678.16	919.54	280	176	63



Tabla 42.

*Plan de Acción para la Ubicación y Dimensionamiento*

<b>Ítem</b>	<b>Descripción</b>
Objetivo	Segmentar de forma geográfica y administrativa la gestión comercial.
Responsable	Jefe de Organización y Métodos
Fecha de Inicio	Noviembre 2017

Tabla 43. *Listado de Actividades Programadas Anuales para la Ubicación y Dimensionamiento*

<b>Acciones</b>	<b>Mes de ejecución</b>
Planificación de crecimiento anual	Noviembre - Diciembre
Segmentación geográfica de las agencias	Diciembre
Determinación de las sub sedes administrativas	Enero
Ejecución de la programación anual de apertura de agencias	Enero –Noviembre
Control trimestral de la capacidad instalada contra capacidad útil.	Mar / Jun / Set / Dic

**3.4. Conclusiones**

Se recomienda que los planes de crecimiento institucional se gestionen sobre indicadores medibles en el tiempo, estos planes de crecimiento deberán contar con acciones a tomar en caso no se cumplan los objetivos trazados, asimismo debería existir una mejor planificación en el soporte institucional donde se debe iniciar la descentralización en territorios geográficos reales para permitir la mejor gestión del soporte, también se deberá asegurar una red de proveedores según cada territorio.

Se deberá formalizar cuales deberán ser los criterios a cumplir para determinar la ubicación de una nueva agencia, para lo cual se debe tener en cuenta lo propuesto.

Se recomienda mantener un control sobre la capacidad utilizada, por cuanto se podría estar sobre estimando gastos de forma innecesaria por una sobre dimensión de la capacidad que realmente justifique cada inversión.

## Capítulo IV: Planeamiento y Diseño de los Productos

Cada producto crediticio está conformado por unas condiciones y requisitos generales los cuales aplican a todos los productos crediticios y luego cada producto crediticio tiene particularidades en sus condiciones y requisitos los cuales son a veces más exigentes que lo establecido de forma general.

### 4.1. Secuencia del Planeamiento y Aspectos a considerar

La Planificación comercial aún se puede mejorar con esquemas predictivos de seguimiento diarios semanal, mensual y proyecciones que apoyen en la toma de decisiones; no se cuenta con información cuantificada de la demanda, expectativas de los clientes, medición del nivel de satisfacción y de la competencia. Asimismo no se evidencia estrategias de marketing sustentadas en indicadores comerciales que apoyen en la consecución de los objetivos institucionales.

Los desarrollos de nuevos productos crediticios nacen siempre debido a la segmentación natural de un producto crediticio o no financiero en el cual se comienza a diferenciar dos segmentos de clientes los cuales de forma genérica son iguales pero donde sus condiciones y requisitos se vuelven necesarios de diferenciar para asegurar la calidad o rentabilidad de cada producto de forma segregada. Es en estas circunstancias la Gerencia de Negocios propone la creación de un nuevo producto, para lo cual cuenta con la Jefatura de Cumplimiento Normativo y Tecnología Crediticia, más el apoyo de los Analistas de Inteligencia Comercial, para elaborar la propuesta para el nuevo producto de crédito o también cuando fuera el caso de un nuevo servicio no financiero (como giros, pago de servicios, microseguros), la propuesta es presentada a la Jefatura de Organización y Métodos quien la debe preparar y asegurar el cumplir con todas las condiciones y requerimientos que la normatividad de Edpyme Alternativa a normado para estos casos, donde al final esta propuesta se presenta al Comité de Negocios previa opinión favorable de la Unidad de

Riesgos, para luego ser remitido al Directorio quien determina su aprobación y en este caso la Gerencia General establece los planes de acción necesarios para su implementación con el apoyo de la jefatura de Organización y Métodos.

La normatividad institucional de Edpyme Alternativa cuando se trata de “Nuevos Productos” o “Cambios Importantes en el Ambiente de Negocios, Operativo o Informático” se rige según la Circular G165-2012 y su modificatoria la Circular G-170-2013 emitidas por la Superintendencia Nacional de Banca, Seguros y AFP, en estas circular exigen una mayor rigurosidad al momento de implementar cambios en especial en el lanzamiento de un nuevo producto, lo expresado está materializado en el Capítulo XI del Manual de Gestión de Riesgo Operacional, conforme a lo detallado en el ítem 2.2. del Capítulo II

#### **4.2. Aseguramiento de la Calidad del Diseño**

Es muy importante para Edpyme Alternativa asegurar la calidad en el diseño de cada producto de crédito, así entonces se definen toda una serie de condiciones y requisitos a exigir para filtrar a sus clientes según cada producto.

##### **4.2.1. Condiciones generales para el otorgamiento de créditos**

1. Contar con Calificación Normal o CPP hasta 10 % en el último mes y hasta CPP en los dos meses anteriores al último mes, de acuerdo al reporte mensual de la central de riesgos SBS.
2. Se debe verificar que se encuentre al día en sus pagos previo a la fecha del desembolso.
3. Edad Mínima 18 años.
4. Edad máxima de Ingreso: hasta 70 años, 11 meses y 29 días (según póliza de seguro).
5. Edad Máxima de Permanencia: hasta 82 años, 11 meses y 29 días, siempre y cuando no exista más de tres meses entre cada renovación del crédito, caso contrario requiere autorización de un nivel superior.

#### **4.2.2. Requisitos generales para el otorgamiento de créditos**

##### ***Persona Natural***

1. Documento de Identidad
2. Con negocio: Documento(s) que acredite el negocio
3. Sin negocio: Documentos que sustentan ingresos como trabajador dependiente o independiente.
4. Documentos de sustento de domicilio del Titular

##### ***Persona Jurídica***

1. Copia de Registro Único del Contribuyente (RUC),
2. DNI vigente del (los) representante(s) legal(es)
3. Acta de Constitución de la empresa.
4. Vigencia de Poder otorgada a los representantes legales.

#### **4.2.3. Condiciones específicas por cada producto crediticio**

1. Se debe verificar que se encuentre al día en sus pagos previo a la fecha del desembolso.
2. Edad Mínima 18 años.
3. Edad máxima de Ingreso: hasta 70 años, 11 meses y 29 días (según póliza de seguro).
4. Edad Máxima de Permanencia: hasta 82 años, 11 meses y 29 días, siempre y cuando no exista más de tres meses entre cada renovación del crédito, caso contrario requiere autorización de un nivel superior.

#### **4.2.4. Requisitos generales para el otorgamiento de créditos**

##### ***Persona Natural***

1. Documento de Identidad
2. Con negocio: Documento(s) que acredite el negocio
3. Sin negocio: Documentos que sustentan ingresos como trabajador dependiente o

independiente.

Documentos de sustento de domicilio del Titular

***Persona Jurídica***

1. Copia de Registro Único del Contribuyente (RUC),
2. DNI vigente del (los) representante(s) legal(es)
3. Acta de Constitución de la empresa.
4. Vigencia de Poder otorgada a los representantes legales.

**4.2.5. Condiciones específicas por cada producto crediticio**

Sobre la estructura de la red de agencias y oficinas se tiene definida la asignación de productos crediticios para lo cual se han segregado entre los clientes que tienen y los que no tienen negocio, asimismo según las regiones comerciales y sus agencias, conforme lo detallado en la siguiente tabla.

La oferta de productos crediticios conforme lo detallado en la tabla anterior obedece a un análisis de la demanda y riesgos en cada zona donde Edpyme Alternativa tiene participación, con el objetivo de brindar los productos más asequibles en las condiciones, requerimientos y condiciones de los créditos ofertados.

Asimismo cada año Edpyme Alternativa invierte en consultorías para la mejora de los productos crediticios, el año pasado se ejecutó una consultoría con INCOFIN<sup>2</sup>.

Los productos crediticios vienen siendo mejorados cada año a través de sus procesos internos como con el apoyo de consultorías externas con lo cual se trata de mantenerlos actualizados a la realidad genérica de sus clientes. A pesar de que los productos crediticios están segregados según cada agencia, aún no existe segregación en las condiciones, requisitos y tarifario según región geográfica, lo cual debería ser revisado.

---

<sup>2</sup> INCOFIN. Investment Management, institución asesora en temas de inversiones e instituciones de microfinanzas (IMF) en países en desarrollo.

Tabla 44.

## Listado de Condiciones Específicas por Producto Crediticio

Condiciones por Producto	Créditos para Clientes con Actividad Económica o Negocio										CRÉDITOS CONSUMO PARA CLIENTES SIN ACTIVIDAD ECONÓMICA				
					Créditos para Vehículos										
	PYME		DIARIO	RURAL	AGRÍCOLA	VEHICULAR	CREDIPALANCA	VEH. PYME	CREDI-SERVICIOS	CONSUMO	MEJORANDO MI CASA				
Periodo de Gracia	90 días			01 D/S/Q	KW:90 días Mano de Obra Informal: No Aplica			90días	90 días	90 días	60 días	NO	NO	90 días	
Cuota Única:		120 días		NO	AF o Pecuario: 150 días Mano de Obra Informal: No Aplica			360días	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Destino del Crédito:	K.W	A.F	Disponibilidad	Todos	K.W.	A.F	Disponibilidad	K.C.	A.F.	A.F	AF	AF	Libre Disponibilidad	Libre Disponibilidad	Construcción, ampliación, mejora y compra de vivienda o terreno
Plazo Máximo x Producto:	18	36	24	Diario (min 21 a max 180 ) Semanal (min 30 a max 240) Quincenal (min 60 a max 240)	18 M	36 M	18 M	18	36	48	36		24 (10)	24	Hasta 24 (hasta S/ 15,000) Hasta 36 (S/ 15' hasta S/ 25') Hasta 60 (> S/ 25,000)
Monto Máximo:		-		-	S/15000			-	-	-	-	S/ 5,000	-	-	
Experiencia:	06 Meses			06 Meses	06 Meses			06 Meses	06 Meses	03 Años	02 Años	06 Meses	06 Meses	06 Meses	
<b>EXIGENCIA DE DOCUMENTO DE PROPIEDAD DE INMUEBLE DEL CLIENTE O AVAL</b>															
Cliente Nuevo	S/	> 3000			S/	> 3000						S/ > 3000		S/ > 3000	
C.R. Con Saldo / C. Recurrente más de 01 Cdto.	S/	> 5000			S/ > 10 000			S/ >3000	Para todo monto			S/ > 5000	S/ >3000	S/ > 5000	
Cliente Recurrente con 02 Cdtos. a más	S/	> 8000												S/ > 8000	
<b>EXIGENCIA DE GARANTÍA REAL PREFERIDA (G.R.P) O NO PREFERIDA (G.R.N.P), según el monto expuesto</b>															
Garantía Opcional	Hasta S/ 25 000	Hasta S/ 25 000						Hasta S/25000	N/A	Hasta S/25000			Hasta S/10000	Hasta S/ 25 000	
Garantía Real No Preferida	Mayor a S/ 25' hasta S/ 60'	Mayor a S/25 hasta S/ 30'		Opcional				Mayor a S/25' hasta S/ 35'	Hasta S/ 60 000	> a S/ 25' hasta S/60'	N/A		Mayor a S/ 10' hasta S/ 30'	Mayor a S/ 25' hasta 40,000	
Garantía Real Preferida	Mayor a S/ 60 000	Mayor a S/ 30 000						Mayor a S/35000	Mayor a S/ 60000				Mayor a S/30000	Mayor a S/ 40 000	

Nota: Tomado del Resumen de los Lineamientos Comerciales, versión 8.1, (Edpyme Alternativa, 2017)

Tabla 45.

*Productos Crediticios para Clientes con/sin Negocio según Región y Agencia.*

Regiones	Red de agencias	Productos crediticio s									
		Clientes con Negocio						Sin Negocio			
		PYME	DIARIO	RURAL	AGRÍCOLA	VEHICULAR	CREDI- PALANCA	VEH. ICULAR PYME	CREDI- SERVICIOS	CONSUMO	MEJORANDO MI CASA
R1	MOSHOQUEQUE	X	X	X		X	X	X	X	X	X
	CHOTA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	CAYALTÍ	X		X	X	X	X	X	X	X	X
	PACASMAYO	X		X	X	X		X	X	X	X
	PAIJÁN	X		X	X	X		X	X	X	X
R2	TAMBOGRANDE	X		X	X	X		X	X	X	X
	QUERECOTILLO	X		X	X	X		X	X	X	X
	MORROPÓN	X		X	X	X		X	X	X	X
	PIURA	X		X	X	X	X	X	X	X	X
	LA UNIÓN	X		X	X	X		X	X	X	X
R3	OLMOS	X		X	X	X		X	X	X	X
	NUEVA CAJAMARCA	X		X	X	X		X	X	X	X
	MOTUPE	X		X	X	X		X	X	X	X
	LA VICTORIA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	JAYANCA	X		X	X	X		X	X	X	X
	OYOTÚN	X		X	X	X		X	X	X	X
R4	LAMBAYEQUE	X	X	X	X	X		X	X	X	X
	PUCARA	X		X	X	X		X	X	X	X
	BAGUA	X		X	X	X		X	X	X	X
	FERREÑAFE	X		X	X	X		X	X	X	X
	SANTO TOMAS	X		X	X	X		X	X	X	X
	CHICLAYO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	PÁTAPO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

*Nota:* Resumen extraído de los Lineamientos Comerciales, versión 8.1, (Edpyme Alternativa, 2017)

Se mantienen los indicadores de mayor uso en seguimiento semi automatizado con actualización casi semanal conforme los reportes de los analistas de Inteligencia Comercial.

Tabla 46.

*Tablero de Control de Indicadores, Inteligencia Comercial, Marzo 2017*

Variables		2016				2017			
		Noviembre	Diciembre	Febrero	Marzo	Noviembre	Diciembre	Febrero	Marzo
Micro seguros	Número	2,200	2,160	2,300	2,136	2,300	1,628	2,300	1,626
	% Efectivos	55.0%	51.0%	55.0%	55.6%	55.0%	45.0%	55.0%	47.0%
No Financieros	3,500	3,430	3,600	4,130	4,000	4,832	4,600	4,992	
Carpa Móvil	Cartera	500,000	381,120	500,000	262,879	400,000	244,779	400,000	193,237
	Clientes	160	153	18	115	0	92	140	88
Recomiéndame un Amigo	Cartera	0	193,195	0	171,101	180,000	170,222	180,000	260,759
	Clientes	70	71	70	76	80	84	80	111
N. de Op/Analistas	Urbano	22	23	22	26.5	26	34	26	33
	Rural	32	31	32	26.1	27	31	27	33
Whatsapp	Cartera	0	45,519	0	12,000	0	8,800	0	3,000
	Clientes	6	10	10	5	10	4	10	1
Clientes Nuevos	1,370	1,290	1,370	1,253	1,350	1,189	1,350	1,17	
SOAT	40	39	40	72	80	109	80	105	
TPP x Analista	% Urbano	42.30	42.74	42.70	42.47	42.80	42.61	42.80	42.74
	% Rural	46.30	45.48	46.00	44.91	45.70	45.49	45.70	45.61
Crédito Diario	Cartera	580,000	539,232	580,000	551,912	570,000	493,101	570,000	474,623
	Clientes	400	413	423	396	400	377	400	366

*Nota:* Tomado de Inteligencia Comercial, (Edpyme Alternativa, 2017)



### 4.3. Propuesta de Mejora

Se debería implementar un tablero de control de indicadores comerciales tanto tabulares como gráficos la cual debería actualizarse de forma diaria con los principales aspectos que da seguimiento el área de negocios de preferencia en forma resumida o sintetizada para su rápido entendimiento los mismos que también deberán proyectar resultados mensuales y contrastar con las metas institucionales.

Para la construcción del tablero de control de indicadores se deberá tomar como referencia la metodología de Cuadro de Mando Integral<sup>3</sup> abarcando más allá de la perspectiva financiera que viene siendo gestionada por las gerencias con indicadores financieros tradicionales sin tener en cuenta la importancia del control a los activos intangibles que convergen en los procedimientos operativos de la empresa como fuente principal de ventaja competitiva.

Se debe revisar las políticas comerciales teniendo en cuenta la segregación territorial planteada en el Capítulo anterior para afinar mejor la estrategia comercial institucional con la finalidad de maximizar la eficiencia financiera de cada agencia y territorio comercial.

Para la aplicación de lo explicado se requiere aplicar el siguiente plan de acción

Tabla 47.

*Plan de Acción*

<b>Ítem</b>	<b>Descripción</b>
Objetivo	Analizar de forma continua la proyección de los resultados
Responsable	Analistas de Inteligencia Comercial
Fecha de Inicio	Enero 2018

<sup>3</sup> El Cuadro de mando Integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC) presentado por primera vez en 1992 revista Harvard Business Review. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean el CMI como un sistema de administración o sistema administrativo (management system).

Tabla 48.

*Acciones y aplicación*


<b>Acciones</b>	<b>Aplicación</b>
Estimación y aprobación de metas por agencia	Última semana del mes
Determinación y difusión de metas por analista.	Tercer día hábil de cada mes
Proyección Comercial total y a detalle Total, zona, agencia, analista Por producto y según atributos del producto y cliente	Todos los días
Recordatorio de metas diarias al personal de negocios	Todos los días por la mañana
Medidas de contingencia ante desviaciones	Todos los días por la mañana
Contrastación entre lo ejecutado contra lo planeado	Todos los días antes del cierre

**4.4. Conclusiones**

Con un seguimiento diario de los principales indicadores comerciales se podría asegurar el rápido control y gestión de cambios en la Red de Agencias y Oficinas de Edpyme Alternativa. Asimismo el segregar con distintas estrategias comerciales según regiones debe permitir el acelerar el crecimiento y gestión competitiva entre cada región.

De forma inicial se podría trabajar con herramientas de Excel avanzado que haciendo uso de programación con macros de forma automática generen la información necesaria para que los funcionarios de negocios ajusten sus esfuerzos de forma diaria maximizando de esta forma los resultados esperados sobre la base de las metas y sus proyecciones.

Al revisar toda la documentación necesaria para la implementación de cambios importantes en Edpyme Alternativa se evidencia un exagerado grado de segregación para el trabajo en equipo de sus proyectos de cambio, sin contar con un área encargada de liderar estos proyectos, lo cual hace presumir que la implementación de los proyectos se estancará debido a informes discordantes unos con otros, obligándolos de forma obligada a reunirse todas las áreas involucradas, este aspecto de la organización se trata a más detalle en el capítulo siguiente donde se propone integrar los desarrollos en una sola unidad dependiente de la Gerencia General.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera	Garantizar la sostenibilidad del negocio	Incremento de capital	Porcentaje	20%	Anual	20%	15%	10%		Gerente Financiero
Financiera	Mejorar los ingresos de las unidades de negocio	Participación en ventas de distribuidora	Porcentaje	10%	Anual	10%	8%	5%		Gerente Unidad de Negocio
Cliente	Incrementar la satisfacción de los clientes	Satisfacción del cliente (corporativo)	Porcentaje	75%	Anual	75%	70%	65%		Gerente de Marketing
Procesos	Mejorar la calidad de atención	Quejas fundadas	Porcentaje	5%	mensual	5%	8%	10%		Gerente de Marketing
Procesos	Optimizar los procesos productivos internos	Mermas de materia prima	Porcentaje	5%	Por proyecto	5%	8%	10%		Gerente de Operaciones
Procesos	Optimizar los procesos productivos internos	Reducción de gastos administrativos	Porcentaje	5%	Anual	5%	10%	15%		Gerente Financiero
Capacidad de aprendizaje	Facilitar la gestión del capital humano	Satisfacción laboral	Porcentaje	80%	Anual	80%	75%	65%		Gerente General
Capacidad de aprendizaje	Facilitar la gestión del capital humano	Promedio de horas de capacitación por trabajador	Horas	20	Anual	20	15	10		Jefe de Recursos Humanos

*Figura 27.* Ejemplo de una herramienta de cuadro de mando integral (CMI)

*Nota:* Tomado de "Cuadro de Comando Integral" por el blog "Gestionando Empresas", s.f. Recuperado de <http://gestionando-empresas.blogspot.pe/2011/11/cuadro-de-mando-integral.html>

Por lo expuesto, se deberá desarrollar un real procedimiento para el desarrollo e implementación de nuevos productos, servicios o cambios en el ambiente operativo o informativo, el cual deberá estar integrado dentro de los procedimientos a cargo de la Gerencia General, liderado por unidades orgánicas a su cargo.

## Capítulo V: Planeamiento y Diseño del Proceso

### 5.1. Mapeo de los procesos.

Aún no se tiene formalizado el mapeo principal o cadena de valor de Edpyme Alternativa con lo cual se podrían conocer cómo se deberían organizar los manuales de procedimientos o Diagramas de Actividades de Procesos Operativos (DAPs), por cuanto actualmente los manuales existentes aparentan estar diseñados según áreas o jefaturas organizacionales. Sin embargo para el presente análisis se desarrolló una Matriz de procesos la cual explica la dinámica o cadena de valor en procesos de Edpyme Alternativa, la misma que guarda relación con otros Capítulos donde se haga mención a la mejora de los procesos.

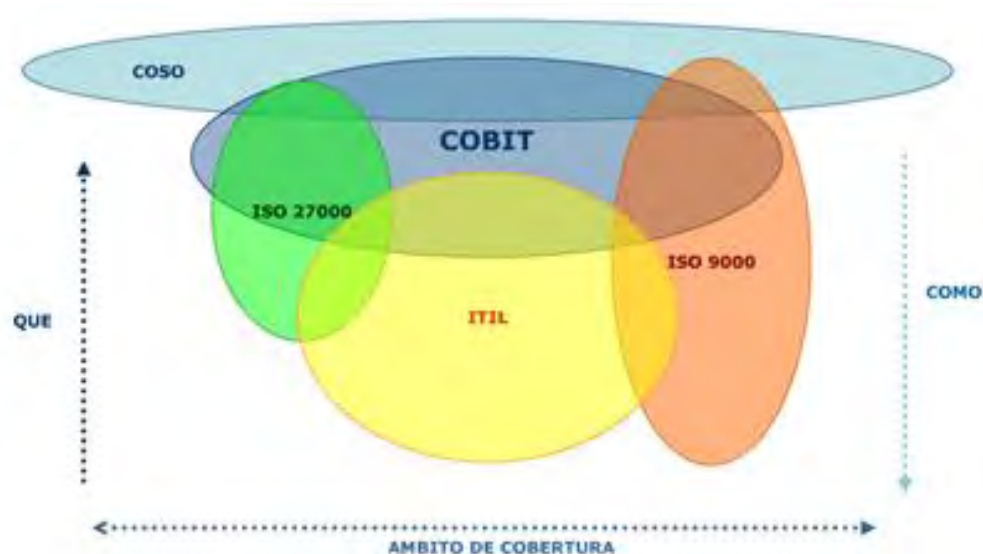


Figura 28. Matriz de procesos de Edpyme Alternativa

Nota. Tomado de Plan Estratégico 2017 – 2019, (Edpyme Alternativa, 2017)

Para la formalización del Mapeo de Procesos resultará importante tener en cuenta el

alineamiento de la gestión organizacional con la estrategia del negocio conforme a las metodologías de Buen Gobierno de TI, lo cual está alineado con los principios de gobierno corporativo recogidos en el "Informe Cadbury" y los "Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE", de donde nace el Reglamento de Gobierno Corporativo y la Gestión Integral de Riesgos (Resolución S.B.S. N°272, 2017), siempre teniendo en cuenta la participación e integración de los marcos de trabajo o metodologías necesarias.



*Figura 29. Ámbito de cobertura como referencia de las metodologías*

*Nota. Fuente: COBIT Como marco de referencia para el Gobierno de TI (Echeverry, 2010)*

## 5.2. Diagrama de Actividades de los Procesos Operativos (D.A.P.)

Se ha evidenciado la existencia de manuales, donde en la mayoría ya se cuenta con indicadores de control. Sin embargo no se tiene registrado en control de estos indicadores para evidenciar su nivel de cumplimiento, asimismo estos procedimientos deberían indicar cuál es el objetivo principal y quien es el responsable de su mantenimiento.

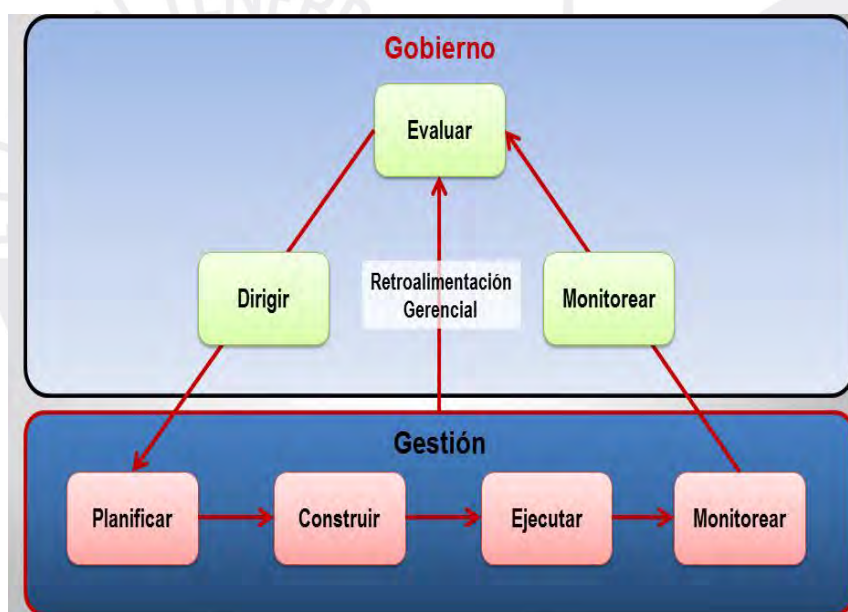
## 5.3. Herramientas para Mejorar los Procesos

Se cuenta con el Manual de Políticas y Procedimientos del Sistema de gestión del Proceso Normativo, en el cual se evidencia la forma de cómo mejorar las normativas, donde los procedimientos tienen un nivel de autonomía con Gerencia General para acelerar su

gestión, sin embargo no se evidencia ningún procedimiento de mejora continua implementado en Edpyme Alternativa, donde se registre o evidencie las no conformidades y las acciones tomadas para su solución.

#### 5.4. Descripción de los Problemas Detectados en los Procesos

Según lo revisado la Gerencia General lidera un Plan de Eficiencia Institucional con la finalidad de ir implementando un sistema de calidad en Edpyme Alternativa, sin embargo al no tener un referente marco o un estándar o una metodología sobre el cual se definan los lineamientos a seguir, será difícil que se puedan aplicar mejoras significativas en la gestión de Edpyme Alternativa. Asimismo en el Mapeo de Procesos o Cadena de Valor es importante tener en cuenta el desarrollo y cumplimiento de los procesos de dirección a cargo de las gerencias y directores, como responsabilidades de los órganos de gobierno y gestión.



*Figura 30.* Procesos y diferencias entre gobierno y gestión

*Nota.* Tomado de: COBIT Como marco de referencia para el Gobierno de TI (Martínez, 2013)

#### 5.5. Propuesta de Mejora

Conforme lo estándares internacionales de calidad (ISO 9001) se debería promover al interior de Edpyme Alternativa el desarrollo de una cultura de calidad que promueva de la mejora de los procesos, lo cual acompañaría a las nuevas políticas de buen gobierno

corporativo que ahora está implementado la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Asimismo se ha ejecutado una evaluación preliminar se considera importante definir la forma de cómo se deben ejecutar los procedimientos a cargo de las gerencias en lo referente al “Control o administración de Riesgos”, el “Desarrollo e implementación” y la “Planificación y administración de recursos”, y cada uno de estos procesos que deben ser gestionados por las gerencias con sus correspondientes sub procesos a cargo, lo cual se debe tener en cuenta al momento de integrar todos los procesos de la Edpyme.

Figura 31. Procesos a cargo de las gerencias y sus sub procesos



Para la implementación de lo expuesto se requiere la aplicación del siguiente plan de acción el cual servirá para implementar la metodología del ISO de Calidad ISO 9001 de Gestión de Calidad:

Tabla 49. Implementación de la metodología de Gestión de Calidad

Acciones	Aplicación
Desarrollar la matriz de procesos o cadena de valor	Enero – Marzo
Aplicar la matriz desarrollada para revisar los procesos	Abril – Diciembre

Tabla 50.

*Implementación de la metodología de Gestión de Calidad*

<b>Ítem</b>	<b>Descripción</b>
Objetivo	Implementar la metodología de Gestión de Calidad (ISO 9001)
Responsable	Jefe de Organización y Métodos
Fecha de Inicio	Enero 2018
Fecha de Término	Diciembre 2018

**5.6. Conclusiones**

Se debería adoptar como referencia el estándar de calidad ISO 9001 a fin de determinar la implementación de la política de calidad la cual deberá ser aprobada por el Directorio, con la finalidad de tener en claro los lineamientos a implementar.

Es importante el diseñar el mapa de procesos principal o cadena de valor para lo cual se podrá utilizar como propuesta inicial la Matriz de procesos presentada en el ítem 5.1. de este Capítulo y sobre su base reorganizar todos los manuales de procedimientos, asimismo se debe iniciar el diseño graficado de sus principales procesos.

Se debe formalizar la unidad organizativa encargada de dar seguimiento al cumplimiento de los indicadores de gestión del sistema de calidad.



## Capítulo VI: Planeamiento y Diseño de la Infraestructura

### 6.1. Distribución de Oficinas.

La distribución al interno de las oficinas comerciales o agencias como de la oficina administrativa u Oficina Principal, nunca ha tenido un análisis de su distribución, sin embargo la Jefatura de Administración y la Jefatura de Tecnologías de la Información debido a las normativas de edificación vigentes han tenido que lidiar con algunas situaciones en la distribución de espacios lo cual varias veces ha generado discusión con el personal de negocios. Asimismo si bien la Jefatura de Administración trata de mantener un cierto estándar en cuanto a los colores, aun no existe una definición clara de los que podrían ser los colores institucionales.

Cada gerencia de Edpyme Alternativa y dependiendo de cada agencia y/o circunstancia definen los temas de la distribución de las oficinas. Por lo expuesto si bien es cierto existe gran similitud en la distribución de mobiliario de nuestras oficinas esta solo obedece a criterios aún no estandarizados derivados de terceros cuando se trabaja con un mismo proveedor o por trabajar con un mismo arquitecto.

Es importante lograr oficinas con una buena distribución, es decir optimizar el espacio al máximo en función a cambios en tiempo, para ello es imprescindible formaciones modulares que permiten dividir el espacio en módulos o cubículos para que el personal trabaje de forma ordenada y con espacio suficiente para todas las necesidades que su trabajo demande, y al mismo tiempo con el tiempo permita con facilidad reordenar el espacio en función de las tareas o proyectos que se realicen, donde no se atomicen espacios y donde cada espacio es propicio para entablar reuniones sin necesidad de movilizarse a otros ambientes, véase la imagen siguiente

### 6.2. Análisis de la Distribución de Oficinas.

Sobre la base de las distribuciones de las oficinas comerciales o agencias se

deberá trabajar un modelo de distribución estándar, lo cual también deberá aplicar al mobiliario en general, colores institucionales, logotipo registrado en INDECOPI y los modelos del mobiliario.



*Figura 32.* Imagen del logotipo de Edpyme Alternativa

Fuente: Registro de marca en INDECOPI para Edpyme Alternativa.

De forma tentativa se ha desarrollado una propuesta para la estandarización de las oficinas comerciales o agencias para lo cual se ha iniciado por determinar el número mínimo de personal para abrir una agencia, teniendo en cuenta a las unidades de producción de la empresa los cuales son los Analistas de Créditos, para lo cual se determina el metraje cuadrado mínimo necesario y al final la estandarización de su distribución, este tipo de distribución se ajusta mejor a los sistemas comerciales a diferencia de las formas de distribución de espacios utilizados para empresas de tipo industrial, sin embargo también se ejecutará al final un análisis de distribución teniendo en cuenta los procesos internos teniendo en cuenta los aspectos de distribución de espacios para afinar el diseño que se ha desarrollado

El personal necesario sin contar el personal de vigilancia, para el normal funcionamiento de una agencia está compuesto por:

La norma que aplica para las agencias según el Reglamento Nacional de Edificaciones es la Norma Técnica A-070 COMERCIO. Y en cuento a los requerimientos de seguridad de infraestructura, seguridad física, seguridad y salud en el trabajo y equipos necesarios no nos ocuparemos por cuanto estos temas ya han sido tratados y documentados en el ítem de Planeamiento y diseño de planta

Tabla 51.

*Personal Necesario para el Funcionamiento de una Agencia*

<b>Personal por Agencia</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Asistente de Caja	1	2
Jefe de Caja	1	2
Analistas de Créditos	10	15
Coordinador de Créditos	0	3
Administrador de Agencia	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>23</b>

La cantidad de clientes que se debería atender no debería exceder a 25 personas para evitar exigencias por la ley de edificaciones podría atender El metraje cuadrado necesario para el normal funcionamiento de una agencia está determinado tanto por la cantidad de personas como por los ambientes necesarios para el desarrollo de sus funciones, de lo cual de forma aproximada se entiende la necesidad de locales entre 90 y 160 metros cuadrados para que pueda operar de forma normal una agencia:

Los espacios necesarios para el funcionamiento de una agencia determinan una configuración porcentual entre ellos la cual se describe en la siguiente tabla en la cual los grupos de ambientes se han agrupado nuevamente en función de su uso respecto a la atención al público, teniendo al grupo de clientes y analistas donde ambos pertenecen al tipo de ambientes destinados a la atención al público, luego se tiene ambientes de uso casi exclusivo para el personal de la agencia, y al final los otros ambientes, como se puede apreciar en la Tabla 53.

Después de analizar la Oficina Principal se determinó que se tiene innecesariamente problemas de espacios para ubicar al personal, esto debido a una concepción de atomizar los espacios con exceso de oficinas para el personal operativo, asimismo se evidenció el riesgo sobre el cual labora este personal pues están separados por lunas donde muchas de estas son de vidrio crudo o laminado.

Tabla 52.

*Metraje Necesario para el Funcionamiento de una Agencia*

<b>Ambientes Por Agencia</b>		<b>Metraje (m2)</b>	
Grupo	Sub grupo	Mínimo	Máximo
<b>Cientes</b>	<b>Sala de espera y pasillos</b>	<b>25</b>	<b>50</b>
<b>Analistas</b>	<b>Personal de créditos más archivadores</b>	<b>25</b>	<b>50</b>
Operaciones	Personal de Operaciones, más archivadores	8	10
	Ante bóveda y bóveda	5	8
	Economato	3	6
<b>Sub Total</b>		<b>16</b>	<b>24</b>
Administración	Administrador de Agencia	4	7
	Sala de reuniones	9	12
	Sala de comunicaciones	1	2
<b>Sub Total</b>		<b>14</b>	<b>21</b>
Otros ambientes	Servicios higiénicos diferenciados	5	8
	Almacén de limpieza	1	2
	Ambiente para el motor	1	2
<b>Sub Total</b>		<b>7</b>	<b>12</b>
<b>TOTAL</b>		<b>87</b>	<b>157</b>

Tabla 53.

*Distribución Porcentual de los Espacios Necesarios para una Agencia*

<b>Tipo</b>	<b>Grupo</b>	<b>%</b>
Atención al público	Cientes	30
	Analistas	30
	Sub Total	60
Administrativa	Operaciones	15
	Administración	15
	Sub Total	30
Otros ambientes	Sub Total	10
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

**6.3. Propuesta de Mejora.**

Después del análisis para la distribución de los ambientes de una agencia faltaría tener

en consideración las proporciones del local por lo cual se propone determinar los tipos de distribución a conformar, para lo cual se ha tenido en cuenta las actuales distribuciones de nuestras agencias y los tipos de ambientes necesarios según distribución porcentual de metraje expresado en la tabla anterior se tendría.

Tabla 54.

*Tipos de Agencias según las Proporciones del Local*

<b>PROPORCIONES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
Cuadrado	El largo no es superior a 2 veces el ancho
Rectangular	El largo no es superior a 3 veces el ancho
Alargado	El largo es igual o superior a 3 veces el ancho

Con la finalidad de afinar mejor la distribución de espacios desarrollada se aplicará la metodología de cercanía y de las razones por las cuales se dan inter relaciones entre las áreas de una agencia.

Tabla 55.

*Tabla de códigos de cercanía*

<b>VALOR</b>	<b>CERCANÍA</b>
A	ABSOLUTAMENTE NECESARIO
E	ESPECIALMENTE IMPORTANTE
I	IMPORTANTE
O	ORDINARIO
U	NO IMPORTANTE
X	INDESEABLE

A continuación se realizó la tabla de relación de cercanía total (TCR) de una agencia de Edpyme Alternativa, para lo cual se cambiará los códigos de identificación de cercanía

A=6, E=5, I=4, O=3, U=2 y X=1

Tabla 56.

*Razones de cercanía*

<b>COD</b>	<b>RAZÓN</b>
1	Uso de registros comunes
2	Compartir personal
3	Compartir espacio
4	Grado de contacto personal
5	Grado de contacto documentario
6	Secuencia de flujo de trabajo
7	Ejecutar trabajo similar
8	Uso del mismo equipo
9	Posibles situaciones desagradables



Tabla 57.

*Tabla de Cercanía Total (TCR) de una Agencia de Edpyme Alternativa*

Grupo	Ítem	Sub grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	TCR
Clientes	1	Sala de espera y pasillos de clientes	0	6	5	1	2	5	2	3	2	3	2	31
Analistas	2	Personal de créditos más archivadores	6	0	5	1	3	5	4	1	3	2	3	33
Operaciones	3	Personal de Operaciones, más archivadores	5	5	0	6	4	3	2	2	3	2	1	33
	4	Ante bóveda y bóveda	1	1	3	0	2	2	1	2	2	2	1	17
	5	Economato	2	3	5	2	0	2	2	2	2	2	1	23
Administración	6	Administrador de Agencia	5	5	4	2	2	0	3	2	2	1	3	29
	7	Sala de reuniones	2	4	1	1	2	3	0	2	3	2	1	21
	8	Sala de comunicaciones	3	1	2	2	2	2	2	0	1	1	1	17
Otros ambientes	9	Servicios higiénicos diferenciados	2	3	3	2	2	2	3	1	0	3	2	23
	10	Almacén de limpieza	3	2	2	2	2	1	2	1	3	0	2	20
	11	Ambiente para el motor	2	3	1	1	1	3	1	1	2	2	0	17

De este análisis se puede apreciar que las áreas con mayor grado de cercanía son el área donde se encuentran el personal de negocios y el personal de operaciones, le sigue el área de clientes y la oficina de administración, lo cual determina que estas áreas deberán estar lo más juntas.

Asimismo también se ejecutó el análisis de la Metodología Muther para una agencia de Edpyme Alternativa

Cod.	Sub grupo											
1	Sala de espera y pasillos de clientes	2										
		A	3									
2	Personal de créditos más archivadores	4 5 6	E	4								
		E	4 5 6	X	5							
3	Personal de Operaciones, más archivadores	1 5	X		U	6						
		A	9	O		I	7					
4	Ante bóveda y bóveda	5 6	E	1	E	4	U	8				
		U	1 5	I	4 5	I		U	9			
5	Economato		O		O	3 4	U	9	O	10		
		O	5	X	4	U		O		O	11	
6	Administrador de Agencia	4	O		U		O	4	U		U	
		I	4	U		X	4	U		U		
7	Sala de reuniones	4	O		U		U		U		1	
		U	4	O		U		X		2		
8	Sala de comunicaciones		O	4	U		X		3			
		X	4	O		U		4				
9	Servicios higiénicos diferenciados		U		U		5					
		O		X		6						
10	Almacén de limpieza		U		7							
		U		8								
11	Ambiente para el motor		9									
		10										

Figura 33. Metodología Muther aplicada a la distribución de espacios para una Agencia de Edpyme Alternativa.

Nota. Tomado de

Y del análisis anterior se concluye con la siguiente hoja de trabajo



Tabla 58.

*Áreas y Grado de Vinculación*

	Área de Actividad	Grado de Vinculación					
		A	E	I	O	U	X
1	Sala de espera y pasillos de clientes	2	3	6	9-10	5,7-8,11	-
2	Personal de créditos más archivadores	1	3, 6	7	5,9	8,10-11	-
3	Personal de Operaciones, más archivadores	4	1-2	6	7,9	8,10-11	-
4	Ante bóveda y bóveda	3	-	-	-	5,8,10	1,2
5	Economato	-	3	-	2,6-7	1,4,8-10	11
6	Administrador de Agencia	-	2	3,7	4-5,9	8,10-11	
7	Sala de reuniones	-	-	2,6	3,5,9,10	1,8,11	4
8	Sala de comunicaciones	-	-	-	-	1-5,8,11	9,11
9	Servicios higiénicos diferenciados	-	-	-	1-3,6,7,10	5,11	4,8
10	Almacén de limpieza	-	-	-	1,7,9	2-6,8,11	-
11	Ambiente para el motor					1-3,6-7,9-10	4-5,8

Después del trabajo de análisis realizado estas metodologías cualitativas encajan muy bien con la metodología geométrica bidimensional por al ser un negocio de servicios, donde no existen centros de producción es mucho más simple para distribuir los espacios, teniendo en cuenta que el proceso principal radica en la llegada de un cliente y su atención donde se debe tener en cuenta una superficie con área mínima y con ciertas restricciones cualitativas ya analizadas y dependiendo del espacio en su distribución. Por lo cual teniendo en cuenta las proporciones del espacio se han preparado las siguientes propuestas de distribución:



Figura 34. Distribución de ambientes para un local con proporciones cuadradas

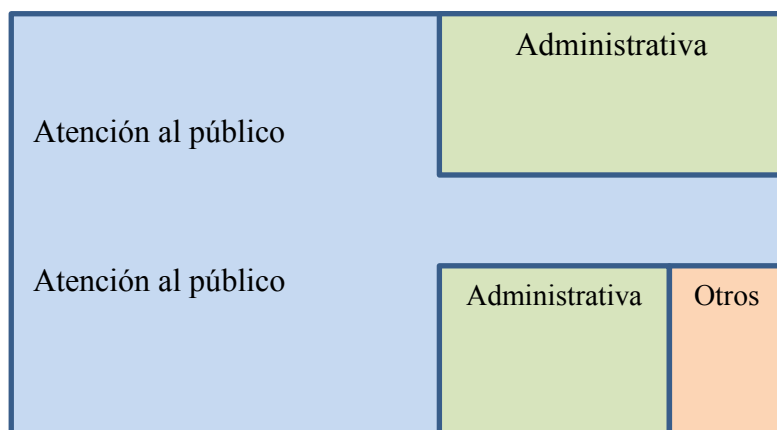


Figura 35. Distribución de ambientes para un local con proporciones rectangulares



Figura 36. Distribución de ambientes para un local con proporciones alargadas

Se hace mención que no ha sido necesario ejecutar los análisis cuantitativos por cuanto su aplicación a negocios de venta de intangibles como los servicios financieros no resulta tan aplicables.

Para el caso de la Oficina Principal también se ha trabajado la metodología geométrica bidimensional donde se ha trabajado sobre los dos primeros niveles de pisos

donde trabaja el personal de la Oficina Principal, elaborándose dos propuestas para aumentar la distribución de personal utilizando el mismo espacio disponible, dejando de lado atomización del personal operativo y retirando los peligros de utilizar vidrio crudo como separador de espacios. Gracias a la iniciativa de la Jefatura de Organización y Métodos algunas Jefaturas han comenzado a des atomizar sus espacios, a continuación se muestran los resultados en cuanto a mayor disponibilidad de espacio para el personal se muestra en el siguiente cuadro.

Tabla 59.

*Capacidad Actual y Propuesta por re Diseño de Espacios*

PISO	CAPACIDAD ACTUAL	CAPACIDAD PROPUESTA
2	13 personas	21 personas
3	10 personas	18 personas
TOTAL	23 personas	39 personas

La propuesta de redistribución de espacios para el segundo nivel muestra en la imagen siguiente, en la cual casi se duplica la capacidad actual de personas donde el principal factor de incremento radica en retirar las divisiones con pasadizo de drywall con vidrio crudo.

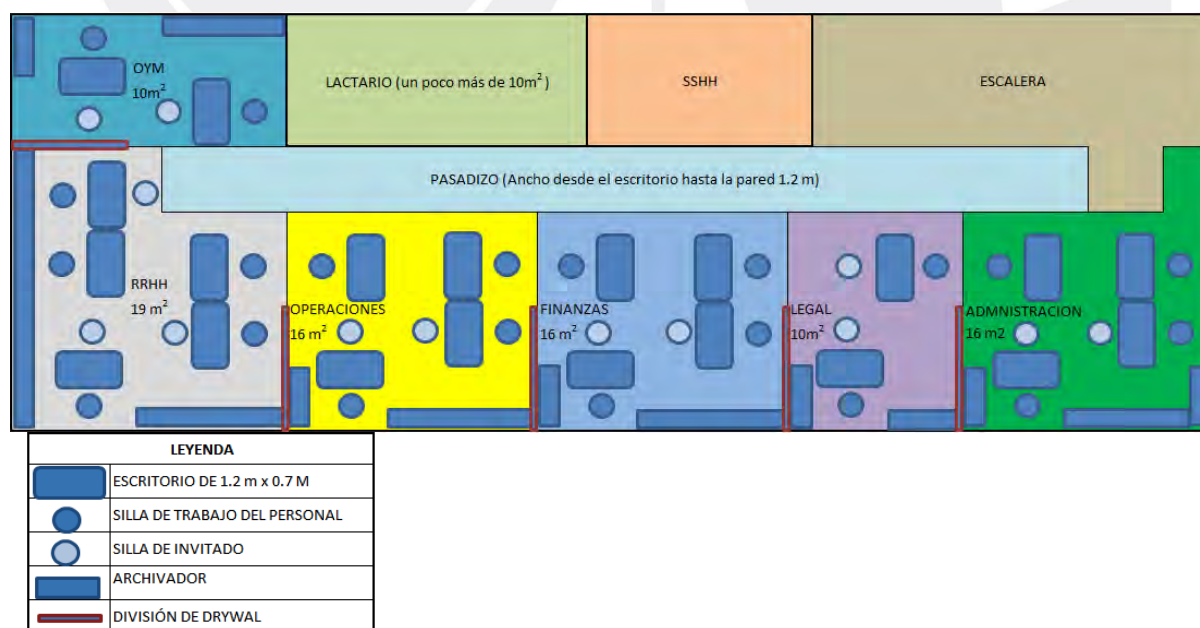


Figura 37. Re distribución de espacios para el segundo piso de la oficina principal

La propuesta de redistribución de espacios para el tercer nivel muestra en la imagen siguiente, en la cual casi se duplica la capacidad actual de personas donde el principal factor de incremento radica utilizar un ambiente de reuniones el cual ya se viene utilizando y redistribuir los espacios.

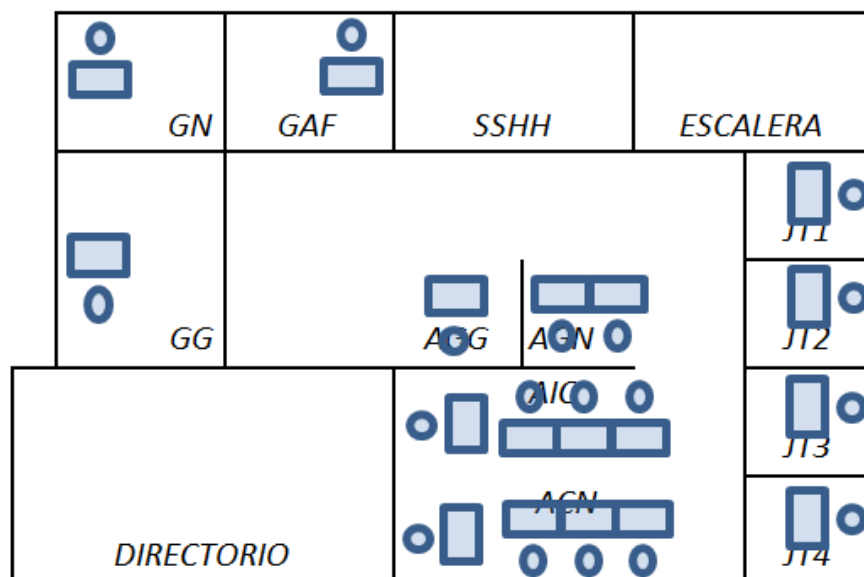


Figura 38. Re distribución de espacios para el tercer piso de la oficina principal

Para la implementación de lo expuesto se requiere la aplicación del siguiente plan de acción el cual servirá para implementar una mejor organización y distribución de los espacios en las agencias y Oficina Principal de Edpyme Alternativa, teniendo en cuanto las metodologías antes descritas:

Tabla 60.

*Metodología de Distribución de Espacios*

Ítem	Descripción
Objetivo	Desarrollar una metodología de distribución de espacios
Responsable	Jefe de Organización y Métodos
Fecha de Inicio	Octubre 2018
Fecha de Término	Diciembre 2017

Tabla 61.

*Tabla de acciones y aplicación para la Metodología de distribución de espacios*

<b>Acciones</b>	<b>Aplicación</b>
Estandarizar la distribución de espacios para una agencia	Octubre – Noviembre
Rediseñar la distribución de espacios de Oficina Principal	Diciembre 2017 Febrero 2018

#### **6.4. Conclusiones.**

Se debe ejecutar un trabajo para la estandarización de la infraestructura de las agencias y Oficina Principal, por lo cual se deberá iniciar por el metraje de los espacios necesarios, lo cual debería concluir en gestionar de forma transparente los diseños de nuestras oficinas comerciales, teniendo en cuenta los análisis de distribución de oficinas que se han descrito lo cual facilitaría su implementación y evitaría gastos innecesarios en remodelaciones por diseños inadecuados en cuanto a la distribución de espacios. Sin embargo, será también necesario luego ir a más detalle como el manual de la marca Edpyme alternativa donde se deberá revisar y definir aspectos como: características de la marca (atributos, personalidad, posicionamiento), identidad visual (logotipo, construcción, colores, usos), sistema gráfico (paleta, tipografía, estilo) y las aplicaciones de la marca (papelería, firma, publicidad, merchandising). Asimismo deberá ir a mayor detalle en la descripción de sus equipos, suministros y mobiliario.

## Capítulo VII: Planeamiento y Diseño del Trabajo

### 7.1. Planeamiento del Trabajo

De forma conjunta con el trabajo realizado por el Plan de Eficiencia de Procesos también se está trabajando en el Comité Gerencia la promoción de ideas relacionadas a mejorar el alineamiento de las áreas de soporte institucional con los objetivos comerciales de la institución. Sin embargo cuando se trata de la ejecución o implementación de mejoras o la gestión de cambios en las formas de trabajos habituales o pre establecidas, es entonces donde la gestión se ralentiza, lo mismo ocurre cuando se trata de abrir un nuevo punto de atención como agencia, por cuanto estos proyectos requieren el trabajo en equipo de varias áreas o jefaturas, las cuales debe reunirse para coordinar acciones.

La coordinación de actividades para el desarrollo de nuevos proyectos, más aún cuando son varios en paralelo obligan a todas las jefaturas de soporte a dejar sus funciones habituales para analizar nuevos temas.

Al momento del presente análisis en entrevistas con algunos funcionarios se identificó trabajo en paralelo los siguientes proyectos:

1. Billetera Electrónica BIM, procedimientos, LBTR, reportes y nuevas implementaciones.
2. Externalizar la custodia o digitalización de documentos con o sin valor legal.
3. Envío masivo de mensajes de texto a clientes.
4. Apertura de la Agencia Cutervo.
5. Migración a la plataforma G-Suite de Google.
6. Plan de Eficiencia: Procedimientos de RRHH, Administración y Finanzas y Tesorería.
7. Directivas para la gestión crediticia por el Fenómeno del Niño.
8. Características de como replicar la información de la evaluación crediticia.
9. Revisión integral del Manual de Perfiles.

10. Externalizar el servicio de mantenimiento de equipos de cómputo.
11. Externalizar para digitalizar las Boletas de Pago y otros documentos relacionados.
12. Migración del CIU versión 3 al CIU versión 4.
13. Segmentación de clientes.
14. Implementación del nuevo Centro de Datos de réplica en Olmos.

A la lista anterior de proyectos se suman los proyectos liderados por la Jefatura de Tecnologías de la Información según el Anexo N°18 Proyecto de TI para marzo 2017.

Todos los proyectos mencionados en los párrafos anteriores más otros que probablemente no se pudieron identificar de forma clara determinan un aproximado de 30 proyectos por mes los cuales inútilmente se intentan resolver a través de una estructura tradicional de trabajo conformada por cada una de sus gerencias de línea más todas sus Jefatura, pues para atender todos estos proyectos deberían descuidar sus actividades a fin desarrollar nuevas actividades de pre factibilidad, pruebas y análisis de requerimientos no sujetos a sus funciones, ni metas, donde cada tema le demandaría un esfuerzo adicional crítico en tiempo.

Es importante mencionar las limitaciones que tiene Edpyme Alternativa para gestionar la planificación de los recursos necesarios para sus proyectos pues no existe ninguna área o jefatura encargada de planificar de forma unificada estos proyectos, lo cual genera confusión, mal seguimiento, mal clima laboral e incluso la implementación de proyectos similares en forma paralela, como lo ocurrido en enero 2017 cuando tres áreas distintas desarrollaron e implementaron en el sistema informático 3 módulos de visita a clientes los cuales de fondo perseguían el mismo fin, lo cual al parecer es común en su ocurrencia generando un claro desperdicio de recursos.

Asimismo, es común en los proyectos liderados de forma particular por alguna gerencia o jefatura el tener problemas en la unificación con funcionalidades de procesos de

otras unidades organizacionales o de conformidad con la legislación vigente, como el proyecto de boleta electrónica, el cual no pasó a producción por cuanto un funcionario por casualidad detectó que se implementaría sobre una normativa laboral no vigente. Por lo expuesto, es también importante mencionar las limitaciones que tiene Edpyme Alternativa para gestionar la toma de requerimientos de una forma integrada y objetiva la cual pueda contemplar el seguimiento a los indicadores de cada proceso.

Si bien es cierto el Plan de Eficiencia Institucional del año 2016 tuvo como objetivo la implementación de una batería de controles, la institución no cuenta con ninguna área o jefatura a cargo del seguimiento unificado de los mismos, lo cual hace ver esta debilidad la cual genera problemas al momento de priorizar las mejoras o proyectos a desarrollar.

## **7.2. Diseño del Trabajo**

La estructura actual en Edpyme Alternativa está diseñada para controlar de forma particular al personal de negocios, de forma indirecta al personal de operaciones y el personal de riesgo crediticio, siempre girando en torno al proceso de créditos, siempre de conformidad con el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado por Decreto Supremo N°003-97-TR. Y demás normas laborales que regulan el régimen de la actividad laboral privada.

Para la gestión del trabajo en Edpyme Alternativa esta cuenta con un Manual de Incentivos en la cual se distinguen dos tipos: Incentivos monetarios o más conocido como “IMO” y los incentivos motivacionales no competitivos, los cuales se desarrollan sobre un marco de políticas aprobadas por su Directorio, según los Anexos del N°19 al N°23 las mismas que deberán ser mejoradas con la entrada en vigencia del Aprueban Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos (Resolución S.B.S. N°272, 2017) y establecen otras disposiciones en los siguientes aspectos relacionados con el diseño del trabajo en Edpyme Alternativa:



1. Implementar un Comité de Remuneraciones con su propio reglamento y se deberá modificar el Manual de Incentivos vigente. Este comité deberá definir las metas e indicadores, evaluar conflictos de interés, designar el encargado(s) de su cumplimiento, proponer los cambios al sistema de remuneraciones, formalizar sus mecanismos de control y agregar a sus políticas de remuneraciones que estas deban alinearse con objetivos a largo plazo y con una asunción prudente de riesgos.
2. El Directorio deberá establecer / desarrollar de forma transversal un Manual o Manuales para Cultura y Valores de la Edpyme a nivel trasversal o con otro nombre similar donde tratar temas como: Criterios de responsabilidad profesional, sobre lo cual se deberá también establecer los mecanismos de control sobre la: Idoneidad moral y solvencia económica de los accionistas y beneficiarios. Idoneidad técnica y moral de los Directores, gerentes y principales funcionarios, así como su capacidad profesional para el ejercicio de sus funciones. Mecanismos para asegurar una gestión íntegra, objetiva, independiente y sin conflicto de intereses. Políticas generales para incorporar una adecuada conducta de mercado en la cultura organizacional y estrategia de negocio.

Al momento de revisar el sistema remunerativo también se debería incluir modelos matemáticos que trabajen esquemas dinámicos en las metas las cuales aún se gestionan con tablas por rangos. Asimismo, se debería desarrollar modelos matemáticos para determinar las propuestas de asignación de metas las cuales por ahora se trabajan de forma manual al momento de asignarlas a cada colaborador.

En cuanto a las formas de trabajo de Edpyme alternativa y conforme a lo explicado en el Capítulo anterior respecto a la distribución de espacios, se espera acompañar a la redistribución de espacios con un cronograma de capacitaciones en cómo mejorar los procesos de trabajo estableciendo canales de comunicación más directos y eficientes.

Asimismo conforme a lo explicado en el Capítulo 5 se deberá evaluar como ajustar la actual organización para que también de forma estructural pueda acercarse al planteamiento de Gobierno de TI, lo cual debería apoyar a mejorar el diseño de trabajo en Edpyme Alternativa.

Edpyme Alternativa conforme a lo propuesto en su Manual de Perfiles ha identificado aquellos cargos o puestos claves o críticos en Edpyme Alternativa. Esta necesidad de poder autogenerar desde la misma Edpyme la formación de cuadros de reserva para una eventual renovación de cargos determinados como críticos, ya sea por su escasa oferta laboral y/o por configurar un nivel de gestión a desarrollar muy complejo o especializado.

Los planes de carrera deben revisarse, cada vez que se renueva un contrato, después de la ejecución de la evaluación de desempeño, y debe conformar parte de su plan anual del área del Jefe de Recursos humanos.

La principal herramienta para lograr el plan de carrera interno de los colaboradores es la rotación planificada de cargos, para lo cual se construye los planes de carrea interna.

El tiempo mínimo requerido por etapa y el número mínimo de etapas requeridas en cada cargo antes lograr el perfil de un cargo crítico, se determina en función de la categoría requerida, según el siguiente cuadro:

Tabla 62.

*Número de Etapas, Tiempos por Etapa y Tiempo Total Requerido para Lograr un Plan de Carrera según Categoría de Cargo*

<b>Categoría de Cargo</b>	<b>Etapas Mínimas Requeridas por Categoría</b>	<b>Tiempo Mínimo Requerido por Etapa</b>	<b>Tiempo Total Requerido en Plan</b>
GERENCIA	4 etapas	18 meses	6 años
JEFATURA	3 etapas	12 meses	3 años
ANALISTA	2 etapas	6 meses	1 año

*Nota:* Tomado de Manual de Perfiles y Cargos, (Edpyme Alternativa, 2017)

El cumplimiento en rotación de cargos requerido por cada etapa requerida, no tiene carácter de cumplimiento, por lo cual podría cumplirse de forma arbitraria al orden que se

presenten los planes de carrea establecidos.

Los cargos mencionados configuran la forma ideal, sin embargo, también se consideran todos aquellos cargos que tienen dependencia funcional inmediata inferior al cargo establecido, como válido dentro de cada plan de carrera por cada cargo crítico.

A continuación se determinará el plan de carrera que deberá direccionar Recursos Humanos sobre los colaboradores, con la finalidad de tener cubierta la contingencia de la eventual desvinculación de los siguientes perfiles de cargo:

Tabla 63.

*Etapas Necesarias para Conformar el Cargo de Gerencia General*

<b>Etapas</b>	<b>Área/jefatura / unidad / oficialía</b>	<b>Cargo, incluye subordinados inmediatos</b>
1	Área de Administración y Finanzas	Gerente de Finanzas y Tesorería Jefe de Finanzas y Tesorería
2	Área de Negocios	Gerente de Negocios Jefe Territorial
3	Unidad de Riesgos	Gerente de Riesgos Analista de Riesgos de Créditos
4	Unidad Tec. de Información	Jefe de Tecnologías de Información
	Jefatura Organización y Métodos	Jefe Organización y Métodos
	Oficialía Seg. de Información	Oficial Seguridad de la Información
	Oficialía de Cump. Normativo	Oficial Cumplimiento Normativo
	Oficialía de Cumplimiento	Oficial de Cumplimiento
	Jefatura de Operaciones	Jefe de Operaciones

*Nota:* Tomado de Manual de Perfiles y Cargos, (Edpyme Alternativa, 2017)

Tabla 64.

*Etapas Necesarias para Conformar el Cargo de Gerencia de Riesgos*

<b>Etapas</b>	<b>Área / jefatura / unidad / oficialía</b>	<b>Cargo, incluye subordinados inmediatos</b>
1	Jefatura de Finanzas y Tesorería	Jefe de Finanzas y Tesorería
2	Área de Negocios	Jefe Territorial
	Jefatura de Operaciones	Jefe de Operaciones
	Oficialía de Atención al Usuario	Oficial de Atención al Usuario
3	Jefatura de Administración	Jefe de Administración
	Jefatura de Contabilidad	Jefe de Contabilidad
	Auditoría Interna	Jefe de Auditoría Interna
4	Unidad Tec. de Información	Jefe de Tecnologías de la Información
	Jefatura Organización y Métodos	Jefe de Organización y Métodos
	Oficialía de Seguridad de la Inf	Oficial de Seguridad de la Información.
	Oficialía Cumplimiento Normativo	Oficial de Cumplimiento Normativo
	Oficialía de Cumplimiento	Oficial de Cumplimiento

*Nota:* Tomado de Manual de Perfiles y Cargos, (Edpyme Alternativa, 2017)

Tabla 65.

*Etapas Necesarias para Conformar el Cargo de Gerencia de Administración y Finanzas*

<b>Etapas</b>	<b>Área / jefatura / unidad / oficialía</b>	<b>Cargo, incluye subordinados inmediatos</b>
1	Jefatura de Administración	Jefe de Administración
2	Jefatura de Finanzas y Tesorería	Jefe Finanzas y Tesorería
3	Jefatura de Contabilidad	Jefe de Contabilidad
4	Jefatura de Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos
	Jefatura de Operaciones	Jefe de Operaciones
	Jefatura de Cobranzas	Jefe de Cobranzas.

*Nota:* Tomado de Manual de Perfiles y Cargos, (Edpyme Alternativa, 2017)

Tabla 66.

*Etapas Necesarias para Conformar el Cargo de Jefe de Finanzas y Tesorería*

<b>Etapas</b>	<b>Área / jefatura / unidad / oficialía</b>	<b>Cargo, incluye subordinados inmediatos</b>
1	Jefatura de Administración	Jefe de Administración Analista de Presupuesto e Inventario
2	Jefatura de Contabilidad	Analista de Contabilidad
3	Unidad de Riesgos	Analista de Riesgo Crediticio
	Área de Negocios	Jefe Territorial Administrador de Agencia Analista de Créditos Jefe de Cobranzas
	Oficialía de Atención al Usuario	Oficial de Atención al Usuario

*Nota:* Tomado de Manual de Perfiles y Cargos, (Edpyme Alternativa, 2017)

Tabla 67.

*Etapas Necesarias para Conformar el Cargo de Jefe de Administración*

<b>Etapas</b>	<b>Área / jefatura / unidad / oficialía</b>	<b>Cargo, incluye subordinados inmediatos</b>
1	Jefatura de Administración	Analista de Presupuesto e Inventario
2	Jefatura de Finanzas y Tesorería	Analista de Finanzas
	Jefatura de Contabilidad	Analista de Contabilidad
3	Área de Negocios	Administrador de Agencia Analista de Créditos Jefe de Cobranzas
	Unidad de Riesgos	Analista de Riesgos
	Jefatura de Operaciones	Jefe de Operaciones
	Jefatura de Cobranzas	Jefe de Cobranzas

*Nota:* Tomado de Manual de Perfiles y Cargos, (Edpyme Alternativa, 2017)

Tabla 68.

*Etapas Necesarias para Conformar el Cargo de Jefe de Recursos Humanos*

<b>Etapas</b>	<b>Área / jefatura / unidad / oficialía</b>	<b>Cargo, incluye subordinados inmediatos</b>
1	Jefatura de Administración	Jefe de Administración
2	Jefatura de Recursos Humanos	Analista de Recursos Humanos
3	Jefatura de Contabilidad	Analista de Contabilidad
	Oficialía de Atención al Usuario	Oficial de Atención al Usuario
	Jefatura de Cobranzas	Jefe de Cobranzas
		Abogado de Cobranzas

*Nota:* Tomado de Manual de Perfiles y Cargos, (Edpyme Alternativa, 2017)



Tabla 69.

*Etapas Necesarias para Conformar el Cargo de Jefe de Auditoría Interna*

<b>Etapas</b>	<b>Área / jefatura / unidad / oficialía</b>	<b>Cargo, incluye subordinados inmediatos</b>
1	Área de Negocios	Administrador de Agencia Coordinador de Créditos Analista de Créditos
	Unidad de Riesgos	Analista de Riesgos
	Oficialía de Atención al Usuario	Oficial de Atención al Usuario
2	Jefatura de Operaciones	Jefe de Operaciones Analista de Operaciones
	Jefatura de Finanzas y Tesorería	Jefe de Finanzas y Tesorería Analista de Finanzas Asistente de Finanzas
	Jefatura de Contabilidad	Jefe de Contabilidad Asistente de Contabilidad
	Jefatura de Recursos Humanos	Jefe de recursos Humanos Analista de recursos Humanos
3	Unidad de Asesoría Legal	Jefe de Asesoría Legal
	Unidad Organización y Métodos	Jefe de Organización y Métodos Analista Organización y Métodos
	Oficialía Cump. Normativo	Oficial de Cumplimiento Normativo
	Jefatura de Cobranzas	Jefe de Cobranzas Abogado de Cobranza Judicial
	Unidad Tec. DE Información	Jefe de Tecnología de Información Analista Tecnología de Información
	Oficialía Seguridad Información	Oficial Seguridad de Información

*Nota:* Tomado de Manual de Perfiles y Cargos, (Edpyme Alternativa, 2017)

Tabla 70.

*Etapas Necesarias para Conformar el Cargo de Jefe de Tecnologías de la Información*

<b>Etapas</b>	<b>Área / jefatura / unidad / oficialía</b>	<b>Cargo, incluye subordinados inmediatos</b>
1	Unidad Tec. de Información	Responsable de Desarrollo
2	Unidad de Riesgos	Analista de Riesgo Operativo
3	Unidad de Auditoría Interna	Analista Auditor de TI
	Oficialía Seguridad Información	Oficial de Seguridad de la Información

*Nota:* Tomado de Manual de Perfiles y Cargos, (Edpyme Alternativa, 2017)

Tabla 71.

*Etapas Necesarias para Conformar el Cargo de Jefe de Organización y Métodos*

<b>Etapas</b>	<b>Área / jefatura / unidad / oficialía</b>	<b>Cargo, incluye subordinados inmediatos</b>
1	Unidad Tecnologías Información	Responsable de Desarrollo
2	Unidad de Riesgos	Analista de Riesgo Operativo
3	Unidad de Auditoría Interna	Analista Auditor de TI
	Oficialía Cump. Normativo	Oficial en Cumplimiento Normativo

*Nota:* Tomado de Manual de Perfiles y Cargos, (Edpyme Alternativa, 2017)

Tabla 72.

*Etapas Necesarias para Conformar el Cargo de Analista de Riesgo Operativo*

<b>Etapas</b>	<b>Área / jefatura / unidad / oficialía</b>	<b>Cargo, incluye subordinados inmediatos</b>
1	Jefatura Organización y Métodos	Analista de Organización y Métodos
2	Unidad de Riesgos	Asistente de Riesgos
	Unidad Tecnologías Información	Analista de Plataforma

*Nota:* Tomado de Manual de Perfiles y Cargos, (Edpyme Alternativa, 2017)

Tabla 73.

*Etapas Necesarias para Conformar el Cargo de Analista Auditor en Tecnologías de la Información*

<b>Etapas</b>	<b>Área / jefatura / unidad / oficialía</b>	<b>Cargo, incluye subordinados inmediatos</b>
1	Unidad Tec. de la Información	Analista de Tecnología de Información
2	Jefatura Organización y Métodos	Analista de Organización y Métodos
	Unidad de Riesgos	Asistente de Riesgos

*Nota:* Tomado de Manual de Perfiles y Cargos, (Edpyme Alternativa, 2017)

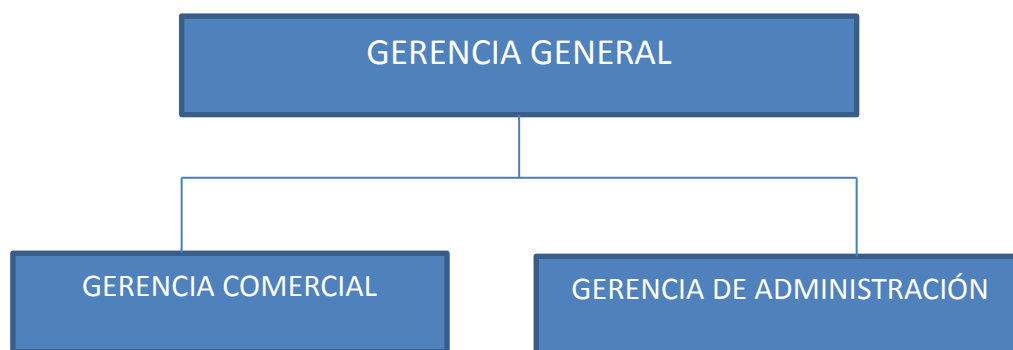
### 7.3. Propuesta de Mejora

Teniendo en cuenta la estructura actual de Edpyme Alternativa y lo detallado en el ítem anterior la estructura actual no permite gestionar con rapidez y eficiencia la gestión de nuevos proyectos en la institución

Se ha determinado la necesidad de integrar en una unidad el trabajo de control interno como apoyo a mejorar la gestión institucional buscando la eficiencia y trabajo en equipo en Edpyme Alternativa, teniendo en cuenta los siguientes lineamientos:

1. Apoyar en el alineamiento con la estrategia comercial (Gobierno de TI)





*Figura 39.* Estructura tradicional de las gerencias de la Edpyme

*Nota:* Tomado de Manual de Organización y Funciones, (Edpyme Alternativa, 2017)

2. Su meta es asegurar que todas las unidades trabajen en equipo buscando un mismo objetivo con el mínimo de recursos.
3. Su meta no debe ser encontrar observaciones (Auditoría Interna), sino asegurar el máximo cumplimiento.
4. Debe centrar sus esfuerzos en aquellos procesos de mayor riesgo
5. Para asegurar el cumplimiento debe capacitar o entrenar y luego evaluar en aquellos aspectos que se requiera mejorar.

Lo expresado manifiesta como consecuencia problemas en la toma de requerimientos, por cuanto no se tiene integrada la toma de requerimientos, lo cual se debe por lo siguiente:

1. Existen varias unidades que se dedican a controlar: Of. Cumplimiento Normativo, Of. Atención al Usuario, Resp. Fórmulas y Programas, Of. Seguridad de la Información, Jef. Cumplimiento normativo y Tec. Crediticia, Analistas de Riesgos, Analistas de Auditoría.
2. Se duplican esfuerzos en vano y no se analizan los problemas de forma integral.
3. Casi todos trabajan con un enfoque de Auditores Internos (solo buscar errores), lo cual dificulta el sinceramiento del funcionario sobre los aspectos que requiere mejorar y asimismo imposibilita la mejora de los procedimientos.

Del análisis realizado se evidencia la siguiente forma de trabajo de la Gerencia, tanto en el ingreso de los requerimientos, como en la salida de lo que se requiere planificar después

haberse autorizado por la gerencia.

**Toma de Requerimientos**, los cuales no se analizan de forma integrada:

1. Atiende solo los requerimientos de sus gerencias.
2. Pero sus gerencias no tienen una visión integral de los problemas.
3. Luego surge trabajos duplicados, rivalidad e ineficiencia.
4. Existen unidades de control a las cuales no se les toma en cuenta.

**Planificación de Proyectos**, donde no se tiene total control de los proyectos que autoriza como en:

1. Proyecciones en tiempo.
2. Seguimiento y resultados.
3. Asignación de recursos.
4. Reajustes o cambios en la programación de los proyectos.

Por lo manifestado en este Capítulo se propone un cambio en la estructura organizacional de la gerencia la cual le permita acelerar la gestión de cambio, la cual se desarrolla con deficiencias en los tiempos de implementación y calidad del trabajo generado.

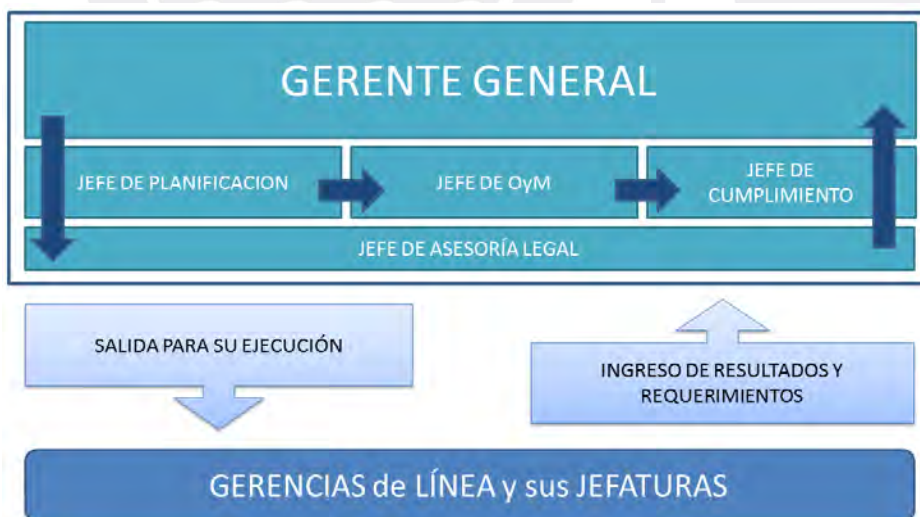


Figura 40. Estructura moderna, con la finalidad de dinamizar la gestión de cambio

La propuesta a su vez también debería encaminarse de forma paralela con otras

propuestas de este trabajo y se espera tanto mejorar la calidad de información que deberá tener la Gerencia antes de tomar una decisión tanto en integridad como amplitud del análisis, como a su vez el asegurar el seguimiento, asignación de recursos y cumplimiento de lo planificado.

Donde se espera que la Jefatura de Cumplimiento logre unificar aquellas áreas o jefaturas las cuales trabajan de forma aislada como son:

1. Oficial de Cumplimiento Normativo
2. Oficial de Cumplimiento.
3. Oficial de Seguridad de Información
4. Oficial de Atención al Usuario
5. Responsable de Fórmulas y programas
6. Control de Remuneraciones<sup>4</sup>

Y el objetivo de la Jefatura de cumplimiento sería:

1. Asegurar un análisis integral de los requerimientos antes de proponerlos a Gerencia General, incluso los requerimientos de la Unidad de Riesgos, Unidad de Auditoría Interna y auditorías externas.
2. Garantizar la independencia en la toma de resultados de las áreas.
3. Monitorear la implementación y seguimiento a los controles del Plan de Eficiencia.

Donde se espera que la Jefatura de Planeamiento debería unificar funciones que aún no están definidas dentro de los manuales de organización de la Edpyme como son:

1. Planeamiento
2. Programación de recursos
3. Marketing e imagen institucional

---

<sup>4</sup> Este control deberá implementarse por la entrada en aplicación del Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos (Resolución S.B.S. N°272,2017)

## Jefatura de Cumplimiento (o Control Interno)



*Figura 41.* Propuesta para la jefatura de cumplimiento

Y el objetivo de la Jefatura de cumplimiento sería:

1. Desarrollar los planes institucionales de la Edpyme
2. Coordinar la correcta asignación de metas comerciales según los objetivos
3. Coordinar y asegurar la correcta asignación de recursos según lo planificado con:
4. Personal de la Gerencia de Negocios, Gerencia de Administración y Finanzas y la Jefatura de Recursos Humanos
5. Infraestructura para la Gerencia de Negocios, Gerencia de Administración y Finanzas y la Jefatura de Tecnologías de la Información
6. Sistemas con la Gerencia de Negocios, Gerencia de Administración y Finanzas y la Jefatura de Tecnologías de la Información.

Asimismo la integración o reforzamiento de la gerencia involucraría también la integración del trabajo de la gerencia por lo cual se propone que existan Analistas o Asistentes de Gerencia General quienes trabajarían en equipo para atender todos los requerimientos de la gerencia y las 4 jefaturas propuestas en la imagen anterior, dependiendo de la carga de trabajo y prioridad de los proyectos.

## Jefatura de Planeamiento

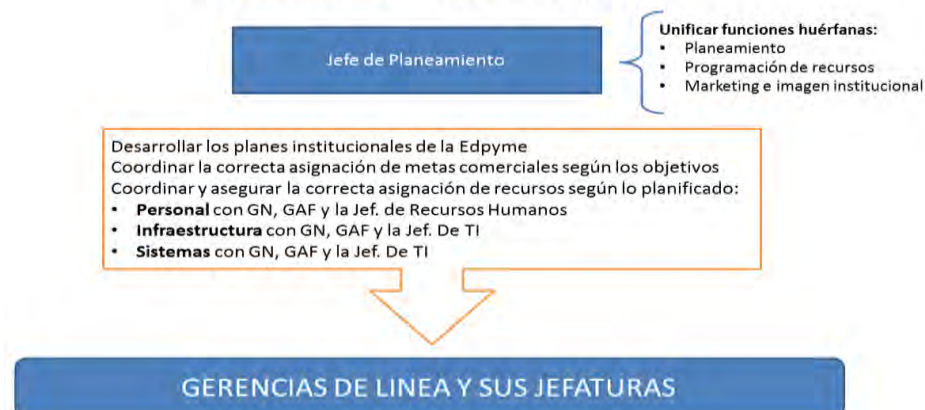


Figura 42. Propuesta para la jefatura de planeamiento

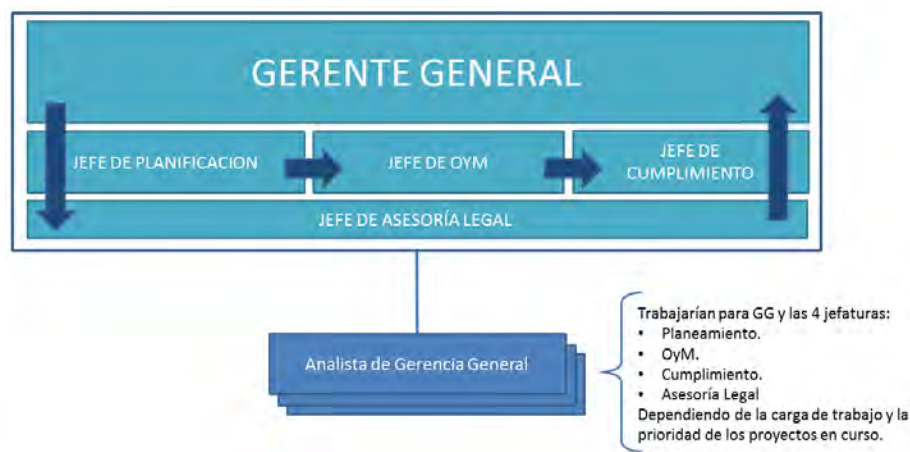


Figura 43. Propuesta para los analistas de gerencia general

Para la implementación de lo expuesto se requiere la aplicación del siguiente plan de acción el cual servirá para dinamizar, asegurar la planificación y asimilar mejor nuevas tecnologías en la gestión de la Gerencia General:

Tabla 74.

### Implementación para el Planeamiento y Diseño del Trabajo

Ítem	Descripción
Objetivo	Aplicar la metodología de Buen Gobierno de TI sobre la gestión de la Gerencia General
Responsable	Gerencia General 7 Jefatura de Organización y Métodos
Fecha de Inicio	Octubre 2017
Fecha de Término	Marzo 2018

Nota: Tomado de Manual de Perfiles y Cargos, (Edpyme Alternativa, 2017)

Tabla 75.

*Acciones y Aplicaciones de la implementación para el Planeamiento y Diseño del Trabajo*

<b>Acciones</b>	<b>Aplicación</b>
Activación de la Jefatura de Planeamiento	Setiembre 2017
Creación de Equipos Multidisciplinarios	
Para que se encarguen del desarrollo operativo de propuestas de cambio.	Diciembre 2017
Potenciación de la Jefatura de Cumplimiento	Marzo 2017
Integración del trabajo de los Analistas	Junio 2018

*Nota:* Tomado de Manual de Perfiles y Cargos, (Edpyme Alternativa, 2017)

#### **7.4. Conclusiones**

La aplicación de la metodología de Buen Gobierno de TI, a la vez que es compatible con lo requerido por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP en lo correspondiente a Gobierno Corporativo también resulta necesario para entrar en la tendencia de innovación tecnológica que se vive en la financiera

La aplicación de este Plan de Acción deberá como una de sus primeras acciones el activar a la jefatura de Planeamiento la cual apoyaría en el desarrollo de los planes de acción descritos en este diagnóstico apoyando a la saturada labor del Jefe de Organización y Métodos hasta que se termine de implementar este plan de acción antes descrito.

## **Capítulo VIII: Planeamiento Agregado**

### **8.1. Estrategias Utilizadas en el Planeamiento Agregado**

Edpyme Alternativa cuenta con su Reglamento para la Elaboración y Aprobación del Plan Operativo y Plan Estratégico, el cual desde su última actualización en el año 2015 se incluyó la metodología de Apetito y Tolerancia al Riesgo, según lo solicitado por su órgano supervisor la Superintendencia Nacional de Banca Seguros y AFP. En esta normativa se establecen las normas que permitan llevar a cabo la elaboración de los planes Institucionales con la participación activa de los principales niveles directivos y ejecutivos, a fin de asegurar la adecuada formulación de los documentos del Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual.

#### **8.1.1. Plan estratégico (PE)**

Es un Instrumento de gestión que fija los objetivos y metas institucionales y establece los medios y las estrategias para alcanzar dichos objetivos y metas. El plan estratégico es elaborado para un horizonte mínimo de 3 años, pudiendo ser menor o mayor al período indicado en caso la coyuntura así lo requiera. El plan estratégico debe contener como mínimo la Visión, Misión, Análisis del entorno, Diagnostico (Análisis FODA), Objetivos, metas y estrategias, proyección económica financiera esperada, área de influencia geográfica, y demás información relevante. Los objetivos y metas institucionales del Plan estratégico deberán ser fijados habiendo analizado tanto el rendimiento esperado como sus riesgos asociados, e incluir dentro de cada objetivo como el resultado de este análisis, los niveles de apetito y tolerancia al riesgo definidos

#### **8.1.2. Plan Operativo Anual (POA)**

El plan Operativo es un instrumento de gestión que contiene las metas, objetivos, presupuestos, proyección económica financiera, área de influencia geográfica, responsables y plazos en la ejecución de las acciones El plan operativo debe estar alineado con el Plan Estratégico y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada

año, la manera de alcanzarlos, integrando los indicadores de gestión de riesgos que resulten necesarios para identificar, y darles un tratamiento acorde con los límites planificados de acuerdo a los niveles de riesgo determinados.

## **8.2. Análisis del Planeamiento Agregado**

Edpyme Alternativa conforme a su Reglamento para la elaboración y aprobación del Plan Operativo y Plan Estratégico deben cumplir con mantener actualizado el Plan Estratégico Institucional previa autorización del Directorio y concordancia con la Metodología para la determinación del Apetito y Tolerancia al Riesgo aprobada por el Directorio, según Anexo N°09.

Edpyme Alternativa en el mes de diciembre 2016 presentó a sus funcionarios el Plan Estratégico 2017-2019, el cual sirve como una Guía Estratégica para un desarrollo y crecimiento ordenado, sistemático y con responsabilidades bien definidas, el cual como elemento integrador utiliza la metodología de BALANCED SCORECARD o también llamado CUADRO DE MANDO INTEGRAL, con un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

En el Enfoque estratégico Edpyme Alternativa, para los siguientes tres años, tiene fijado:

1. Crecimiento rural y consolidación urbana. Con apertura de agencias, mejora de sus productos y programas de fidelización
2. Fortalecimiento de procesos y sistemas de control. Consolidar la gestión por procesos, fortalecer el sistema de control y el sistema de riesgos.
3. Fortalecimiento institucional. Fortalecer las políticas de gobierno corporativo, revisar la estructura orgánica, fortalecer el capital humano y los sistemas de información.

Y ha fijado además tres pilares fundamentales:





*Figura 44.* Pilares fundamentales para Edpyme Alternativa

*Nota:* Tomado de Plan Estratégico 2017 -2019, (Edpyme Alternativa, 2017)

Se han fijado cuatro Objetivos Generales:

1. Lograr un mayor crecimiento a través de una mayor presencia en el sector Rural, un fortalecimiento de nuestras operaciones en el sector Urbano y una diversificación de servicios
2. Lograr relaciones de largo plazo con los clientes a través de una vocación de servicio
3. Fortalecer la Estructura Interna de Procesos, a través de la implementación de mecanismos de gestión y control operacional para un crecimiento ordenado, con eficacia y eficiencia institucional
4. Fortalecer la Estructura Organizacional, contando para ello con colaboradores competentes, comprometidos, y un conjunto de políticas e instrumentos para una sostenibilidad en el largo plazo.

Sobre lo antes expuesto se revisaron la misión, visión las mismas que se expusieron en el ítem 1.1, se realizó un análisis de FODA y se han fijado los siguientes objetivos estratégicos, los cuales se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 76.

*Resultados Esperados según Objetivos Estratégicos.*

<b>Resultados</b>	<b>Objetivos</b>
Financieros	Incrementar la rentabilidad en forma sostenida. Generar crecimiento de ingresos a través de una cartera sana y venta de servicios. Optimizar el costo financiero. Optimizar el costo operativo
Clientes	Lograr mayor presencia en el sector rural y consolidación en el sector urbano. Lograr alta satisfacción en los clientes.
Procesos	Mejorar el marketing y la conexión con clientes y grupos de interés. Innovar y mejorar productos y servicios de acuerdo a necesidades de cada sector. Mejorar y optimizar los procesos internos con controles adecuados.
Personas, Sistemas y Organización	Fortalecer las capacidades y competencias de los colaboradores. Contar con colaboradores motivados e identificados con la institución Alinear la estructura organizacional con la estrategia. Optimizar plataforma tecnológica.

*Nota:* Adaptado de Plan Estratégico 2017 – 2019, (Edpyme Alternativa, 2017)

Sobre los objetivos establecidos se ha diseñado un mapeo estratégico de los objetivos según procesos para ayudar al entendimiento de sus relaciones para lograr los objetivos planteados

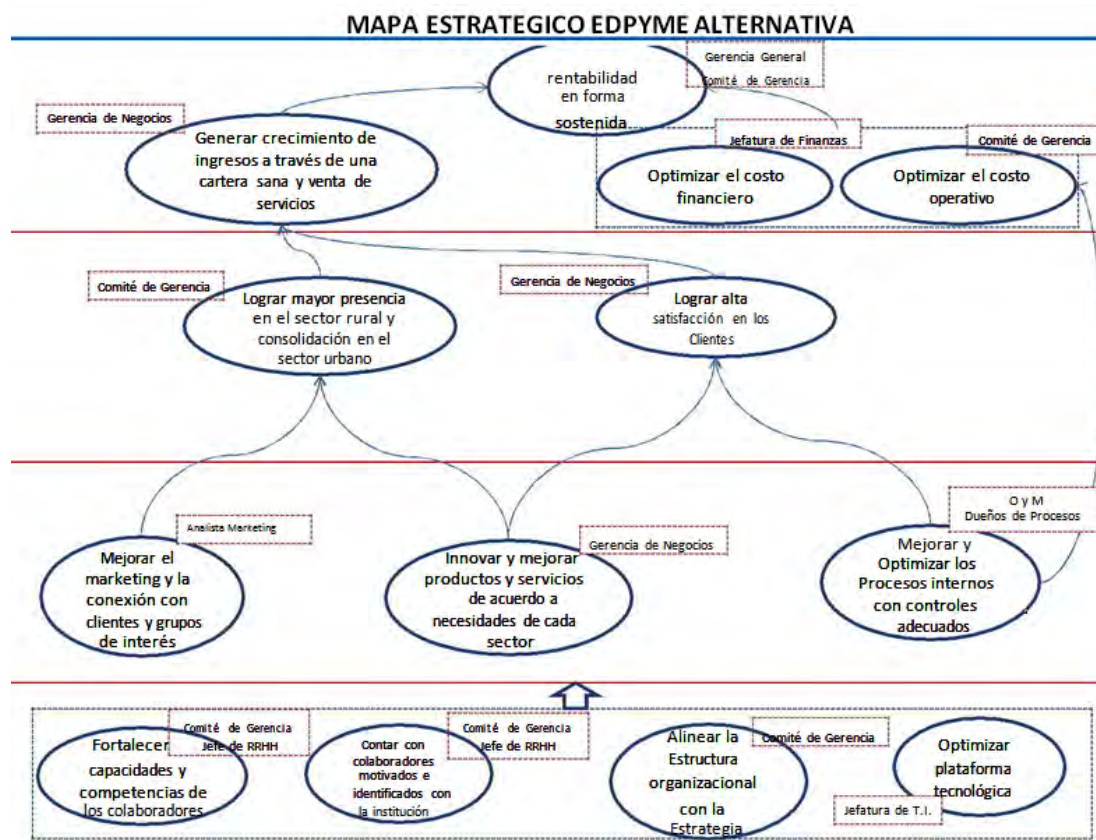


Figura 45. Mapeo estratégico de objetivos

Nota: Tomado de Plan Estratégico 2017 -2019, (Edpyme Alternativa, 2017)

**Indicadores de Control.** Se ha definido los indicadores de control para cada uno de los objetivos planteados conforme se pueden ver en el Anexo N°05. También se han agregado iniciativas estratégicas para coadyuvar el cumplimiento de los objetivos trazados ver en el Anexo N°06.

De lo desarrollado se planteó los supuestos de proyección financiera con los indicadores claves

**Estrategia Comercial.** Para conseguir los resultados proyectados se estima dar mayor impulso al portafolio objetivo total (Pyme, Rural y Agrícola) que estaría creciendo de 68,6% a 71% del total de la cartera para el año 2017 y a 76% para el año 2019. Con esta mayor presencia en zonas rurales se tratará de reducir los efectos negativos de la alta competencia, sobre el rendimiento de cartera en los siguientes años, la cual se reducirá levemente.

Tabla 77.

*Proyección de Indicadores Claves 2016 -2019*

<b>Indicadores Claves</b>	<b>2,016</b>	<b>2,017</b>	<b>2,018</b>	<b>2,019</b>
Saldo de cartera (en miles de soles)	110,069	126,568	145,553	167,386
Tasa de crecimiento (%)	16.4	15.0	15.0	15.0
Rendimiento de cartera (%)	35.7	35.6	35.5	35.5
Costo Financiero (%)	10.0	9.9	9.8	9.7
Monto de Crédito Desembolsado (Soles)	3,329	3,500	3,500	3,500
Plazo Promedio del Crédito	12 m	12 m	12 m	12 m
Número de Analistas	161	179	203	227
Productividad promedio (número desembolsos)	27	27	27	28

*Nota:* Tomado de Plan Estratégico 2017 -2019, (Edpyme Alternativa, 2017)

La política de precios no apunta a conquistar abiertamente la clientela de la competencia por precio. La estrategia para ganar mercado será ofrecer mejor calidad de servicios que los ofrecidos por la competencia. Se fortalecerá el posicionamiento de la Edpyme a través del trabajo del área de Negocios, el cual se encuentra basado en los objetivos de consolidación (zonas urbanas) y captación de clientes nuevos (zonas rurales). El área de Cobranzas y Recuperaciones se fortalecerá para una mayor efectividad en la recuperación de la cartera pesada y castigada, debiendo reducir a su vez las provisiones por deslizamiento de cartera.

Tabla 78.

*Proyección de Indicadores de Colocaciones 2016 -2019*

<b>Colocaciones Anuales (en miles de soles)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Monto Total Desembolsado	166,676	189,138	217,609	250,290
Monto Total Amortizado	149,383	170,629	196,224	225,657
Volumen de Cartera Castigada	1,798	2,000	2,400	2,800
Saldo de Cartera	110,059	126,568	145,553	167,386
Número de Créditos Colocados en el periodo	47,656	54,040	62,174	71,512
Stock de Clientes de Crédito (fin de periodo)	36,495	41,130	46,130	53,050

*Nota:* Tomado de Plan Estratégico 2017 -2019, (Edpyme Alternativa, 2017)

Se han definido escenarios de estrés sobre lo proyectado, mayor detalle se puede visualizar en el Anexo N°08

Tabla 79.

*Proyección de Indicadores de Colocaciones en Escenario de Estrés 2016 -2019*

<b>Supuesto de Estrés</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
% Mora	4.0	4.2	4.5
Tasa de Crecimiento	8	9	10
Tasa de Rendimiento	35.30	35.30	35.30

*Nota:* Tomado de Plan Estratégico 2017 -2019, (Edpyme Alternativa, 2017)

***Crecimiento en puntos de atención.*** Para los próximos tres años se proyecta un crecimiento de 15% en el saldo total de colocaciones, basado en el fortalecimiento de nuestra presencia en zonas semi-rurales y rurales. Es importante destacar que la Edpyme al cierre del año 2016, ya tiene una importante presencia en los ámbitos semi-rural y rural, con 29 puntos de atención (24 agencias y 5 Oficinas Informativas) . Se estima para el año 2017 finalizar con 38 puntos de atención (31 agencias y 7 Oficinas Informativas), localizadas en nuestra área de influencia (zona nororiente del país) hecho que permitirá fortalecer nuestra presencia en el mercado microfinanciero, manteniendo el perfil de riesgo de la empresa. Para los años 2018-2019 se estima la apertura de 02 agencias por año. La decisión de aperturas y el formato de las mismas, estará condicionada a la evolución de los resultados de la organización, y a la oportunidad que brinde la respectiva coyuntura.

***Fuentes y Costo de Fondeo.*** Para financiar la actividad crediticia de la institución, se ha contemplado utilizar recursos que consigue la Edpyme a través de diversas fuentes de fondeo nacional e internacional. Las necesidades de financiamiento para el período de proyección se han determinado por medio de las necesidades de financiamiento que se describe a continuación.

Tabla 80.

*Proyección de Indicadores de Fondeo 2016 -2019*

<b>Indicadores de fondeo</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Adeudos	108,199	124,648	141,676	161,151
Costo Financiero (% Anual)	10.0	9.9	9.8	9.7

*Nota:* Tomado de Plan Estratégico 2017 -2019, (Edpyme Alternativa, 2017)

**Estados de Resultados y situación financiera.** Partiendo de los objetivos establecidos, se proyecta la evolución de las cifras de ingresos y gastos. Y se espera que los ingresos financieros generaren un crecimiento de 14,5% en promedio anual, mientras que el margen financiero bruto se espera crezca a un ritmo similar durante el periodo proyectado.

Tabla 81.

*Estado de Resultados Ejecutado y Proyectado, Marzo 2017*

<b>Estado de Resultados (En miles de S/)</b>	<b>Ejecutado Acumulado Marzo 2017</b>	<b>Proyectado Acumulado Marzo 2017</b>	<b>Ejecutado vs Proyectado</b>
Ingresos Financieros	9,891	9,832	59
Gastos Financieros	2,557	2,642	-84
Margen Financiero Bruto	7,333	7,190	143
Provisión créditos directos	538	481	57
Margen Financiero Neto	6,795	6,709	86
Ingresos Servicios Financieros	64	59	6
Gastos por servicios Financieros	91	105	-14
Margen Operacional	6,769	6,662	107
Gastos de Administración	6,198	6,057	141
Margen Operacional Neto	322	349	-27
Impuesto a la Renta	133	123	9
<b>UTILIDAD MENSUAL</b>	<b>153</b>	<b>201</b>	<b>-49</b>

Fuente: Informe Estado Financieros, Gerencia de Administración y Finanzas, (Edpyme Alternativa, 2017)

Finalmente, el crecimiento proyectado del Resultado Neto del Ejercicio 2017 es 126%, mientras que para el 2018 y 2019 son de 36% y 23% respectivamente, realizando un esfuerzo enorme de optimización del costo operativo para el año 2017. Estos crecimientos considerados permitirán a nuestra institución ubicarse en los niveles de rentabilidad promedio

de las instituciones microfinancieras más rentables; permitirá también, no sólo asegurar la sostenibilidad y expansión futura de la organización, sino también brindar un retorno adecuado a los inversionistas.

La proyección de la situación financiera 2017 – 2019 se puede ver en el Anexo N°07

Indicadores Relevantes. Como resultado de la evolución de los resultados, se muestra a continuación los principales indicadores que marcarán las pautas de control de la gestión.

Tabla 82.

*Proyección de Indicadores Relevantes 2017 -2019*

<b>Principales indicadores</b>	<b>Dic-17</b>	<b>Dic-18</b>	<b>Dic-19</b>
Disponible/activos (%)	10.3	9.1	8.2
Mora (%)	3.1	3.2	3.3
Mora alto riesgo (%)	3.5	3.6	3.8
Tasa de castigos anual acum. (%)	1.7	1.8	1.8
Cobertura de cartera atrasada (%)	124	122	126
Cobertura car (%)	110	108	109
Rendimiento de cartera	35.6	35.5	35.5
Costo operativo (%)	21.0	20.2	20.0
Costo financiero (%)	9.9	9.8	9.7
Costo de provisión (%)	2.01	2.4	2.6
Roe (%)	8.3	10.2	11.4
Roa (%)	1.1	1.3	1.4
Utilidad acum. (miles s/)	1,503.6	2,050.4	2,521.6

*Nota:* Tomado de Plan Estratégico 2017 -2019, (Edpyme Alternativa, 2017)

### **8.2.1. Aspectos Financieros**

**Alcance.** A diciembre 2016, la cartera de créditos de Edpyme Alternativa ascendió a S/110 millones, creciendo 16.4% respecto a diciembre 2015, y superando el promedio de todo el sistema microfinanciero que ascendió a 13.1%. La apertura de nuevas agencias, durante los últimos años, especialmente en zonas rurales, es uno de los factores que sustentan este importante crecimiento de cartera.

Edpyme Alternativa cuenta con 36,495 deudores, con una tasa de crecimiento de

14.8% para el año 2016, lo que ha determinado que el saldo de crédito promedio ascienda a S/ 3,016 a diciembre 2016.

Tabla 83.

*Crecimiento Cartera Crediticia (miles soles) del 2015 al 2016*

<b>Tipo Sistema</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>Crecimiento %</b>
Edpymes (*)	1'624,686	1'824,605	-11.0
Cmac	17'176,096	14'694,814	16.9
Financieras	10'044,961	9'244,555	8.7
Crac (*)	1'064,152	463,082	129.8
Mi banco	8'619,182	7'828,680	10.1
<b>Sistema Microfinanciero</b>	<b>38'529,076</b>	<b>34'055,735</b>	<b>13.1</b>
<b>Edpyme Alternativa</b>	<b>110,059</b>	<b>94,564</b>	<b>16.4</b>

Nota: Tomado de "Edpyme Alternativa para PEI 2017 – 2019" basado en información de la SBS.

(\*)El crecimiento es negativo en el sistema Edpyme y positivo en las CRAC, explicado por la Fusión de Edpyme Raíz y Credichavin, en CREDIRAIZ.

Edpyme Alternativa muestra en los últimos años, un crecimiento moderado de su saldo de colocaciones, pero superior al promedio del sistema Microfinanciero. Dicho crecimiento se ha basado en la expansión del número de agencias, pero principalmente en el incremento del número de clientes.

**Calidad de Cartera.** La tendencia de los indicadores de morosidad y cartera en riesgo de Edpyme Alternativa, demuestran un manejo prudente del riesgo crediticio. Así, la cartera morosa pasó de 3.27% en el año 2015 a 2.89% en diciembre 2016. Similar tendencia registra la cartera en riesgo, que se redujo de 3.58% a 3.24% en similar periodo.

Alternativa ha tenido en los últimos años un manejo prudente del riesgo crediticio, que se refleja en indicadores de morosidad y cartera en riesgo por debajo del promedio del sistema Microfinanciero

**Apalancamiento y Solvencia.** La Edpyme, al no estar autorizada a captar depósitos del público, es altamente dependiente de los adeudados, los cuales ascendieron a S/108,2 millones a diciembre del 2016, representando el 96,5% del total de pasivos y 99% de



Tabla 84.

*Porcentaje de Cartera de Alto Riesgo*

<b>Sistema Microfinanciero</b>	<b>% 2016</b>
Edpymes	4.70
Cmac	7.09
Financieras	7.33
Crac	6.50
Mi banco	5.65
Edpyme Alternativa	3.24

Fuente: SBS, elaboración Edpyme Alternativa para PEI 2017 - 2019

las colocaciones totales.

En relación al patrimonio, se señala el hecho de que éste sólo haya crecido 3,94% en el año 2016 y como resultado registra un indicador Pasivo/Patrimonio de 6.38 veces, (muy por encima de las 2.86 veces que muestra el total de Edpymes, y un ratio de Capital Global de 13.92%, este caso por debajo del 21.46% de las Edpymes y del resto del sistema microfinanciero.

Tabla 85.

*Apalancamiento y Solvencia - Año 2016*

<b>Tipo Sistema</b>	<b>% Ratio Capital Global</b>	<b>Pasivo / Patrimonio</b>
Edpymes	21.46	2.86
Cmac	15.38	7.49
Financieras	16.61	5.34
Crac	16.44	4.37
Mi banco	15.92	8.79
<b>Edpyme Alternativa</b>	<b>13.92</b>	<b>6.38</b>

Fuente: SBS, elaboración Edpyme Alternativa para PEI 2017 - 2019

La Edpyme refleja una alta dependencia de los adeudados para financiar el crecimiento de las colocaciones, lo que sumado al bajo crecimiento del patrimonio – impulsado fundamentalmente por capitalización de utilidades- determina un nivel de apalancamiento muy por encima de otras instituciones que conforman el grupo de Edpymes y

un ratio de capital global por debajo de todo el sistema Microfinanciero.

**Productividad y Eficiencia.** Alternativa sustenta sus operaciones en el recurso humano conformado por 326 empleados y una infraestructura de 24 agencias. De esta forma, el saldo promedio de créditos por empleado de la Edpyme es de S/364 mil, menor al promedio de las Edpymes (S/599 mil) y al promedio del resto del sistema de microfinanzas.

En cuanto a las agencias, éstas registran un promedio comparable de saldos de crédito de S/5.5 millones; inferior al promedio de Edpymes (S/6.5 millones) y menor al promedio del resto del sistema.

Tabla 86.

*Indicadores de Productividad y Eficiencia (%) - Año 2016*

<b>Indicadores (Anualizados / Promedios)</b>	<b>Edpyme Alternativa</b>	<b>Edpymes</b>	<b>CMAC</b>	<b>Financieras</b>	<b>CRAC</b>	<b>Mi Banco</b>
Gastos de Administración / Créditos Directos (%)	22.4	17.8	10.1	13.5	34.0	8.5
Gastos de Operación / Margen Financiero Total (%)	89.1	96.8	64.5	56.9	89.8	98.0
Ingresos Financieros / Activo Productivo (%)	33.6	27.4	19.0	28.8	21.5	20.3
Créditos Directos / Empleados (Miles S/)	364	599	1,044	698	492	840
Créditos Directos / Número de Oficinas (Miles S/)	5,503	6,551	23,180	6,572	9,501	20,280

Fuente: SBS, elaboración Edpyme Alternativa para PEI 2017 - 2019

Los indicadores de productividad de la Edpyme, especialmente los referidos al recurso humano, determinan que sus Gastos Operativos en relación con sus Cartera Promedio sea de 22.4%, superior al promedio de Edpymes (17.8%) y del resto de las instituciones microfinancieras (excepto las cajas rurales). Dicho nivel de gasto, es cubierto con suficiencia por el margen financiero (que excede en más de 10% al gasto operativo), que se origina fundamentalmente por la tasa de interés “implícita” que cobra de 35.7% (tasa de rendimiento calculada sobre cartera promedio) o de 33.6% (tasa de rendimiento calculada sobre activo

productivo promedio, es decir, sólo cartera vigente más refinanciada), mayor al 27.4% cobrado en promedio por Edpymes y de todo el sistema de microfinanzas).

La productividad de la Edpyme, medida a nivel de colocaciones promedio por empleado, es una de las más altas en comparación con las entidades de la competencia. Ello se refleja en su indicador de gasto operativo, el cual se “financia” principalmente por las tasas de interés activas cobradas, dado que no se tiene la capacidad de incrementar el margen financiero por la dependencia de los adeudados como única fuente de fondeo.

**Resultados.** La combinación de nivel de operaciones, gestión crediticia, apalancamiento y eficiencia operativa, determinan que a diciembre del 2016, las utilidades de la Alternativa hayan alcanzado los S/665 mil, con un ROA anualizado de 0.54% y ROE también anualizado de 3.86%. Cabe señalar que los indicadores de rentabilidad de la Edpyme son mayores al promedio de Edpymes (ROA = -0.02, ROE = -6.81%), y de sistema Cajas Rurales, pero significativamente menores al promedio del resto de sistema de microfinanzas peruano.

Tabla 87.

*Cuadro: ROE(%) y ROA(%) Año 2016*

<b>Tipo Sistema</b>	<b>ROE</b>	<b>ROA</b>
Edpymes	-6.81	-0.02
Cmac	14.40	2.00
Financieras	14.87	2.57
Crac	-2.29	-0.40
Mi banco	22.91	2.83
Edpyme alternativa	3.86	0.54

Fuente: SBS, elaboración Edpyme Alternativa para PEI 2017 – 2019

Los resultados de Edpyme Alternativa han sido positivos en los últimos cinco años. Sin embargo, los niveles de rentabilidad generados, se encuentran por debajo del promedio alcanzado por las instituciones que conforman el sistema regulado de microfinanzas peruano, exceptuando el sistema Edpyme y CRAC.

### **8.3. Pronósticos y Modelación de la Demanda**

El proceso de elaboración de planes en Edpyme Alternativa está regido por el siguiente procedimiento el cual está vigente según su normatividad interna:

Sin embargo desde inicios de año se comenzó a advertir la presentación del Fenómeno del Niño Costero en el primer trimestre del presente año, lo cual obligó a que en último momento se deban replantear algunas proyecciones iniciales debiendo replantear el Plan Estratégico 2017-2019, con el objeto que se constituya en una Guía Estratégica para un desarrollo y crecimiento ordenado, sistemático y con responsabilidades bien definidas, lo indicado se llevó a cabo con la participación activa de la Alta Dirección, Gerencias, áreas de Negocios, Soporte y Administración de la Institución. Para lograr las metas trazadas en el Plan Estratégico, la Edpyme cuenta con el compromiso, alineamiento y acción, principalmente de los órganos de decisión de la Institución, lideradas por su Directorio, Plana Gerencial y Jefaturas. Para la actualización del Plan, siempre se utiliza como elemento integrador una metodología de gestión por indicadores; modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización. Asimismo se han agregado mapas estratégicos, indicadores, metas y planes de acción para contribuir a un mejor entendimiento de la Estrategia, y en consecuencia fortalece el sentido de ejecución, control y seguimiento de los resultados.

### **8.4. Planeamiento de Recursos (Programa Maestro)**

Las perspectivas en el marco de la metodología del BSC, colabora a lograr una Visión integral y estratégica de la organización. Lo importante de las perspectivas es que nos recuerdan lo importante que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones clave. De este modo garantizamos que nuestro modelo es equilibrado y que no se centra únicamente en aspectos financieros.

Tabla 88.

*Procedimientos para la Elaboración de Planes en Edpyme Alternativa*

N°	Actividad	Descripción	Responsables
01	Revisar la Misión y Visión de la Edpyme	Analizar y formular ajustes a los elementos que compone la fundamentación estratégica reflejada en la visión y misión.	Directorio, Gerencias, Principales Funcionarios y trabajadores invitados.
02	Análisis del entorno	Analizar los diferentes factores relacionados con la Edpyme y las zonas de influencia geográfica Efectuar el análisis situacional que podrá comprender evolución del entorno y del sector específico en el que desarrolla sus actividades la Edpyme y demás factores que influyen o podrían influir en las actividades de la Edpyme	Jefaturas de Soporte
03	Desarrollo del Diagnostico	Identificar Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades. Identificar aspectos críticos	Gerencias Jefaturas de Soporte
04	Análisis del Apetito y Tolerancia al Riesgos	Cada Gerencia dentro del ámbito de su competencia y sobre la base de la metodología institucional aprobada, deberá estimar los niveles de apetito y tolerancia al riesgo que se propone trabajar conociendo las ventajas, desventajas, medidas de control y de tratamiento que se deriven. Nota: La Unidad de Riesgos puede proporcionar información y apoyo en la determinación de estos niveles.	Gerencias Jefaturas de Soporte
05	Formulación de los Objetivos, metas y Estrategias	Definir las metas, objetivos y estrategias que permitan a la Edpyme avanzar hacia la VISION y el cumplimiento de la misión.	Gerencias Jefaturas de Soporte
06	Elaboración del Flujo crediticio	Elaborar proyecciones crediticias para cada una de las agencias Proyecciones por Tipo y producto Financiero Metas por agencia de acuerdo a las metas globales	Gerencia de Negocios Jefaturas de Soporte
07	Elaboración de los presupuestos	Elaborar los presupuestos (Gastos administrativos, inversiones, gastos de personal) en función a las proyecciones, metas y objetivos definidos	Gerencia de Administración y Finanzas Jefaturas de Soporte
08	Consolidar las proyecciones	Elaborar y/o consolidar las proyecciones de todos los rubros que componen los estados financieros	Jefaturas de Soporte
09	Elaboración y presentación del documento	Elaboración del documento preliminar del Plan Estratégico	Jefaturas de Soporte
10	Revisión del Documento	Revisión del documento constatando que las metas, objetivos y estrategias se encuentren conforme a lo aprobado. Al término de la revisión se remitirá una copia a la Unidad de Riesgos.	Gerencias
11	Opinión de la Unidad de Riesgos	La Unidad de Riesgos recibe la propuesta del Plan Estratégico y debe emitir opinión del Impacto en la calidad de cartera, ingresos, solvencia y otros de acuerdo al riesgo asociado.	Gerente de Riesgos
12	Comités de Directorio	Cada Comité de Directorio recibe y analiza las propuestas del Plan Estratégico según su competencia, para determinar su aprobación.	Secretario de Cada Comité
13	Aprobación	El documento del Plan Estratégico debe ser llevado a Directorio para su Aprobación dentro de los plazos establecidos	Gerencia General
14	Comunicación del Plan estratégico	Se entrega en físico el documento a las Gerencias, Administradores de Agencia y Jefaturas. Se hace de conocimiento a todo el personal a través de medio electrónico Se coloca en la red interna a disposición de todo el personal como medio de consulta permanente	Gerencia General Jefaturas de Soporte

Nota: Tomado de Manual de procedimientos para elaboración de planes, (Edpyme Alternativa, 2017)

A continuación se describe brevemente las perspectivas construidas, así como las relaciones de causalidad existentes entre ellas:

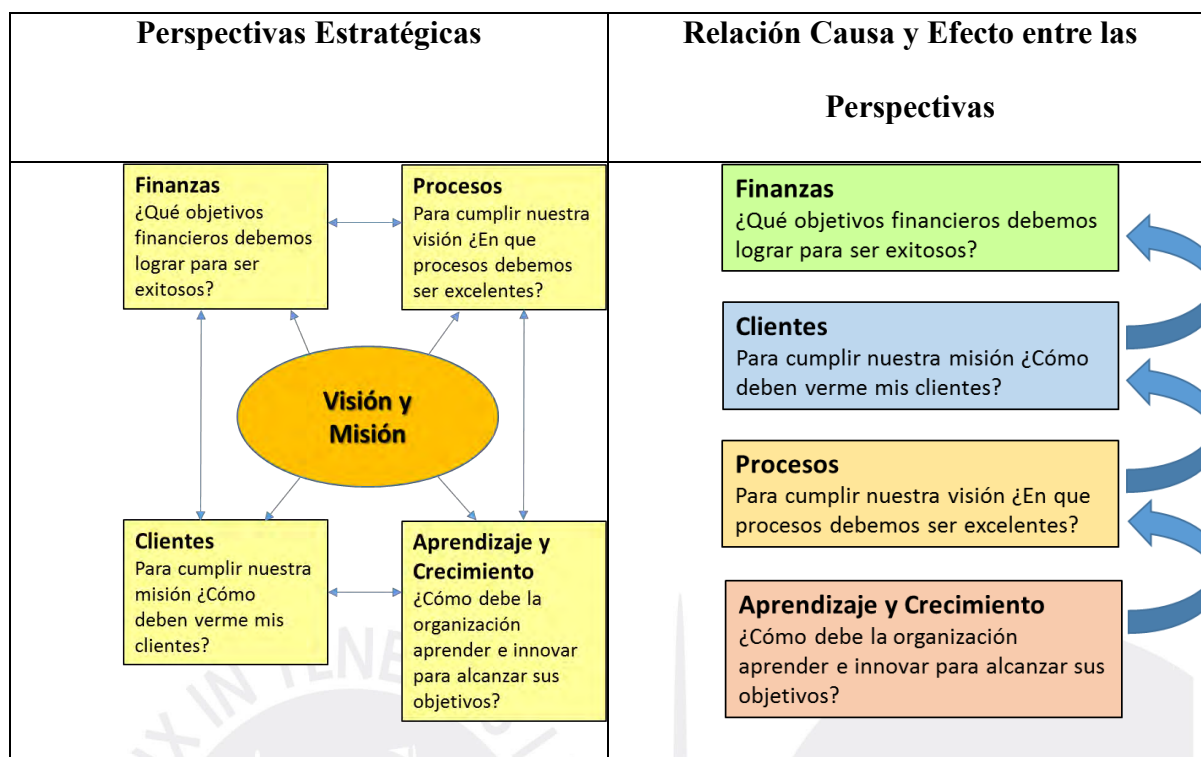


Figura 46. Perspectivas estratégicas y relación causa y efecto entre las perspectivas

Nota: Tomado de Plan Estratégico Institucional 2017 – 2019, (Edpyme Alternativa, 2017)

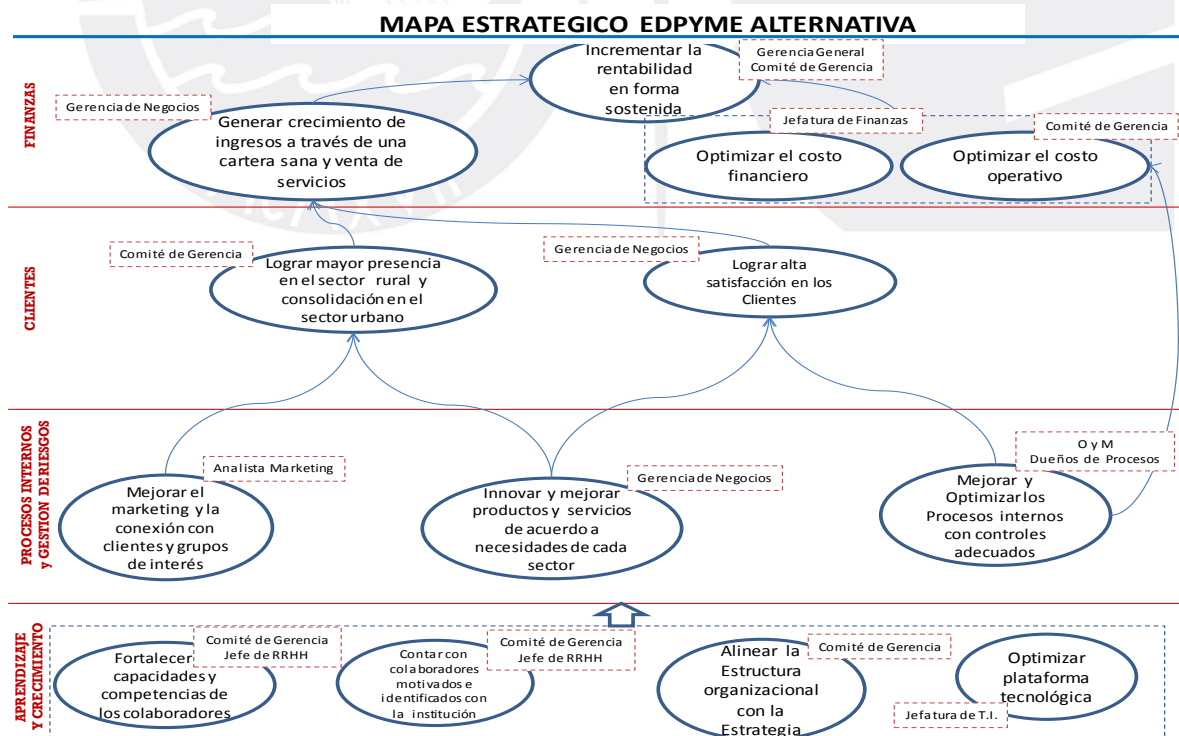


Figura 47. Mapa estratégico de Edpyme Alternativa

Nota: Tomado de Plan Estratégico Institucional 2017 – 2019, (Edpyme Alternativa, 2017)

Asimismo se describen en los anexos N°5 y N°6 tanto el detalle de los indicadores estratégicos como el detalle de las iniciativas estratégicas 2017-2019 conforme al Plan estratégico institucional de Edpyme Alternativa. en el Plan se exponen los supuestos para la proyección de los estados financieros, a través del Balance General y Estado de Resultados, que permitirán demostrar la viabilidad institucional a través de la sostenibilidad de las operaciones de crédito.

Para la elaboración de las proyecciones han establecido como base referencial, estados financieros del 2016, pero señalando que se han actualizado la información de todos los cuadros hasta abril 2017 y se ha considerado determinados supuestos en los próximos 3 años. Las proyecciones han sido calculadas para exponer un escenario que se considera como realista y que marcará el punto de partida para los próximos años en los que el crecimiento de la institución.

Tabla 89.  
*Indicadores Clave Proyección 2017 -2019*

<b>Indicadores Claves</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Saldo de cartera (miles S/)	110.059	125,600	144,440	166,106
Tasa de crecimiento (%)	16.4	14.1	15.0	15.0
Rendimiento de cartera (%)	35.7	35.4	35.7	35.7
Costo financiero (%)	10.0	9.8	10.1	9.8
Crédito promedio	3,016	3,048	2,940	2,940
Número de Analistas	163	178	202	226
Productividad promedio x desembolsos	26	26	27	28
Cartera por Analista (miles S/)	675	706	715	735
Clientes por Analista	224	232	243	250

*Nota:* Tomado de Plan Estratégico Institucional 2017 – 2019, (Edpyme Alternativa, 2017)

Se ha ajustado hacia la baja el crecimiento de cartera para el año 2017, del 15% al 14.1%, por los desfases producidos en el primer trimestre producto del FEN, para luego alcanzar los niveles del 15%. Estos parámetros de crecimiento se basan en la tendencia de los

últimos dos años, y en la capacidad instalada de nuevos puntos de atención considerados para los próximos años.

También se considera continuar manteniendo un ticket promedio de crédito de S/ 3 mil, en línea con nuestra misión institucional de atender a microempresarios.

Se proyecta una mayor presencia en zonas rurales, y para ello se estima dar mayor impulso al portafolio objetivo total (Pyme, Rural y Agrícola) que estaría creciendo de 68,6% a 70.3% del total de la cartera para el año 2017 y a 71% para los años 2018 y 2019.

Tabla 90.

*Distribución de la Cartera por Productos (%)*

<b>Distribución de Productos %</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Pyme	36.1	34.2	33.0	32.0
Rural	24.0	27.6	29.0	30.0
Agrícola	8.6	8.5	9.0	9.0
Vehicular	6.0	4.6	6.0	6.0
Mejorando casa	16.3	14.6	14.0	14.0
Crediservicio	6.2	7.0	8.0	9.0
Otros	4.9	3.5	2.0	1.0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Portafolio objetivo (pyme, rural y agrícola)	68.6	70.3	71.0	71.0

*Nota:* Tomado de Plan Estratégico Institucional 2017 – 2019, (Edpyme Alternativa, 2017)

Esta mayor presencia en zonas rurales tratará de reducir los efectos negativos de la alta competencia, sobre el rendimiento de cartera en los siguientes años. Sólo se prevé que la Tasa de Rendimiento se reducirá levemente al cierre del año 2017, por efecto de menores ingresos de la cartera reprogramada, sobretodo en el último trimestre del presente año, ante la posibilidad de un desmejoramiento de la misma, al darse los primeros vencimientos de las reprogramaciones con otras IFI's. En los años 2018 y 2019 la Tasa de Rendimiento vuelve a recuperarse hasta alcanzar un nivel de 35.7% anual.



Tabla 91.

*Rendimiento de Cartera Anual (%)*

<b>Principales Indicadores</b>	<b>Dic-16</b>	<b>Dic-17</b>	<b>Dic-18</b>	<b>Dic-19</b>
Rendimientos de cartera	35.7	35.4	35.7	35.7

*Nota:* Tomado de Plan Estratégico Institucional 2017 – 2019, (Edpyme Alternativa, 2017)

La política de precios no apunta a conquistar abiertamente la clientela de la competencia por precio. La estrategia para ganar mercado será ofrecer mejor calidad de servicios que los ofrecidos por la competencia.

Se fortalecerá el posicionamiento de la Edpyme a través del trabajo desarrollado por los Analistas de Inteligencia Comercial y de la ejecución del Presupuesto por Publicidad, el cual se encuentra basado en los objetivos de consolidación (zonas urbanas) y captación de clientes nuevos (zonas rurales).

Se ha considerado también, la realización periódica de eventos de capacitación interna y externa que permitan conocer la normativa y mejorar los procesos internos. Los Comités de Negocios, Riesgos y Auditoría tendrán una activa participación en el ex ante y ex post del proceso de evaluación, supervisión y control crediticio.

El área de Cobranzas y Recuperaciones se fortalecerá para una mayor efectividad en la recuperación de la cartera pesada y castigada. Asimismo, junto con el área de Negocios, se gestionará el deslizamiento de cartera a fin de reducir las provisiones.

El Área de Riesgos viene, en el año 2014, gestionando el 16% de la cartera a través de la administración de alertas, excepciones y opiniones para créditos con montos mayores a S/ 15 mil a S/ 25 mil, si presentan excepción y para todos los mayores a S/25 mil.

### **8.5. Propuesta de Mejoras**

En el último Plan estratégico se ha incluido principios y valores denominados fundamentales para que tengan una aplicación y significado transversal a todas las funciones de los colaboradores de Edpyme Alternativa.

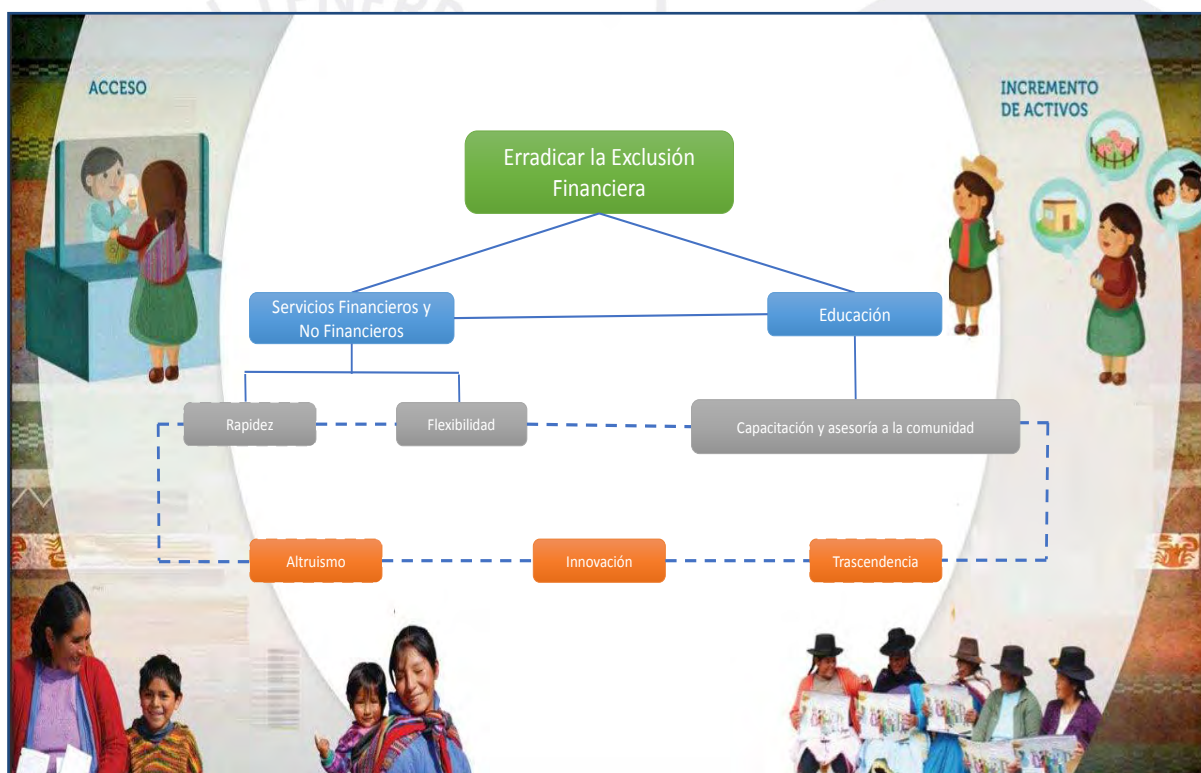
Tabla 92.

*Capacidad Actual y Propuesta por re Diseño de Espacios*

Integridad	Somos honestos, respetuosos, leales, humildes y comprometidos.
Vocación de servicio	Estamos comprometidos con las necesidades de nuestros Clientes y Colaboradores
Trabajo en equipo	Logramos nuestros Objetivos a través de la suma de esfuerzos, conocimientos y experiencia, siendo tolerantes y generando confianza en cada uno de nuestros Colaboradores.
Innovación	Buscamos permanentemente nuevas y mejores formas de servir a nuestros Clientes.
Efectividad	Utilizamos de la manera más responsable y eficiente los recursos.

*Nota:* Tomado de Plan Estratégico Institucional 2017 – 2019, (Edpyme Alternativa, 2017)

Se ha definido una explicación de la propuesta de valor Nuestra la cual define las características particulares de los productos y servicios que se ofrecerán para satisfacer las necesidades de los clientes.



**Figura 48.** Propuesta de valor para erradicar la exclusión Financiera

*Nota:* Tomado de Plan Estratégico Institucional 2017 – 2019, (Edpyme Alternativa, 2017)

Asimismo para los próximos tres años se han definido tres pilares fundamentales sobre los cuales se quieren guiar el avance institucional



*Figura 49. Pilares fundamentales definidos para los próximos 3 años*

*Nota: Tomado de Plan Estratégico Institucional 2017 – 2019, (Edpyme Alternativa, 2017)*

### 8.5.1. Reprogramaciones proyectadas por el FEN: Montos y Características

Es probable que las reprogramaciones se concentren hasta finales del mes de abril, las cuales podrían optimistamente ascender a un total de S/ 14 millones con Aprox. 3,000 clientes, esto representaría el 12% del total del portafolio crediticio y el 8% en número de clientes.

A nivel de regiones, se ha proyectado el 65% de las reprogramaciones corresponderán a la región Lambayeque, seguida de la zona de Piura con Aprox. 27%. Respecto al total de la cartera (Operaciones=37,875, con un saldo de 115,279,924) se esperaría una afectación aproximada del 8% de las operaciones y el 12% del saldo de cartera.

Tabla 93.

*Proyecciones Reprogramaciones por Regiones para el Cierre de Abril 2017*

<b>Regiones</b>	<b>Nº</b>	<b>Saldo</b>	<b>Nº (%)</b>	<b>Saldo (%)</b>
Lambayeque	1,451	8'628,458	47.4	64.5
Piura	1,362	3'602,863	44.5	26.9
La Libertad	231	1'046,241	7.6	7.8
Cajamarca	14	92,947	0.5	0.7
<b>TOTAL</b>	<b>3,058</b>	<b>13'370,508</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

*Nota: Tomado de Plan Estratégico Institucional 2017 – 2019, (Edpyme Alternativa, 2017)*

Respecto al plazo para las reprogramaciones Edpyme Alternativa podría asumir un

nivel de riesgo crediticio menor si trabaja al detalle cada operación otorgando un estimado como el siguiente: el plazo de las reprogramaciones, 65% hasta 30 días y 30% hasta 60 días, a pesar que por normatividad regulatoria de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP se podía disponer de un plazo de hasta 180 días.

### **8.5.2. Estructura de procesos**

Edpyme Alternativa, no cuenta con un modelo integrado de Gestión por Procesos a través del cual pueda alinear responsabilidades, controles, actividades de una manera global e institucional.

Se han realizado importantes esfuerzos para avanzar en la formalización de procesos y procedimientos por cada una de las unidades operativas, sin embargo es prioritario fortalecer el modelo de gestión por procesos con la finalidad de contar con una organización sostenible a largo plazo.

Principal aspecto a fortalecer:

1. Implementar el modelo de Gestión por Procesos. Partiendo del nivel estratégico y desplegando hacia los niveles operativos, asegurando conexión, integridad, coherencia de actividades, controles y responsabilidades en todos los niveles operativos y administrativos.
2. Fortalecer la gestión integral del riesgo. Identificando riesgos potenciales en aspectos financieros y operacionales y definiendo políticas y responsabilidades para cada caso.
3. Fortalecer la gestión de Gobierno Corporativo. Si bien es exigencia de la Superintendencia de Banca Seguros y AFP, también es la oportunidad más inmediata para revisar la estructura organizacional frente a la gestión por procesos y el alineamiento a la estrategia comercial, para lo cual será muy importante evaluar la integración de los órganos de control interno primario (oficialías) conforme a lo expresado en el Capítulo anterior.

### 8.5.3. Sistemas de información

Edpyme Alternativa, ha realizado avances importantes en la implementación de Sistemas de Información, especialmente, aquellos que están orientados a los aspectos del negocio y su operatividad.

Los Sistemas de Información, así como la infraestructura de Comunicaciones se constituyen en un eje vital para la ejecución de la Estrategia 2017 – 2019, por lo que requiere una atención y una dotación de recursos necesaria para su fortalecimiento:

Principales aspectos a fortalecer:

1. Mejora de los Sistemas de Soporte y apoyo al Negocio. Específicamente aquellos relacionados a la administración de los Recursos Humanos, Logística, Contabilidad y Finanzas.
2. Mejora de la Conectividad entre la sede central y las unidades operativas desconcentradas.
3. Mejora en la automatización de controles orientada a fortalecer la gestión del riesgo.

### 8.5.4. Recursos Humanos

Edpyme Alternativa cuenta con un valioso capital humano, comprometido y con la disposición de apoyar a la Empresa en su crecimiento y fortalecimiento organizacional.

Sin embargo es fundamental impulsar políticas y procedimientos que permitan acrecentar la identificación y permanencia del personal clave en la institución.

Principales aspectos a fortalecer:

1. Capacitación. Principalmente al personal de negocios y operaciones (analistas de crédito y atención al público) en aspectos relacionados a la cartera de productos para el ámbito rural, estándares de atención y servicio al cliente, productividad y administración del tiempo.
2. Políticas y acciones para un mayor acercamiento Empresa-Colaborador.

Reconocimientos por desempeño, responsabilidad social.

### **8.5.5. Liderazgo, comunicación y trabajo en equipo**

Estas tres competencias se constituyen en vitales para lograr una organización sólida, enfocada en resultados y satisfacción de sus clientes.

Principales aspectos a fortalecer:

1. Política de Sucesión. Formar líderes con la capacidad de asumir responsabilidades más allá de sus funciones actuales.
2. Establecer Canales para una mayor y mejor comunicación entre las distintas unidades operativas con las unidades de soporte o administrativas.
3. Fortalecer el Trabajo en Equipo a través de equipos multidisciplinarios y multitareas para la mejora continua de los procesos.
4. Mejorar la cultura de colaboración. Las comunicaciones donde se requiera transmitir una idea esta debe ser expresada cara a cara, en tiempo real o en línea, jamás por carta, correo electrónico o mensaje de texto.

### **8.5.6. Análisis de los grupos de interés - stakeholders**

Se presenta a continuación un análisis focalizado de los Grupos de Interés o Stakeholders de Edpyme Alternativa, con las principales expectativas de dichos grupos en relación al desempeño de la Institución.

### **8.5.7. Proyección financiera**

De conformidad con la normas establecidas por la Superintendencia de Banca y Seguros, se presenta el cálculo del requerimiento de capital ajustado por patrimonio efectivo para los ejercicios 2017 al 2019. En el cuadro adjunto se muestra los diferentes niveles de patrimonio proyectado de la institución, para lograr un crecimiento entre 14% a 15% anual en los próximos tres años, y cumplir con nuestro apetito de riesgo de ratio de capital global objetivo del 13,5%.

Tabla 94.

Proyecciones de las Reprogramaciones por Regiones para el Cierre de Abril 2017

Grupos de interés	Intereses	Relevancia 1/
Accionistas de la Edpyme	Crecimiento y rentabilidad con impacto social Sostenibilidad económica y financiera para el largo plazo Fortalecimiento institucional	Alta
Clientes	Rapidez y oportunidad en la atención Las tasas más competitivas del mercado Calidad en el servicio, facilidad en el trámite, buen trato, atención personalizada	Alta
SBS	Cumplimiento de regulaciones establecidas Entrega oportuna de información de Gestión	Alta
Empleados	Herramientas que ayuden en su trabajo diario (uniformes, motocicletas en buen estado, infraestructura, inversión en promoción y publicidad) Línea de carrera, ascensos (justos, sin preferencias) y remuneraciones según desempeño (justos y sin preferencias) Buen clima y ambiente laboral	Alta
Proveedores de Fondos	Cumplimiento de covenants Orientación de recursos financieros a mercado objetivo vinculado a su misión	Alta
Organizaciones Locales	Capacitación en gestión de la producción, finanzas y riesgos de negocios Acceso al crédito y mejores condiciones para sus miembros (asociaciones de productores, transportistas) Participación y apoyo en actividades festivas proyectos sociales (educación, salud)	Media
Instituciones Públicas Locales	Participación y apoyo en actividades festivas y proyectos sociales (educación y salud) Organización de reuniones y capacitaciones (microempresa, cultura financiera, desarrollo) Que la institución promueva la inclusión financiera e impacte en el desarrollo de la comunidad	Media
Comunidad	Fuentes de trabajo para la población del ámbito de operaciones Capacitación para la inclusión en el sistema financiero	Media
Competidores Directos	Buscan diferenciarse en: Tasas más bajas y preferenciales (clientes antiguos) Facilidad en trámites, menores requisitos, documentos simples Fuerte inversión en publicidad y merchandising Mayor número de agencias con buena infraestructura Agresividad en compra de deudas Cuenta con más analistas y fuerza de ventas Montos más altos Buen posicionamiento y nivel de cartera en los ámbitos de operación Mayor plazo Rapidez en la atención Mejores productos rurales	Media

Nota: Tomado de Plan Estratégico Institucional 2017 – 2019, (Edpyme Alternativa, 2017)

Se proyecta como fuente de generación de patrimonio efectivo la capitalización del 100% de las utilidades percibidas por cada uno de los ejercicios contables proyectados y un aporte de capital en efectivo de S/ 8 Millones de soles en el año 2017, sumando un fortalecimiento de S/ 10.6 millones de soles en un periodo de 03 años, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 95.

*Requerimiento de Fuentes de Fortalecimiento Patrimonial*

<b>Fuentes de fortalecimiento patrimonial (S/MM)</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Monto utilidades netas a capitalizar (por ejercicio)	-366,104	1'007,817	2'044,107
Cuenta o contará con acuerdo de capitalización (%)	100	100	100
Aportes de capital efectivo	8'000,000	0	0
<b>Total de fuentes de fortalecimiento patrimonial</b>	<b>7'633,896</b>	<b>1'007,817</b>	<b>2'044,107</b>

*Nota:* Tomado de Plan Estratégico Institucional 2017 – 2019, (Edpyme Alternativa, 2017)

Tomando nuestro plan estratégico en escenario base (cumplimiento de objetivos y metas) durante el periodo de análisis llegamos a un ratio de capital global de 16.4% a Dic. 2017 y 13.5% a Dic. 2019, (Indicador dentro del límite de capital global objetivo en el periodo de análisis 13.5%), tal como se muestra en el siguiente cuadro:

### 8.5.8. Número de Agencias

Para los próximos tres años se proyecta un crecimiento entre 14.1% a 15% en el saldo total de colocaciones, basado en el fortalecimiento de nuestra presencia en zonas semi rurales y rurales. Es importante destacar que la Edpyme al cierre de abril 2017, ya tiene una importante presencia en los ámbitos semi-rural y rural, con 28 puntos de atención (23 agencias y 5 Oficinas Informativas).

Se estima para el año 2017 finalizar con 38 puntos de atención (31 agencias y 7 Oficinas Informativas), localizadas en nuestra área de influencia (zona nororiente del país) hecho que permitirá fortalecer nuestra presencia en el mercado microfinanciero, manteniendo el perfil de riesgo de la empresa. Para los años 2018-2019 se estima la apertura de 02



Tabla 96.

*Ratio Capital Global Proyectado*

Variables	2017		2018		2019	
	S/ MM	Estruct %	S/ MM	Estruct %	S/ MM	Estruct %
Patrimonio efectivo Total	27'603,493	100.0	27'840,310	100.0	30'030,418	100.0
Patrimonio básico o patrimonio de nivel 1	25'204,493	91.3	26'214,310	94.2	28'258,418	94.1
Capital y reservas	25'572,597	92.6	26'214,310	91.9	28'258,418	86.0
Utilidades con acuerdo de capitalización	0	.0	1'007,817	3.6	2'426,715	8.1
Otros	-366,104	-1.3	-366,104	-1.3	0	0.0
Deducciones						
Patrimonio Suplementario	-2,000	0.0	0	0.0	0	0.0
Deuda subordinada	973,000	3.5	0	0.0	0	0,0
Otros (provisiones nivel 3, etc)	1'428,000	5.2	1'626,000	5.8	1'712,000	5.9
Capital Ordinario	25'202,493	91.3	26'214.310	94.2	28'258,418	94.1
Ratio Capital Global Proyectado (%)						

*Nota:* Tomado de Plan Estratégico Institucional 2017 – 2019, (Edpyme Alternativa, 2017)

agencias por año. La decisión de aperturas y el formato de las mismas, estará condicionada a la evolución de los resultados de la organización, y a la oportunidad que brinde la respectiva coyuntura.

### 8.5.9. Dotación de Personal

Al finalizar el año 2017, la dotación de personal será de 364 colaboradores, previéndose aumentar para los siguientes años la base de personal de modo continuo en relación con la ampliación de las operaciones y la eventual apertura de nuevos puntos de venta (oficinas informativa o agencias). Las proyecciones han considerado una proporción de la fuerza comercial del 85%, concentrado principalmente en personal de negocios; cuyo aporte explica, en gran medida, el crecimiento de la cartera.

Tabla 97.

*Proyección de Dotación de Personal*

<b>Indicadores de dotación de personal</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Incremento de analistas	17	15	24	24
Total de analistas de créditos	163	178	202	226
Soporte de Negocios	114	131	135	140
Personal administrativo	49	55	59	64
<b>TOTAL</b>	<b>326</b>	<b>364</b>	<b>396</b>	<b>430</b>
Área Administrativa	49	55	59	64
Área Comercial	277	309	337	366
<b>Proporción de la fuerza comercial</b>	<b>85.0%</b>	<b>84.9%</b>	<b>85.1%</b>	<b>85.1%</b>

*Nota:* Tomado de Plan Estratégico Institucional 2017 – 2019, (Edpyme Alternativa, 2017)

**8.5.10. Condiciones Crediticias**

Dada las características de los segmentos de clientes atendidos, la expectativa es que el crédito promedio por cliente se mantendrá en niveles de S/ 3,000, para todo el periodo 2017-2019. La estrategia de orientar las colocaciones hacia zonas rurales, tenderá a disminuir el monto promedio de crédito; la gestión comercial, consciente de este efecto, implementará las acciones necesarias para el mantenimiento del promedio de desembolsos, de modo que la generación de ingresos financieros no se vea afectada.

Se buscará la profundización a la diversificación de riesgos y por ello, se mantendrá una adecuada mezcla de producto en zonas con mejores oportunidades comerciales (zonas rurales), e incrementando el número de clientes en cartera.

Las mejores condiciones crediticias deberán estar orientadas por la cercanía con los clientes, la rapidez y la flexibilidad en la atención de sus clientes, lo cual si bien es cierto representa un reto de lograr es también necesario trabajar en ello por cuanto la competencias siempre tendrá la opción de ofrecer mejores tasas de crédito.

**8.5.11. Productividad de los analistas de crédito**

Considerando las características del mercado micro crediticio del Perú, se ha establecido una proyección conservadora del nivel de productividad promedio mensual de los

Analistas de Crédito según su categoría, experiencia y en base a la evolución histórica de las colocaciones. Las nuevas incorporaciones de analistas de crédito seguirán la vía de “desarrollo interno”; a través de la “Escuela de Analistas”, es decir, se iniciarán como asistentes y, en base al aprendizaje por experiencia y su propio desempeño, deberá fortalecer sus capacidades moviéndose hacia las categorías superiores en función del cumplimiento de metas. Con base en la dotación y en la productividad estimada para cada categoría de analista de crédito, se alcanzarían los siguientes indicadores de productividad.

Tabla 98.

*Proyección de Indicadores de Productividad 2017 - 2019*

<b>Indicadores de Productividad</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Desembolsos por mes por analista (S/)	87,237	90,543	94,975	97,666
Número desembolsos por mes por analista	26	26	27	28
Saldo cartera promedio por analista	675,208	705,618	715,050	734,982
Número créditos promedio por analista	224	232	243	250

*Nota:* Tomado de Plan Estratégico Institucional 2017 – 2019, (Edpyme Alternativa, 2017)

Se estima que en el año 2017, se alcanzará un volumen desembolsado mensual por analista de crédito de S/ 90 mil, los cuales irán mostrando una mejora paulatina debido al incremento de productividad.

Con respecto a los indicadores de cartera a fin de año por analista de crédito, se espera alcanzar portafolios promedio por Analista de S/ 705 mil, con 232 clientes al cierre del año 2017, estos niveles esperados de portafolios son consistentes con la focalización en los negocios de microcrédito y rurales dado el tamaño de las operaciones y la dispersión de los clientes.

Una de las formas más interesantes de aumentar la productividad de los Analistas de Créditos es brindando mayor capacitación y con el uso de nuevas tecnologías en sus herramientas de gestión y levantamiento de información.

### 8.5.12. Morosidad y Provisiones

La institución ha mostrado fortaleza en la admisión de créditos, como resultado de la aplicación de políticas prudencial, la adecuada supervisión y la mejora continua de la tecnología de crédito adecuada; para el 2017 se espera mantener los siguientes índices de morosidad de la cartera en alto riesgo y de pérdidas por castigo de créditos morosos.

Tabla 99.

*Porcentaje de Morosidad Mayor a 30 Días y Cargos por Incobrables 2017 - 2019*

<b>Provisiones y Morosidad</b>	<b>2016 (%)</b>	<b>2017 (%)</b>	<b>2018 (%)</b>	<b>2019 (%)</b>
Cobertura de Provisiones	126	116	106	112
Cartera Atrasada	2.9	3.6	3.8	3.4
Cartera de Alto Riesgo	3.2	4.1	4.5	4.0
Castigo / Cartera Bruta Promedio	1.7	1.7	1.8	1.8

*Nota:* Tomado de Plan Estratégico Institucional 2017 – 2019, (Edpyme Alternativa, 2017)

La expectativa del porcentaje de mora para los próximos tres años, se mantendrá en los niveles inferiores al 3,8%, enfatizando el principal fundamento microfinanciero de Edpyme Alternativa. Las permanentes acciones de control sobre la cartera de alto riesgo deben mantener este indicador en un nivel inferior al 4,5%. Se mantendrá un nivel de castigo en el rango de 1.7% a 1.80% para todos los años de la proyección, así como la cobertura de provisiones por encima del 100%.

### 8.5.13. Evolución de las colocaciones y de la cartera de créditos

Las colocaciones anuales proyectadas son crecientes, tanto en número de operaciones como en volumen.

El número total de créditos que se proyecta colocar en el año 2017 es de 52,646 operaciones. La cifra de colocación se incrementa en cada año hasta alcanzar en el año 2019 los 70,971 créditos. El volumen colocado crecerá, pasando de S/ 184 millones a S/ 248 millones, entre el 2017 y 2019 respectivamente.

El número de clientes en cartera crecerá hasta llegar a 56 mil clientes al cierre del año

Tabla 100.

*Colocaciones Anuales Proyectadas 2017 - 2019*

<b>Colocaciones Anuales (miles S/)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Monto total desembolsado	166,676	184,358	215,964	248,398
Monto total amortizado	149,383	166,816	194,724	223,932
Volumen de cartera castigada	1,798	2,000	2,400	2,800
Saldo de cartera	110,059	125,600	144,440	166,106
Créditos colocados en el periodo	47,656	52,646	61,704	70,971
Clientes al cierre del periodo	36,495	41,212	49,129	56,499

*Nota:* Tomado de Plan Estratégico Institucional 2017 – 2019, (Edpyme Alternativa, 2017)

2019, mientras que el volúmen total de la cartera de créditos se incrementará hasta S/ 166 millones al cierre de la fecha indicada.

Resulta importante identificar brechas en la atención con los clientes las cuales se podrían mejorar, aumentar las colocaciones y reducir costos incursionando con nuevas tecnologías.

#### **8.5.14. Fuentes y Costo de Fondo**

Para financiar la actividad crediticia de la institución, se ha contemplado utilizar recursos que consigue la Edpyme a través de diversas fuentes de fondeo nacional e internacional. Las necesidades de financiamiento para el período de proyección se han determinado por medio de las necesidades de financiamiento que se describe a continuación.

Resultaría conveniente apoyar esta gestión con documentos de gestión en desarrollo social los cuales saldrían de las buenas prácticas que ya desarrolla la institución pero que no utiliza para promocionar su acercamiento con la comunidad y su vez para sustentar la obtención de fondos por cuanto estos sirven para apalancar el desarrollo en la base de la pirámide económica. Para la implementación de lo expuesto se requiere la aplicación de un plan de acción a mediano plazo el cual deberá tomar ejes fundamentales los cuales agrupen varios de los objetivos planteados, por cuanto resultará difícil tratar de resolver varios temas de forma paralela:

Tabla 101.

*Evolución de los Adeudos 2017 - 2019*

<b>Indicadores de Fondeo</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Adeudos	108,199	124,108	143,333	165,163
Costo de Deuda (% Anual)	9.6	9.6	9.8	9.6
Costo Financiero (% Anual)	10.0	9.8	10.1	9.8

*Nota:* Tomado de Plan Estratégico Institucional 2017 – 2019, (Edpyme Alternativa, 2017)

Tabla 102.

*Plan de Acción del Plan Estratégico Institucional*

<b>Ítem</b>	<b>Descripción</b>
Objetivo	Lograr un mayor acercamiento de la institución con sus clientes en especial rurales, para lo cual deberá agilizar sus procesos, aumentar la productividad y reducir costos, teniendo en cuenta usar nuevas formas de trabajo o tecnologías.
Responsable	Comité Gerencial con el apoyo de los Equipos Multidisciplinarios los cuales se mencionan en el Plan de Acción anterior
Fecha de Inicio	Octubre 2017
Fecha de Término	Diciembre 2018

*Nota:* Tomado de Plan Estratégico Institucional 2017 – 2019, (Edpyme Alternativa, 2017)

Tabla 103.

*Acciones y Aplicación para el Plan de Acción del Plan Estratégico Institucional*

<b>Acciones</b>	<b>Aplicación</b>
AGILIZAR PROCESOS Revisar de forma integral el proceso de créditos y con una orientación al cliente identificar aquellas actividades susceptibles de mejora donde se deberá analizar el agregar tecnologías nuevas para aumentar la productividad y reducir los costos.	Noviembre 2017 Marzo 2018
ACERCAMIENTO CON LOS CLIENTES Se deberá ver la forma de articular con las instituciones públicas y privadas las cuales son comunes en la interacción con nuestros clientes micro empresarios. Se deberá resaltar y poner en evidencia ante nuestros clientes la preocupación de la institución por el desarrollo de su comunidad.	Enero 2018 Diciembre 2018

*Nota:* Tomado de Plan Estratégico Institucional 2017 – 2019, (Edpyme Alternativa, 2017)

## 8.6. Conclusiones

Partiendo de las premisas establecidas en los párrafos anteriores, y la proyección de la evolución de las cifras de ingresos y gastos, como resultado del incremento de la cartera de créditos, los ingresos financieros se generaría un crecimiento de 14,3% en promedio anual, mientras que el margen financiero bruto se espera crezca a un ritmo similar durante el periodo proyectado.

Respecto de las provisiones, se ha considerado un incremento del costo de provisión para los próximos tres años, alcanzado niveles entre 2.2% y 3.0% de la cartera bruta promedio, considerando también los mayores costos por concepto de alineamiento externo.

Por el lado de los Gastos Administrativos, se espera un incremento de 12,5% para el 2017, 10,9% para el 2018 y 12,5% para el 2019. Esta perspectiva se debe al proceso de expansión de nuestra red de agencias programada, lo que implica ejecutar fortalecimiento de la estructura organizacional interna de la Institución, incorporando capacidades en el equipo de dirección, comercial y de soporte. Esta estructura de gasto, refleja el compromiso de la organización para con el personal, puesto que el rubro gasto de personal representa el 74,5% de los gastos administrativos.

Tabla 104.

*Evolución de los Resultados 2017 - 2019*

<b>Estado de Ganancias y Perdidas</b>	<b>Ejecutado 2016</b>	<b>Proyectado 2017</b>	<b>Proyectado 2018</b>	<b>Proyectado 2019</b>
Margen Financiero Bruto	27'014,892	41'878,671	48'171,987	55'397,785
Margen Financiero Neto	25'550,318	27'189,222	31'988,270	37'446,991
Margen Neto de Ingresos y Gastos	25'192,902	27'153,899	31'988,270	37'338,926
Margen Operacional	25'239,928	27'113,899	31'928,205	37'338,926
Resultado antes de impuestos	1'113,451	(224,571)	1'679,696	3'406,846
Resultado Neto del ejercicio	665,099	(366,104)	1'007,817	2'044 y

*Nota:* Tomado de Plan Estratégico Institucional 2017 – 2019, (Edpyme Alternativa, 2017)

Finalmente, la proyección del Resultado Neto del Ejercicio 2017 es S/ -366.1 mil para el año 2017, período en el que se refleja el impacto del Fenómeno del Niño Costero. Para los años 2018 y 2019 esta situación será revertida alcanzando un Resultado Neto de S/ 1,007.8 mil y S/ 2,044.1 respectivamente, acompañado de un esfuerzo enorme de optimización del costo operativo para los próximos tres años. Estos crecimientos considerados permitirán a nuestra institución ubicarse en los niveles de rentabilidad promedio de las instituciones microfinancieras más rentables; permitirá también, no sólo asegurar la sostenibilidad y expansión futura de la organización, sino también brindar un retorno adecuado a los inversionistas, exceptuando el presente año.

Con base en las premisas indicadas se presenta en el siguiente cuadro la proyección de las cifras correspondientes al estado de situación patrimonial:

Tabla 105.

*Evolución del Estado de Situación Financiera 2017 - 2019*

<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>Dic - 2016</b>	<b>Dic - 2017</b>	<b>Dic - 2018</b>	<b>Dic - 2019</b>
Total Activo	129'700,603	146'722,603	167'722,374	192'518,864
Total Pasivo	112'128,006	129'490,575	149'508,064	172'260,446
Pasivo + Patrimonio	129'700,603	146'697,068	167'722,374	192'518,864

*Nota:* Tomado de Plan Estratégico Institucional 2017 – 2019, (Edpyme Alternativa, 2017)

La evolución creciente de los activos refleja básicamente el comportamiento de la cartera de créditos que se ha analizado previamente. Simultáneamente se incrementan las Obligaciones financieras, producto de la política de financiamiento de la cartera descrita con anterioridad. Los resultados de cada ejercicio permiten alcanzar un crecimiento patrimonial del 15,3% al cierre del año 2019.

Sobre el escenario bajo los supuestos corrientes expresados en los Estados Financieros Proyectados, se ha procedido a sensibilizar las dos variables que sobre las cuales inciden los factores externos e internos, que son el Índice de Mora y la afectación de la tasa de crecimiento.



El escenario de estrés plantea una situación en la cual, se acentúa el desmejoramiento de la calidad de cartera, al presentarse los primeros vencimientos con otras entidades financieras de nuestra cartera reprogramada por efectos del Fenómeno del Niño Costero. Esto daría lugar al incremento de las obligaciones por pagos de cuotas de los clientes reprogramados, con otras entidades financieras con quienes compartimos dicho portafolio. Dicha situación originaría la reducción de grados de libertad para el crecimiento de la cartera de créditos, de acuerdo a sus niveles históricos, al tener que disponer de recursos humanos para la administración de los saldos vencidos.

En esa línea, se ha planteado un escenario de estrés en la cual la cartera atrasada crece, ubicándose en niveles entre 4,5% a 5,5% como Índice de Mora y el crecimiento de cartera anual se reduce a 12,5% para el año 2017. Como resultado de estos supuestos, los niveles de Utilidad Neta se afectan significativamente. La reducción de las utilidades se debe a un efecto sobre las provisiones producto del incremento de la cartera vencida, y a la menor generación de ingresos de la cartera crediticia por una menor tasa de crecimiento.

Tabla 106.

*Supuesto de Estrés 2017 – 2019*

<b>SUPUESTOS</b>	<b>Dic-16</b>	<b>Dic-18</b>	<b>Dic-19</b>
Mora	5.5	5.1	4.5
Tasa de crecimiento	12.5	15.0	15.0

*Nota:* Tomado de Plan Estratégico Institucional 2017 – 2019, (Edpyme Alternativa, 2017)

Teniendo lo anterior los resultados en estrés son los siguientes:

El rendimiento de cartera es un indicador de tasa implícita cobrada en las colocaciones y se mide como ingresos de cartera anualizado entre cartera promedio 12 últimos meses. A esta tasa de rendimiento le restaemos todos los costos operativos y financieros y obtenemos el ROE.

Tabla 107.

*Principales Indicadores Estrés 2017 - 2019*

Principales Indicadores	Escenario Año 2017		Escenario Año 2018		Escenario Año 2019	
	% Normal	% Stress	% Normal	% Stress	% Normal	% Stress
Disponible / Activos (%)	10.2	10.5	9.7	10.0	9.3	9.6
Mora (%)	3.6	5.5	3.8	5.1	3.4	4.5
Mora Alto Riesgo (%)	4.1	6.0	4.5	5.7	4.0	5.1
Tasa Castigos Anual Acum (%)	1.7	1.7	1.8	1.8	1.8	1.8
Cobertura Cart. Atrasada (%)	133	115	124	124	133	137
Cobertura CAR (%)	116	105	106	110	112	120
Rendimiento de Cartera	35.4%	35.1%	35.7%	35.7%	35.7%	35.7%
Costo Operativo (%)	22.3%	22.2%	21.4%	21.7%	21.0%	21.3%
Costo Financiero (%)	9.8%	9.8%	10.1%	10.0%	9.8%	9.8%
Costo de Provision (%)	3.0%	4.5%	2.4%	2.7%	2.2%	2.5%
ROE (%)	-2.1%	-10.3%	5.7%	3.3%	10.6%	8.7%
ROA (%)	-0.3%	-1.3%	0.6%	0.3%	1.1%	0.8%
Utilidad Acum (miles S/)	-366.1	-1,742.1	1,007.8	529.8	2,044.1	1,475.0

*Nota:* Tomado de Plan Estratégico Institucional 2017 – 2019, (Edpyme Alternativa, 2017)

## Capítulo IX: Programación de Operaciones Productivas

Edpyme Alternativa todos los años invierte parte de sus recursos de capacitación en consultorías para la mejora del proceso productivo, en de forma particular los productos financieros para zonas rurales, se tiene planificado un crecimiento en zonas rurales por encima del crecimiento en zonas urbanas, conforme a sus políticas y objetivos institucionales.

La principal forma de crecimiento en zonas rurales es abriendo una Oficina de Información denominada “Oficina Informativa”, la cual no requiere autorización para su apertura por parte de la Superintendencia Nacional de Banca, Seguros y AFP, pero sirve como nexo entre los potenciales clientes de la comunidad y la Agencia más cercana. Asimismo se cuenta con otros dos mecanismos de colocaciones. La “Carpa Móvil”, o Oficina Móvil la cual tiene autorización y puede ser instalada por algunos días para colocar micro créditos; y también se utiliza una campaña de impulsión denominada “Alternativa siempre Presente”, la cual lleva un pequeño espectáculo a la comunidad con la finalidad de estrechar lazos y confianza con la comunidad y a la vez iniciar la captación de clientes potenciales.

### 9.1. Optimización del Proceso Productivo

Se cuenta con un proceso productivo automatizado en toda su gestión interna desde la solicitud hasta su cobranza, incluyendo la evaluación, autorización y desembolso.

Una de las principales características de nuestra atención debe ser la rapidez y flexibilidad, sobre lo cual durante el proceso de automatización culminado a finales del año 2014, se han comenzado a tener algunas dificultades por cuanto la automatización de un proceso crediticio con tantas particularidades derivadas de una evaluación casi a la medida de cada cliente, han determinado la formalización de una intrincada o compleja estructura de variables, lo cual se muestra en los lineamientos comerciales lo cual está bajo la administración de la Gerencia de Negocios, y si bien es cierto inicio con la finalidad de formalizar algunas singularidades, está conformada por más de 13 páginas, lo cual se hace

confuso su entendimiento, peor aún día a día se generan nuevas políticas basadas en metodologías las cuales a pesar de ser interesantes cada una abarca un pequeño espacio aislado de todo el proceso de crédito, superpuestas con otras o a veces muy similares.

## 9.2. Programación

La programación de las colocaciones y crecimiento de cartera está expresada en el Plan Operativo 2017 conforme a lo expresado en el Anexo 13, sin embargo no existe un análisis y programación de los costos operativos necesarios, suficientes y su forma de control y programación en función de la programación del crecimiento de cartera y clientes.

Si bien es cierto existe un gran interés por reducir los costos operativos esta reducción está enfocada en las tareas operativas del personal de soporte sin embargo no existe claridad en el análisis de cuáles son las cuentas más significativas en costos sobre las cuales se debería trabajar, siendo muy posible que el exceso de estos gastos sea consecuencia de no existir controles, presupuestos programación sobre las partidas destinadas al crecimiento que requiere el área de negocios.

Asimismo la Gestión comercial en Edpyme Alternativa exige un seguimiento a los objetivos y metas segregadas por región territorial, agencias y analista de créditos, la cual se supervisa desde las gerencias hasta cada sede de Edpyme Alternativa y se controla de forma diaria a través de reportes diarios (Los reportes mencionados por su detalle y extensión no se han podido agregar como anexos) los cuales están listos a la primera hora día (8am) esta información detallada esta agrupada en 4 grupos:

1. Grupo 1. Denominado **REPORTE DE CARTERA POR ZONAS**. Avance de los indicadores en Cartera, Desembolsos (montos), Operaciones, Clientes, Mora mayor a 8 días, Mora mayor a 30 días, Vencidos, y Mora Contable, según cada sede agrupada por sus correspondientes territorios.
2. Grupo 2. Denominado **REPORTE DE PRODUCTOS POR SEDE**. Avance de los

indicadores en Cartera, Desembolsos (montos), Operaciones, Clientes, Mora mayor a 8 días, Mora mayor a 30 días, Vencidos, y Mora Contable, según Analista de Créditos agrupados por sede, y estos agrupados a su vez según Producto crediticio.

3. Grupo 3. Denominado **EVOLUCIÓN DE CARTERA POR PRODUCTO**. Avance de los indicadores en Cartera, Desembolsos (montos), Operaciones, Clientes nuevos, Clientes, Mora mayor a 8 días, Mora mayor a 30 días, Vencidos, según Producto crediticio agrupados por Analista de Créditos y estos a su vez agrupados por agencia.
4. Grupo 4. Denominado **PROYECCIÓN DE COLOCACIONES**. Avance de las colocaciones donde se muestra la proyección, lo ejecutado, la variación y el avance según Analista de Créditos quienes están agrupados por agencia.

### 9.3. Gestión de la Información

Tal como se menciona en la introducción a este capítulo se realizó la automatización del proceso crediticio en la gestión interna desde la solicitud hasta su cobranza, sin embargo a pesar de existir ya data histórica de dos (02) aún no existe análisis histórico de estas variables desde el punto de vista comercial para proyectar tendencias de consumo, mora y colocaciones utilizando la data de los clientes como actividad económica, ocupación, sectores geográficos, datos familiares y otros, lo cual debería permitir ser más precisos en nuestras campañas de penetración en nuevos mercados siendo más cuidadosos al momento de seleccionar y mantener a los clientes.

### 9.3. Propuesta de Mejoras

Se deberá incluir algunas variables relacionadas con la admisión de clientes para determinar las características más frecuentes de cómo fueron captados y las expectativas que tienen al momento de solicitar un crédito, con la finalidad de mejorar los costos inversión en el crecimiento de la cartera y penetración en zonas rurales.

Se deberán transparentar los costos operativos más representativos en montos con la

finalidad de programar sus gastos en función de las colocaciones y crecimiento de cartera, con la finalidad de controlar mejor su ejecución de forma acorde con que resulte necesario o óptimo, evitando gastos innecesarios.

Para la implementación de lo expuesto se requiere la aplicación de un plan de acción el cual deberá desarrollar dos temas importantes sobre los clientes y sobre los costos de su atención según se detalla a continuación:

Tabla 108.

*Plan de Implementación del Plan de Acción sobre los Clientes*

<b>Ítem</b>	<b>Descripción</b>
Objetivo	Optimizar el conocimiento del cliente para optimizar los recursos invertidos para su atención
Responsable	Analista de Inteligencia Comercial
Fecha de Inicio	Noviembre 2017
Fecha de Término	Marzo 2018

Tabla 109.

*Acciones para el Plan de Implementación del Plan de Acción sobre los Clientes*

<b>Acciones</b>	<b>Aplicación</b>
Levantamiento de información de clientes	Noviembre 2017 Enero 2018
Seguimiento a los costos invertidos para su atención	Enero 2018 Marzo 2018

#### **9.4. Conclusiones**

Se aprecia aún una incipiente estrategia comercial pues está no guarda relación con su estructura de costos, no tiene programado sus presupuestos en función de su crecimiento, ni controles que permitan su adecuada ejecución según el crecimiento esperado. Asimismo no se está utilizando la data histórica para apoyar la mejora en la gestión de costos operativos, lo cual ayudaría a optimizar los costos y acelerar el crecimiento.

## Capítulo X: Gestión de Logística

Aunque se está implementando una gestión por procesos como se explicó en el Capítulo V, está al tener errores de fondo en su implementación entonces genera problemas en toda la estructura de soporte institucional incluida la gestión de Logística, por cuanto se tiene varias jefaturas trabajando de forma independiente sobre los mismos procesos, así tenemos a las jefaturas de administración, finanzas y tesorería, legal y contabilidad trabajando la gestión de proveedores, compras, abastecimiento, almacenes y su consecuente seguimiento el cual por el momento es casi inexistente; por lo expresado se hace una gestión muy compleja e ineficiente.

### 10.1. Diagnóstico de la Función de Compras y Abastecimiento

Las funciones y procedimientos de compras aún tienen problemas en cuanto a su programación de trabajo por lotes, debiendo gestionar en la mayoría de los casos de forma particular o individual cada compra o abastecimiento, así tenemos que solo dos (02) procesos se realizan de forma programada anual: Seguros y pólizas, mantenimiento de equipos de cómputo, esta situación genera un sobre esfuerzo diario por tratar de gestionar todas las compras y abastecimiento necesario para dar soporte a un creciente número de oficinas.

Las funciones y procedimientos de abastecimiento aún no existen pero si se trabajan de forma informal, intentando gestionar de forma semanal o mensual, sin embargo siempre se ejecutan gestiones de forma diaria movilizand o a todo un equipo de soporte institucional de más de 20 personas trabajando de forma aislada el mismo proceso lo cual hace que cualquier gestión de compra dure como mínimo tres a cuatro días, salvo excepciones que brinda la Gerencia General para acelerar algunos procesos, sin embargo estas excepciones saltan algunos controles que a veces terminan perjudicando la calidad o programación del presupuesto.

## 10.2. La función de Almacenes

Se cuenta con los siguientes almacenes: suministros, documentación, artículos de limpieza, equipos de Tecnologías de la Información, muebles e inmuebles, donde los últimos están clasificados como activo y por regulación de la Superintendencia Nacional de Banca y Seguros se debe mantener un control especial, lo antes mencionado en un afán de ahorro de costos ha generado la idea de no controlar de forma adecuada los almacenes menores de bienes no pertenecientes al activo de la empresa, lo cual en una empresa de solo dos o tres locales ubicados geográficamente cerca resultó una buena estrategia, sin embargo la empresa ahora ya tiene cerca de 30 oficinas, haciendo insostenible la ineficiente gestión de estos bienes.

De los almacenes se debe hacer una mención especial al almacén documental sobre el cual se tiene proyectado ejecutar un proyecto de digitalización, sin embargo la gestión previa necesaria para su implementación resultará bastante onerosa por cuanto el mayor problema resulta la poca cultura de organización de almacenes y su logística necesaria al interior de Edpyme Alternativa.

La gestión de almacenes se mantenía con algunos controles básicos durante el inicio de la empresa cuando se podía gestionar con el control presencial sobre estos, pero con el crecimiento en oficinas y ámbito geográfico este rudimentario control se hace totalmente ineficiente. Asimismo se hace importante agregar a la gestión de almacenes el uso de tecnología con códigos de barras para gestionar mejor los inventarios.

En el sistema administrativo se han desarrollado algunas funcionalidades para asignar las responsabilidades sobre los bienes, sin embargo es difícil mantenerlo actualizado.

## 10.3. Inventarios y Almacenes

Si bien es cierto de forma contable mediante la externalización del inventario de activo fijo se cumple con la Superintendencia Nacional de Banca y Seguros, este trabajo no



guarda armonía con la logística interna de la empresa, por lo cual se puede expresar que no se cuenta con la logística necesaria para gestionar ningún almacén en Edpyme Alternativa, lo cual genera que no exista almacenes con data actualizada, solo se ejecutan a veces inventarios anuales como si fuera el primer inventario, debiendo asumir las pérdidas de forma indefectiblemente

Algunas labores que deberían ser básicas y rápidas en inventarios y almacenes demandan días enteros de trabajo a la Jefatura de Administración, como por ejemplo ubicar un bien, gestionar la baja de bienes o información de la cantidad de un tipo de bien.

#### **10.4. La Función de Transporte**

La gestión de movilización de pequeños bienes es encargada a veces al personal de auxiliares de servicios, y el resto de la gestión se reparte entre los mismos proveedores y los administradores de agencia.

La movilización de bienes entre las oficinas aunque intenta mantener una cierta programación informal aún genera costos que podrían ser reducidos teniendo en cuenta la gestión de compras periódicas programadas, almacenes alternos y bienes en stock para reposición inmediata, sin embargo esto resulta casi imposible, mientras no exista una real gestión de almacenes en Edpyme Alternativa.

Esta función no es aún bien analizada pues aunque se debe gestionar de forma semanal o incluso de forma diaria aún se puede gestionar, sin embargo al seguir creciendo las oficinas resulta evidente que está función comenzará a generar errores y dificultades en su gestión, tan igual como en la gestión de fondo en logística y almacenes.

Asimismo aunque no se duda la capacidad y honradez del personal de la jefatura de administración, no existen controles que relacionen los costos de la función de transporte con la real capacidad o necesidad de la logística y abastecimiento de las oficinas de Edpyme Alternativa.

### **10.5. Definición de los Principales Costos Logísticos**

Por ahora resulta evidente que los principales costos logísticos recaen en la ineficiente gestión de almacenes con sus directas consecuencias en la logística y de forma indirecta en la función de transporte. Asimismo el proceso de compras y abastecimiento también representa un alto costo logístico debido a su gestión casi diaria con una escasa programación periódica que permita aliviar la alta gestión operativa repetitiva en la Jefatura de Administración, la cual además le impidió una mejor gestión en la revisión y mejora de sus procesos.

Aunque no se puede medir por cuanto no existe ningún análisis al respecto la injerencia de la Gerencia de Negocios en la toma de decisiones de la Jefatura de Administración, si se observa injerencia de esta área en la gestión diaria administrativa debido a la demora, lo cual hace aún más difícil de lograr una independencia en la gestión administrativa.

### **10.6. Propuestas de Mejoras**

Se requiere un cambio de cultura hacia un mejor registro y control de los bienes de la empresa con la finalidad de asegurar mantener actualizados sus inventarios de forma diaria, donde los inventarios periódicos solo sean procesos auxiliares de control.

Se debe mejorar los controles sobre los bienes de la empresa indistintamente que estos sean parte o no del activo fijo, solo basta que sean bienes sujetos a control por su importancia en la operativa o costos, para aplicar su seguimiento

Se deberá estructurar una relación entre los costos de almacenamiento, logística y abastecimiento contra las operaciones del negocio con la finalidad de establecer controles que aseguren una óptima utilización de los recursos.

Después de aplicar las recomendaciones del Capítulo V, se deberá tener al menos la mitad de los procesos de compra según monto programados de forma anual, semestral, trimestral o al menos mensual, para liberar del exceso de operaciones diarias que ejecuta la

jefatura de administración, debiendo el área de negocios ajustarse a esta programación según el cumplimiento de presupuestos anuales no sujetos a reprogramaciones según un límite previamente establecido y con un factor mínimo de reprogramación mensual, para evitar cambiar de un día a otro los presupuestos y procesos comprometidos en la logística de la empresa.

Se deberá establecer almacenes alternos según zonas geográficas para abastecer forma oportuna o externalizar parte de la gestión administrativa, utilizando mejor las nuevas tecnologías que ofrece el mercado con la finalidad de optimizar la gestión.

Para la implementación de lo expuesto se requiere la aplicación de un plan de acción el cual deberá mejorar la planificación en el abastecimiento, distribución y custodia de bienes y equipos bajo control:

Tabla 110.

*Plan para Planificación y Abastecimiento*

<b>Ítem</b>	<b>Descripción</b>
Objetivo	Mejorar la planificación en el abastecimiento, distribución y custodia de bienes y equipos bajo control
Responsable	Jefe de Administración
Fecha de Inicio	Noviembre 2017
Fecha de Término	Enero 2018

Tabla 111.

*Acciones para el Plan para Planificación y Abastecimiento*

<b>Acciones</b>	<b>Aplicación</b>
Levantamiento de información de los recursos necesarios para cumplir el plan operativo 2018	Noviembre 2017 Enero 2018
Planificación de las compras incluido su presupuesto y autorización	Enero 2018 Marzo 2018
Codificación y mejora en los controles de inventarios	Febrero 2018 Abril 2018

### 10.7. Conclusiones

Existe bastante trabajo por formalizar y hacer eficientes los procesos de soporte para la gestión de almacenes, logística y abastecimiento, por lo cual se recomienda implementar las mejoras propuestas y tomar como referencia los estándares internacionales como el ISO 9001, con la finalidad de acelerar este proceso de mejora en la gestión administrativa.

Es también importante apoyar la gestión con capacitación constante o pasantías en otras instituciones del medio.

En resumen se debe fortalecer toda la gestión de logística de Edpyme Alternativa por cuanto presenta serias debilidades en su gestión, la cual por el momento solo se dedica a tareas operativas diarias que ocupan casi toda su gestión.



## Capítulo XI: Gestión de Costos

Las gerencias tienen un gran interés en mejorar la gestión de costos de Edpyme Alternativa, aunque se han tomado varias formas de cómo hacerlo aún no se han logrado cambios trascendentes al respecto, sin embargo cabe destacar los recientes controles aplicados derivados de la gestión de costeo por producto crediticio. Asimismo es importante mencionar la débil posición que tiene Edpyme Alternativa en su gestión de costeo operativo cuando se compara con sus similares en el sistema financiero peruano.

### 11.1. Costos Financieros

Se tiene y se espera una tendencia decreciente en el primer semestre del año respecto al cierre del año 2016, para el segundo semestre 2017 se proyecta un ligero incremento por encima del 10% debido a nuestro ratio de solvencia (capital global) ha venido disminuyendo y por tanto los acreedores estiman incrementar el costo de deuda.

### 11.2. Costos de Provisión

Los costos de provisión en el primer semestre 2017 vienen teniendo una tendencia creciente debido al alineamiento externo de nuestra cartera crediticia, aclarando que lo ocurrido no a un tema desmejoramiento de la calidad de cartera. Para el segundo semestre del año se espera que siga creciendo las provisiones por alineamiento, en especial en los meses de setiembre y octubre estimándose un incremento de la participación de las refinanciaciones derivado de las políticas de reprogramaciones que adoptaron las instituciones financieras este año.

### 11.3. Costos Operativos

Se tiene una tendencia decreciente en los costos operativos respecto al cierre del año 2016, pero aún se tiene un nivel por encima del promedio del sistema micro financiero, es por este motivo que tanto el Directorio como el Comité Gerencial ponen bastante énfasis en la gestión de costos de Edpyme Alternativa.

## 11.4. Costeo por Producto

Conforme al procedimiento MP-FYT-11 fijación y seguimiento de las tasas de interés activas del Manual de Procedimientos de Finanzas y Tesorería, después del análisis de la información financiera mensual de Edpyme Alternativa se ejecuta el cálculo del costeo por producto crediticio, el cual tiene sus notas metodológicas en el Anexo 2 del mismo Manual de Procedimientos.

A continuación se muestra el citado procedimiento:

Tabla 112.

### *Proceso de Fijación y Seguimiento de las Tasas de Interés Activas*

N°	Responsable	Actividad
01	Área de Tecnología de Información	Realiza la carga de la información financiera por producto en el sistema.
02	Jefe de Tesorería y Finanzas	Ejecuta el cálculo de costeo por producto crediticio según notas metodológicas, ver Anexo N° 02 - Metodología para la Determinación de la Tasa de Interés Activa Revisa los resultados de costeo por producto del sistema Redacta informe de la rentabilidad de nuestros productos crediticios y envía a la Gerencia de Administración y Finanzas, de forma cuatrimestral.
03	Gerente de Administración y Finanzas	Recibe y da conformidad al informe de la rentabilidad de nuestros productos crediticios. Envía al Gerente General para su revisión y conformidad.
04	Gerencia General	Coordina con todas las Gerencias de la Edpyme analizan el informe de la Gerencia Administrativa Financiera referente a la rentabilidad de los productos crediticios de la Edpyme; a fin de determinar las acciones a tomar. Y en caso de requerir cambiar las tasas de interés de nuestro tarifario lo deberá proponer al Directorio, adjuntado la rentabilidad por el producto, sobre el cual se proponga cambiar la tasa.

#### Fin del Procedimiento

Nota. Extraído del CÓDIGO: MP-TYF-1 - FIJACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS TASAS DE INTERES ACTIVAS - VERSIÓN: 01, (Edpyme Alternativa, 2017). Objetivo: Regular la fijación de las tasas de interés activas que cobra Edpyme Alternativa en sus diferentes productos y plazos de intervención.

### 11.4.1. Metodología para la determinación de la tasa de interés activa.

La tasa de interés activa que cobra la EDPYME debe permitir recuperar los costos en que incurre para administrar el riesgo de crédito, captar los fondos, mantener su continuidad

operativa y además generar un margen de ganancia para la entidad financiera

El cálculo se efectúa a partir de los datos provenientes de los Estados Resultados por Productos que se encuentra semi-automatizado en el Software Pentaho, y que son calculados de acuerdo a los factores de distribución de costos detallados en el Anexo N° 02 A - Metodología para Determinar el Margen Operacional por Producto.

La tasa de interés activa y sus componentes de costo se expresan de forma anualizada y en términos de las colocaciones.

### ***Identidad Contable***

Para cada Producto, se parte de la siguiente identidad:

$$I = GF + GO + PR + MG$$

I = Ingresos por intereses, servicios financieros y otros ingresos por colocaciones.

GO = Gastos operativos relacionados a las colocaciones

GF = Costo financiero: egreso por intereses, más gastos por servicios financieros

M = Margen de ganancia de las colocaciones

PR = Prima de Riesgo o Gastos en provisiones para créditos

Luego, esta identidad es dividida por el saldo promedio de las colocaciones de un período anualizado, lo que nos da como resultado tasas interés o ratios relativos al crédito, las que se expresan en términos anuales.

$$ta = gf + go + pr + mg$$

ta = Tasa de interés activa (costo del crédito)

go = Gasto operativo

gf = Gasto Financiero

mg = Margen de ganancia

pr = Prima de Riesgo (Tasa de Provisión)

### ***Definición de la tasa activa y sus componentes***

**Tasa activa (ta).** Se define como el ratio de los intereses, servicios financieros y otros ingresos por operaciones de crédito anualizado de un producto, sobre el promedio del saldo de las colocaciones anualizado en dicho producto para el mes correspondiente.

**Gasto financiero (gf).** Se define como el ratio de gastos financieros y de servicios financieros anualizado de un producto, sobre el promedio del saldo de las colocaciones anualizado en dicho producto para el mes correspondiente.

**Gasto operativo (go).** Se define como el ratio de gastos de Personal y Directorio, más gastos por servicios recibidos de terceros e impuestos y contribuciones anualizadas, sobre el promedio del saldo de las colocaciones anualizado en dicho producto para el mes correspondiente.

**Prima de riesgos (pr).** Es el costo contingente de incumplimiento en recuperación del crédito, se define como gasto de provisión por incobrabilidad de créditos, sobre el promedio del saldo de las colocaciones anualizado en dicho producto para el mes correspondiente.

**Margen de ganancia (mg).** Este margen de ganancia esperado se deriva del costo de oportunidad del capital o el nivel de ganancia del accionista, medido a través del retorno sobre la utilidad (ROE) para toda la EDPYME, establecido en el Plan Anual Operativo (POA). Este margen total para la EDPYME, se define como la utilidad anual proyectada, sobre la cartera bruta promedio proyectada al cierre del año y establecido en el POA, el cual tiene que ser distribuido a los productos en función a los factores de asignación establecidos: tamaño de cartera y riesgo (cartera de alto riesgo CAR).



### *Fijación de la tasa activa por producto*

#### **Costo del Producto:**

$$\text{Gasto Financiero (gf)} = \frac{\text{Gasto financiero Total anualizado}}{\text{Cartera bruta promedio}}$$

$$\text{Gasto Operativo (go)} = \frac{\text{Gastos de administración anualizado}}{\text{Cartera bruta promedio}}$$

$$\text{Prima de Riesgo (pr)} = \frac{\text{Gasto de Provisión anualizado}}{\text{Cartera bruta promedio}}$$

$$\text{Costo del producto (\%)} = gf + go + pr$$

Nota: Los valores anualizados se obtienen de la siguiente manera: valor del mes + valor a diciembre del año anterior - valor del mismo mes del año anterior.

#### **Determinación de la tasa activa por Producto:**

Luego de haber determinado el costo del producto, se procede a definir la Tasa Activa por Producto, para ello al “costo del producto” se le añade un “margen de ganancia”

$$\begin{aligned} \text{Margen(mg)} = & \text{factor}_{\text{Asignación Cartera}}(\%) \times \text{Margen Ganancia}_{\text{EDPYME}} \times \text{Participación Producto}_{\text{Total cartera}} \\ & + \text{factor}_{\text{Asignación Riesgo}}(\%) \times \text{Margen Ganancia}_{\text{EDPYME}} \times \text{Participación Producto}_{\text{Total de CAR}} \end{aligned}$$

La fórmula para determinar las Tasa Activa es:

$$\text{Tasa Activa (\%)} = gf + go + pr + mg$$

Factor asignación: CAR

### ***Revisión y aprobación de la tasa activa por producto***

La Jefatura de Finanzas revisará los resultados del costeo cuatrimestralmente, considerando informe especial preparado por analista de inteligencia comercial, referido a las condiciones del mercado de créditos de productos similares a los ofertados por la EDPYME y se procede a efectuar los ajustes a las tasas activas según resulte necesario.

Las tasas activas y sus modificatorias son aprobadas a nivel de Directorio.

#### **11.4.2. Metodología para Determinar el Margen Operacional por Producto**

##### **A. Ingresos Financieros.**

Se obtiene del sistema los ingresos financieros del producto

##### **B. Gastos Financieros.**

$(\text{Gastos Financieros}) \times (\text{Saldo de Cartera del Producto} / \text{Total Cartera})$

##### **C. Provisiones.**

Se obtiene del sistema el gasto de Provisión del producto

##### **D. Ingresos por Servicios Financieros.**

$(\text{Ingresos por Serv. Financieros}) \times (\text{Saldo de Cartera del Producto} / \text{Total Cartera})$

##### **E. Gastos por Servicios Financieros.**

$(\text{Gastos por Serv. Financieros}) \times (\text{Saldo de Cartera del Producto} / \text{Total Cartera})$

##### **F. Gastos de Administración**

###### a. Gastos de Personal y Directorio:

$(\text{Número de clientes del producto}) / (\text{Total de cliente}) \times (\text{Total Gastos personal y Directorio})$

###### b. Gastos por Servicios Recibidos de Terceros:

$(\text{Número de clientes del producto}) / (\text{Total de clientes}) \times (\text{Total Gastos})$

recibidos terceros)

c. Impuestos y Contribuciones:

(Número de clientes del producto) / ( Total de clientes) x (Total  
Impuestos y Contribuciones)

### **G. Margen Operacional del Producto**

$A - B - C + D - E - F$

### **11.5. Costeo por Oficinas**

Des del año pasado 2016 la Jefatura de Finanzas y Tesorería implementó la metodología de costeo por oficina o agencia como se le denomina en Edpyme Alternativa, esta metodología se basa en un análisis del estado financiero de estado de ganancias y pérdidas por agencia o unidad del negocio, este trabajo tiene Aprox. un año de implementado y aún se está mejorando, con lo cual se pretende un mejor control de cada unidad de negocio a fin de maximizar la rentabilidad institucional iniciando planes de acción específicos según cada caso que se pudiera presentar.

Los principales rubros desde los ingresos hasta sus resultados netos sin llegar a un nivel de detalle son:

- Ingresos por intereses
- Gastos por intereses
- Margen financiero bruto
- Provisiones para créditos directos
- Margen financiero neto
- Ingresos por servicios financieros
- Gastos por servicios financieros
- Margen financiero neto de ingresos y gastos por servicios financieros
- Resultados por operaciones financieras (ROF)

- Margen operacional
- Gastos de administración
- Gastos de administración indirectos
- Depreciación y amortización
- Margen operacional neto
- Valuación de activos y provisiones
- Resultado de operación
- Resultados del ejercicio antes del impuesto a la renta
- Resultado neto del ejercicio

Esta es una metodología aún no formalizada sobre la cual se espera poder iniciar planes de acción que mitiguen riesgos en la rentabilidad y asimismo controlar el cumplimiento en rentabilidad cuando se trata de la implementación de una nueva agencia. Un resumen de esta evaluación se muestra en el Anexo N°25

#### **11.6. Propuesta de Mejoras**

Se propone definir los aportes de capital en la Junta General de Accionista para incrementar el ratio de solvencia (capital global), con la finalidad de mejorar nuestra posición ante acreedores locales e internacionales y mejorar el costo financiero (fondeo)

Se deberá hacer un mejor seguimiento a la cartera provisionada por alineamiento con la finalidad de definir la cartera que requerirá ser refinanciada, donde se espera un incremento hasta 0.7% en la cartera refinanciada.

Se deberá definir políticas de optimización de gastos administrativos y debe definir un seguimiento a las políticas de optimización del gasto. Asimismo se debe mejorar el planeamiento del cuadro de asignación de personal y las políticas del sistema remunerativo.

Se deberá implementar un plan de acción con su monitoreo según el análisis del costeo por agencia o unidad de negocio, con la finalidad de asegurar la rentabilidad de la

empresa.

Tabla 113.

*Plan de Mejora de la Rentabilidad de la Institución*

<b>Ítem</b>	<b>Descripción</b>
Objetivo	Mejorar la rentabilidad de la Institución
Responsable	Gerencia General Gerente de Administración y Finanzas Jefe de Planeamiento propuesto en un plan de acción anterior
Fecha de Inicio	Octubre 2017
Fecha de Término	Junio 2018

Tabla 114.

*Plan de Mejora de la Rentabilidad de la Institución*

<b>Acciones</b>	<b>Aplicación</b>
Preparar propuesta de incremento de Capital	Octubre 2017 Diciembre 2017
Seguimiento a la cartera refinanciada (FEN)	Octubre 2017 Febrero 2018
Organización y planificación a los costos por agencia	Octubre 2017 Diciembre 2017

### 11.7. Conclusiones

Se debe continuar los trabajos iniciados en gestión de costos, los cuales deben tener indicadores de control y terminar en acciones concretas con seguimiento deberá definir políticas de optimización de gastos administrativos y debe definir un seguimiento a las políticas de optimización del gasto, formalizando y aplicando planes de acción derivados del análisis de EPG por agencias o unidades del negocio. Asimismo se debe mejorar el planeamiento del cuadro de asignación de personal y las políticas del sistema remunerativo.

## Capítulo XII: Gestión y Control de la Calidad

Según el Centro de Desarrollo Industrial – CDI, en el sistema financiero regulado del Perú solo tres (03) bancos tiene implementado un ISO de Gestión de Calidad 9001 (Banco Central de Reserva, Banco de la Nación y el Banco Financiero), cinco (05) compañías de seguros y dos (02) asociaciones relacionadas a las instituciones financieras (ALIDE y COFIDE). Asimismo según el Ministerio del ambiente ninguna institución financiera ha certificado con el estándar de Medio Ambiente 14001, al respecto cabe destacar que Edpyme Alternativa no otorga créditos a actividades ilegales como la comercialización de carbón ilegal y además recientemente ha establecido algunas normas para la gestión ambiental de residuos con la aplicación de su procedimiento Gestión de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos.

Tabla 115.

*Empresas Certificadas con ISO 9001 en el Perú, Relacionadas con el Sector de Instituciones Financieras.*

Razón Social / Empresa	Fecha Última Certificación	Certificadora
Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (Alide)	28-Mar-2010	Sgs
Bac Credomatic Agencia de Seguros	25/07/2010	Lloyd
Banco Central De Reserva del Perú	01/12/2013	Bureau
Banco Central De Reserva del Perú	20-Dic-13	Bvqi
Banco de La Nación	18-Feb-12	Sgs
Banco Financiero del Perú	20/06/2012	Aenor
Banco Financiero del Perú S.A.C.	20-Jun-12	Aenor
Cofide Corporación Financiera de Desarrollo S.A.	15-Set-2013	Sgs
Corporación Financiera de Desarrollo S.A.	15-Sep-2010	Sgs
Interseguro Compañía de Seguros S.A.	26-Ene-2012	Sgs
Invita Seguros de Vida	06/06/2014	Bvqi
La Positiva Seguros y Reaseguros	03/02/2011	Lloyd
Seguros Sura	13-Mar-13	Bureau Veritas

*Nota:* Adaptado del Centro de Desarrollo Industrial CDI, (Listado de Empresas con Certificación ISO 9001 DEL CDI, 2016)

Existe muy poco entendimiento sobre la gestión y el control de la calidad, sin embargo la Unidad de Auditoría Interna está en constante trabajo y presión sistemática por aplicar los conceptos de control de calidad basados en los estándares internacionales de

calidad como ISO y COBIT, lo cual en concordancia con lo ya explicado en el Capítulo V y VII configuran una situación aún deficiente en gestión por indicadores para llegar al control de la calidad, sin embargo igual se analizarán los aspectos más relevantes.

### **12.1. Gestión de la Calidad**

Edpyme Alternativa no se propuesto adoptar ningún estándar de calidad para su gestión y por el momento trabaja bajo los criterios o políticas de gestión de cada gerencia, haciendo una gestión cambiante e inestable, más aún si caso existiera cambio en alguna de estas gerencias. Lo expresado determina que como un ente vivo con políticas institucionales definidas tenemos una empresa joven aún por definir sus características como tal, lo cual en concordancia con lo explicado respecto a Gobierno de TI en el Capítulo VII nos pone de manifiesto que aún existe un largo camino por realizar, esta brecha es probable se acorte con la implementación de la nueva resolución N°272-2017 de Gobierno Corporativo de la Superintendencia Nacional de Banca, Seguros y AFP. Sin embargo el principal problema de no contar con un estándar de calidad es que cada gerencia determina sus propios criterios de gestión los cuales no siempre resultan compatibles entre cada área lo cual genera conflictos innecesarios y mal clima laboral.

### **12.2. Control de la Calidad**

Conforme a lo analizado y explicado en el Capítulo IV, aunque no se tenga adoptado un estándar de gestión de calidad en Edpyme Alternativa, sin embargo las gerencias si tienen la concepción de necesitar la implementación de un sistema de indicadores como gestión de mando integral, aunque existan múltiples problemas de implementarlo de forma integrada desde indicadores operativos hasta indicadores de gestión estratégica por los problemas antes expuestos, de no haber adoptado un estándar y ni aceptar la necesidad de adoptarlo.

Cabe resaltar que a pesar de no contar con un cuadro de mando integral de indicadores algunas áreas y jefaturas han desarrollado incentivos monetarios de forma directa

y por encima de la faja salarial, por ejemplo a) El área de negocios tiene una muy compleja estructura de indicadores para sus incentivos monetarios, y aunque no tiene bien formalizadas las metodologías utilizadas para la aplicación de sus metas por colaborador esta de forma aparente funciona bien generando competencia y motivación en el personal de negocios por cumplir con las metas planteadas. b) La unidad de riesgos durante los dos (02) últimos años ha implementado un incentivo monetario más maduro utilizando variables a mediano plazo que le permite asegurar de mejor manera la calidad de su gestión y c) La Jefatura de Operaciones por su parte tiene un incentivo monetario más simple sobre las colocaciones de productos no financieros.

No se tiene formalizados los indicadores a medir de forma global, por área, ni por funciones, asimismo los incentivos monetarios no utilizan por lo tanto esta base de indicadores para sobre ellos aplicar incentivos. Y el no tener formalizado una estructura de indicadores de control hace más tediosa la labor de modificar los indicadores sujetos a incentivos monetarios.

### **12.3. Propuesta de Mejoras**

Adoptar la implementación de un estándar de gestión de calidad, recomendando el ISO 9001, el cual debería guiar la implementación e integración de los indicadores operativos o de desempeño, con los indicadores de proceso o gestión hasta los indicadores estratégicos o de gobierno. Asimismo se podría establecer mejores relaciones entre las gerencias, por cuanto se establecería un marco de políticas que determina su actuación, límites y responsabilidades.

El adoptar un modelo asegura el desarrollo y crecimiento institucional por cuanto las gerencias, jefaturas dedican más parte de su gestión a cumplir con sus objetivos y metas, antes de estar tratando de desarrollar nuevos modelos o esquemas de gestión de gobierno, haciendo constantes prueba y error lo cual desgasta el clima laboral.

Para la implementación de lo expuesto se requiere la aplicación de un plan de acción



el cual deberá mejorar la calidad en un esquema de gestión por procesos:

Tabla 116.

*Plan de Implementar una Gestión de Calidad Basada en Procesos*

<b>Ítem</b>	<b>Descripción</b>
Objetivo	Implementar una gestión de calidad basada en procesos
Responsable	Jefe de Organización y Métodos
Fecha de Inicio	Enero 2018
Fecha de Término	Diciembre 2018

Tabla 117.

*Plan de Implementar una Gestión de Calidad Basada en Procesos*

<b>Acciones</b>	<b>Aplicación</b>
Matriz de procesos	Enero 2018 Marzo 2018
Reorganización de procesos	Febrero 2018 Noviembre 2018
Integración de indicadores	Julio 2018 Diciembre 2018

#### 12.4. Conclusiones

Las Gerencia y Jefaturas deberían adoptar una forma de gobierno más estandarizada que permita armonizar su gestión evitando rivalidades, para lo cual es necesario su compromiso, capacitación y esfuerzo permanente por lograr un cambio buscando una empresa más madura en sus políticas de gobierno lo cual permita asegurar la sostenibilidad de la empresa en el mediano y largo plazo.

## Capítulo XIII: Gestión del Mantenimiento

La gestión del mantenimiento de bienes de Edpyme Alternativa está bajo la responsabilidad de la Jefatura de Administración, lo cual se rige conforme a su Manual de Procedimientos, sobre el cual se muestra el mapa de procesos de soporte institucional a cargo de la Jefatura de Administración para poder ubicar mejor la gestión de mantenimiento.

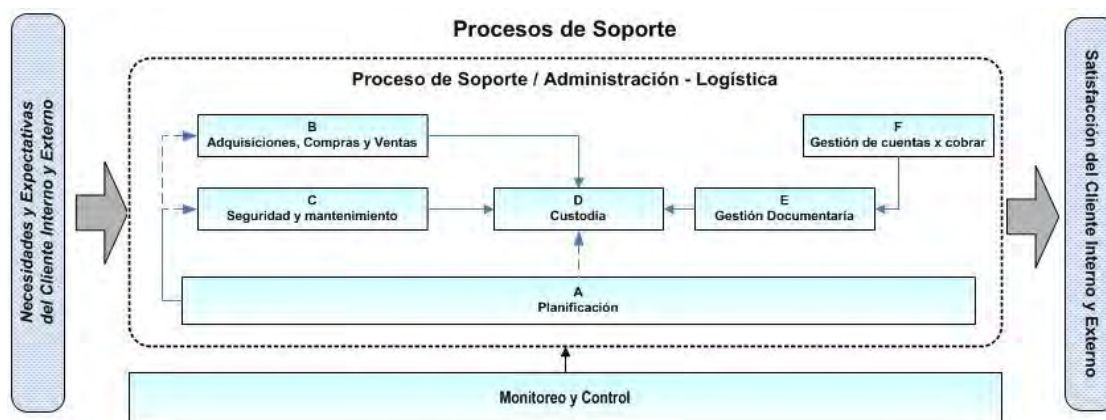


Figura 50. Mapa de procesos de la jefatura de administración

Fuente: MAPRO de Administración

### 13.1. Mantenimiento Correctivo

El mantenimiento correctivo se trabaja de dos formas, uno a través de los procedimientos formales de adquisición de bienes y servicios y otra de forma selectiva a través de la mesa de ayuda de TI dirigido a los equipos de Tecnología de la Información quienes son los únicos equipos en la empresa que tienen establecido un mecanismo especial para su atención cuando estos son tipificados como incidentes de seguridad de la información conforme al Manual de Seguridad de la Información y el Manual de procedimientos de seguridad de la información, estos incidentes están a su vez segregados entre incidentes de seguridad física a cargo del Responsable de Seguridad Física desde la Jefatura de Administración y incidentes de seguridad lógica a cargo del Responsable de Seguridad Lógica desde la Jefatura de Tecnologías de la Información.

#### 13.1.1. Mantenimiento correctivo formal

El mantenimiento correctivo formal se realiza de conformidad con los primeros

procedimientos del Manual de procedimientos de la Jefatura de Administración. Lo cual en términos de presupuesto y dependiendo de la autonomía necesaria debería estar previamente programado en el plan anual institucional de la empresa, conforme al procedimiento 1, Elaboración del presupuesto y programa anual de inversiones del mismo manual de la Jefatura de Administración, el cual se detalla a continuación:

Tabla 118.

*Elaboración del Presupuesto y Programa Anual de Inversiones*

N°	Responsable	Actividad
01	Jefe de Administración	Elabora el programa anual de inversiones, sobre la base de lo planificado y coordinando con las áreas de la Edpyme. Envía al Gerente de Administración y Finanzas la propuesta del Presupuesto y Plan Anual de Inversiones para su aprobación.  Control 1: Programa anual de inversiones y control presupuestal: propuesta de la Jefatura de Administración.
02	Gerencia de Administración y Finanzas	Revisa el programa anual de inversiones y su archivo de control presupuestal.
03	Jefe de Administración	En forma trimestral, realiza el seguimiento y control del Plan Anual de Inversiones informando su cumplimiento, avance y ajuste (de ser el caso) al Comité Administrativo Financiero, a través del Gerente de Administración y Finanzas.  Controles: Control 1: Programa anual de inversiones y control presupuestal: Seguimiento

Fin del Procedimiento

*Nota.* Tomado de CÓDIGO: MP-ADMI-01 - ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO Y PROGRAMA ANUAL DE INVERSIONES - VERSIÓN: 02, (Edpyme Alternativa, 2017)

Estas normativas aplican para cualquier adquisición de bienes o servicios en la empresa indistintamente se derivan o no de los procedimientos de mantenimiento de bienes conforme a lo detallado en el Capítulo II, ítem Adquisiciones y Compras.

***Otras Normas para el Mantenimiento***

Normas para la supervisión del Mantenimientos de Equipos de TI, y otros eléctricos y/o electrónicos

Los mantenimientos de los equipos de TI, y otros eléctricos y/o electrónicos, se

realizaran con la finalidad de evitar o mitigar las consecuencias de la falla de los equipos, logrando prevenir algunas incidencias.

La supervisión de mantenimiento se ejecutara de las siguientes maneras a través de:

1. **Cámaras de video vigilancia**, el Jefe de Tecnología de Información solicitará al Jefe de Administración el ingreso a las grabaciones de video vigilancia para verificar que el proveedor realizo el mantenimiento respectivo a los de Equipos de TI.
2. **Fotografía**, el proveedor realizar unas tomas fotográficas a los Equipos de TI, y otros eléctricos y/o electrónicos. La fotografía debe contener fecha y hora evidenciando el antes y después del mantenimiento. En la fotografía se debe mostrar el código SAI del activo.
3. **Presencial**, cuando los colaboradores del Área responsables del equipo realizaran la verificación del mantenimiento respectivo a los de Equipos de TI, y otros eléctricos y/o electrónicos.

En caso de Equipos de TI los colaboradores del Área de Tecnología de la Información realizaran la verificación del mantenimiento respectivo.

### **13.1.2. Mantenimiento correctivo como gestión de incidente de seguridad**

De conformidad con las políticas institucionales en la organización de la seguridad de la información y en la gestión de incidentes de seguridad de la información, esta debe asegurar la coordinación necesaria para atender, derivar a los órganos pertinentes y dar seguimiento hasta su total atención, haciendo la aclaración de que el personal a cargo de la gestión de incidentes no es responsable directo de brindar la solución final, aunque en primera instancia (Mesa de Ayuda) podría ayudar al usuario a verificar el evento reportado e incluso podría instruir acciones para intentar superar un incidente sobre una base de conocimiento previamente autorizada.

Conforme al Manual de Políticas de seguridad de la información en su capítulo X de

gestión de Incidentes de Seguridad se describe su política

Tabla 119.

*Política de Registro y Respuesta a Incidentes de Seguridad de Información*

<b>Registro y respuesta incidentes de seguridad de información</b>	
De la categorización	<p>Las categorías en las que se clasificaran los incidentes son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fenómeno natural</li> <li>Agitación social</li> <li>Perturbación por radiación</li> <li>Falla de soporte</li> <li>Daño físico</li> <li>Falla técnica</li> <li>Mala asignación de privilegios</li> <li>Software malicioso</li> <li>Ataque técnico</li> <li>Fuga de información</li> <li>Contenido dañino</li> <li>Incumplimiento normativo</li> </ul>
Del Comité de seguridad	<p>Las mismas que se detallan según Clasificación de Incidentes de Seguridad de la Información, ver Anexo N°24</p> <p>El comité de seguridad de la Información clasificara los incidentes registrados acorde a sus efectos técnicos y efectos potenciales y determinara el procedimiento de respuesta de acuerdo a su priorización.</p>
De su análisis	<p>En forma periódica y continua se efectuara análisis de las estadísticas del registro de incidentes para definir las acciones de mejora para casos con mayor incidencia.</p>
Revisión y Seguimiento	<p>Información, Revisión y Seguimiento Riesgos, Jefatura de Tecnologías de la Información y el Oficial de Seguridad de la Información.</p>

*Nota:* Tomado de Manual de Políticas de la Seguridad, (Edpyme Alternativa, 2017)

La atención de gestión de incidentes obedecerá a la misma estructura organización la cual está segregada en seguridad física y seguridad informática, la misma que estará liderada por el Oficial de Seguridad de la Información quien deberá asegurar que el sistema de gestión de incidentes funcione bajo las políticas y lineamientos internos que se establezcan.

Teniendo en cuenta la definición de Activo TI<sup>5</sup> y Equipo TI<sup>6</sup>, se podrá diferenciar si

<sup>5</sup> **Activo de TI.** Son los Equipos Tecnologías de la Información o Equipo TI, más la información de la empresa.

<sup>6</sup> **Equipo TI:** Son equipos de Tecnología de la Información por los cuales se ingresa, genera,

el evento o incidente debe ser gestionado como seguridad física o como seguridad informática, a través de dos mesas de ayuda:

1. Mesa de Ayuda (MA) de seguridad informática
2. Mesa de Ayuda (MA) de seguridad física donde se atenderá todos eventos e incidentes relacionados a equipos de soporte y de seguridad que no estén integrados con los sistemas de información.

Para el detalle de los canales de comunicación de la Mesa de Ayuda ver el siguiente cuadro:

Tabla 120.

*Canales de Comunicación de la Mesa de Ayuda*

<b>Canales</b>	<b>Mesa de Ayuda</b>	
	Informática	Física
Responsable	Anita Edquen Cieza	Cesar Prada Vines
Correo	soporte@alternativa.com.pe	soporte_adm@alternativa.com.pe
Chat	soporte_TI	soporte_ADM
Teléfono Fijo	(51-74) 481-430 Anexo 136	(51-74) 481-430 Anexo 109
Celular RPC	978-727-728	989-729-402
Celular RPM	#968-623-172	# 945-869-780

*Nota:* Tomado de Manual de Procedimientos de Seguridad de la Información, (Edpyme Alternativa, 2017)

Se debe tener en cuenta que un mismo incidente de seguridad podría ser el origen de otros incidentes de seguridad. Asimismo el Oficial de Seguridad de la Información deberá resolver cualquier controversia al determinar si el incidente es informático y/o físico.

A continuación se detalla al procedimiento de gestión de incidentes de seguridad de la información.

---

procesa, almacena, y distribuyen por medio físicos o digitales la información de la Edpyme.

Tabla 121.

*Procedimientos para la Gestión de Incidencias*

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
01	Colaborador de Edpyme Alternativa	<p>1. Comunica el problema ocurrido al Responsable de Atención de Incidencias sea por correo electrónico, comunicación interna institucional y/o teléfono (fijo o Móvil). En caso la incidencia se envíe por correo electrónico el colaborador debe copiar a su Jefe inmediato superior.</p> <p>Nota: El Responsable de Atención de Incidencias, deberá de gestionar la incidencia según el cuadro de niveles de escalamiento y a la vez informar al usuario el funcionario a cargo de solucionar la incidencia.</p>
02	Responsable de Atención de Incidencias	<p>Evalúa la incidencia y asigna al personal correspondiente, para la atención de la misma y programará su atención.</p> <p>Registra la incidencia en el Módulo de Registro de Incidencias y comunica al solicitante (colaborador de Edpyme Alternativa) el nombre del personal que ha sido asignado para atender la incidencia y el tiempo máximo aproximado de respuesta.</p> <p>Nota: En caso la incidencia sea una infracción de seguridad de la información, deberá ser tratada por sus propios procedimientos según el MANUAL PARA LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN, de la política de GESTIÓN DE INCIDENTES DE SEGURIDAD, referente a la Política de Registro y respuesta a incidentes de seguridad de información de la institución.</p>
03	Personal encargado de la Incidencia	<p>4. Atiende las incidencias, al término de dar una completa solución, envía un correo al Responsable de Atención de Incidencias informando que se ha solucionado la incidencia.</p>
04	Responsable de Atención de Incidencias	<p>Registra cada incidencia solucionada en el Módulo de Registro de Incidencias y se comunica con el solicitante (colaborador de Edpyme Alternativa), informando de la solución de su incidencia. Solicita su conformidad vía correo al colaborador de Edpyme Alternativa atendido. Si pasadas las 24 horas no se envía la respuesta el Responsable de Atención de Incidencias dará por conforme la solución aplicada. En caso la solución de la incidencia resulte no aceptable deberá reportar a su Jefe inmediato.</p>
05	Responsable del Control de Incidencia	<p>7. Revisa el Reporte de Incidencias - Anexo 03, según el cuadro de niveles de escalamiento de la atención de incidencias.</p>

**FIN DEL PROCEDIMIENTO**

Nota. Tomado de CÓDIGO: MP-SEGINF-03 GESTIÓN DE INCIDENCIAS VERSIÓN: 01, , (Edpyme Alternativa, 2017)

**13.2. Mantenimiento Preventivo**

Como parte de la gestión de la Jefatura de Administración está la programación del

mantenimiento de los bienes de la empresa para lo cual se debe cumplir con el procedimiento 6 de su manual como se detalla a continuación como el mantenimiento preventivo institucional.

Tabla 122.

*Procedimientos para la Elaboración del Programa Anual de Mantenimiento*

Nº	Responsable	Actividad
01	Analista de Gestión de Mantenimiento y Seguridad	Presenta a su Jefatura el cronograma general de mantenimientos de locales y equipos de Edpyme  Nota: El Jefe de TI debe presentar su propuesta cronograma de mantenimiento de equipos de TI
02	Jefe de Administración	Recibe, revisa y propone el cronograma anual de mantenimiento que remite al Gerente de Administración y Finanzas para su inclusión en el programa de inversiones.  Control: Programa anual de mantenimiento

**FIN DEL PROCEDIMIENTO**

*Nota.* CÓDIGO: MP-ADMI-06 ELABORACIÓN DEL PROGRAMA ANUAL DE MANTENIMIENTO VERSIÓN: 02, (Edpyme Alternativa, 2017)

Cabe mencionar que se han establecido pautas para el buen uso y conservación de los vehículos de Edpyme Alternativa

### 13.3. Propuesta de Mejora

Aunque existen criterios para evaluar el mantenimiento realizado a estos se les debería dar mayor seguimiento con la finalidad de establecer criterios suficientes que aseguren la buena selección de proveedores.

Se debe establecer indicadores claros sobre el presupuesto por cada partida de mantenimiento y asimismo se debe tener en cuenta la relación de costos por mantenimiento contra la gestión de producción o ventas de la empresa como un indicador de límites presupuestales.

Se debe evaluar la externalización de las impresiones o outsourcing de impresión, para Reducir los costos y la complejidad en la administración de los sistemas de copiado e



impresión, la cual es cada vez más importante para aumentar la productividad. El outsourcing de copiado apoya procesos y servicios incluyendo el acceso continuo a la más avanzada tecnología de impresión, consumibles, mantenimiento y soporte, donde Edpyme Alternativa dejará de administrar los equipos de impresión, mejorará en administración de sus consumibles y aumentaría su eficiencia en este servicio de forma permanente con sus usuarios, aumentará el control y reducirá los gastos relacionados con sus sistemas de impresión; con un único punto de control o gestión el cual brindará la información necesaria para apoyar a optimizar sus costos de impresión. A continuación se enuncia los principales beneficios:

- Ahorros administrativos, financieros, tributarios y operativos.
- Flujo de caja predecible, presupuestable y controlable.
- Control administrativo de gastos por sede, departamento, oficina y proceso.
- Menor consumo de papel con la impresión dúplex automática.
- Controlar sus costos de impresión colocando cuotas de impresión y copiado a los usuarios.
- Identificar y corregir sub y sobre utilización.
- No se requiere inversión inicial.

Y los componentes clásicos de este servicio serían:

- Provisión del Equipamiento
- Provisión de suministros y consumibles
- Mantenimientos preventivos y correctivos
- Unidades Backup de respaldo
- Herramienta de Administración y control
- Soporte telefónico y presencial
- Capacitación a usuarios

- Reportes detallados de consumos
- Acuerdos de SLAs y penalidades
- Comités operativos

Asimismo se debe evaluar la externalización para el mantenimiento de equipos de cómputo en especial de las computadoras personales, teniendo en cuenta el dejar de comprar computadoras personales contra los costos de comprarlos y darles su correspondiente mantenimiento (preventivo y correctivo), donde se debe incluir los costos administrativos de su gestión y recursos de personal.

Para la implementación de lo expuesto se requiere la aplicación de un plan de acción que apoye a toda la gestión en aspectos claves como planificación, calidad en la gestión y reducción de costos:

Tabla 123.

*Plan de Implementación de Planificación, Calidad en la Gestión y Reducción de Costos*

<b>Ítem</b>	<b>Descripción</b>
Objetivo	Mejorar el control de la gestión de mantenimiento
Responsable	Jefe de Administración
Fecha de Inicio	Noviembre 2017
Fecha de Término	Abril 2018

Tabla 124.

*Acciones al Plan de Implementación de Planificación, Calidad en la Gestión y Reducción de Costos*

<b>Acciones</b>	<b>Aplicación</b>
Integración y seguimiento a indicadores a la gestión de mantenimiento	Noviembre 2017 Enero 2018
Proyecto de externalización en mantenimiento	Octubre 2017 Diciembre 2017
Implementación de la externalización	Enero 2018 Abril 2018

### 13.4. Conclusiones

Parte de la gestión de mantenimiento debe ser externalizada con la finalidad de liberar carga operativa en la Jefatura de Administración y a su vez mejorar la calidad de estos servicios, estos servicios deben evaluarse incluyendo el arrendamiento de equipos con lo cual se deja comprar equipos de cómputo y a su vez se descongestiona la administración de estos equipos. Se debe tener en cuenta que quizás se debe evaluar la capacidad que tengan el proveedor para atendernos en todas nuestras oficinas en especial aquellas que se encuentran en zonas rurales, si bien es cierto tendrían las mismas dificultades que ahora tiene Edpyme Alternativa se deberán establecer los niveles de servicio y las penalidades a las que estaría sujeto en caso de incumplimiento.



## Capítulo XIV: Cadena de Suministro

Aunque no se ha realizado un trabajo de cadena de suministro en Edpyme Alternativa, si se tiene programado para este año 2017 culminar con la matriz de procesos o cadena de valor, esto debido al tipo de empresa de Edpyme Alternativa la cual tiene como principal producto la venta servicios financieros como créditos, sin embargo se aplicará una semejanza a los modelos de empresas productivas con la finalidad de analizar la cadena productiva que se genera en la empresa, teniendo en cuenta la importancia de analizar toda la cadena de suministro de Edpyme Alternativa desde los proveedores de fondeo o financiamiento a la denominada tasa de fondeo y sus gastos financieros derivados, para luego transformar estos recursos en productos crediticios a ofertar a los clientes, por lo cual se genera los gastos operativos, administrativos y de provisión, por lo cual se deberá colocarlos a una tasa de interés que le permita obtener utilidades, luego de la amortización del crédito incluida la gestión de cobranza.

### 14.1. Definición del Producto

Conforme a lo explicado y analizado en el Capítulo I en su ítem Productos y Servicios, Edpyme Alternativa ofrece de forma principal productos de crediticios los cuales se agrupan y distribuyen de la siguiente forma:

**Rural.** Dirigido a personas que gestionan actividad micro empresarial en comercio, producción o servicios, siempre que residan u operen en zonas rurales y/o urbanas marginales y con un mínimo de 6 meses de experiencia en la actividad. Este grupo solo tiene un solo producto crediticio denominado “Rural”.

**PYME.** Dirigido a financiar a los microempresarios de los sectores de producción, comercio y servicios u otros a excepción de agricultura, siempre que estos están ubicados en zonas urbanas o urbanos marginales. Este grupo solo tiene un solo producto crediticio denominado “Pyme” (tradicional) y el (Pyme) “Diario”, dirigido a financiar a micro

empresarios quienes trabajan en mercados, mercadillos y paraditas, donde se realiza recaudación en sus propios negocios.

**Crediservicios.** Dirigido a personas naturales con experiencia en realizar actividades de mano de obra operativa especializada o doméstica, quienes usualmente no cuentan con sustento formal para su remuneración. Este grupo solo tiene un solo producto crediticio denominado “Crediservicios”.

**Consumo.** Dirigido a brindar financiamiento a toda persona natural que cuente con ingresos mensuales permanentes sobre los cuales cuenta con los respectivos sustentos, donde el destino es para atender compra de bienes o pago de servicios. Este grupo solo tiene un solo producto crediticio denominado “Consumo” o también conocido como Personal.

**Agrícola.** Dirigido a financiar a micro productores agrícolas en zonas dentro de nuestro ámbito de acción. Este grupo solo tiene un solo producto crediticio denominado “Agrícola”.

**Mejorando Mi Casa.** Dirigido a financiar mejoras y ampliaciones en las viviendas de los clientes. Este grupo solo tiene un solo producto crediticio denominado “Mejorando Mi Casa (tradicional)”, al respecto se menciona que desde inicios de año se dio de baja al producto “Mejorando Mi Cas Alternativo”.

**Vehicular.** Dirigido a financiar la compra de vehículos. Este grupo se tiene los productos crediticios denominados: “Vehicular (tradicional)” dirigido a empresas de servicio de transporte para financiar usualmente las conocidas “combis”, “Vehicular PYME” dirigido micro empresarios para la compra unidades a fin de trabajarlas en actividades relacionadas a su actividad y “Credipalanca” que está dirigido a choferes quienes alquilan su unidad vehicular donde trabajan haciendo servicio de taxi.

#### **14.2. Descripción de las Empresas que Conforman la Cadena de Abastecimiento, desde el Cliente Final, hasta su Fuente de Financiamiento**

Nuestra clientela está conformada por micro empresarios en su mayoría dedicados a actividades productivas informales quienes se desarrollan en especial en zonas rurales con poca oferta bancaria.

Se tiene conformado un pequeño equipo de cobranza para nuestra cartera de riesgo.

Se cuenta con un red de agencias distribuida conforme a lo detallado en el ítem Red de Agencias y Oficinas del Capítulo II, las cuales están agrupadas en mayor número dentro de las regiones de Lambayeque y Piura con un tendencia de crecimiento desde los actuales puntos de atención hacia la zona oriental por la marginal de la selva.

Nuestra sede administrativa se encuentra ubicada en la ciudad de Chiclayo.

Los principales proveedores de financiamiento o fondeadores son CMAC Trujillo, Symbiotics, CMAC Huancayo, Responsibility Global, Caja Sullana, Stichting Hivos – Triodos Fonds, COFIDE y Triple Jump.

#### **14.3. Descripción del Nivel de Integración Vertical, Tercerización, Alianzas o Joint - venture.**

En la gestión de fondeo o con los acreedores quienes nos proporcionan las fuentes de financiamiento se deben cumplir contratos de financiamiento los cuales contienen covenants de cumplimiento, asimismo estas relaciones deben realizarse dentro del marco de lo normado por la Superintendencia Nacional de Banca, seguros y AFP, todo lo detallado obliga a un buen nivel de integración vertical en este sub proceso de parte de Edpyme alternativa con sus fondeadores, al respecto cabe mencionar que durante el año 2015 se implementó en la Jefatura de Finanzas y Tesorería un sistema para administrar sus adeudos con sus fondeadores y evitar el riesgo de algún incumplimiento.

Como ya se había explicado existe poca externalización o “tercerización” sin embargo

al interior de Edpyme Alternativa se viene gestando el establecer la tercerización de algunos servicios como: mantenimiento de equipos de cómputo, gestión de recarga de impresoras, digitalización de documentos, entre otros varios proyectos, de todos ellos cabe destacar lo recientemente aprobado para la “tercerización” de las boletas de pago para sus colaboradores lo cual estaría entrando en operación desde julio de este año.

En definitiva Edpyme Alternativa gestionan casi toda la cadena de suministro de créditos hacia sus clientes donde solo en necesario fondeo representa por ahora un eslabón en la cadena fuera de su dominio.

A continuación se muestra la representación de la cadena de suministro para Edpyme Alternativa desarrollada de forma exclusiva para este trabajo.

#### **14.4. Describir las Estrategias del canal de Distribución para Llegar al consumidor**

##### **Final**

Teniendo en cuenta la estrategia de penetración y consolidación en mercado rurales se tiene planificado un crecimiento en zonas rurales por encima del crecimiento en zonas urbanas, conforme a sus políticas y objetivos institucionales descritas en los Capítulos anteriores, la principal estrategia de crecimiento en zonas rurales es abriendo una Oficina de Información denominada “Oficina Informativa”, la cual no requiere autorización para su apertura por parte de la Superintendencia Nacional de Banca, Seguros y AFP, pero sirve como nexo entre los potenciales clientes de la comunidad y la Agencia más cercana. Asimismo se cuenta con otras estrategias de iniciar los canales de distribución en zonas nuevas como son: La “Carpa Móvil”, u Oficina Móvil la cual tiene autorización y puede ser instalada por algunos días para colocar micro créditos; y también se utiliza una campaña de impulsión denominada “Alternativa siempre Presente”, la cual lleva un pequeño espectáculo a la comunidad con la finalidad de estrechar lazos y confianza con la comunidad y a la vez iniciar la captación de clientes potenciales.

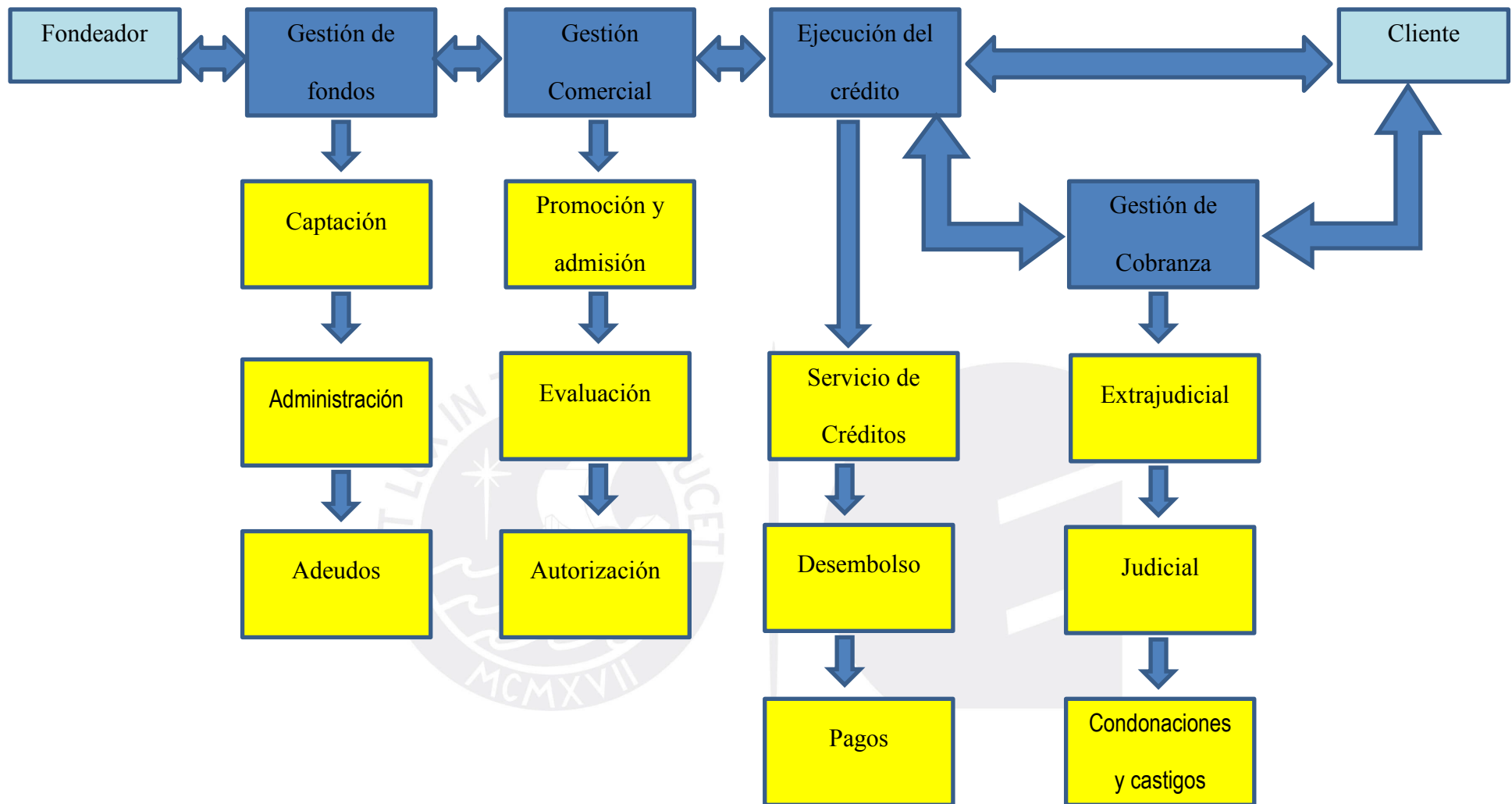


Figura 51. Cadena de suministro de Edpyme Alternativa



Para mantener un equilibrio entre las colocaciones impulsadas por la fuerza del área de negocios y su control en el cumplimiento de los requisitos y condiciones necesarias de parte de los clientes se tiene como estrategia la independencia con la jefatura de operaciones quienes tiene como funciones el verificar los principales requisitos de cada crédito y su vez deben asegurar la integridad en las operaciones de ingreso y salida de dinero (desembolsos y pago de créditos) con los clientes, asimismo también gestionan las operaciones de otros servicios no financieros como estrategia de integración con los clientes, entre estos servicios se tiene el pago de servicios básicos (agua, energía eléctrica y teléfono)

Se menciona también a la fuerza de cobranzas la cual debe gestionar con aquellos clientes quienes presentan atrasos en el pago de sus cuotas programadas al momento de su captación, aunque esta fuerza de personal no es amplia en número de personas si se considera necesaria para establecer un mecanismo alternativo a la gestión de cobranza que realizan los analistas de créditos de esta forma la fuerza de ventas centra siempre sus esfuerzos en mantener las colocaciones.

#### **14.5. Proponer Mejoras al Desempeño de la Cadena de Aprovisionamiento**

Siendo los principales atributos que destacan en Edpyme Alternativa la rapidez y flexibilidad en sus operaciones, lo cual es reconocido en el medio donde se desarrolla, aún no cuenta con políticas claras para atender a sus clientes recurrentes, a quienes debería de brindar una mejor atención en cuanto a los mismos atributos que ya se han mencionado, por lo cual resulta necesario establecer la segregación de sus clientes a fin de cumplir con este cometido, este proyecto se ha venido tratando de desarrollar en años anteriores sin mucho éxito.

De forma paralela a la segmentación de clientes la Gerencia de Negocios a desarrollado varias políticas especiales para sus clientes recurrentes quienes mantengan una buena calidad en su cartera desde cuando a finales del año 2014 se automatizó el proceso de

evaluación, sin embargo el trasladar todos estos beneficios que antes brindaba de forma informal ha terminado por convertir los llamados lineamientos comerciales en más de un cuarto de ciento de políticas engorrosas para su integración y entendimiento los cuales siguen creciendo cada mes, por lo cual resulta necesario el volver a revisar todas estas políticas con la finalidad de integrarlas y automatizarlas de forma que resulten más transparentes y sencillas en su aplicación, donde uno de los principales aportes será la asunción de políticas según una adecuada segmentación de clientes.

Para la implementación de lo expuesto se requiere la aplicación de un plan de acción que mejore la dinámica del suministro y a la vez brinde un mejor servicio con rapidez y flexibilidad:

Tabla 125.

*Segmentación de la Cartera*

<b>Ítem</b>	<b>Descripción</b>
Objetivo	Segmentar la cartera para brindar un trato más personalizado
Responsable	Jefe de Cumplimiento Normativo y Tecnología Crediticia
Fecha de Inicio	Noviembre 2017
Fecha de Término	Enero 2018

Tabla 126.

*Acciones para la Segmentación de la Cartera*

<b>Acciones</b>	<b>Aplicación</b>
Integración y revisión de las políticas y lineamientos comerciales	Noviembre 2017
Construcción del modelo de segmentación de cartera	Diciembre 2017 – Enero 2018

#### **14.6. Conclusiones**

Para centralizar esfuerzos en la cadena de suministro de Edpyme Alternativa sería conveniente externalizar alguna parte de la gestión de soporte institucional, asimismo urge la revisión e integración de las políticas de negocio las cuales han venido creciendo en su afán

de formalizarlos luego de que se automatizara el proceso de evaluación crediticia, donde la segmentación de clientes y la reorganización de sus políticas resultan urgentes de atender con la finalidad de asegurar la sostenibilidad de los atributos que hacen de esta empresa se mantenga en un mercado tan competitivo.



## Capítulo XV: Conclusiones y Recomendaciones

### 15.1. Conclusiones

Edpyme Alternativa se mantendrá como sostenible en la medida que pueda adaptarse en incursionar sobre nuevas zonas rurales con baja oferta bancaria y mantener de forma periódica el análisis para el cierre de algunas de sus oficinas las cuales con el tiempo vayan quedado ubicadas en nuevas zonas urbanas con mayor oferta bancaria, por cuanto no se puede competir por tasas de interés.

Existe problemas para estandarizar el desarrollo de políticas y procedimientos con orientación al cliente o sobre el marco de una metodología por procesos esto debido a que tanto su estructura, gestión y políticas de trabajo están establecidas de forma funcional, lo cual retrasa de forma significativa el desarrollo de indicadores de procesos para la toma de decisiones de la gerencia.

Según las proyecciones de la evolución de las cifras de ingresos y gastos, pero teniendo en cuenta el esperado incremento de las provisiones, se deberá poner énfasis en ajustar los costos y gastos administrativos hasta terminar el año 2017, asegurando al mismo tiempo la expansión de nuestra red de agencias programada para lo cual se requiere incidir de nuevo en fortalecer el planeamiento y desarrollo institucional, incluida la revisión y control de los incentivos monetarios.

Es necesario evaluar los procesos que puedan ser externalizados con la finalidad de liberar carga operativa, mejorar la calidad de estos servicios, y en la medida de lo posible deberían también aliviar los costos administrativos.

### 15.2. Recomendaciones

Reforzar la Gerencia General con las áreas de desarrollo y planeamiento institucional con la finalidad de asegurar la rentabilidad, lo cual deberá asegurarse también, con un seguimiento diario de los principales indicadores, para tener una rápida gestión de cambios en

la Red de Agencias y Oficinas de Edpyme Alternativa que permita trabajar incluso con distintas estrategias comerciales según regiones para acelerar y asegurar lograr la mejor rentabilidad, crecimiento y competitividad entre cada región.

Reforzar e integrar los órganos de cumplimiento quienes deberán generar las alertas sobre aquellos indicadores que presenten distorsiones y a la vez deberán proponer propuestas de solución.

Adoptar como referencia de forma mínima el estándar de calidad ISO 9001 el cual facilitará el desarrollo y control de sus planes institucionales, asimismo lograría integrar mejor sus políticas de acercamiento al cliente, por cuanto a pesar de existir procedimientos, muchos de estos aún están segregados por áreas o jefaturas, varios no tienen controles o los que tienen controles aún no están organizados hasta los órganos de dirección. Como herramientas se debe de desarrollar el mapa de procesos y seguidamente la cadena de valor o de suministro ambos con la finalidad de también implementar los mecanismos más adecuados para gestionar canales especiales en mejora continua que aceleren la gestión en los procesos críticos.

Desarrollar un Manual de Marca de la Empresa el cual deberá determinar un estilo más amigable y cercano al tipo de cliente que atiende en toda su infraestructura (local, distribución, decoración, colores, actividades, otros), se sugiere también evaluar aspectos de la Campaña Alternativa Siempre Presente, los cuales deberían ser tratados también al interior de cada agencia o región en particular las cuales debería tener estrategias diferenciadas que apoyen su rentabilidad.

Reforzar y formalizar el diseño, implementación y control para el proceso de implementación de una agencia no solo en los aspectos normativos o regulatorios necesarios (Check List) sino además en otros aspectos como la distribución de espacios para evitar continuas remodelaciones y los controles financieros necesarios.

## Referencias

- Aquino Victoriano, G. (15 de Noviembre de 2017). *Deming - Mejoras para la Calidad*.  
Obtenido de sitio web de INSTITUTO TECNOLÓGICO DE APIZACO:  
<https://mejoras-para-la-calidad-avg.weebly.com/deming.html>
- COBIT y el Cuadro de mando integral*. (2013). Recuperado el 20 de marzo de 2017, de  
<https://riunet.upv.es>
- Curso de Fundamentos de COBIT 5*. (2010). Recuperado el 20 de MARZO de 2017, de  
[www.latamcs.com](http://www.latamcs.com)
- Edpyme Alternativa. (2015). *Manual de Organización y Funciones Versión 8.5*. Chiclayo.
- Edpyme Alternativa. (2016). *Informe de Cartera del Área de Negocios*. Chiclayo.
- Edpyme Alternativa. (2016). *Memoria Anual*. Chiclayo.
- Edpyme Alternativa. (2016). *Memoria Institucional Edpyme Alternativa*. Chiclayo.
- Edpyme Alternativa. (Setiembre de 2016). Taller de Gobernabilidad. Chiclayo.
- Edpyme Alternativa*. (2017). Recuperado el 20 de marzo de 2017, de [www.alternativa.com.pe](http://www.alternativa.com.pe)
- Edpyme Alternativa. (20 de marzo de 2017). ::: *EDPYME ALTERNATIVA* ::: Obtenido de  
sitio web de Edpyme Alternativa: [www.alternativa.com.pe](http://www.alternativa.com.pe)
- Edpyme Alternativa. (Marzo de 2017). Balance General Proyectado y Ejecutado. Chiclayo.
- Edpyme Alternativa. (2017). *Informe Comité Administrativo Financiero*. Chiclayo.
- Edpyme Alternativa. (2017). *Informe de Cartera del Área de Negocios*. Chiclayo.
- Edpyme Alternativa. (2017). *Informe del Comité Administrativo Financiero*. Chiclayo.
- Edpyme Alternativa. (2017). *Manual de Normativas*. chiclayo.
- Edpyme Alternativa. (2017). *Manual de Organización y Funciones*. Chiclayo.
- Edpyme Alternativa. (2017). *Manual de Perfiles y Cargos*. Chiclayo.
- Edpyme Alternativa. (2017). *Manual de Políticas de Seguridad de la Información*. Chiclayo.
- Edpyme Alternativa. (2017). *Manual de Políticas y Procedimientos de Administración*.

Chiclayo.

Edpyme Alternativa. (2017). *Manual de Políticas y Procedimientos de Administración Versión 3.3*. Chiclayo.

Edpyme Alternativa. (2017). *Manual de Políticas y Procedimientos de Créditos - Lineamientos Comerciales*. Chiclayo.

Edpyme Alternativa. (2017). *Manual de Políticas y Procedimientos de Finanzas y Tesorería Versión 1.9*. Chiclayo.

Edpyme Alternativa. (2017). *Manual de Políticas y Procedimientos del Sistema de Gestión Normativo*. Chiclayo.

Edpyme Alternativa. (2017). *Manual de Procedimiento de Caja Versión 4.0*. Chiclayo.

Edpyme Alternativa. (2017). *Manual de Procedimientos de Administración*. Chiclayo.

Edpyme Alternativa. (2017). *Manual de Procedimientos de Negocios*. Chiclayo.

Edpyme Alternativa. (2017). *Manual de Procedimientos de Seguridad de la Información*. Chiclayo.

Edpyme Alternativa. (2017). *Manual de Procedimientos de Tesorería y Finanzas Versión 1*. Chiclayo.

Edpyme Alternativa. (2017). *Manual de Procedimientos del Área de Negocios*. Chiclayo.

Edpyme Alternativa. (2017). *Manual de Procedimientos del Área de Operaciones*. Chiclayo.

Edpyme Alternativa. (2017). *Manual de Procedimientos para Elaboración de Planes*. Chiclayo.

Edpyme Alternativa. (2017). *Normativa de Otorgamiento de Créditos*. Chiclayo.

Edpyme Alternativa. (2017). *Plan Estratégico 2017 - 2019*. Chiclayo.

Edpyme Alternativa. (2017). *Plan Estratégico Institucional 2017 - 2019*. Chiclayo.

Edpyme Alternativa. (2017). *Plan Operativo Anual*. Chiclayo.

Edpyme Alternativa. (2017). *Plan Operativo Anual Institucional*. Chiclayo.

Edpyme Alternativa. (2017). *Plan Operativo Institucional*. Chiclayo.

Edpyme Alternativa. (2018). *Manual de Normativas*. Chiclayo.

Edpyme Alternativa. (2018). *Manual de Procedimientos del Área de Negocios Versión 1.0*.

Chiclayo.

Edpyme Alternativa. (2018). *Normativa de Otorgamiento de Créditos, versión 8.6*. Chiclayo.

Edpyme Alternativa. (2018). *Reglamento de Cobranzas y Castigos Versión 7.1*. Chiclayo.

*Gestionando Empresas*. (marzo de 2012). Obtenido de Block.

Listado de Empresas con Certificación ISO 9001 DEL CDI. (2016).

*Wikipedia*. (s.f.). Obtenido de Representación gráfica del modelo de Porter.





**Apéndice A. Requisitos a cumplir por el administrador de agencia para la seguridad mínima obligatoria en la oficina de una IFI supervisada por la SBS**

N°	Condiciones y Requisitos
1	Contar sistema de alarma y protección contra asaltos, robos e intrusión; con alarma silente y alarma a distancia
2	Los Recibidores/Pagadores deberán disponer de un pulsador de alarma.
3	Letrero exterior de contar con sistema de alarma y protección contra asaltos, robos e intrusión
4	Servicio de vigilancia especializado, autorizado, uniformado, armado y dotado con chaleco antibalas.
5	El servicio de vigilancia participa en la apertura, orden, registro(incidentes) y cierre, incluye procedimientos
6	El servicio de vigilancia deberá disponer de un pulsador de alarma inalámbrico.
7	Se deberá contar y usar ordenadores de espera físicos, incluye instructivo.
8	Los colaboradores de la Edpyme deberán portar obligatoriamente y de forma visible su FotoCheck
9	Los colaboradores de la Edpyme deben conocer al funcionario encargado de la seguridad (ALS).
10	Los colaboradores de la Edpyme deben conocer las referencias de contacto con la estación de PN más cercana
11	Contar con sistema de energía de respaldo, en caso ocurra un corte de energía eléctrica, incluye procedimiento.
12	Cuentan con instructivo/guía de buen uso de las computadoras y estas tiene software de seguridad (antivirus).
13	Los movimientos de efectivo se deberán realizar con empresas trasportadoras de dinero (ETC)
14	Se debe facilitar el acceso al personal de las ETC. Tanto en la recepción como en la entrega de remesas.
15	Los movimientos de efectivo en zonas sin ETC, se efectuará con participación de la Policía Nacional (PN)
16	El conteo para la recepción/entrega (R/E) de dinero se ejecutará en la ante bóveda (AB) cuando esta exista.
17	El conteo para la R/E de dinero se ejecutará en la ventanilla más cerca de la caja fuerte cuando no exista AB.
18	Las puertas de bóveda y caja fuerte deben contar con llave y clave con retardo (corto y largo).
19	La apertura y cierre de bóveda o caja fuerte debe tener dualidad en funcionarios en cuanto a llave y clave.
20	Debe efectuarse cambio de clave cada vez que se cambie a su funcionario a cargo, incluye procedimiento.
21	La llave duplicada de la bóveda o caja fuerte debe estar guardada en custodia en otra sede de su conocimiento.
22	Toda bóveda debe cumplir con los siguientes requisitos mínimos: Construida en concreto armado y/o acero. Caja fuerte de seguridad, con niveles de seguridad susceptible de reducir el riesgo de incendio y de violación por elementos mecánicos o equipo de oxicorte. Sistema de iluminación con alimentación externa.
23	Toda caja fuerte debe cumplir con los siguientes requisitos mínimos: En recinto: Cerrado, opaco, material resistente, con seguridad electrónica, fuera de la vista del público. Si pesa menos de mil (1,000) kilogramos, deberá contar con anclaje a estructura de concreto armado.
24	La bóveda o ante bóveda debe cumplir con los siguientes requisitos mínimos: Sistema de detección de incendios. Antes del ingreso debe contar con el aviso de restricción de acceso "sólo a personal autorizado", Deben contar con sistema de seguridad para su monitoreo a distancia (videovigilancia)
25	Guardar al interior de la bóveda o caja fuerte solo dinero y documentos valorados coherente con el sistema.
26	Contar con el registro de ingreso de colaboradores ajenos al manejo de bóveda y caja fuerte.
27	Contar con el registro de actividades inusuales en el público que ingresa a la sede. Sistema de video vigilancia en locales con bóveda o caja fuerte. Operativo, instalado con monitor Spot en su oficina e interconectada con el ASL.
28	Tiene acceso con clave al sistema. Tiene cámaras instalas en los ambientes de atención al público, bóveda, ante bóveda y caja. Cuenta con aviso de advertencia del sistema de video vigilancia
29	Cuenta con aviso de restricciones de seguridad para el acceso a las instalaciones de la Edpyme (Armas, celulares, fotografías o filmaciones, gorros y lentes oscuros).
30	Croquis de Evacuación con la señalización correspondiente de conformidad a la disposición del INDECI
31	Los colaboradores de la sede están capacitados, han conformado brigadas y cuentan con los equipos en: Brigada contra incendios, Brigada de evacuación, Brigada de seguridad y Brigada de primeros auxilios.

ALS. Analista de Logística y Seguridad.

JA. Jefatura de Administración.

PN. Policía Nacional del Perú.

AG. Administrador de Agencia

ETC. Empresa trasportadora de caudales.

TI. Tecnologías de la Información

AB. Ante bóveda.

FyT. Finanzas y Tesorería

INDECI. Instituto Nacional de Defensa Civil.

JO. Jefatura de Operaciones

CSST. Coordinador de seguridad y salud en el trabajo

**Apéndice B. Requisitos a cumplir por el responsable de la seguridad física para la seguridad mínima obligatoria en una agencia de una IFI supervisada por la SBS**

N	Condiciones y Requisitos
1	Informe anual de los requerimientos de seguridad, vigilancia y capacitación.
2	Documentos referentes a la empresa de vigilancia Contrato con la empresa de seguridad particular. Hoja de Vida del personal de seguridad, actualizado anualmente, el cual incluye: Tiempo laborando en la Edpyme Descripción-Resumen de su arma de fuego. Licencia de posesión y uso de arma (fecha de vencimiento). Municiones y fecha de fabricación. Descripción-Resumen de su chaleco antibalas y su fecha de fabricación. Carnet de Vigilante otorgado por SUCAMEC. Número del equipo de comunicación asignado y verificación de su operatividad. Evidencia de adiestramiento especializado, mínimo 1 vez al año para el personal de vigilancia. Cronograma de rotación del personal y/o turnos de trabajo.
3	Reglamento y procedimientos de seguridad los cuales deben ser revisados anualmente y donde debe incluir: Procedimientos para apertura y cierre de la bóveda y/o caja fuerte de seguridad donde se depositan dinero y valores, con un sistema de tiempos mínimos de retardo (corto y largo), número de veces de máxima apertura y el tiempo que debe permanecer abierta. Estas normas serán supervisadas por la Central de Alarmas a la que se encuentre conectada; incluye plan dual (dos personas diferentes) en clave y llave, Procedimientos donde participa el servicio de vigilancia (apertura, orden, registro de incidentes y cierre) Procedimientos de cambio de clave en caso de cambio de funcionario. Instructivo de custodia de llave de bóveda o caja fuerte en otra sede, incluye anexo de sedes y duplicados. Procedimientos de recepción y/o entrega de remesas con las empresas transportadoras de dinero (debe incluir tiempo de espera mínimo en la vía pública). Procedimientos de tenencia de llaves y claves, así como para el cambio de clave en las cerraduras especiales y en los sistemas de control y operación del panel de alarma. Directiva del uso obligatorio del fotocheck. Instructivo de uso de ordenadores de cola. Instructivo o guía para el buen uso de los equipos de cómputo. Procedimientos de operatividad del negocios en contingencia (incluye en corte del suministro de energía)
4	Especificaciones técnicas de: Especificaciones técnicas de la construcción y materiales del recinto de la bóveda, incluido el anclaje. Especificaciones técnicas de la puerta de la bóveda (sistema, llave, clave, retardo e instrucciones). Especificaciones técnicas de las cerraduras de la caja fuerte (sistema, llave, clave, retardo e instrucciones).
5	Contrato con proveedor (ASBANC) referente a nuestros sistemas de seguridad, operatividad y mantenimiento, incluye: Reporte anual del mantenimiento de todos nuestros servicios de seguridad donde se garantiza la operatividad de los sistemas de seguridad en la sede a inspeccionarse. Y la verificación de la interconexión con la PN.
6	Contrato y/o convenio con proveedores referente a la operatividad y mantenimiento de nuestros servicios de: Temporizador de la cerradura de bóveda o caja fuerte. Sistema contra incendios. Cerrajero. Extintores de incendios.
7	Copia de las normas y procedimientos de seguridad a seguir en caso asalto, sismo o incendio.
8	Acta de ejecución de simulacros de incendio, sismo, asalto.
9	Detalle gráfico de las áreas y actividades de los colindantes a la Edpyme.
10	Ultimo certificado de la SUCAMEC de haber cumplido con los requisitos mínimos obligatorios de seguridad.
11	Licencias vigentes para el uso de sistemas antivirus por cada PC de la sede.
12	Sistema de video vigilancia en locales con bóveda o caja fuerte Constancia de instalación del sistema, incluido el monitor Spot por local e interconectada con el ASL. Listado del control de las cuentas de acceso. Plano de ubicación de cámaras por local (ambientes de atención al público, bóveda, ante bóveda y caja) Registro de mantenimiento de equipos de video vigilancia.
13	Registro fotográfico anual de la colocación de avisos de uso estándar para la seguridad de los locales Sistema de alarma y protección contra asaltos, robos e intrusión, Restricción en bóveda, para sólo a personal autorizado, Advertencia por el uso del sistema de video vigilancia, Restricción en el uso de armas, celulares, fotografías o filmaciones, gorras y lentes oscuros,
14	Plan de seguridad y certificado otorgado por INDECI, incluye croquis de evacuación. SUCAMEC. Superintendencia Nacional de Control de servicios de seguridad, armas, municiones y explosivos de uso civil. ASBANC. Asociación de Bancos del Perú. PN. Policía Nacional del Perú INDECI. Instituto Nacional de Defensa Civil.

**Apéndice C. Requisitos a cumplir por el administrador de agencia/oficina seguridad en edificaciones e instalaciones para oficina principal/agencias**

N	Condiciones y Requisitos
1	El ingreso y/o salida del local: Presentan un ancho libre mínimo de 1.2 m. y un alto no menor a 2 m.
2	Las puertas en las vías de evacuación: Sin llave, cerrojo, candado, o cualquier elemento que obstaculice su apertura en un momento de emergencia. Debidamente identificadas como vía de evacuación. No abren directamente sobre un desnivel, se requerirá un descanso de mínimo 1 m. de ancho. Las puertas de evacuación deben abrir hacia el exterior, sin obstaculizar ninguna vía. Con dispositivos para su apertura con el propio empuje de las personas que salgan. De material resistente al fuego y sin vidrio crudo.
3	Las vías de evacuación: Tiene un ancho mínimo como para que pasen dos personas juntas, o mínimo 0.9 m. Se encuentran libres de obstáculos, cableados, canaletas, vidrios o espejos, salvo vidrios de seguridad. Los materiales y/o productos están almacenados/apilados de forma segura.
4	Las escaleras de las vías de evacuación: Deben tener un ancho mínimo de 1.20 m. Evitar escaleras de madera, y si fueran de madera deben tener barniz retardador de fuego.
5	Las ventanas: Sin elementos, ni equipos que pudieran generar fuego en contacto o cerca de las cortinas.
6	Las paredes, columnas, techos y vigas (columnas), no presentan severo deterioro: No deben existir fugas de agua o humedad en las columnas, techos y vigas (columnas) No deben existir fisuras o grietas en las columnas, techos y vigas (columnas). Las instalaciones con estructuras de madera deben contar con aislamiento de la lluvia.
7	Protección pluvial Sistema de evacuación de aguas pluviales operativo. Si existe tragaluz este deberá contar con cubierta superior para lluvia. Cubierta superior para lluvia en caso de tener equipos eléctricos instalados en la azotea.
8	El falso techo: Está fijo para resistir la gravedad y la acción sísmica. Debe tener una resistencia adecuada al fuego (no es de material inflamable).
9	Suministro de energía: Alimentación mínima: Trifásica 280 voltios Protección con Supresor de Transitorios Tipo "A" o "B" antes del Tablero Principal.
10	Tableros eléctricos: Debe estar señalizado como "Riesgo Eléctrico". Es de material no combustible, y los tableros no metálicos deben contar con certificación para su uso. Los tableros metálicos deben: Estar contruidos con lámina de metal de mínimo 1.59 mm de espesor, Tener protección ante la corrosión interna y externa (pintura anticorrosiva). Con tapa y sistema de cerrado operativo.
11	Los interruptores del tablero eléctrico: Todos los interruptores están debidamente identificados según su uso. Tiene interruptores diferenciales en instalaciones donde se conecten cualquier equipo eléctrico, o electrónico. El resto de interruptores deberán ser diferenciales o termomagnéticos. Se debe asegurar el NO uso de llaves de cuchilla.
12	Los cables conductores: El cableado eléctrico que ingresa a la edificación hasta llegar al Tablero debe: Estar entubado y dentro de la estructura de la edificación(pared), Ser de calibre mínimo 8 AWG No se utiliza cable mellizo o flexible en instalaciones fijas (techo o paredes). Los conductores deben estar debidamente protegidos en sus uniones o juntas con material aislante. Las cajas de paso tienen tapa. El cableado eléctrico que alimenta los circuitos internos de la edificación debe: Estar entubado y dentro de la estructura de la edificación (pared) o excepcionalmente dentro de canaleta, Ser de calibre mínimo 14 AWG El cableado flexible de los equipos no debe obstaculizar el libre tránsito.
13	Los tomacorrientes: Deben estar en buen estado y no se utiliza adaptadores múltiples. Tienen conexión a tierra en baños y para equipos con enchufe de tres espigas, incluidos los circuitos de gran consumo como el aire acondicionado. Los colaboradores no conectan equipos eléctricos y/o electrónicos de uso personal, sin autorización. No se instalan tomacorrientes en el piso, salvo tengan un circuito eléctrico independiente.
14	Los equipos de alumbrado (focos, fluorescentes, lámparas, etc.): La luminaria está operativa a fin de asegurar las labores de cada ambiente, No presentan cables o empalmes expuestos, Las luces de emergencia, se encuentran operativas.
15	El local cuenta con señales de seguridad: Plano de ubicación con: Detalle de industrias y actividades colindantes, Hidrantes próximos (tomas de agua para bomberos), Zona segura al exterior del local, como punto de reunión en caso de emergencia. Planos de distribución con: Rutas de evacuación, señalización para evacuación, zonas seguras, un plano por cada nivel, Uso o actividad principal por cada recinto, y se debe especificar las zonas de almacenamiento. Cuenta como mínimo con: Señales direccionales de salida, señales de salida, señales de zona segura en caso de sismo, señales de riesgo eléctrico, señales de extintores, cartel de máximo aforo, alarma contra incendios y salida de socorro en caso exista. Las señales de salida, parte superior encima del marco de la puerta a 2.10 m. Deben ser fotoluminiscentes. Las señales del extintor a 1.80 m y el extintor a 1.50 m. Ambas señales deben estar numeradas. Las señales de Zona Segura se colocarán en las columnas a una altura de 1.80 metros. La señal de aforo por cada área, 1.80 m. de altura, solo locales con más de 20 PCs. (Aprox. 3 m3x persona)

N	Condiciones y Requisitos
16	Aire acondicionado, zonas con temperatura promedio anual superior a los 20°C (Como: Lambayeque, Piura, Amazonas) Ambientes de atención al público, máximo 12,000 BTU por cada colaborador que atiende al público. Otros ambientes de trabajo, máximo 12,000 BTU por ambiente.
17	Extintores contra incendios: Cada extintor debe estar asignado al cuidado y uso de los responsables de la brigada contra incendios. Listado numerado de extintores, con su responsable y fecha de último mantenimiento. Se cuenta al menos con un extintor de polvo químico seco de 6kg o un extintor por cada 25m <sup>2</sup> de área. El extintor debe estar en un espacio libre de mínimo un metro cuadrado. En los ambientes con más de 5 computadoras, o con motores o paneles eléctricos se deberá contar con un extintor de dióxido de carbono. Protocolo de prueba de operatividad y mantenimiento que garantice operatividad y carga vigente.
18	Operatividad del sistema de Alarma contra incendios, lo cual incluye como mínimo: Pulsador, instalado cerca del ingreso a cada piso, en zona visible e identificado "Alarma contra incendios". Detectores de humo (no deben instalarse en ambientes donde podrían generar falsas alarmas) Sirena audible con lámpara estroboscópica. Protocolo de prueba de operatividad y mantenimiento que garantice operatividad.
19	El Botiquín de Primeros Auxilios: Debidamente asignado al cuidado y uso del responsable de la brigada de primeros auxilios Con su contenido mínimo: Para uso del brigadista: Gel desinfectante, guantes estériles y tijeras estériles, Teléfonos servicio de ambulancia Para atender al herido: Crema para dolor e inflamación, Jabón líquido neutro, agua destilada y agua oxigenada, Algodón estéril, gasa estéril y esparadrapo estéril, Vendas elásticas y seguros para vendas, Pastillas para dolor, inflamación, antialérgicas, Agua para tomar.
20	La Mochila de Emergencia: Debidamente asignado al cuidado y uso del responsable de la brigada de evacuación. Con su contenido mínimo: Casco de seguridad, Silbato y linterna, Guantes y cuerda (opcional), Botella de agua, (renovada Max. 6 meses), Manta.
21	Listado de teléfonos de emergencia: Publicado en un lugar de fácil visualización del funcionario a cargo del local. El cual debe contener de forma mínima los siguientes teléfonos: Compañía de bomberos más cercana, Comisaría de su sector, águilas negras, radio patrulla, serenazgo, según resulte aplicable, Servicio de ambulancia más cercano, Servicio de vigilancia privada correspondiente a su local, Compañía de seguridad, y Responsable de Seguridad de la Edpyme.
22	Gabinete de Comunicaciones: Instalado en ambiente independiente o en la Oficina del Responsable del Local. Cerrado con llave a cargo del Responsable del local y la copia a cargo del Responsable de Plataforma TI. Cuenta con equipo UPS en línea de potencia mínima de 1kVA. El Ambiente donde se encuentra tiene: Puertas y ventanas con sistema cerrado operativo y Aire acondicionado mínimo 12,000BTU
23	El pozo a tierra: Tienen pozo de puesta a tierra debidamente instalado por un Ing. Eléctrico. Certificado vigente de mantenimiento anual, asegure la medición de la resistencia menor o igual a 25 ohmios. Como límite interno deberá ser menor o igual a 6.25 ohmios (1/4 de lo exigido por la norma).
24	Los anuncios publicitarios externos, con uso energía eléctrica (iluminación): Tienen cableado adecuado y con protección especial para el ambiente exterior (no usar conductores flexibles) Está conectado al sistema de pozo a tierra.
25	La Distribución de la carga, debe estar asegurada por un Ing. Eléctrico: Las instalaciones de cada circuito corresponden según la capacidad de carga requerida (balanceo de carga) Del ingreso del suministro eléctrico hasta el Tablero Principal, las instalaciones deben soportar mínimo 32 amperes. Para equipos de cómputo y comunicaciones, las instalaciones deben soportar mínimo 25 amperes. Para tomacorrientes y equipos de impresión compartidos, las instalaciones deben soportar mínimo 25 amperes. Para luminarias, incluyendo luces de emergencia, las instalaciones deben soportar mínimo 20 amperes. Para cada equipo de aire acondicionado, las instalaciones deben soportar mínimo 25 amperes. Se deberá ejecutar una prueba de carga máxima con la operatividad de todos los circuitos.
26	Calidad de las instalaciones eléctricas, Según listado de marcas autorizado para los ítems: Tableros eléctricos. BTicino/E-Safe Interruptores del tablero eléctrico: Schneider/ABB Cables conductores: INDECO Equipos de alumbrado: PHILIPS/GE Tomacorrientes/Interruptores: BTicino Empalmes: 3M
27	Instalaciones para discapacitados Rampa de acceso al local y Baño para discapacitados, con su letrero de aviso en la puerta.
28	Capacitación anual de las Brigadas de Emergencia: Contra Incendios, De Primeros Auxilios, De Evacuación
29	Plan de Seguridad en Defensa Civil, Resumen de procedimientos necesarios para situaciones de emergencia.
30	Declaración Jurada de Observancia de las Condiciones de Seguridad, Oficinas Informativas hasta 100 m <sup>2</sup> . o Certificado de Inspección Técnica en Edificaciones. ITSE vigente, todas las Agencias con copia al RLS.
31	Tablero de llaves copia de su Agencia u Oficina (no incluye llave de bóveda) Llave de acceso principal (100), Llave de acceso a los ambientes por cada piso (1er. piso: 101,102,103,... 2do. piso: 201,202,203,... ) y otras Llaves de acceso a muebles y estantes. BTU. british thermal unit, Unidad de refrigeración de equipos de aire acondicionado, 12 000 BTU/h = 1 tonelada de refrigeración = 3000 frigorías/h. UPS, Dispositivos eléctrico/electrónicos que asegura durante un corto tiempo el suministro sin interrupción de una energía eléctrica.

**Apéndice D. Requisitos a cumplir por el analista de logística y seguridad - seguridad en edificaciones e instalaciones oficina principal/agencias**

N	Condiciones y Requisitos
1	El ingreso y/o salida del local: Presentan un ancho libre mínimo de 1.2 m. y un alto no menor a 2 m.
2	Las puertas en las vías de evacuación: Debidamente identificadas como vía de evacuación. No abren directamente sobre un desnivel, se requerirá un descanso de mínimo 1 m. de ancho. Las puertas de evacuación deben abrir hacia el exterior, sin obstaculizar ninguna vía, Con dispositivos para su apertura con el propio empuje de las personas que salgan. De material resistente al fuego y sin vidrio crudo.
3	Las vías de evacuación: Tiene un ancho mínimo como para que pasen dos personas juntas, o mínimo 0.9 m.
4	Las escaleras de las vías de evacuación: Deben tener un ancho mínimo de 1.20 m. Evitar escaleras de madera, y si fueran de madera deben tener barniz retardador de fuego.
5	Las ventanas: Sin elementos, ni equipos que pudieran generar fuego en contacto o cerca de las cortinas.
6	Las paredes, columnas, techos y vigas (columnas), no presentan severo deterioro: No deben existir fugas de agua o humedad en las columnas, techos y vigas (columnas) No deben existir fisuras o grietas en las columnas, techos y vigas (columnas). Las instalaciones con estructuras de madera deben contar con aislamiento de la lluvia.
7	Protección pluvial Sistema de evacuación de aguas pluviales operativo. Si existe tragaluz este deberá contar con cubierta superior para lluvia. Cubierta superior para lluvia en caso de tener equipos eléctricos instalados en la azotea.
8	El falso techo: Está fijo para resistir la gravedad y la acción sísmica. Debe tener una resistencia adecuada al fuego (no es de material inflamable).
9	Suministro de energía: Alimentación mínima: Trifásica 280 voltios Protección con Supresor de Transitorios Tipo "A" o "B" antes del Tablero Principal.
10	Tableros Eléctricos Debe estar señalizado como "Riesgo Eléctrico". Es de material no combustible, y los tableros no metálicos deben contar con certificación para su uso. Los tableros metálicos deben: Estar contruidos con lámina de metal de mínimo 1.59 mm de espesor, Tener protección ante la corrosión interna y externa (pintura anticorrosiva). Con tapa y sistema de cerrado operativo.
11	Los interruptores del tablero eléctrico: Todos los interruptores están debidamente identificados según su uso. Tiene interruptores diferenciales para la conexión de equipos eléctricos, o electrónicos. El resto de interruptores deberán ser diferenciales o termomagnéticos. Se debe asegurar el NO uso de llaves de cuchilla.
12	Los cables conductores El cableado eléctrico que ingresa a la edificación hasta llegar al Tablero debe: Estar entubado y dentro de la estructura de la edificación(pared), Ser de calibre mínimo 8 AWG No se utiliza cable mellizo o flexible en instalaciones fijas (techo o paredes). Los conductores deben estar debidamente protegidos en sus uniones o juntas con material aislante. Las cajas de paso tienen tapa. El cableado eléctrico que alimenta los circuitos internos de la edificación debe: Estar entubado y dentro de la estructura de la edificación (pared) o excepcionalmente dentro de canaleta, Ser de calibre mínimo 14 AWG El cableado flexible de los equipos no debe obstaculizar el libre tránsito.
13	Los tomacorrientes: Tienen conexión a tierra en baños y para equipos con enchufe de tres espigas, incluidos los circuitos de gran consumo como el aire acondicionado. Deben estar en buen estado y no se utiliza adaptadores múltiples. No se instalan tomacorrientes en el piso, salvo tengan un circuito eléctrico independiente.
14	Los equipos de alumbrado (focos, fluorescentes, lámparas, etc.): No presentan cables o empalmes expuestos. Las luces de emergencia, se encuentran operativas.
15	El local cuenta con señales de seguridad: Plano con: Detalle de industrias y actividades colindantes, Hidrantes próximos (tomas de agua para bomberos), Zona segura al exterior del local, como punto de reunión en caso de emergencia. Planos de distribución con: Rutas de evacuación, señalización para evacuación, zonas seguras, un plano por cada nivel, Uso o actividad principal por cada recinto, se debe especificar las zonas de almacenamiento. Cuenta como mínimo con: Señales direccionales de salida, señales de salida, señales de zona segura en caso de sismo, señales de riesgo eléctrico, señales de extintores, cartel de máximo aforo, alarma contra incendios y salida de socorro en caso exista. Las señales de salida, parte superior del marco de la puerta a 2.10 m. Deben ser fotoluminiscentes. Las señales del extintor a 1.80 m y el extintor a 1.50 m. Ambas señales deben estar numeradas. Las señales de Zona Segura se colocarán en las columnas a una altura de 1.80 metros. La señal de aforo por cada área, 1.80 m. de altura, solo locales con más de 20 PCs. (Aprox. 3 m <sup>3</sup> x persona)

- 16 Aire acondicionado, zonas con temperatura promedio anual superior a los 20°C (Como: Lambayeque, Piura, Amazonas)  
Ambientes de atención al público, máximo 12,000 BTU por cada colaborador que atiende al público.  
Otros ambientes de trabajo, máximo 12,000 BTU por ambiente.
- 17 Extintores contra incendios (según normativa interna):  
Cada extintor está asignado al cuidado y uso de los responsables de la brigada contra incendios.  
Listado numerado de extintores, con su responsable y fecha de último mantenimiento.  
Se cuenta al menos con un extintor de polvo químico seco de 6kg u otro extintor por cada 25m<sup>2</sup>.  
Los extintores están operativos y con carga vigente.  
El extintor debe estar en un espacio libre de mínimo un metro cuadrado.  
Los ambientes con más de 5 computadoras, con motores o paneles eléctricos se deberá contar con un extintor de dióxido de carbono.
- 18 Operatividad del sistema de Alarma contra incendios, lo cual incluye como mínimo:  
Control mínimo trimestral del funcionamiento del sistema.  
Pulsador, instalado cerca del ingreso a cada piso, en zona visible e identificado "Alarma contra incendios".  
Detectores de humo (no deben instalarse en ambientes donde podrían generar falsas alarmas)  
Sirena audible con lámpara estroboscópica.
- 19 El Botiquín de Primeros Auxilios (según Reglamento de Seguridad Física):  
Debidamente asignado al cuidado y uso del responsable de la brigada de primeros auxilios  
Con su contenido mínimo:  
Para uso del brigadista: Gel desinfectante, guantes estériles y tijeras estériles, Teléfonos servicio de ambulancia  
Para atender al herido: Crema para dolor e inflamación, Jabón líquido neutro, agua destilada y agua oxigenada, Algodón estéril, gasa estéril y esparadrapo estéril, Vendas elásticas y seguros para vendas, Pastillas para dolor, inflamación, antialérgicas, Agua para tomar.
- 20 La Mochila de Emergencia (según Reglamento de Seguridad Física): Debidamente asignado al cuidado y uso del responsable de la brigada de evacuación.  
Con su contenido mínimo: Casco de seguridad, Silbato y linterna, Guantes y cuerda (opcional), Botella de agua, (renovada Max. 6 meses), Manta.
- 21 Listado de teléfonos de emergencia:  
Publicado en lugar de fácil visualización del funcionario a cargo del local, con copia al funcionario responsable de la Seguridad Física.  
Donde cada uno debe contener de forma mínima los siguientes teléfonos:  
Compañía de bomberos más cercana.  
Comisaría de su sector, águilas negras, radio patrulla, serenazgo, según resulte aplicable.  
Servicio de ambulancia más cercano.  
Servicio de vigilancia privada correspondiente a su local.  
Compañía de seguridad, y Responsable de Seguridad de la Edpyme.
- 22 Gabinete de Comunicaciones  
Instalado en ambiente independiente o en la Oficina del Responsable del Local.  
Cerrado con llave a cargo del Responsable del local y la copia a cargo del Responsable de Plataforma TI.  
Cuenta con equipo UPS en línea de potencia mínima de 1kVA.  
El Ambiente donde se encuentra tiene: Puertas y ventanas con sistema de cerrado operativo, Aire acondicionado de mínimo 12,000 BTU
- 23 El pozo a tierra:  
Tienen pozo de puesta a tierra debidamente instalado por un Ing. Eléctrico.  
Certificación en mantenimiento anual con medición de la resistencia menor o igual a 25 ohmios. Como límite interno deberá ser menor o igual a 6.25 ohmios (1/4 de lo exigido por la norma).
- 24 Los anuncios publicitarios externos, con uso energía eléctrica (iluminación):  
Tienen cableado adecuado y protegido para el ambiente exterior (no usar conductores flexibles)  
Está conectado al sistema de pozo a tierra.
- 25 La Distribución de la carga, debe estar asegurada por un Ing. Eléctrico:  
Las instalaciones de cada circuito corresponden según la capacidad de carga requerida (balanceo de carga)  
Del ingreso del suministro eléctrico hasta el Tablero Principal, las instalaciones deben soportar mínimo 32 amperes.  
Para equipos de cómputo y comunicaciones, las instalaciones deben soportar mínimo 25 amperes.  
Para tomacorrientes y equipos de impresión compartidos, las instalaciones deben soportar mínimo 25 amperes.  
Para luminarias, incluyendo luces de emergencia, las instalaciones deben soportar mínimo 20 amperes.  
Para cada equipo de aire acondicionado, las instalaciones deben soportar mínimo 25 amperes.  
Se deberá ejecutar una prueba de carga máxima con la operatividad de todos los circuitos.
- 26 Calidad de las instalaciones eléctricas, Según listado de marcas autorizado para los ítems:  
Tableros eléctricos: BTicino/E-Safe Interruptores del tablero eléctrico: Schneider/ABB Cables conductores: INDECO  
Equipos de alumbrado: PHILIPS/GE Tomacorrientes/Interruptores: BTicino Empalmes: 3M
- 27 Instalaciones para discapacitados: Rampa de acceso al local, Baño para discapacitados, con su letrero de aviso en la puerta.
- 28 Capacitación anual de las Brigadas de Emergencia: Contra Incendios, De Primeros Auxilios, De Evacuación
- 29 Plan de Seguridad en Defensa Civil, Resumen de procedimientos necesarios para situaciones de emergencia.
- 30 Declaración Jurada de Observancia de las Condiciones de Seguridad, Oficinas Informativas hasta 100 m<sup>2</sup>. ó Certificado de Inspección Técnica en Edificaciones. ITSE vigente, todas las Agencias con copia al funcionario responsable de la Seguridad Física.
- 31 Tablero de llaves copia de cada Agencias u Oficina de la Edpyme (no incluye llave de bóveda)  
Llave de acceso principal (100)  
Llave de acceso a los ambientes por cada piso (1er. piso: 101,102,103,... 2do. piso: 201,202,203,... )  
Y otras Llaves de acceso a muebles y estantes.

BTU. british thermal unit, Unidad de refrigeración de equipos de aire acondicionado, 12 000 BTU/h = 1 tonelada de refrigeración = 3000 frigorías/h.

UPS, Dispositivos eléctrico/electrónicos que asegura durante un corto tiempo el suministro sin interrupción de una energía eléctrica.

**Apéndice E. Requisitos a cumplir por el administrador de agencia/oficina normativa laboral y seguridad y salud en el trabajo**

N	CONDICIONES Y REQUISITOS
1	Publicado al interior y zona de ingreso al local: Horario de Trabajo del personal que labora en el local, Política de Seguridad y Salud en el Trabajo, exhibida al ingreso del local.
2	Mapa de Riesgos de las instalaciones publicado (por piso). Mínimo con la descripción de ambientes, identificación de riesgos, rutas de salida e extintores
3	Reglamento interno de Trabajo y Manual de Organización y Funciones (digital) Reglamento interno de Seguridad y Salud en el Trabajo y Programa anual (impreso y digital) Verificar que los colaboradores de la Agencia han recibido los documentos antes descritos.
4	Registro diario del control de asistencia según horario y su remisión mensual a la Jefatura de Recursos Humanos (Oficina Principal)
5	Programa de Capacitaciones de la Edpyme: Cronograma anual de capacitaciones, Copias de certificados emitidos a los colaboradores, Informes de las capacitaciones desarrolladas. Mínimo 4 capacitaciones por año (ejecutadas o programadas) en temas de salud, seguridad y organización.
6	Copia de los Registro de Inspecciones internas de seguridad y salud en el trabajo, en el que deben constar las medidas correctivas de haber existido el caso.
7	Programa de Simulacros de la Edpyme: Cronograma anual de Simulacros (como mínimo: sismo, incendio y asalto). Registro de los programas, avisos, y material de inducción. Registro de ejecución del simulacro, incluido el resultado y recomendaciones de mejora.
8	Formularios de Registro de accidentes de trabajo, enfermedades ocupacionales, incidentes peligrosos y otros incidentes, en el que deben constar la investigación y las medidas correctivas de haber existido el caso.
9	Copia de los Registros de los Exámenes médico ocupacionales de cada colaborador, vigente según norma.
10	Formularios de Registro del monitoreo de agentes físicos, químicos, biológicos psicosociales y factores de riesgo disergonómicos, en el que deben constar la investigación y las medidas correctivas de haber existido el caso.
11	Registros de auditorías, en el que deben constar las recomendaciones y las medidas a fin de superarlas.
12	Los trabajadores no transportan carga de forma manual por encima de los límites permisibles para su trabajo (Hombres hasta 25kg, mujeres hasta 15Kg, mujeres gestantes hasta 5Kg)
13	Todo el mobiliario está operativo, sin roturas y adaptado al trabajo de los colaboradores, lo cual también incluye: Los pies pueden descansar sobre la superficie del piso. Los muslos en posición casi horizontal respecto al cuerpo (ángulo entre 90° y 110°). La mesa de trabajo (donde se posan las manos) está casi a la altura de los codos. Las sillas tienen respaldo y protegen de forma mínima la zona lumbar.
14	Existen las condiciones de espacio necesarias, sin difícil acceso, ni posturas forzadas.
15	Se evitan trabajos en la misma postura (sentado) intercambiando con labores donde cambian de postura (de pie) (El trabajo es la misma postura es de máximo 5 horas)
16	Los trabajadores han recibido información e instrucciones de técnicas de posicionamiento y utilización de equipos.
17	La pantalla de los monitores por cada usuario está: Al alcance de sus brazos, La parte superior de la pantalla está al mismo nivel o por debajo de su visión horizontal (no mirando hacia arriba)
18	El teclado y ratón con su soporte, para cada usuario están: Independientes y libres de sujeciones, Ambas al mismo nivel de altura.
19	Los colaboradores con trabajo de campo, cuentan con sus protectores solares.
20	Los trabajadores tienen condiciones de iluminación adecuada para realizar su trabajo (entre 300 y 500 lux) (Mínimo 1 fluorescente o foco ahorrador en la parte superior y posterior por cada puesto de trabajo)
21	Se cuenta con servicios sanitarios básicos, aseados, con suministros suficientes.
22	Todos los ambientes están limpios y son aseados de forma diaria.
23	Cada puesto de trabajo cuenta con una papelera.
24	Se cuenta con mínimo un suministro de agua para beber por cada piso.
25	Sabe cómo comunicarse con el: Coordinador de Seguridad y Salud en el Trabajo de Edpyme Alternativa, Asistente Social de Edpyme Alternativa
26	Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo Sabe cómo comunicarse con los miembros del Comité, Conoce los últimos acuerdos tomados con el comité.

**Apéndice F. Requisitos a cumplir por el coordinador de seguridad y salud para el trabajo normatividad laboral - seguridad y salud  
en el trabajo**

N	Condiciones y Requisitos
1	Publicado al interior y zona de ingreso al local: Horario de Trabajo del personal que labora en el local, Política de Seguridad y Salud en el Trabajo.
2	Mapa de Riesgos de las instalaciones por cada local (por piso). Mínimo con la descripción de ambientes, identificación de riesgos, rutas de salida e extintores
3	Reglamento interno de Trabajo y Manual de Organización y Funciones (digital) Reglamento interno de Seguridad y Salud en el Trabajo y Programa anual (impreso y digital) Verificar que los colaboradores de la Agencia han recibido los documentos antes descritos
4	Programa de Capacitaciones de la Edpyme: Cronograma anual de capacitaciones, Copias de certificados emitidos a los colaboradores, Informes de las capacitaciones desarrolladas. Mínimo 4 capacitaciones por año (ejecutadas o programadas) en temas de salud, seguridad y organización.
5	Registro de Inspecciones internas de seguridad y salud en el trabajo, en el que deben constar las medidas correctivas de haber existido el caso.
6	Programa de Simulacros de la Edpyme: Cronograma anual de Simulacros (como mínimo: sismo, incendio y asalto). Registro de los programas, avisos, y material de inducción. Registro de ejecución del simulacro, incluido el resultado y recomendaciones de mejora.
7	Formularios de Registro de accidentes de trabajo, enfermedades ocupacionales, incidentes peligrosos y otros incidentes, en el que deben constar la investigación y las medidas correctivas de haber existido el caso.
8	Registros de los Exámenes médico ocupacionales de cada colaborador, vigente según norma.
9	Formularios de Registro del monitoreo de agentes físicos, químicos, biológicos psicosociales y factores de riesgo disergonómicos, en el que deben constar la investigación y las medidas correctivas de haber existido el caso.
10	Registros de auditorías, en el que deben constar las recomendaciones y las medidas a fin de superarlas.
11	Los trabajadores no transportan carga de forma manual por encima de los límites permisibles para su trabajo (Hombres hasta 25kg, mujeres hasta 15Kg.)
12	Todo el mobiliario está operativo, sin roturas y adaptado al trabajo de los colaboradores, lo cual también incluye: Los pies pueden descansar sobre la superficie del piso. Los muslos en posición casi horizontal respecto al cuerpo (ángulo entre 90° y 110°). La mesa de trabajo (donde se posan las manos) está casi a la altura de los codos. Las sillas tienen respaldo y protegen de forma mínima la zona lumbar.
13	Existen las condiciones de espacio necesarias, sin difícil acceso, ni posturas forzadas.
14	Se evitan trabajos en la misma postura (sentado) intercambiando con labores donde cambian de postura (de pie) (El trabajo es la misma postura es de máximo 5 horas)
15	Los trabajadores han recibido información e instrucciones de técnicas de posicionamiento y utilización de equipos.
16	La pantalla de los monitores por cada usuario esta: Al alcance de sus brazos, La parte superior de la pantalla esta al mismo nivel o por debajo de su visión horizontal(no mirando hacia arriba)
17	El teclado y ratón con su soporte, para cada usuario están: Independientes y libres de sujeciones, Ambas al mismo nivel de altura.
18	Los colaboradores con trabajo de campo, cuentan con sus protectores solares.
19	Los trabajadores tienen condiciones de iluminación adecuada para realizar su trabajo (entre 300 y 500 lux) (Mínimo 1 fluorescente o foco ahorrador en la parte superior y posterior por cada puesto de trabajo)
20	Se cuenta con servicios sanitarios básicos, aseados, con suministros y separados para hombres y mujeres
21	Todos los ambientes de cada local están limpios y son aseados de forma diaria.
22	Cada puesto de trabajo cuenta con una papelería.
23	Se cuenta con mínimo un suministro de agua para beber por cada piso.
24	Designación como Coordinador de Seguridad y Salud en el Trabajo.
25	El libro de actas del Comité de Seguridad y Salud para el Trabajo está actualizado según última acta de reunión.
26	Lactario. Área 10m <sup>2</sup> , privacidad y comodidad, refrigeradora operativa, 1er o 2do piso, lavado de manos y agua potable, promoción, normativa de uso, registro de usuarias, señalización y ubicación e higiene.



**Apéndice G. Requisitos a cumplir por el administrador de agencia equipos, accesorios y documentación necesaria**

N	Condiciones y Requisitos
1	Copia de resolución de autorización Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, publicado al interior e ingreso al local
2	<p>Autorizaciones originales exigidas por su municipalidad, publicado al interior e ingreso al local</p> <p>Licencia definitiva de funcionamiento, en caso sea temporal debe estar vigente.</p> <p>Autorización municipal para publicidad exterior vigente.</p> <p>Certificado de salubridad vigente.</p> <p>Certificado de fumigación de los ambientes vigente.</p> <p>Certificado de limpieza de tanque elevado vigente, si fuera el caso.</p>
3	Letrero exterior, logotipo INDECOPI, diseño conforme a lo normado por su municipio y autorizado por Gerencia.
4	<p>Otros letreros de publicación obligatoria por normativas externas, publicado al interior e ingreso al local</p> <p>Letrero de ubicación de “CAJA”, de prohibido el ingreso a Caja y al ambiente de comunicaciones si existiera.</p> <p>Letrero de Atención al Usuario, según normativa interna.</p> <p>Letrero de Libro de Reclamaciones</p> <p>Formato de atención de reclamos manual,</p> <p>Letrero de Atención Preferencial cerca al personal de atención de caja, Ley N°27408.</p> <p>Letrero de Prohibido fumar en lugares Públicos, en ambiente de atención al cliente, Ley N°29517,</p> <p>Publicaciones de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (Acceso a la información, consultas, orientación, pagos anticipados)</p> <p>Publicaciones del Banco Central de Reserva (Elementos de seguridad en billetes y monedas)</p> <p>Letrero para el tipo de cambio vigente según día, de preferencia imantado.</p> <p>Pioner de Atención al Usuario incluye tarifario por productos crediticios, actualizado según normativa interna.</p> <p>Letreros informativos de transparencia de la Información y atención al usuario:</p> <p>Tarifarios y Fórmulas</p> <p>Cancelación de créditos.</p> <p>Pagos anticipados.</p> <p>Página web institucional.</p> <p>Estado de Cuenta</p> <p>Incumplimiento en el pago del crédito.</p> <p>Pago de cuotas a través agentes autorizados, incluye comisiones.</p> <p>Procedimiento para el ejercicio de los derechos de los avales o fiadores</p> <p>Efectos del refinanciamiento del crédito</p>
5	<p>Equipos y accesorios no personales:</p> <p>Mínimo un teléfono fijo operativo en la oficina del Administrador.</p> <p>Mínimo un equipo multifuncional impresión/copias/escáner operativo, fácil acceso, con pegatina “solo personal autorizado”</p> <p>Banquetas o sillas para descanso de los clientes en espera.</p> <p>Carteles de identificación de los principales ambientes y oficinas.</p> <p>Pizarra acrílica instalada en la sala de reuniones con plumones operativos para su uso.</p> <p>Mínimo 2 Credenzas operativas con llave, para el personal de Operaciones y para el Administrador de agencia.</p> <p>Buzón de sugerencias instalado, revisado y reportado a su gerencia de forma mínima mensual.</p> <p>Ligas N°18, mínimo 2 cajas.</p> <p>Stock mínimo de 5 archivadores tipo acordeón.</p>
6	<p>Equipos y accesorios personales:</p> <p>Carteles de identificación cargo-colaborador para todos los cargos de oficina.</p> <p>Equipos de comunicación (celular): Mínimo 01 operaciones, Personal de negocios desde analista, Otras áreas desde Jefaturas.</p> <p>Gaveteros para expedientes de créditos operativos, todas sus gavetas con llave, Aprox. 1 por colaborador.</p> <p>Escritorio de trabajo operativo, incluye cajón con llave, no aplica a personal de caja.</p> <p>Equipo de cómputo instalado y operativo para todos los cargos de oficina, incluye la firma actualizada de su correo.</p> <p>Fotocheck y uniforme operativo y limpio.</p>
7	<p>Una bandeja portamonedas operativa y limpia por ventanilla de atención en caja.</p> <p>Caja de seguridad metálica chica operativa para custodia de efectivo en ventanilla.</p> <p>Mueble de atención (de pie) al público operativo incluye cajón con llave y debe asegurar visión del cliente en conteo.</p> <p>Impresora ticketera instalada y operativa, más su papel, mínimo para cubrir 3 meses de trabajo.</p> <p>Calculadora winchadora y su adaptador de corriente operativos, más papel contómetro para cubrir 3 meses de trabajo.</p> <p>½ millar de precintos para fajos de billetes por denominación (200-rojo, 100-azul, 50-amarillo, 20-naranja, 10-verde)</p> <p>Un sello fechador (Con etiqueta Edpyme Alternativa más nombre de la Agencia)</p> <p>Un letrero de “Contar su dinero antes de retirarse” / “Ventanilla cerrada”</p> <p>Dispensador de cinta adhesiva de ½ Pulg. operativo, mínimo 2 cajas (docena) de cintas.</p> <p>Pincha papel.</p>

## Apéndice H. Requisitos a cumplir por el analista de logística y seguridad equipos, accesorios y documentación necesaria

N	Condiciones y Requisitos
1	Copia de resolución de autorización Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, de todas las agencias Copia de autorización por directiva interna, de todas las Oficinas Informativas.
2	Copia de autorizaciones exigidas por su municipalidad, de todos los locales Licencia definitiva de funcionamiento, en caso sea temporal debe estar vigente. Autorización para publicidad exterior vigente. Certificado de salubridad vigente. Certificado de fumigación de los ambientes vigente. Certificado de limpieza de tanque elevado vigente, si fuera el caso.
3	Letreros de publicación obligatoria por normativas externas, mantener stock mínimo de 6 unidades Letreros de “CAJA”, no aplica para Of. Informativas. Letreros de “Prohibido el ingreso”, no aplica para Of. Informativas. Letrero de Atención al Usuario, según normativa interna. Letrero de Libro de Reclamaciones, Formato de atención de reclamos manual Letrero de Atención Preferencial cerca al personal de atención de caja, Ley N°27408. Letrero de Prohibido fumar en lugares Públicos, en ambiente de atención al cliente, Ley N°29517 Publicaciones de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (Acceso a la información, consultas, orientación, pagos anticipados) Publicaciones del Banco Central de Reserva (Elementos de seguridad en billetes y monedas) Letrero para el tipo de cambio vigente según día, de preferencia imantado.
4	Equipos y accesorios no personales, de todos los locales: Mínimo un teléfono fijo instalado en la oficina del Administrador por local, no aplica para Of. Informativas. Mínimo un equipo multifuncional impresión/copias/escáner operativo, fácil acceso, con pegatina “solo personal autorizado” Banquetas o sillas para descanso de los clientes en espera por local. Carteles de identificación de los principales ambientes y oficinas por local. Pizarra acrílica instalada en la sala de reuniones, para su uso por local. Buzón de sugerencias instalado, por local. Stock mínimo de 6 cajas de ligas N°18, no aplica para Of. Informativas. Stock mínimo de 12 archivadores tipo acordeón.
5	Equipos y accesorios personales, de todos los locales: Carteles de identificación cargo-colaborador para todos los cargos de oficina. Equipos de comunicación (celular). Mínimo 01 operaciones. Personal de negocios desde analista. Otras áreas desde Jefaturas. Equipo de cómputo instalado y operativo para todos los cargos de oficina. Entrega de uniformes mínimo 01 vez al año. Entrega de Fotochecks al ingreso y cuando se reporte deteriorado.
6	Equipos y accesorios por cada personal de caja, no aplica para Of. Informativas. Una bandeja portamonedas operativa y limpia por ventanilla de atención en caja. Caja de seguridad metálica chica para custodia de efectivo en ventanilla. Mueble de atención (de pie) al público operativo incluye cajón con llave y debe asegurar visión del cliente en conteo. Impresora ticketera instalada y operativa, más su papel, mínimo para cubrir 3 meses de trabajo. Calculadora winchadora y su adaptador de corriente operativos, más papel contómetro para cubrir 3 meses de trabajo. ½ millar de precintos para fajos de billetes por denominación (200-rojo, 100-azul, 50-amarillo, 20-naranja, 10-verde) Un sello fechador (Con etiqueta Edpyme Alternativa más nombre de la Agencia) Un letrero de “Contar su dinero antes de retirarse” / “Ventanilla cerrada” Dispensador de cinta adhesiva de ½ Pulg. operativo, mínimo 2 cajas (docena) de cintas. Pincha papel.

## Apéndice I. Indicadores estratégicos

Objetivo	Indicadores de Gestión	Frecuencia de Medición	Línea Base 2016	Metas		
				2017	2018	2019
<b>Finanzas</b>						
Lograr una rentabilidad sostenida	Retorno sobre el Patrimonio (Utilidad Neta / Patrimonio Promedio)	Anual	3.9%	8.3%	10.2%	11.4%
Generar crecimiento de ingresos a través de una cartera sana y venta de servicios	Tasa de crecimiento de la cartera	Mensual	16.4%	15.0%	15.0%	15.0%
	Tasa de rendimiento de la cartera	Mensual	35.7%	35.6%	35.5%	35.5%
	Cartera de alto riesgo	Mensual	3.2%	3.5%	3.6%	3.8%
	Provisión de la cartera de alto riesgo	Trimestral	126%	110%	108%	109%
Optimizar el costo operativo	Índice de gastos operativos (Gastos Operativos / Cartera Bruta Promedio)	Mensual	22.4%	21.0%	20.2%	20.0%
Optimizar el Costo Financiero	Costo de la Deuda (Intereses / Adeudado Promedio)	Trimestral	10.0%	9.9%	9.8%	9.7%
<b>Clientes y Mercado</b>						
Lograr una mayor presencia en el sector rural y consolidación en el sector urbano	Participación en los productos objetivo (Cartera Pyme+ Rural + Agrícola) / Cartera Edpyme Total)	Semestral	68.6%	71.0%	73.5%	76.0%
	Participación en Otros productos (Cartera Vehicular + Mejorando Mi Casa + Crediservicio + otros/Cartera Edpyme Total)	Semestral	31.4%	29.0%	26.5%	24.0%
Lograr alta Satisfacción de Clientes	Índice de Satisfacción de Clientes	Anual		>= 80%	>= 80%	>= 80%
<b>Procesos Internos</b>						
Innovar y Mejorar Productos y Servicios de Acuerdo a las Necesidades de cada Sector	Eficacia en la innovación y mejora de productos y servicios (No. de mejoras efectuadas / No. de mejoras planteadas)	Anual		>= 90%	>= 90%	>= 90%
<b>Procesos internos</b>						
Mejorar y Optimizar los Procesos Internos con Controles adecuados	Productividad del analista de créditos según cartera (Monto de Cartera / No. de Analistas)	Trimestral	S/683 mil	S/707 mil	S/735 mil	S/753 mil
	Productividad del Colaborador según cartera (Monto de cartera / No. de Colaboradores)	Trimestral	S/ 337mil	S/344 mil	S/369 mil	S/392 mil
	Productividad del Analista de Créditos según Clientes (No. de Clientes / No. de Analistas)	Trimestral	227	230	233	239
	Productividad del Colaborador según Clientes (No. de Clientes / No. de Colaboradores)	Trimestral	112	112	117	125
	Índice de Cumplimiento de Inspecciones (Hallazgos en Inspecciones Internas o Externas / No. de Elementos Evaluados en las Inspecciones)	Anual	100%	90%	93%	95%
<b>Recursos Humanos, Estructura y Tecnología</b>						
Fortalecer las Capacidades y Competencias de los Colaboradores	Índice de Desempeño del Colaborar por Resultados (Metas Logradas / Metas Planteadas)	Anual	70%	>= 80%	>= 80%	>= 80%
	Índice de Desempeño del Colaborador por Competencias (A través de una evaluación realizada por cada Jefe de Área)	Anual	70%	>= 80%	>= 80%	>= 80%
Mejora la motivación e identificación del personal	Índice de Clima Laboral	Anual	70%	>= 80%	>= 80%	>= 80%
Alinear Estructura Organizacional con la Estrategia	Eficacia en las acciones de alineamiento de la estructura (Acciones ejecutadas / Acciones programadas)	Trimestral	80%	>= 90%	>= 90%	>= 90%
Optimizar la Plataforma Tecnológica	Eficacia en la Implementación del Plan de Optimización (Acciones Ejecutadas / Acciones Programadas)	Semestral	80%	>= 90%	>= 90%	>= 90%

## Apéndice J. Iniciativas estratégicas

Objetivo Estratégico	Iniciativa Estratégica	Unidad Responsable de Ejecución	Fecha Prevista Inicio	Fecha Prevista Fin	Resultado Esperado
<b>Finanzas</b>					
Lograr una rentabilidad sostenida	Implementar acciones para obtener los fondos necesarios para respaldar el crecimiento y consolidación institucional Explorar y obtener diversas fuentes de financiamiento de fondos	Gerencia General Gerencia de Administración y Finanzas (e)	Ene-17	Dic-19	Contar con el respaldo financiero necesario para hacer frente a los proyectos de carácter estratégico, así como al crecimiento en el sector rural y consolidación en el sector urbano
<b>Procesos Internos</b>					
Innovar y mejorar productos y servicios de acuerdo a las necesidades de cada sector	Implementar acciones de mejora para el portafolio de productos y servicios en el ámbito rural y urbano Consiste en revisar y definir la cartera de productos y servicios para los siguientes 3 años para el ámbito rural. Revisar los procedimientos para su aplicación. Capacitar al personal involucrado en el análisis de créditos, control de riesgos, servicios al cliente	Gerencia de Negocios	Ene-17	Dic-19	Cumplir al menos con el 90% de las acciones de Mejora de Productos rural y urbano, apoyando de esa manera a que la participación en los productos: pyme + rural + agrícola llegue a 76% hasta el 2019.
Mejorar y optimizar los procesos internos con controles adecuados	Implementar acciones para la revisión, mejora y optimización de los procesos de soporte y apoyo administrativo Incluye: Diagnóstico de procesos, Gestión por procesos, Mapeo de procesos de soporte y administrativos, Indicadores de procesos, Mejoras de los procesos de soporte y administrativos	Gerencia de Negocios Organización y Métodos	Ene-16	Dic-19	Mapeo y optimización de procesos de Soporte y Administrativos concluido, apoyando de esa manera a una mejora de la productividad del Colaborador.
	Implementar acciones para la revisión, mejora y optimización de los procesos primarios o del negocio Incluye: Diagnostico de procesos, Gestión por procesos, Mapeo de procesos operacionales, Indicadores de procesos, Controles orientados a la gestión de riesgos, Mejoras del ciclo operativo	Gerencia de Administración y Finanzas (e) Organización y Métodos	Ene-16	Dic-19	Mapeo y optimización de procesos primarios o del Negocio concluidos, apoyando de esa manera a una mejora de la productividad del Analista de Crédito.
	Implementar acciones para el fortalecimiento de la gestión de riesgos Incluye riesgo de crédito, riesgo de sobreendeudamiento, indicadores de apetito y tolerancia, continuidad del negocio, informes de gestión de riesgo.	Gerencia de Riesgos Organización y Métodos	Ene-16	Dic-19	Controles, procedimientos de gestión y prevención de riesgos implementados
<b>Recursos Humanos, Estructura y Tecnología</b>					
Fortalecer las capacidades y competencias de los colaboradores	Implementar el plan de capacitación para colaboradores de negocios y soporte administrativo Dirigido a: Analistas de crédito, Jefes de agencia, Analistas de negocios, Personal de soporte Orientado a: Fortalecimiento de conocimientos y habilidades para cubrir las necesidades de crecimiento rural y consolidación urbana	Comité de Gerencia Jefatura de Recursos Humanos	Ene-17	Dic-19	A través del cumplimiento del plan de capacitación anual lograr que el índice del desempeño por colaborador supere el 80%.
	Implementar el procedimiento de evaluación del desempeño por cumplimiento de objetivos y competencias	Comité de Gerencia Jefatura de Recursos Humanos	Ene-17	Dic-19	Evaluación al menos una vez al año de todo el personal de la Edpyme Alternativa.
Mejorar la motivación e identificación del personal	Implementar acciones de responsabilidad social con los clientes y la comunidad Apoyo social a la comunidad con participación plena de los trabajadores a través de sembrado de árboles, Voluntariado, campaña de libros, charlas de educación financiera.	Comité de Gerencia	Ene-17	Dic-19	Contar con al menos una actividad al año de responsabilidad social con la comunidad con la participación de los colaboradores
	Implementar acciones de responsabilidad social con los trabajadores (Visitas a hogares de trabajadores, Programas de integración familiar)	Jefa Recursos Humanos Asistente Social	Ene-17	Dic-18	Contar con al menos dos actividades al año de responsabilidad social con los colaboradores.
Alinear la estructura organizacional con la	Implementar la política de gobierno corporativo en la institución (Estructura de perfiles de puestos basados en competencias, política de sucesión, líneas de carrera,	Comité de Gerencia	Ene-17	Dic-19	Instrumentos de gestión para gobierno corporativo implementados

Objetivo Estratégico	Iniciativa Estratégica	Unidad Responsable de Ejecución	Fecha Prevista Inicio	Fin	Resultado Esperado
estrategia	política de incentivos basado en cumplimiento de objetivos, política de evaluación del desempeño)				
Optimizar plataforma tecnológica	(Telecomunicaciones, bases de datos descentralizadas, aplicaciones relacionadas a los procesos) Implementar los sistemas de información para las áreas administrativas de la Edpyme Alternativa	Jefatura de Tecnologías de la información	Ene-17	Dic-19	Sistemas implementados de acuerdo al plan operativo del área de TI.
		Tecnologías de la información	Ene-17	Dic-19	Sistemas implementados de acuerdo al plan operativo del área de TI.



**Apéndice K. Proyección de la situación financiera 2017 -2019**

<b>Balance General</b>	<b>Proyectado dic-17</b>	<b>Proyectado dic-18</b>	<b>Proyectado dic-19</b>
DISPONIBLE	13'718,704	13'718,704	13'718,704
CARTERA DE CRÉDITOS Neta	121'568,048	139'691,621	160'188,981
Cartera de Créditos Vigentes	122'176,030	140'297,183	161'018,109
Cartera de Créditos Refinanciados	486,855	630,855	822,855
Cartera de Créditos Vencidos	2'733,360	3'237,360	3'881,360
Cartera de Créditos en Cobranza Judicial	1'171,440	1'387,440	1'663,440
Intereses y Comisiones no Devengados	-177,195	-203,774	-234,340
(-) Provisión S/	-4'822,442	-5'657,442	-6'962,442
CUENTAS POR COBRAR	291,106	334,772	384,987
RENDIMIENTOS POR COBRAR	2'943,909	3'382,273	3'884,183
BIENES ADJUDICADOS	250,438	287,923	330,976
INMUEBLES, MOBILIARIO Y EQUIPO	5'796,925	6'566,712	7'454,155
OTROS ACTIVOS	2'831,403.17	3'207'391.57	3'640'846.86
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>149'021,219</b>	<b>168'810,083</b>	<b>191'623,519</b>
ADEUDOS Y OBLIGACIONES FINANCIERAS	124'647,792	141'675,736	161'150,783
Intereses y Gastos por pagar	1'869,717	2,125,136	2'417,262
CUENTAS POR PAGAR	2'980,424	3'376,202	3'832,470
OTROS PASIVOS	447,064	506,430	574,871
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>129'944,996</b>	<b>147'683,504</b>	<b>167'975,386</b>
CAPITAL SOCIAL	17'190,000	17'190,000	17'190,000
UTILIDAD ACUMULADA	382,597	1'886,223	3'936,579
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	1'503,626	2'050,356	2'521,554
TOTAL PATRIMONIO	19'076,223	21'126,579	23'648,133
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>149'021,219</b>	<b>168'810,083</b>	<b>191'623,519</b>

### Apéndice L. Escenarios de estrés 2017 -2019

#### Principales Indicadores de Estrés

Principales Indicadores	Año 2017		Año 2018		Año2019	
	Escenario Normal	Escenario Stress	Escenario Normal	Escenario Stress	Escenario Normal	Escenario Stress
Disponible/Activos (%)	10.3%	9.7%	9.1%	9.1%	8.2%	9.0%
Mora (%)	3.1%	4.0%	3.2%	4.2%	3.3%	4.5%
Mora Alto Riesgo (%)	3.5%	4.4%	3.6%	4.7%	3.8%	5.0%
Tasa de Castigos Anual Acum. (%)	1.7%	1.9%	1.8%	1.9%	1.8%	2.1%
Cobertura de Cartera Atrasada(%)	124%	108%	122.%	110%	125.5%	109%
Cobertur CAR (%)	110%	98%	107.5%	99%	109.3%	96%
Rendimiento de cartera	35.6%	35.3%	35.5%	35.3%	35.5%	35.3%
Costo Operativo (%)	21.0%	21.7%	20.2%	21.4%	20.0%	21.2%
Costo Financero (%)	9.9%	9.8%	9.8%	9.9%	9.7%	9.9%
Costo de Provision (%)	2.0%	2.5%	2.4%	2.6%	2.6%	2.7%
ROE (%)	8.3%	2.7%	10.2%	3.1%	11.4%	4.0%
ROA (%)	1.1%	0.4%	1.3%	0.4%	1.4%	0.5%
Utilidad Acum(Miles S/)	1,503.6	484.9	2.053.4	572.6	2,521.6	751.4

## Evolución del Estado De Resultados - Stress

Estado de Ganancias y Perdidas	Año 2017		Año 2018		Año2019	
	Escenario Normal	Escenario Stress	Escenario Normal	Escenario Stress	Escenario Normal	Escenario Stress
Ingresos Financieros	42,093,176	40,390,874	48,271,178	43,830,057	55,511,854	48,001,387
Gastos Financieros	11,343,630	10,802,893	12,850,548	11,710,945	14,521,895	12,835,309
<b>MARGEN FINANCIERO BRUTO</b>	<b>30,749,546</b>	<b>29,587,981</b>	<b>35,420,630</b>	<b>32,119,112</b>	<b>40,989,959</b>	<b>35,166,078</b>
Provisiones para Incobrabilidad de Créditos	2,148,974	2,630,543	3,055,000	3,110,000	3,925,000	3,530,000
<b>MARGEN FINANCIERO NETO</b>	<b>28,600,572</b>	<b>26,957,438</b>	<b>32,365,630</b>	<b>29,009,112</b>	<b>37,064,959</b>	<b>31,636,078</b>
Ingresos por servicios financieros	234,000	234,000	246.000	246.000	258,000	258,000
Gastos servicios financieros	420.000	420.000	540.000	540.000	600.000	600.000
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>28,414,572</b>	<b>26,771,438</b>	<b>32,071,630</b>	<b>28,715,112</b>	<b>36,722,959</b>	<b>31,294,078</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS	24,867,001	24,867,001	27,456,001	26,562,387	31,246,001	28,767,387
Gastos de Personal y Directorio	18,870,230	18,870,230	20,886,001	19,889,040	23,141,001	20,774,040
Gastos de administración	5,648,770	5,648,770	6,150,000	6,253,347	7,625,000	7,453,347
Impuestos y Contribuciones	348,000	348,000	420,000	420,000	480,000	540,000
Depreciaciones y Amortizaciones	1,026,369	1,026,369	1,078,369	1,078,369	1,130,369	1,130,369
<b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>	<b>2,521,203</b>	<b>878,068</b>	<b>3,537,260</b>	<b>1,074,356</b>	<b>4,346,590</b>	<b>1,396,322</b>
Valuación de activos y provisiones	96,000	96,000	120.000	120.000	144.000	144.0001
<b>RESULTADO DE OPERACION</b>	<b>2,425,203</b>	<b>782,068</b>	<b>3,417,260</b>	<b>954,356</b>	<b>4,202,590</b>	<b>1,252,322</b>
Impuesto a la Renta	921,577	297,186	1,366,904	381.743	1.681.036	500.9291
<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>1,503,626</b>	<b>484,882</b>	<b>2,050,356</b>	<b>572,614</b>	<b>2,521,554</b>	<b>751,393</b>



## Evolución del Estado de Situación – Stress

Balance General	Año 2017		Año 2018		Año 2019	
	Escenario Normal	Escenario Stress	Escenario Normal	Escenario Stress	Escenario Normal	Escenario Stress
DISPONIBLE	15,339,390	13,339,390	15,339,390	13,639,390	574,886	14,739,390
CARTERA DE CREDITOS Neta	121,568,048	113,593,145	139,696,621	123,385,889	121,568,048	135,413,879
Cartera de Créditos Vigentes	122,176,030	113,651,910	140,297,183	123,485,631	122,176,030	135,341,759
Cartera de Créditos Refinanciados	486,855	486,855	630,855	630,855	486,855	822,855
Cartera de Créditos Vencidos	2,733,360	3,307,360	3,237,360	3,811,360	2,733,360	4,446,960
Cartera de Créditos en Cobranza Judicial	1,171,440	1,417,440	1,387,440	1,633,440	1,171,440	1,905,840
	-177,195	-166,409	-203,774	-181,386	-177,195	-199,524
(-) Provision S/.	-4,822,442	-5,104,011	-5,652,442	-5,994,011	-4,822,442	4,904,011
CUENTAS POR COBRAR	291,106	273,386	334,772	297,991	291,106	327,790
RENDIMIENTOS POR COBRAR	2,943,909	2,739,330	3,382,273	2,978,796	2,943,909	3,267,951
BIENES ADJUDICADOS	250,438	234,559	287,923	255,493	250,438	280,824
INMUEBLES, MOBILIARIO Y EQUIPO	5,796,925	5,375,220	6,566,919	5,803,725	5,796,925	6,360,005
OTROS ACTIVOS	2,831,403.	2,625,429	3,207,492.	2,834,724	2,831,403.	3,106,429
<b>TOTAL:ACTIVO</b>	<b>149,021,219</b>	<b>138,180,459</b>	<b>168,815,390</b>	<b>149,196,007</b>	<b>149,021,219</b>	<b>163,496,267</b>
ADEUDOS Y OBLIGACIONES FINANCIERAS	124,647,792	115,216,581	141,677,889	125,255,572	124,647,792	138,280,165
Intereses y Gastos por pagar	1,869,717	1,728,249	2,125,168	1,878,834	1,869,717	2,074,202
CUENTAS POR PAGAR	2,980,424	2,763,609	3,376,308	2,983,920	2,980,424	3,269,925
OTROS PASIVOS	447,064	414,541	506,446	447,588	447,064	490.
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>129,944,996</b>	<b>120,122,980</b>	<b>147,685,811</b>	<b>130,565,914</b>	<b>129,944,996</b>	<b>144,114,781</b>
CAPITAL SOCIAL	17,190,000	17,190,000	17,190,000	17,190,000	17,190,000	17,190,000
UTILIDAD ACUMULADA	382,597	382,597	1,886,223	867.	383.	001,440.
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	1,503,626	484,882	2,053,356	572,614	1,503,626	751,393
TOTAL PATRIMONIO	19,076,223	18,057,479	21,129,579	18,630,093	19,076,223	19,381,486
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>149,021,219</b>	<b>138,180,459</b>	<b>168,815,390</b>	<b>149,196,007</b>	<b>149,021,219</b>	<b>163,496,267</b>

## Apéndice M. Apetitos y tolerancia al riesgo 2017 -2019

Indicadores por Tipo de Riesgo	Indicadores	Sub Indicadores	Nivel de riesgo				
			BAJO	MODERADO	ALTO	EXTREMO	
INDICADORES DE RIESGO CREDITICIO	1	POR COBERTURA CARTERA	Cobertura Mora (CVT/TP)	Mayor a 133%	<123%, 133%>	<115%,123%>	Menor a 115%
			Cobertura CAR (CAR/TP)	Mayor a 116%	<112%,116%,	<105%,112%>	Menor a 105%
	2	POR PORTAFOLIO	Mora	Menor a 3.6%	<3.6%,4.5%>	<4.5%,5.5%>	Mayor a 5.5%
			CAR	Menor a 4.1%	<4.1%,5.0%>	<5.0%,6.0%>	Mayor a 6.0%
			% de Castigo	Menor a 1.7%	<1.7%, 2.2%>	<2.2%,2.5%>	Mayor a 2.5%
			Pyme	Mayor a 36%	<31%, 36%>	<31%, 27%>	Menor a 27%
			Agricola (Estacionalidad Alta)	Menor a 11.3%	<11.3%, 12.5%>	<12.5%, 14.5%>	Mayor a 14.5%
	3	POR PRODUCTO	Agricola (Estacionalidad Baja)	Menor a 8%	<8%, 9.5%>	<9.5%, 10.5%>	Mayor a 10.5%
			Rural	Mayor a 30%	<25%, 30%>	<23%, 25%>	Menor a 23%
			Vehicular	Menor a 4%	<4%, 6%>	<6%, 7%>	Mayor a 7%
			Mejorando Casa	Menor a 14%	<14%, 15%>	<13%, 14%>	Mayor a 14%
Crediservicio			Menor a 7%	<7%, 8.5%>	<8.5%, 9.5%>	Mayor a 9.5%	
4	POR CONCENTRACIÓN SECTORIAL	Consumo y Otros	Menor a 2%	<2%, 4%>	<4%, 5%>	Mayor a 5%	
		Comercio	Mayor a 43%	<39%, 43%>	<39%, 37%>	Menor a 37%	
		Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	Menor a 22.3%	<26.3%, 22.3%>	<26.3%, 28.3%>	Mayor a 28.3%	
		Transporte, almacenamiento y comunicaciones	Menor a 14.5%	<16.5%, 14.5%>	<16.5%, 20%>	Mayor a 20%	
		Lambayeque	Menor a 62.9%	<62.9%, 65%>	<65%, 70%>	Mayor a 70%	
5	"POR CONCENTRACIÓN DEPARTAMENTAL"	Piura	Mayor a 17%	<14%, 17%>	<14%, 12%>	Menor a 12%	
		Cajamarca	Mayor a 11%	<9%, 11%>	<8%, 9%>	Menor a 8%	
		San Martin	Mayor a 1.5%	<1.2%, 1.5%>	<1.2%, 1%>	Menor a 1%	
		Amazonas	Mayor a 2.0%	<1.2%, 2.0%>	<1.2%, 1%>	Menor a 1%	
		La Libertad	Mayor a 7%	<7%, 6%>	<6%, 5%>	Menor a 5%	
6	POR TIPO DE CREDITO	Consumo No revolvente	Por Cartera Admitida	Menor a 25.89%	<25.89%, 29%>	<29%, 30%>	Mayor a 30%
			Por N° Clientes Admitidos	Menor a 32.88%	<32.88%, 35%>	<35%, 37%>	Mayor a 37%
		Microempresas	Por Cartera Admitida	Mayor a 59%	<56.49%, 59%>	<56.49%, 54%>	Menor a 54%
			Por N° Clientes Admitidos	Mayor a 63.48%	<63.48%, 61%>	<61%, 60%>	Menor a 60%
		Pequeña Empresas	Por Cartera Admitida	Menor a 17%	<17%, 19%>	<19%, 21%>	Mayor a 21%
7	POR CLIENTES ADMITIDOS CON DECLARACION JURADA		Por N° Clientes Admitidos	Menor a 3.6%	<3.6%, 6%>	<6%, 8%>	Mayor a 8%
		Limite de Ocurrencia Mensual		Menor a 15%	<15%, 18%>	<18%, 22%>	Mayor a 22%
		Limite de Participacion de clientes admitidos con Declaracion Jurada con respecto al total de clientes		Menor a 15%	<15%, 20%>	<20%, 25%>	Mayor a 25%
		Limite de Ocurrencia de desembolsos mensuales		Menor a 5%	<5%, 8%>	<8%, 11%>	Mayor a 11%
		Límite de participación de cartera con DJ con respecto a la cartera total		Menor a 9%	<9%,11%>	<11%, 13%>	Mayor a 13%
8	POR CONDONACIONES DE INTERES	Limite de condonaciones de interes mensual con respecto al total de los ingresos de cartera	Menor a 0.8%	<0.8%, 1.5%>	<1.5%, 1.8%>	Mayor a 1.8%	
9	POR PERDIDA ESPERADA	Perdida Esperada	Menor a 5.77%	<5.77%, 6.39%>	<6.39%, 7.07%>	Mayor a 7.07%	
10	POR GASTO DE PROVISIÓN	Gasto de Provisión	Menor a 2.99%	<2.99%, 3.80%>	<3.80%,4.53%>	Mayor a 4.53%	
11	POR LIMITE DE EXCEPCIONES	Limite Individual	Cartera Admitida con Excep.	Menor a 16%	<16%, 22%>	<22%, 26%>	Mayor a 26%
			Clientes Admitidos con Excep.	Menor a 10%	<10%, 14%>	<14%, 16%>	Mayor a 16%
		Limite	Cartera Admitida con Excep.	Menor a 25%	<25%, 30%>	<30%, 35%>	Mayor a 35%

Zona de Agencia	Global	Cartera Admitida con Excep.	Menor a 12%	<12%, 15%>	<15%, 18%>	Mayor a 18%
	Urbana	Cartera Admitida con Excep.	Menor a 32%	<32%, 37%>	<37%, 40%>	Mayor a 40%
Rural		Cartera Admitida con Excep.	Menor a 22%	<22%, 25%>	<25%, 28%>	Mayor a 28%
		Cartera Admitida con Excep.	Menor a 16%	<16%, 20%>	<20%, 24%>	Mayor a 24%
Agrícola		Cartera Admitida con Excep.	Menor a 9%	<9%, 12%>	<12%, 15%>	Mayor a 15%
		Cartera Admitida con Excep.	Menor a 20%	<20%, 25%>	<25%, 30%>	Mayor a 30%
Consumo		Cartera Admitida con Excep.	Menor a 7%	<7%, 12%>	<12%, 15%>	Mayor a 15%
		Cartera Admitida con Excep.	Menor a 17%	<17%, 20%>	<20%, 23%>	Mayor a 23%
Tipo de Producto		Cartera Admitida con Excep.	Menor a 12%	<12%, 15%>	<15%, 18%>	Mayor a 18%
	Crediservicio	Cartera Admitida con Excep.	Menor a 8%	<8%, 12%>	<12%, 16%>	Mayor a 16%
Diario		Cartera Admitida con Excep.	Menor a 5%	<5%, 8%>	<8%, 11%>	Mayor a 11%
		Cartera Admitida con Excep.	Menor a 15%	<15%, 18%>	<18%, 21%>	Mayor a 21%
Mejoramiento Casa		Cartera Admitida con Excep.	Menor a 10%	<10%, 13%>	<13%, 16%>	Mayor a 16%
		Cartera Admitida con Excep.	Menor a 30%	<30%, 40%>	<40%, 50%>	Mayor a 50%
Pyme		Cartera Admitida con Excep.	Menor a 18%	<18%, 25%>	<25%, 30%>	Mayor a 30%
		Cartera Admitida con Excep.	Menor a 30%	<30%, 40%>	<40%, 50%>	Mayor a 50%
Rural		Cartera Admitida con Excep.	Menor a 18%	<18%, 23%>	<23%, 28%>	Mayor a 28%
		Cartera Admitida con Excep.	Menor a 8%	<8%, 12%>	<12%, 16%>	Mayor a 16%
		Cartera Admitida con Excep.	Menor a 7%	<7%, 10%>	<10%, 13%>	Mayor a 13%



## Apéndice N. Planes de acción para iniciativas estratégicas 2017

Objetivo Estratégico	Iniciativa Estratégica
<b>Finanzas</b>	
Lograr una rentabilidad sostenida	Implementar acciones para obtener los fondos necesarios para respaldar el crecimiento y consolidación institucional Explorar y obtener diversas fuentes de financiamiento de fondos locales e internacionales
<b>Clientes y Mercado</b>	
Procesos Internos	
Innovar y mejorar productos y servicios de acuerdo a las necesidades de cada sector	Implementar acciones de mejora para el portafolio de productos y servicios en el ámbito urbano y rural Consiste en revisar y definir la cartera de productos y servicios para los siguientes 3 años para el ámbito urbano y rural. Revisar los procedimientos para su aplicación. Capacitar al personal involucrado en el análisis de créditos, control de riesgos, servicios al cliente
Mejorar y optimizar los procesos internos con controles adecuados	Implementar acciones para la revisión, mejora y optimización de los procesos de soporte y apoyo administrativo Incluye: Diagnóstico de procesos, Gestión por procesos, Mapeo de procesos de soporte y administrativos, Indicadores de procesos, Mejoras de los procesos de soporte y administrativos  Implementar acciones para el fortalecimiento de la gestión riesgos Incluye riesgo de crédito, riesgo operativo, riesgo de sobreendeudamiento, indicadores de apetito y tolerancia, continuidad del negocio, informes de gestión de riesgo.
<b>Recursos Humanos, Estructura y Tecnología</b>	
Fortalecer las capacidades y competencias de los colaboradores	Implementar el plan de capacitación para colaboradores de negocios y soporte administrativo Dirigido a: Analistas de crédito, Jefes de agencia, Analistas de negocios, Personal de soporte Orientado a: Fortalecimiento de conocimientos y habilidades para cubrir las necesidades de crecimiento rural y consolidación urbana
Mejorar la motivación e identificación del personal	Implementar acciones de responsabilidad social con los trabajadores Se prevé para estas acciones la contratación de una asistente social (Visitas a hogares de trabajadores, Campañas de salud, Programas de integración familiar)
Alinear la estructura organizacional con la estrategia	Implementar la política de gobierno corporativo en la institución (Estructura de perfiles de puestos basados en competencias, política de sucesión, líneas de carrera, política de incentivos basado en cumplimiento de objetivos, política de evaluación del desempeño)
Optimizar plataforma tecnológica	Implementar el plan de mejoras tecnológicas orientadas a negocios y soporte (Módulos y aplicaciones relacionadas a los procesos y reportes de gestión)

## Apéndice O. Estado de ganancias y pérdidas proyectado a diciembre 2017

<b>ESTADO DE GANACIAS Y PERDIDAS</b>	<b>ene-17</b>	<b>feb-17</b>	<b>mar-17</b>	<b>abr-17</b>	<b>may-17</b>	<b>jun-17</b>	<b>jul-17</b>	<b>ago-17</b>	<b>sep-17</b>	<b>oct-17</b>	<b>nov-17</b>	<b>dic-17</b>	<b>Proyectado 2017</b>
Ingresos Financieros	3,363,909	3,053,561	3,414,688	3,347,753	3,496,126	3,428,953	3,592,846	3,634,565	3,562,926	3,728,816	3,648,905	3,820,129	42,093,176
Gastos Financieros	904,369	819,577	917,903	900,872	941,636	924,322	969,203	980,728	961,751	1,006,728	985,184	1,031,330	11,343,603
<b>MARGEN FINANCIERO BRUTO</b>	<b>2,459,541</b>	<b>2,233,984</b>	<b>2,496,785</b>	<b>2,446,881</b>	<b>2,554,490</b>	<b>2,504,631</b>	<b>2,623,643</b>	<b>2,653,837</b>	<b>2,601,175</b>	<b>2,722,088</b>	<b>2,663,720</b>	<b>2,788,799</b>	<b>30,749,574</b>
Provisiones para Incobrabilidad de Créditos	183,325	114,426	183,650	183,976	184,302	184,629	184,956	185,284	185,613	185,942	186,271	186,601	2,148,974
<b>MARGEN FINANCIERO NETO</b>	<b>2,276,216</b>	<b>2,119,558</b>	<b>2,313,135</b>	<b>2,262,905</b>	<b>2,370,188</b>	<b>2,320,002</b>	<b>2,438,687</b>	<b>2,468,552</b>	<b>2,415,562</b>	<b>2,536,146</b>	<b>2,477,449</b>	<b>2,602,198</b>	<b>28,600,600</b>
Ingresos por servicios financieros	19,500	19,500	19,500	19,500	19,500	19,500	19,500	19,500	19,500	19,500	19,500	19,500	234,000
Gastos servicios financieros	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	420,000
<b>MARG. FINANC. NETO DE ING.Y GASTOS POR SERV. FINANC.</b>	<b>2,260,716</b>	<b>2,104,058</b>	<b>2,297,635</b>	<b>2,247,405</b>	<b>2,354,688</b>	<b>2,304,502</b>	<b>2,423,187</b>	<b>2,453,052</b>	<b>2,400,062</b>	<b>2,520,646</b>	<b>2,461,949</b>	<b>2,586,698</b>	<b>28,414,600</b>
Resultados por Oper. Financieras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>2,260,716</b>	<b>2,104,058</b>	<b>2,297,635</b>	<b>2,247,405</b>	<b>2,354,688</b>	<b>2,304,502</b>	<b>2,423,187</b>	<b>2,453,052</b>	<b>2,400,062</b>	<b>2,520,646</b>	<b>2,461,949</b>	<b>2,586,698</b>	<b>28,414,600</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS	2,014,430	1,999,561	2,042,897	2,068,733	2,068,447	2,086,251	2,093,684	2,093,294	2,095,378	2,097,770	2,108,572	2,097,983	24,867,001
Gastos de Personal y Directorio	1,538,000	1,542,431	1,552,423	1,567,841	1,572,628	1,573,105	1,583,921	1,585,230	1,587,014	1,587,707	1,590,009	1,589,920	18,870,230
Gastos de administración	447,430	428,130	461,474	471,892	466,819	484,146	480,763	479,063	479,363	481,063	489,563	479,063	5,648,770
Impuestos y Contribuciones	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000	348,000
Depreciaciones y Amortizaciones	85,531	85,531	85,531	85,531	85,531	85,531	85,531	85,531	85,531	85,531	85,531	85,531	1,026,369
<b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>	<b>160,755</b>	<b>18,967</b>	<b>169,207</b>	<b>93,142</b>	<b>200,710</b>	<b>132,720</b>	<b>243,973</b>	<b>274,228</b>	<b>219,154</b>	<b>337,345</b>	<b>267,846</b>	<b>403,184</b>	<b>2,521,230</b>
Valuación de activos y provisiones	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	96,000
<b>RESULTADO DE OPERACION</b>	<b>152,755</b>	<b>10,967</b>	<b>161,207</b>	<b>85,142</b>	<b>192,710</b>	<b>124,720</b>	<b>235,973</b>	<b>266,228</b>	<b>211,154</b>	<b>329,345</b>	<b>259,846</b>	<b>395,184</b>	<b>2,425,230</b>
Otros Ingresos y Gastos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>RESULTADO ANTES DE IMP. A LA RENTA</b>	<b>152,755</b>	<b>10,967</b>	<b>161,207</b>	<b>85,142</b>	<b>192,710</b>	<b>124,720</b>	<b>235,973</b>	<b>266,228</b>	<b>211,154</b>	<b>329,345</b>	<b>259,846</b>	<b>395,184</b>	<b>2,425,230</b>
Impuesto a la Renta	58,047	4,167	61,259	32,354	73,230	47,394	89,670	101,167	80,238	125,151	98,742	150,170	921,588
<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>94,708</b>	<b>6,799</b>	<b>99,948</b>	<b>52,788</b>	<b>119,480</b>	<b>77,326</b>	<b>146,303</b>	<b>165,061</b>	<b>130,915</b>	<b>204,194</b>	<b>161,105</b>	<b>245,014</b>	<b>1,503,643</b>
<b>RESULTADO ACUMULADO NETO</b>	<b>94,708</b>	<b>101,508</b>	<b>201,456</b>	<b>254,244</b>	<b>373,724</b>	<b>451,051</b>	<b>597,354</b>	<b>762,415</b>	<b>893,330</b>	<b>1,097,524</b>	<b>1,258,629</b>	<b>1,503,643</b>	

### Apéndice P. Comparativa del balance general en situación normal y de estrés 2017

Balance General	Año 2017	
	Escenario Normal	Escenario Stress
DISPONIBLE	15,339,390	13,339,390
CARTERA DE CREDITOS Neta	121,568,048	113,593,145
Cartera de Créditos Vigentes	122,176,030	113,651,910
Cartera de Créditos Refinanciados	486,855	486,855
Cartera de Créditos Vencidos	2,733,360	3,307,360
Cartera de Créditos en Cobranza Judicial	1,171,440	1,417,440
Intereses y Comisiones no Devengados	-177,195	-166,409
(-) Provision S/.	-4,822,442	-5,104,011
CUENTAS POR COBRAR	291,106	273,386
RENDIMIENTOS POR COBRAR	2,943,909	2,739,330
BIENES ADJUDICADOS	250,438	234,559
INMUEBLES, MOBILIARIO Y EQUIPO	5,796,925	5,375,220
OTROS ACTIVOS	2,831,403.17	2,625,429
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>149,021,219</b>	<b>138,180,459</b>
ADEUDOS Y OBLIGACIONES FINANCIERAS	124,647,775	115,216,580
Intereses y Gastos por pagar	1,869,717	1,728,249
CUENTAS POR PAGAR	2,980,424	2,763,609
OTROS PASIVOS	447,064	414,541
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>129,944,979</b>	<b>120,122,980</b>
CAPITAL SOCIAL	17,190,000	17,190,000
UTILIDAD ACUMULADA	382,597	382,597
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>1,503,643</b>	<b>484,882</b>
TOTAL PATRIMONIO	19,076,240	18,057,479
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>149,021,219</b>	<b>138,180,459</b>

## Apéndice Q. Flujo crediticio de cartera e indicadores de productividad 2017

Flujo Crediticio	Proyeccion Negocios 2017											
	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
Saldo anterior	110,058,857	110,790,260	111,521,664	112,932,229	114,342,793	115,753,358	117,320,651	118,887,945	120,455,239	121,865,804	123,433,097	125,000,391
Desembolsos	14,168,841	14,064,511	14,930,101	14,318,724	14,414,799	16,218,744	16,007,199	17,880,630	17,363,883	16,897,220	16,088,372	16,785,254
Recuperaciones	13,437,437	13,333,107	13,019,537	12,908,160	13,004,235	14,151,450	14,439,905	16,313,336	15,453,319	15,329,926	14,521,079	14,717,960
Castigos	0	0	500,000	0	0	500,000	0	0	500,000	0	0	500,000
<b>SALDO DE CARTERA</b>	<b>110,790,260</b>	<b>111,521,664</b>	<b>112,932,229</b>	<b>114,342,793</b>	<b>115,753,358</b>	<b>117,320,651</b>	<b>118,887,945</b>	<b>120,455,239</b>	<b>121,865,804</b>	<b>123,433,097</b>	<b>125,000,391</b>	<b>126,567,685</b>
Variación Mensual de Cartera	731,404	731,404	1,410,564	1,410,564	1,410,564	1,567,294	1,567,294	1,567,294	1,410,564	1,567,294	1,567,294	1,567,294
Crecimiento % Acumulado	0.7%	1.3%	2.6%	3.9%	5.2%	6.6%	8.0%	9.4%	10.7%	12.2%	13.6%	15.00%
Cartera Vigente	107,071,606	107,560,010	109,227,574	110,395,138	111,562,703	113,386,997	114,711,291	116,035,584	117,703,149	119,027,443	120,351,737	122,176,030
Cartera Atrasada	3,319,800	3,554,800	3,289,800	3,524,800	3,759,800	3,494,800	3,729,800	3,964,800	3,699,800	3,934,800	4,169,800	3,904,800
Cartera Refinanciada	398,855	406,855	414,855	422,855	430,855	438,855	446,855	454,855	462,855	470,855	478,855	486,855
Mora %	3.00%	3.19%	2.91%	3.08%	3.25%	2.98%	3.14%	3.29%	3.04%	3.19%	3.34%	3.09%
% de refinanciados	0.36%	0.36%	0.37%	0.37%	0.37%	0.37%	0.38%	0.38%	0.38%	0.38%	0.38%	0.38%
CAR%	3.36%	3.55%	3.28%	3.45%	3.62%	3.35%	3.51%	3.67%	3.42%	3.57%	3.72%	3.47%
Clientes	36,630	37,130	37,380	37,880	38,380	38,630	39,130	39,630	39,880	40,380	40,880	41,130
<b>Ratios de Productividad</b>	<b>ene-17</b>	<b>feb-17</b>	<b>mar-17</b>	<b>abr-17</b>	<b>may-17</b>	<b>jun-17</b>	<b>jul-17</b>	<b>ago-17</b>	<b>sep-17</b>	<b>oct-17</b>	<b>nov-17</b>	<b>dic-17</b>
Total Analistas	165	167	167	171	174	174	177	179	179	179	179	179
Personal Administrativo	176	173	191	192	182	184	185	173	173	188	188	188
Total empleados	341	340	358	363	356	358	362	352	352	367	367	367
N° Operaciones Meta	24.5	24.1	25.5	23.9	23.7	26.6	25.8	28.5	27.7	27.0	25.7	26.8
Credito promedio	3,025	3,004	3,021	3,019	3,016	3,037	3,038	3,039	3,056	3,057	3,058	3,077
Desembolso Prom.	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
<b>TOTAL OPERACIONES</b>	<b>4,048</b>	<b>4,018</b>	<b>4,266</b>	<b>4,091</b>	<b>4,119</b>	<b>4,634</b>	<b>4,573</b>	<b>5,109</b>	<b>4,961</b>	<b>4,828</b>	<b>4,597</b>	<b>4,796</b>
Cartera x Analista Prom.	671,456	667,794	676,241	668,671	665,249	674,257	671,683	672,934	680,815	689,570	698,326	707,082
Cartera x Empleado Prom.	324,898	328,005	315,453	314,994	325,150	327,711	328,420	342,202	346,210	336,330	340,601	344,871
Cliente x Analista Prom.	222	222	224	222	221	222	221	221	223	226	228	230
Cliente x Empleado Prom.	107	109	104	104	108	108	108	113	113	110	111	112
Volumen Desembolso Analista	85,872	84,219	89,402	83,735	82,844	93,211	90,436	99,892	97,005	94,398	89,879	93,772
Volumen Desembolso Empleado	41,551	41,366	41,704	39,446	40,491	45,304	44,219	50,797	49,329	46,041	43,838	45,736
N° Desembolso Analista	25	24	26	24	24	27	26	29	28	27	26	27
N° Desembolso Empleado	12	12	12	11	12	13	13	15	14	13	13	13

**Apéndice R. Controles por automatizar y oportunidades de mejora – Plan de Eficiencia Cierre 2016**

N°	Área / Jefatura	Controles por Automatizar	Oportunidades de Mejora
1	Unidad de Operaciones	<p>Control de billetes falsos. Desde inicios de la Edpyme, siendo Aprox. 2 billetes falsas por agencia al mes, siempre se había considerado llevar su control manual, sin embargo ahora con 25 agencias se tiene más de 50 incidencias al mes lo que ha generado retomar este tema por un mejor control y para su automatización.</p> <p>Gestión de garantías y pagares. El tiempo invertido en el personal de operaciones para llevar su control y periódicos arqueos quitan entre 10 a 20 horas mensuales de trabajo por cada personal de operaciones quienes deben llevar el control manual de las garantías y pagares.</p>	
2	Unidad de Contabilidad	<p>Cierre mensual de gestión. Todos los sistemas contables cuentan con un bloqueo de registros que asegura el cierre mensual de las operaciones, este bloqueo aún no ha sido implementado en nuestros sistemas, pudiéndose modificar operaciones aun habiéndose ejecutado el cierre contable.</p>	
3	Unidad de Negocios	<p>Autonomía del Comité de Créditos. El primer nivel de autonomía en la autorización de créditos no fue implementado o automatizado lo que genera tener su control, gestión y seguimiento de forma manual y sin vinculación alguna con nuestro sistema comercial. Estas aprobaciones también deben ser guardadas por 10 años.</p>	<p>Gestión positiva de autonomías. Cada vez que un nivel de autonomía propone cambios en las condiciones del crédito (tasa, monto, plazo, otros), el sistema retorna toda la propuesta a CERO, debiendo el analista rehacer todo de nuevo, por lo cual se propone gestionar alternativas positivas que eviten ahorrar tiempo y recursos.</p> <p>Base Negativa de Negocios. Solo existe una sola lista de riesgo (lista negra) en donde se ha combinado el sistema de prevención de LAFT con nuestros clientes quienes alguna vez tuvieron algún comportamiento crediticio no adecuado, donde el problema se genera por cuanto el personal de negocios no puede distinguir de forma oportuna de cuál de las situaciones citadas se trata, perdiendo efectividad en su gestión.</p>
4	Unidad de Tecnología de la Información	<p>Gestión de requerimientos TI. Una o hasta dos veces al mes el Comité Gerencial se reúne por más de una hora para re programar nuevamente los requerimientos que debe desarrollar TI.</p>	<p>Evaluar competencia funcional de algunos procesos. Aún existen procesos encargados al personal de TI los cuales son funcionalmente de gestión de otras áreas y/o jefaturas sin embargo por costumbre aún vienen siendo gestionadas por TI.</p>
5	Jefatura de Recursos Humanos	<p>Gestión de información de expedientes. Casi la mitad de los procesos de la Jefatura de RRHH se basan en controles que toman al expediente del colaborador como registro principal, si bien es cierto es resultó manejable cuando la Edpyme tenía pocos colaboradores, ahora su gestión es insostenible. Pues cada actualización y/o búsqueda sobre más de 300 expedientes resulta en una tarea de varios días de trabajo.</p> <p>Gestión de perfiles y usuarios. Los movimientos en los colaboradores, como: nuevos ingresos, desvinculaciones, vacaciones, permisos, ascensos, rotación, licencias, generan múltiples cambios de perfiles de usuarios entre los colaboradores que salen, ingresan y quienes cubren estos roles, generando gran trabajo manual para mantener la operatividad en la gestión, con un alto riesgo operativo que constantemente está evidenciando incidencias, por lo cual ya se ha desarrollado una automatización que asigna los perfiles correspondientes según una programación de sucesión de forma transparente y sin mucho desgaste manual como ahora ocurre, sin embargo hasta ahora no pasa a producción.</p>	<p>Evaluación por competencias. El despliegue de múltiples evaluaciones, su registro, control y evaluación comparativa en el tiempo por cada colaborador y área generan gran esfuerzo por lo cual debería automatizar.</p> <p>Pago por movilidad. Se deberá reevaluar la metodología de asignación de movilidad la misma que deberá automatizarse a fin de reducir los continuos cálculos operativos que se dan todos los meses en esta labor.</p>



	<p>Gestión de incentivos. Es una de las tareas que ha evidenciado mayor ineficiencia en la gestión de la Edpyme pues tarda entre 2 a 4 días su cálculo en Excel, y a Siempre presenta errores operativos, e incluso tiene varios cálculos especiales no documentados o excepcionales que deberían automatizarse.</p>	
6 Jefatura de Administración	<p>Gestión de bienes. Hasta ahora no se ha podido gestionar de forma interna los bienes de la Edpyme y siempre se recurre a terceros para un inventario inicial, sin embargo en el día a día no se lleva un control eficiente de los nuevos bienes, su baja y traslado, solo se tiene un mejor control de los activos. Existe opciones tecnológicas modernas que podrían permitir su gestión sin embargo no se han implementado.</p> <p>Plan de Inversiones y mantenimientos. Se requiere mejorar la planificación del plan de inversiones de tal forma que funcione de forma integrada con las actividades de la Edpyme</p> <p>Gestión de Vigencias y Contratos. La gestión, control y seguimiento de las licencias y contratos de la Edpyme cada día se hace más pesada en registros y complejidad generan gran trabajo operativo para su óptima gestión.</p> <p>Gestión de gastos por Comisión de trabajo. Su gestión manual genera sobrecarga de trabajo innecesario a los colaboradores, pudiendo registrar tanto su pre liquidación como la liquidación directamente al sistema de parte de quien origina esta documentación, lo cual reduce el riesgo operativo de error en su ingreso.</p>	<p>Gestión de cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Existe gran sobrecarga de intercambio de información innecesaria entre la Jefatura de Administración y la Jefatura de Contabilidad, esto debido a que parte de la gestión de la Jefatura de Administración es registrada en el sistema por el personal de contabilidad.</p>
7 Jefatura de Finanzas y Tesorería	<p>Gestión de presupuestos. El día a día consume de tareas operativas a la jefatura de finanzas y su función de tesorería dejando muy poco espacio en la gestión de los presupuestos de la Edpyme los cuales discurren sin buenos controles preventivos.</p>	



## Apéndice S. Análisis de distancias entre las agencias de Edpyme Alternativa

	chiclayo	piura	lambayeque	chepen	jayanca	cayalti	motupe	olmos	pucara	morropon	tambogrande	la union	oyotun	cajamarca	paijan	bagua	chachapoyas	chota	cutervo	ferreñafe	nva cajamarca	patapo	la matanza	huambos	querecotillo	monsefu	pacasmayo	la victoria	moshoqueque	querecotillo	santo tomas
chiclayo	-	216	13	74	48	37	80	106	205	290	261	230	72	258	149	315	434	201	213	48	519	26	278	162	261	12	103	3	4	208	
piura	216	-	208	293	218	262	251	169	279	82	54	32	296	471	368	385	508	420	372	232	593	244	70	380	45	229	322	221	208	426	
lambayeque	13	208	-	90										269		303		220	218					167							
chepen	74	293	90	-	125	54	158	184	282	296	339	304	87	179	78	388	551	238	246	121	596	74	288	195	338	72	32	73	80	246	
jayanca	48	218		125	-									303		263		222	250					177							
cayalti	37	262		54		-								232		329		183	191					140							
motupe	80	251		158			-							336		231		255	217					209							
olmos	106	169		184				-						362		218		262	204					235							
pucara	205	279	175	282	157	258	125	112	-	224	284	307	291	294	357	107	230	150	93	194	314	231	217	143	335	218	312	207	204	183	
morropon	290	82		296						-				474		330		374	317					347							
tambogrande	261	54		339							-			517		377		420	363					419							
la union	230	32		304								-		482		409		429	396					388							
oyotun	72	296		87									-	265		363		218	226					175							
cajamarca	258	477	269	179	303	232	336	362	294	474	517	482	265	-	233	347	324	132	219	303	498	252	466	191	516	250	193	251	258	245	
paijan	149	368		78										233	-	463		313	322					271							
bagua	315	386	303	388	263	329	231	218	107	330	377	409	363	339	463	-	139	195	138	297	223	318	323	189	430	324	413	316	309	242	
chachapoyas	434	508		551										324		139	-	318	261					311							
chota	201	420	220	237	222	183	255	262	150	374	420	429	218	132	313	195	318	-	60	201	346	180	309	56	463	213	267	206	202	109	
cutervo	213	372	218	246	250	191	217	204	93	317	363	396	226	202	322	138	261	48	-	201	346	180	309	52	417	218	276	211	208	105	
ferreñafe	48	232		121										303		297		195	201	-				150							
nva cajamarca	519	593		596										498		223		403	346		-			396							
patapo	26	244		74										252		318		174	180			-		129							
la matanza	278	70		288										466		323		366	309					-	340						
huambos	162	380		195										191		189		56	52					-							
querecotillo	261	45		338										516		430		463	417					418	-						
monsefu	12	229		72										250		324		213	218					167		-					
pacasmayo	103	322		32										193		413		267	276					224			-				
la victoria	3	221		73										251		316		206	211					160				-			
moshoqueque	4	208		80										258		309		202	208					156							
querecotillo	208	426		246										245		242		109	105					54							

## Apéndice T. Análisis de tiempos entre las agencias de Edpyme Alternativa

	chiclayo	piura	lambayeque	chepen	jayanca	cayalti	motupe	olmos	pucara	morropon	tambo grande	la union	oyotun	cajamarca	paijan	bagua	chachapoyas	chota	cutervo	ferreñafe	nva cajamarca	patapo	la matanza	huambos	querecotillo	monsefu	pacasmayo	la victoria	moshoqueque	querecotillo
chiclayo	0	2h 44m	0h 26m	1h 16m	1h 00m	0h 44m	1h 29m	1h 52m	3h 04m	3h 47m	3h 25m	3h 03m	1h 15m	4h 10m	2h 23m	4h 28m	6h 06m	3h 04m	3h 18m	0h 57m	7h 17m	patapo	3h 39m	2h 34m	3h 22m	0h 18m	1h 44m	3h 27m	0h 15m	3h 27m
piura	2h 44m	0	2h 34m	3h 53m	2h 45m	3h 14m	3h 13m	2h 21m	3h 47m	1h 19m	0h 51m	3h 44m	6h 46m	471.0	5h 01m	385.0	6h 50m	5h 27m	5h 05m	2h 56m	8h 01m	3h 02m	1h 11m	4h 57m	0h 46m	2h 51m	4h 21m	2h 43m	2h 34m	5h 49m
lambayeque	0h 26m	2h 34m	0	1h 42m										4h 29m		4h 25m		3h 10m	3h 32m					2h 50m						
chepen	1h 16m	3h 53m	1h 42m	-	2h 17m	0h 56m	2h 43m	3h 06m	4h 18m	4h 31m	4h 38m	4h 13m	1h 22m	2h 52m	1h 19m	5h 44m	7h 19m	3h 36m	3h 50m	2h 00m	8h 30m	1h 24m	4h 26m	3h 09m	4h 40m	1h 11m	0h 40m	1h 14m	1h 23m	4h 00m
jayanca	1h 00m	2h 45m		2h 17m	0									5h 02m		3h 31m		3h 16m	3h 25m					2h 44m						
cayalti	0h 44m	3h 14m		0h 56m		0								3h 46m		4h 49m		2h 39m	2h 53m					2h 11m						
motupe	1h 29m	3h 13m		2h 43m			0							5h 31m		3h 02m		3h 45m	2h 56m					3h 13m						
olmos	1h 52m	2h 21m		3h 06m				0						5h 54m		2h 54m		3h 36m	2h 49m					3h 35m						
pucara	3h 04m	3h 47m	2h 48m	4h 18m	2h 27m	4h 22m	1h 57m	1h 50m	0	3h 12m	4h 01m	4h 30m	4h 50m	4h 31m	6h 03m	1h 27m	3h 49 min	2h 09m	1h 22m	3h 29m	5h 09m	4h 04m	3h 06m	2h 08m	4h 52m	3h 44m	5h 21m	3h 33m	3h 28m	2h 58m
morropon	3h 47m	1h 19m		4h 31m						0				7h 20m		4h 21m		5h 02m	4h 15m					5h 02m						
tambo grande	3h 25m	0h 51m		4h 38m							0			7h 23m		5h 06m		5h 48m	5h 01m					5h 39m						
la union	3h 03m	3h 44m		4h 13m								0		7h 02m		5h 45m		5h 49m	5h 40m					5h 18m						
oyotun	1h 15m	6h 46m		1h 22m									0	4h 12m		5h 19m		3h 10m	3h 24m					2h 42m						
cajamarca	4h 10m	5h 00m	4h 29m	2h 52m	5h 02m	3h 46m	5h 31m	5h 54m	4h 31m	7h 20m	7h 23m	7h 02m	4h 12m	0	3h 29m	5h 06m	4h 35m	2h 31m	3h 22m	4h 52m	6h 54m	4h 15m	7h 14m	3h 04m	7h 27m	4h 02m	3h 05m	4h 04m	4h 13m	4h 03m
paijan	2h 23m	5h 01m		1h 19m										3h 29m	0	6h 50m		4h 41m	4h 56m					4h 17m						
bagua	4h 28m	5h 12m	4h 25m	5h 44m	3h 31m	4h 49m	3h 02m	2h 54m	1h 27m	4h 21m	5h 06m	5h 45m	5h 19m	5h 08m	6h 50m	-	1h 56m	2h 46m	1h 58m	4h 07m	3h 07m	4h 33m	4h 15m	2h 45m	6h 01m	4h 45m	6h 15m	4h 35m	4h 26m	3h 43m
chachapoyas	6h 06m	6h 50m		7h 19m										4h 35m		1h 56m		0	4h 23m	3h 36m				4h 22m						
chota	3h 04m	5h 27m	3h 10m	3h 33m	3h 16m	2h 39m	3h 45m	3h 36m	2h 09m	5h 02m	5h 48m	5h 49m	3h 10m	2h 35m	4h 41m	2h 46m	4h 23m	0	0h 54m	2h 56m	4h 47m	2h 38m	4h 09m	0h 48m	6h 14m	3h 12m	4h 05m	3h 06m	3h 04m	1h 51m
cutervo	3h 18m	5h 05m	3h 32m	3h 50m	3h 25m	2h 53m	2h 56m	2h 49m	1h 22m	4h 15m	5h 01m	5h 40m	3h 24m	3h 13m	4h 56m	1h 58m	3h 36m	1h 54m	0	2h 56m	4h 47m	2h 38m	4h 09m	0h 50m	5h 46m	3h 23m	4h 18m	3h 16m	3h 15m	1h 49m
ferreñafe	0h 57m	2h 56m		2h 00m										4h 52m		4h 07m		2h 46m	2h 56m	0				2h 14m						
nva cajamarca	7h 17m	8h 01m		8h 30m										6h 54m		3h 07m		5h 34m	4h 47m		0			5h 33m						
patapo	0h 39m	3h 02m		1h 24m										4h 15m		4h 33m		2h 28m	2h 38m			0		1h 56m						
la matanza	3h 39m	1h 11m		4h 26m										7h 14m		4h 15m		4h 57m	4h 09m				0	4h 56m						
huambos	2h 34m	4h 57m		3h 09m										3h 04m		2h 45m		0h 52m	0h 50m					0						
querecotillo	3h 22m	0h 46m		4h 40m										7h 27m		6h 01m		6h 14m	5h 46m					5h 45m	0					
monsefu	0h 18m	2h 51m		1h 11m										4h 02m		4h 45m		3h 12m	3h 23m					2h 42m		0				
pacasmayo	1h 44m	4h 21m		0h 40m										3h 05m		6h 15m		4h 05m	4h 18m					3h 38m			0			
la victoria	0h 07m	2h 43m		1h 14m										4h 04m		4h 35m		3h 06m	3h 16m					2h 34m						
moshoqueque	0h 15m	2h 34m		1h 23m										4h 13m		4h 26m		3h 04m	3h 15m					2h 33m						
querecotillo	3h 27m	5h 49m		4h 00m										4h 03m		3h 43m		1h 51m	1h 49m					1h 07m						

### Apéndice U. Análisis para determinar sus sedes administrativas

Evaluación Piura				Evaluación Cutervo			
Alcance	Destino	Km	Tiempo	Alcance	Destino	Km	Tiempo
1	QUERECOTILLO	45.4	0h 46m	1	HUAMBOS	51.5	0h 50m
2	TAMBOGRANDE	53.7	0h 51m	2	CHOTA	59.7	0h 54m
3	LA UNION	32.0	0h 53m	3	PUCARA	93.1	1h 22m
4	LA MATANZA	69.8	1h 11m	4	BAGUA	138.0	1h 58m
5	MORROPON	81.9	1h 19m	5	QUEROCOTILLO	105.3	1h 49m
6	OLMOS	169.0	2h 21m	6	PATAPO	180.0	2h 38m
7	LAMBAYEQUE	208.0	2h 34m	7	CAYALTI	191.0	2h 53m
8	MOSHOQUEQUE	214.0	2h 34m	8	FERREÑAFE	201.0	2h 56m
9	LA VICTORIA	221.0	2h 43m	9	OLMOS	204.0	2h 49m
10	CHICLAYO	216.0	2h 44m	10	MOSHOQUEQUE	208.0	3h 15m
11	JAYANCA	218.0	2h 45m	11	LA VICTORIA	211.0	3h 16m
12	MONSEFU	229.0	2h 51m	12	CHICLAYO	213.0	3h 18m
13	FERREÑAFE	232.0	2h 56m	13	MOTUPE	217.0	2h 56m
14	PATAPO	244.0	3h 02m	14	LAMBAYEQUE	218.0	3h 32m
15	MOTUPE	251.0	3h 13m	15	MONSEFU	218.0	3h 23m
16	CAYALTI	262.0	3h 14m	16	CAJAMARCA	219.0	3h 22m
17	PUCARA	279.0	3h 47m	17	OYOTUN	226.0	3h 24m
18	CHEPEN	293.0	3h 53m	18	CHEPEN	246.0	3h 50m
	PACASMAYO	322.0	4h 21m	19	JAYANCA	250.0	3h 25m
	HUAMBOS	380.0	4h 57m	20	CHACHAPOYAS	261.0	3h 36m
	CAJAMARCA	477.0	5h 00m		PACASMAYO	276.0	4h 18m
	PAIJAN	368.0	5h 01m		LA MATANZA	309.0	4h 09m
	CUTERVO	372.0	5h 05m		MORROPON	317.0	4h 15m
	BAGUA	386.0	5h 12m		PAIJAN	322.0	4h 56m
	CHOTA	420.0	5h 27m		NvaCAJAMARCA	346.0	4h 47m
	QUEROCOTILLO	426.0	5h 49m		TAMBOGRANDE	363.0	5h 01m
	OYOTUN	296.0	6h 46m		PIURA	372.0	5h 05m
	CHACHAPOYAS	508.0	6h 50m		LA UNION	396.0	5h 40m
	NVA CAJAMARCA	593.0	8h 01m		QUERECOTILLO	417.0	5h 46m

**Apéndice V. Proyectos de TI programados para marzo 2017**

<b>ID</b>	<b>ÁREA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>OBJETIVO</b>
8	Créditos	Mejoras al Proceso de otorgamiento de créditos	Ingreso de evaluación adicional en el proceso de otorgamiento de créditos, flujo de caja para créditos a cuota única, mejorar la operatividad	Dar soporte a la estrategia comercial
9	Administración	Gestión de Compras	Registro de Proveedores, Adquisiciones de Bienes o Contratación de Servicios, Control y Renovación de Contratos	Automatizar las actividades operativas y apoyar a la eficacia de los controles
14	Créditos	Adecuación de reportes de negocios	Adecuación del reporte de desertores.(Incorporara el campo de IFIs actual de clientes al reporte de desertores) Adecuaciones del proceso fullcarga (Separar número/DNI del reporte.) Evaluación anual comparativo (Identificar si es por una actualización de evaluación anual.)Reporte seguimiento de tiempos desembolsos	Dar soporte a la estrategia comercial
15	Créditos	Adecuaciones agenda para campaña actualización de datos	Actualización de información por parte de personal de negocios	Dar soporte a la estrategia comercial
17	Créditos	Adecuaciones alertas post desembolso	Alertas de ingreso de descargos de analistas, nuevo formato para impresión. Adecuaciones reporte post desembolsos(Se necesita que el reporte post -desembolse cuente con todas las herramientas y filtros solicitados por analistas, administradores y JTs)	Automatizar las actividades operativas y apoyar a la eficacia de los controles
19	Riesgos	Apoyo a la elaboración del reporte IASC	Generación de información	Automatizar las actividades operativas y apoyar a la eficacia de los controles
20	Contabilidad	Adecuaciones al reportes contables	Reportes Anexo 1: Bancos, Anexo 2: Activo Fijo. Revisión y Mejora de Estado de Flujos de Efectivo. Revisión y Mejora de Reporte 3 Patrimonio Efectivo. Mejoras varias en reportes (archivos Excel, etc.) Nueva estructura declaración mensual de ITF. Revisión y mejora de Reporte de Honorarios.	Automatizar las actividades operativas y apoyar a la eficacia de los controles
21	RRHH	Módulo de incentivos monetarios	Implementación IMO analistas y administradores	Automatizar las actividades operativas y apoyar a la eficacia de los controles
57	Riesgos	Alerta de inusualidad para pre cancelaciones realizadas por banco	Informe No. 01-2017-OC/EA	
60	Riesgos	Recalculo de la capacidad de endeudamiento	Carta No.004-2017-GG/EA (Carta No. 140-2016-UR/EA)	
61	OSI	Mejora del aplicativo que restringe el acceso a los sistemas de información	Solicitado por OSI en atención a Carta No. 140-2016-UR/EA	
64	Finanzas	Bloqueo a nivel de Sistemas de clientes en calificación Dudoso y Pérdida	Acuerdo de comité.	
65	Riesgos	Recalculo de la capacidad de endeudamiento - Cronogramas especiales	Informe No. 15-UR-2016	
66	Operaciones	RO con misceláneos	Carta N°009-2017-GG/EA (Carta No. 10-2017-UR)	
67	Riesgos	Adecuación Anexo 05 para créditos de consumo revolventes	Adecuación para superar observación SBS	

## Apéndice W. Incentivo competitivo, bonificación de productividad para el personal de negocios

Periodos a evaluar	Variables
Resultados al cierre de mes respecto al cierre del mes anterior	<p><b>MORA:</b> Es una variable cuantitativa en la cual identifica la cantidad de clientes con días de atraso en el pago de cuotas, el cual tiene un peso del 35%.</p> <p><b>INCREMENTO DE CLIENTES:</b> Es una variable cuantitativa en la cual se identifica el aumento de clientes dentro del mes, el cual tiene un peso del 20%.</p> <p><b>CRECIMIENTO DE CARTERA:</b> Es una variable cuantitativa en el cual se identifica el aumento en el saldo de su cartera, el cual tiene un peso del 45%.</p>

### 1. IMO PARA ANALISTAS

Tipo de Analista	IMO Tope
Analista 1	S/ 1,300.00
Analista 2	S/ 1,500.00
Analista 3	S/ 1,700.00

Variables de IMO					
Peso 45%		Peso 35%		Peso 20%	
Crecimiento de Cartera		Variación de Mora > a 8 días		Incremento N° clientes	
100%	100%	Crece hasta S/ 1 000 o baja	100%	De 100% a más	100%
98% a 99%	90%	Crece de S/ 1 001 a S/ 2 000	70%	De 85% a 99.99%	75%
95% a 97%	80%	Crece de S/ 2 001 a S/ 4 000	50%	de 80% a 84.99%	60%
Menos de 95%	0%	Crece más de S/ 4 000	0%	Menos de 80%	0%

Penalización por variación de Mora > a 30 días			
Cartera mayores a S/ 600,000		Cartera menores o iguales a S/ 600,000	
Menos de S/1,499.99	100%	Menos de S/999.99	100%
De S/1,500 - S/2,500	50%	De S/1,000 - S/2,000	50%
De S/2,501 - S/3,000	70%	De S/2,001 - S/2,500	70%
Más de S/ 3,000	0%	Más de S/ 2,500	0%

---

**Penalización por N° de Operaciones**

---

Incluye a todas las agencias menos las Oficinas Remotas.		Oficinas Remotas: OI. Huambos y OI. Santo Tomás.	
Penaliza 35% del IMO	0 - 20	Penaliza 35% del IMO	0 - 12
Penaliza 25% del IMO	21 - 23	Penaliza 25% del IMO	13 - 16
Mantiene IMO	De 24 a +	Mantiene IMO	De 17 a +

---



---

**Plus por Variación de mora mayor a 30**

---

VARIACIÓN <= S/ 0	S/ 200.00
De S/ 1 a S/ 500	S/ 150.00
De S/ 501 a S/ 1,000	S/ 100.00

---



---

**Plus por N° de Operaciones**

---

Incluye a todas las agencias menos las Oficinas Remotas.		Oficinas Remotas: OI. Huambos y OI. Santo Tomás.	
Adicional S/ 150.00	De 40 - 50	Adicional S/ 150.00	De 26 - 30
Adicional S/ 200.00	De 51 a más	Adicional S/ 200.00	De 31 a más

---



---

**Plus Incremento de la TPP**

---

Meta TPP => 100%	S/ 200.00
------------------	-----------

---

Estas condiciones aplican para las siguientes agencias: Ag. Moshoqueque, Ag. Pacasmayo, Ag. Paiján, Ag. Cayaltí, Ag. Chota, Ag. Cutervo, Ag. Querecotillo, Ag. La Victoria, Ag. Oyotun, Ag. Motupe, Ag. Nueva Cajamarca, Ag. Chiclayo, Ag. Pucará, Ag. Lambayeque, Ag. Santo Tomas, Ag. Ferreñafe, Ag. Bagua, Ag. Patapo. OI. Chepén, OI. Huambos, OI. Monsefú, OI. San Ignacio, OI. La Matanza.

Para la Agencia Chiclayo el peso de cartera es 35%, clientes 30% y Mora 8 (35%).

El IMO Se paga desde 1 variable, siendo el cumplimiento de la variable mora mayor a 8 obligatoria.

Al IMO resultante del cálculo del cumplimiento de variables se debe aplicar las penalizaciones por mora mayor a 30 días y por Nro. de Operaciones según los parámetros

detallados en cuadros líneas arriba.

Se paga IMO plus por mora mayor a 30 días a los analistas que:

- Obtengan IMO después de la aplicación de las penalidades.
- Tengan al cierre de mes un saldo de cartera mayor o igual a S/ 400,000.
- Cumplan con los parámetros establecidos, detallados líneas arriba.

Se paga IMO plus por TPP a los analistas que:

- Obtengan IMO después de la aplicación de las penalidades.
- Inicien el mes con un saldo de cartera mayor o igual a S/ 400,000.
- Cumplan o superen la meta de Incremento de la TPP correspondiente.

Para el caso del personal encargado de la cartera de un personal de vacaciones su IMO será calculado en base a ambas carteras (propia y gestionada) y se le considerará como tope de IMO el nivel siguiente. (Por ejemplo, Analista I se le pagará como Analista II).

Si el analista no llega al 50% de efectividad de la venta de Microseguros se penaliza el 10% de su IMO resultante después de la aplicación de penalidades e incentivos.

Para el caso de analistas que empiecen a gestionar dentro del mes o para el caso de analistas que gocen de vacaciones de manera parcial, cuente con días de licencia y/o suspensión el IMO tope a recibir será proporcional al porcentaje de días naturales laborados dentro del mes. Con respecto al número de operaciones estas también deberán ser proporcionales a los días laborados.

## 2. IMO PARA ANALISTAS MASTER

<b>Tipo de Analista</b>	<b>IMO Tope</b>
Analista Master	S/ 2,200.00

	<b>Cartera Bruta Mínima</b>	<b>Nº de Clientes Mínimo</b>
Master Urbano	1 350 000	320
Master Rural	1 000 000	300



<b>Variables de IMO</b>					
Peso 35%		Peso 50%		Peso 15%	
Crecimiento de Cartera		Variacion de Mora > a 8 dias		Incremento N° clientes	
100%	100%	Crece hasta S/ 4 500 o baja	100%	De 100% a más	100%
96% a 99%	90%	Crece de S/ 4 501 a S/ 6 000	70%	De 85% a 99.99%	75%
91% a 95%	80%	Crece de S/ 6 001 a S/ 7 500	50%	de 80% a 84.99%	60%
85% a 90%	70%	Crece más de S/ 7 500	0%	Menos de 80%	0%
Menos de 85%	0%				

#### **Penalidad por variación de Mora > a 30 días**

Menos de S/2,499.99	100%
De S/2,500 - S/3,000	50%
De S/3,001 - S/3,500	70%
Más de S/ 3,500	0%

#### **Plus por Variación de mora mayor a 30**

VARIACIÓN <= S/ 0	S/ 200.00
De S/ 1 a S/ 500	S/ 150.00
De S/ 501 a S/ 1,000	S/ 100.00

#### **Plus Incremento de la TPP**

Meta TPP => 100%	S/ 200.00
------------------	-----------

Se paga IMO si se cumple por lo menos 2 de las 3 variables, siendo el cumplimiento de la variable mora mayor a 8 obligatoria.

El IMO tope se aplicará siempre y cuando se cumplan los parámetros mínimos de los indicadores (Cartera y Clientes) al cierre de cada mes, caso contrario el IMO tope correspondiente será a la categoría de analista III (modelo de cálculo del IMO es en base a la tabla general).

Al IMO resultante del cálculo del cumplimiento de variables se debe aplicar las

penalizaciones por mora mayor a 30 días según los parámetros detallados en cuadros líneas arriba.

Se paga IMO plus por mora mayor a 30 días a los analistas que:

- Obtengan IMO después de la aplicación de las penalidades.
- Tengan al cierre de mes un saldo de cartera mayor o igual a S/ 400,000.
- Cumplan con los parámetros establecidos, detallados líneas arriba.

Se paga IMO plus por TPP a los analistas que:

- Obtengan IMO después de la aplicación de las penalidades.
- Tengan al cierre de mes un saldo de cartera mayor o igual a S/ 400,000.
- Cumplan o superen la meta de Incremento de la TPP correspondiente.

Si el analista no llega al 50% de efectividad de la venta de Microseguros se penaliza el 10% de su IMO resultante después de la aplicación de penalidades e incentivos.

Para el caso de analistas que empiecen a gestionar dentro del mes o para el caso de analistas que gocen de vacaciones de manera parcial, cuente con días de licencia y/o suspensión el IMO tope a recibir será proporcional al porcentaje de días naturales laborados dentro del mes. Con respecto al número de operaciones estas también deberán ser proporcionales a los días laborados.

### 3. ANALISTA DE ESCUELA, ANALISTAS NUEVOS CON EXPERIENCIA, AGENCIAS NUEVAS.

**Analista de Escuela**, es aquel que empieza a hacer cartera propia menor a S/ 250 000, sin recibir transferencia de cartera. De superar este monto, el IMO de estos analistas se calculará en base a las condiciones de IMO de los analistas en general.

Para aquellos analistas de escuela que hayan recibido transferencia de cartera y esta ascienda a S/ 250 000, en estos casos el IMO tope será diferenciado dentro de sus 6 primeros meses de gestión. Luego de los 6 primeros meses de gestión, el IMO de estos analistas se

calculará en base a las condiciones de IMO de los analistas en general, debiendo para ese entonces ya haber superado los S/ 350 000 de cartera.

**Analistas Nuevos con Experiencia**, son aquellos analistas que empiezan a hacer cartera y que ya cuentan con experiencia. Su aplicación va a hasta sus 6 primeros meses de gestión y el IMO tope corresponde a la categoría de analista que posea. En caso reciba transferencia de cartera durante dicho tiempo el modelo de IMO a aplicar será el modelo general.

**Agencias Nuevas**, para aquellos analistas que ya cuenta con experiencia pero que han sido destacados a una nueva agencia u oficina remota y la cartera en gestión es totalmente nueva. Su aplicación va a hasta sus 6 primeros meses de gestión y el IMO tope corresponde a la categoría de analista que posea. En caso reciba transferencia de cartera durante dicho tiempo el modelo de IMO a aplicar será el modelo general.

IMO TOPE : S/ 600.00 Sin Transferencia y Cartera menor a S/ 250 000

S/ 900.00 Con Transferencia o Gestión y Cartera > 250 000 - ≤ 350000

<b>Peso 40%</b>	<b>Peso 60%</b>
Incremento de clientes	Crecimiento de Cartera
De 100% a más 100%	De 100% a más 100%

- El IMO se paga siempre y cuando se alcance bonificación en ambas variables al 100%.
- El IMO se vuelve CERO cuando se presenta mora mayor a 8 días en los 6 primeros meses de gestión de cartera propia.
- Para el caso de analistas que empiecen a gestionar dentro del mes o para el caso de analistas que gocen de vacaciones de manera parcial, cuente con días de licencia y/o suspensión el IMO tope a recibir será proporcional al porcentaje de días naturales laborados dentro del mes.

- Si el Analista de escuela supera la valla de 60 mil soles de saldo de cartera al cierre de mes (cartera propia o con transferencia[1]), recién desde ese mes se le va a calcular su IMO.

[1] Sólo se transfiere en casos justificados.

#### 4. IMO PARA COORDINADORES SIN CARTERA:

<b>Tipo de Analista</b>	<b>IMO Tope</b>
COORDINADOR	1,900
Cálculo	Ponderación de IMO de analistas a su cargo

$$\text{Factor de Ponderacion}(FP) = \frac{\text{IMO Resultante de analistas}}{\text{IMO Tope de analistas}}$$

$$\% \text{ de IMO Tope } (\%IMO) = \frac{\text{IMO Tope de Coordinador}}{\text{Nro. de analistas}}$$

$$\text{IMO Coordinador} = \sum[(\%IMOAn_1 \times FP) + (\%IMOAn_2 \times FP) + \dots + (\%IMOAn_n \times FP)]$$

<b>Penalización por Variación de Mora &gt; a 30 días</b>	
Menos de S/1,499.99	100%
De S/1,500 - S/2,500	30%
De S/2,501 - S/3,000	60%
Más de S/ 3,000	0%

Se estructura en base al IMO resultante que obtienen los analistas a su cargo. El IMO tope se disgrega entre el N° de analistas, siendo el IMO obtenido en cada una de ellas multiplicadas por el factor de ponderación establecido. En caso de que tenga analistas de vacaciones se tomará en cuenta las metas de estos y sus logros como si estuvieran laborando.

Al IMO resultante del coordinador se debe aplicar las penalizaciones por mora mayor a 30 días según los parámetros detallados en cuadro líneas arriba, promediando el incremento obtenido por los analistas a su cargo en dicha variable.

Para el caso de coordinadores que empiecen a gestionar dentro del mes o para el caso

de coordinadores que gocen de vacaciones de manera parcial, cuente con días de licencia y/o suspensión el IMO tope a recibir será proporcional al porcentaje de días naturales dentro del mes.

#### 5. IMO PARA ADMINISTRADORES

Por Tamaño de Cartera	IMO Tope
Hasta 5 MM	S/ 2,000.00
> 5 y ≤ 10 MM	S/ 2,200.00
> 10 MM	S/ 2,400.00

Variables de IMO					
Peso 45%		Peso 35%		Peso 20%	
Crecimiento de Cartera		Variación de Mora > a 8 días		Incremento N° clientes	
100%	100%	Reduce, Mantiene % o incrementa Mora hasta 0.099%		100.00%	100% a más
98% a 99%	90%	Incrementa 0.10% a 0.20%		90.00%	De 85% a 99.99%
95% a 97%	80%	Incrementa 0.21% a 0.40%		70.00%	de 75% a 84.99%
Menos de 95%	0%	Incrementa 0.41% a 0.60%		50.00%	Menos de 75%
		Incrementa más de 0.60%		0.00%	0%

#### Penalidad por variación de Mora Vencida

Menos de S/1,499.99	100%
De S/1,500 - S/2,500	30%
De S/2,501 - S/3,000	60%
Más de S/ 3,000	0%

#### Plus por Variación de mora vencida

VARIACIÓN ≤ S/ 0	S/ 250.00
De S/ 1 a S/ 500	S/ 200.00
De S/ 501 a S/ 1,000	S/ 150.00

---

### Plus Incremento de la TPP

---

Meta TPP => 100% S/ 300.00

---

Estas condiciones aplican para las siguientes agencias: Ag. Moshoqueque, Ag. Pacasmayo, Ag. Paiján, Ag. Cayaltí, Ag. Chota, Ag. Cutervo, Ag. Querecotillo, Ag. La Victoria, Ag. Oyotun, Ag. Motupe, Ag. Nueva Cajamarca, Ag. Chiclayo, Ag. Pucará, Ag. Lambayeque, Ag. Santo Tomas, Ag. Ferreñafe, Ag. Bagua, Ag. Patapo. OI. Chepén, OI. Huambos, OI. Monsefú, OI. San Ignacio, OI. La Matanza.

El IMO Se paga desde 1 variable, siendo el cumplimiento de la variable mora mayor a 8 días obligatoria.

Al IMO resultante del cálculo del cumplimiento de variables se debe aplicar las penalizaciones por mora vencida según los parámetros detallados en cuadro líneas arriba.

Se paga IMO plus por mora vencida días a los analistas que:

- Obtengan IMO después de la aplicación de las penalidades.
- Cuya división del incremento de saldo vencido entre el N° de analistas que terminen con cartera mayor S/ 400,000 arroje variación según los parámetros detallados en cuadro líneas arriba.

Se paga IMO plus por TPP a los analistas que:

- Obtengan IMO después de la aplicación de las penalidades.
- Cumplan o superen la meta de Incremento de la TPP correspondiente.

Para el caso de Administradores que gestionan además de su agencia alguna Of. Remota, el cálculo del IMO comprenderá la sumatoria de ambas las carteras.

Para el caso de administradores que empiecen a gestionar dentro del mes o que gocen de vacaciones de manera parcial, cuente con días de licencia y/o suspensión el IMO tope a recibir será proporcional al porcentaje de días naturales dentro del mes.

## 6. IMO PARA JEFES TERRITORIALES Y GERENTE DE NEGOCIOS

Variables de IMO					
Peso 35%		Peso 40%		Peso 25%	
Meta Incremento Saldo Cartera en Región		Meta Incremento Saldo Vencido en Región		Meta Incremento Clientes en Región	
100% a mas	100%	Incrementa más de 100%	0.00%	100% a más	100.00%
99.9% a 100%	80%	Incremento entre 90% - 100%	30.00%	99.8% a 100%	80%
99.7% a 99.8%	60%	Incremento entre 60% - 89.99%	50.00%	99.5% a 99.7%	60%
< 99.7%	0%	Incremento entre 30% - 59.99%	80.00%	99.1% a 99.4%	40%
		Reduce o Incremento entre 0% - 29.99%	100.00%	< 99.1	0%

Imo Tope S/ 3 000.00

Las variables de IMO son independientes.

Las Metas de Cartera, Clientes y Saldo Vencido de las Jefaturas Territoriales serán determinadas por la Gerencia de Negocios.

La meta de Crecimiento de Cartera y Saldo Vencido del Gerente de Negocios está ligado al margen de crecimiento que se estable en el POA del año en curso (saldos al cierre).

La meta de clientes del Gerente de Negocios será la sumatoria de la meta de los Jefes Territoriales.

Para el caso de Jefes Territoriales que empiecen a gestionar dentro del mes o que gocen de vacaciones de manera parcial, cuente con días de licencia y/o suspensión el IMO tope a recibir será proporcional al porcentaje de días naturales dentro del mes.

**Apéndice X. Incentivo competitivo, bonificación de productividad para el personal de cobranzas**

<b>Periodos a evaluar</b>	<b>Variables</b>
Recuperación efectiva realizada en el mes a evaluar	<p><b>CARTERA EXTRAJUDICIAL:</b> Es una variable cuantitativa en la cual se identifica la recuperación de saldo de la cartera extrajudicial</p> <p><b>CARTERA CASTIGADA:</b> Es una variable cuantitativa en la cual se identifica la recuperación de saldo de la cartera castigada.</p> <p><b>CARTERA JUDICIAL:</b> Es una variable cuantitativa en la cual se identifica la recuperación de una cuenta en la cartera judicial (Abogado de Cobranza Judicial).</p>

**IMO CARTERA EXTRAJUDICIAL**

<b>"TRAMOS DE PAGO AL CIERRE"</b>	<b>%SEGÚN IMO</b>
TRAMO 1 ( 0-30 )	2%
TRAMO 2 (31-60)	4%
TRAMO 3 (61-90)	6%
TRAMO 4(91-120)	10%
TRAMO 3 (120 A MAS)	12%

**IMO CARTERA CASTIGADA**

<b>Recuperación IMO"</b>	<b>"% IMO SEGÚN</b>
0-5000	10%
5,001-8000	13%
8,001-10,000	15%
10,001 a 15,000	18%
15,001 a mas	20%





## IMO CARTERA JUDICIAL

<b>Comisión porcentual sobre recuperación efectiva neta</b>	<b>Tramo</b>
2%	Hasta S/ 35, 000
3%	S/ 35, 000 a S/ 50, 000
4%	S/ 50, 000 a S/ 100, 000
5%	S/ 100, 000 a mas



**Apéndice Y. Incentivo competitivo, bonificación de productividad, venta de  
microseguros para el personal de operaciones**

<b>Periodos a evaluar</b>	<b>VARIABLES</b>
Resultados del mes a evaluar	<p><b>VENTA DE MICROSEGURO:</b> Es una variable cuantitativa en la cual mide la cantidad de MICROSEGUROS vendidos</p> <p><b>INCREMENTO DE CLIENTES:</b> Los recaudadores realizarán promoción del producto Diario, con el objetivo de captar nuevos clientes para el producto</p>

**IMO POR VENTA DE MICROSEGUROS**

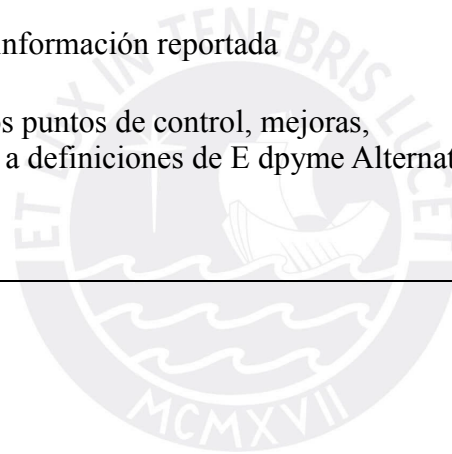
<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
De 0 a 24	0%
De 25 a 34	20%
De 35 a 49	25
De 50 a mas	30

Nota: El Jefe de Operaciones y el Asistente del Jefe de Operaciones, tendrán derecho a la suma equivalente al 70% cada una del promedio de la remuneración variable a pagar al personal de operaciones por venta de Micro seguros

**IMO POR INCREMENTO DE CLIENTES:** Se pagará S/20.00 por cada cliente nuevo captado.

**Apéndice Z. Incentivo competitivo por cumplimiento de la gestión de riesgo operacional**

<b>Cuadro N°01 - Cálculo del IMO por Gestión del Riesgo Operacional</b>						
N°	Variable Definidas en el Manual de RO	Tipo	Peso	Indicador	%	Monto
		Simple		Reporte de eventos simples	10%	S/.50.00
1	Número de eventos reportados	Casi Pérdida	20%	Reporta de eventos casi pérdida	15%	S/.75.00
		Pérdida		Reporte de eventos de pérdida	20%	S/.100.00
2	Nivel de detalle o calidad de la información reportada	Cualitativa	40%	Calidad de la información (Formato N° 04)	30%	S/.200.00
3	"Número de propuesta de nuevos puntos de control, mejoras, actualizaciones u observaciones a definiciones de E dpyme Alternativa (normativa)"	Cuantitativa	40%	N° de tratamientos propuestos	40%	S/.150.00
		Cuantitativa		N° de controles claves	50%	S/.200.00
		Total	100%	Total	100%	S/.500.00



## Apéndice AA. Incentivo competitivo, bonificación de productividad, IMO de riesgos

### VARIABLES PARA EL CÁLCULO DEL IMO:

1. Calidad de Cartera, El cálculo del IMO solamente considerará la variable calidad de cartera sustentándose la No inclusión de las siguientes variables por los siguientes motivos:

- Productividad: El indicador de productividad depende directamente del área de negocios en la medida de presentación de solicitudes a la UR.
- Retroalimentación: Basada en una visita a Agencia, la misma que es función inherente al cargo.

2. Indicador de Apetito y Tolerancia:

Variable	Tipo	Indicador		Monto Máximo S/.
"Calidad de Cartera por periodo de maduración"	Cuantitativa	Apetito	Tolerancia	1700
		1.50%	2.00%	
		16 meses	24 meses	

Se propone una tolerancia del 2.00% teniendo en cuenta que el ICAR máximo de la UR es 1.83% en el período N° 19, estimándose que el indicador podría alcanzar dicho valor como máximo ICAR para el tramo evaluado (del periodo 16 hasta el periodo N° 24).

El análisis del Período de Maduración se realizará desde el Período Nro. 16 hasta el Período 24, evaluando el punto máximo en éste intervalo y con el cual se determinará el monto del IMO a pagar, de acuerdo a la siguiente propuesta de Apetitos y Tolerancias.

Propuesta de Apetito y Tolerancia para el pago del IMO de los ARC:

<b>% del IMO a Pagar</b>	<b>Apetito</b>	<b>Tolerancia</b>	<b>Monto IMO a Pagar</b>
100%	1.50%	1.59%	1700
90%	1.60%	1.69%	1530
80%	1.70%	1.79%	1360
70%	1.80%	1.89%	1190
60%	1.90%	1.99%	1020
50%	2.00%	2.00%	850
0%	>2-00%		

Condiciones:

Si antes del periodo de maduración N° 16 el indicador de cosecha es mayor que 1.5% el IMO se hace cero

El periodo máximo de maduración para evaluación es 24 meses, pasados los cuales ya no se considera como riesgo inherente al Analista de RC.

Cuando el analista de riesgo crediticio haga uso de vacaciones, el cálculo del IMO estará en función proporcional al N° de días laborados en el mes.

El cálculo del IMO no considera lo siguientes items:

Opiniones y/o excepciones con resultado No Favorable, porque el riesgo es asumido por el Área de Negocios.

Refinanciados vigentes, porque su calificación en la SBS es inherente a su condición de crédito refinanciado.

Alineados, porque el deterioro de su calificación corresponde a su conducta de pagos con otras IFIS y no en la nuestra.

En consecuencia, la propuesta busca darle el todo el peso (100%) al Indicador de Calidad de cosecha (ICAR), de tal manera que el incentivo promueva la calidad en el Análisis de las propuestas crediticias, así como el seguimiento a los casos que se emiten con Opiniones y/o Excepciones por la Unidad de Riesgos.

**Apéndice BB. Clasificación de incidentes de seguridad de la información**

<b>Código</b>	<b>Incidente</b>	<b>Perdida de Seguridad de la Información Causada por</b>	<b>Ejemplos</b>
FNA	Fenómeno natural	Fenómenos naturales más allá del control humano, cuando estos afectan uno o más servicios de TI.	Inundación, tormenta, tornado, terremoto, otros.
ASO	Agitación social	Manifestaciones de inestabilidad de la sociedad, cuando estos afectan uno o más servicios de TI.	Huelga, saqueo, terrorismo, guerra, afines.
PRA	Perturbación por radiación	Radiación de ondas de energía (eléctrica, magnética, térmica, sonora, mecánica) cuando estas afectan el normal funcionamiento de equipos de TI afectando uno o más servicios de TI.	Falla de comunicación por radiación de cable eléctrico, falla de equipo de TI por vibración mecánica.
FSO	Falla de soporte	Fallas de los servicios que brindan soporte indirecto a los servicios de TI.	Falla(s) en: Suministro de energía, generador eléctrico, medios de transmisión, aire acondicionado, otros.
DAF	Daño físico	Acciones físicas deliberadas o accidentales de uno o más individuos que ocasionan daño a los equipos de TI.	Fuga de agua, incendio; destrucción, robo, pérdida o mala manipulación de equipo de TI.
FTE	Falla técnica	Fallas de hardware y/o software, intencional o no intencional que originan la no disponibilidad uno o más servicios de información.	Disco duro con sector defectuoso, error en lectura de memoria, error al validar ingreso de datos, afines.
APR	Mala asignación de privilegios	Por afectación deliberada o accidental de los privilegios asignados a los usuarios de sistemas de información	Error al asignar opciones y/o perfiles a un usuario, servicio denegado a usuario autorizado, afines.
SOM	Software malicioso	Programas maliciosos creados y/o difundidos deliberadamente para afectar la confidencialidad, integridad y/o disponibilidad de uno o más servicios de información.	Virus, gusanos, troyanos, código malicioso, afines.
ATE	Ataque técnico	Sistemas informáticos que atacan a través de redes u otros medios técnicos, saturando la capacidad de nuestros servicios, afectar su funcionamiento y/o inhabilitándolos.	Escaneo de red, explotación de vulnerabilidades, intentos de login, interferencia, bombardeo de solicitudes de servicio, afines.
FUI	Fuga de información	Afectar de forma deliberada o accidental la seguridad en el acceso de la información, lo cual nos expone fuga o robo de información.	Hacker delictivo, escucha, divulgación, phishing, sniffing, afines.
COD	Contenido dañino	Propagación de contenido no deseable a los intereses de la Edpyme y/o que podría generar inestabilidad en sus colaboradores, los cuales vulneran las normatividad y/o las buenas costumbres.	Transmitir información con contenido: Ofensivo, discriminatorio, hostigamiento, spam, otros.
INO	Incumplimiento normativo	Incumplimiento por parte de los colaboradores de forma deliberada o accidental de lo normado en el MSI, cuando este incidente aún no puede ser controlado en línea por nuestros sistemas.	Acceder con otro usuario, instalar software no autorizado, uso de los servicios para fines no autorizados (música, redes sociales), afines.

## Apéndice CC. Evaluación mensual resumida del Estado de Ganancias y Pérdidas por agencia

AGENCIAS	INGRESOS POR INTERESES	GASTOS POR INTERESES	MARGEN FINANCIERO BRUTO	PROVISIONES PARA CRÉDITOS DIRECTOS	MARGEN FINANCIERO NETO	GASTOS POR SERVICIOS	MARGEN FINANCIERO NETO POR SERVICIOS	INGRESOS FINANCIEROS NETOS	DE INGRESOS Y GASTOS POR SERV. FINANCIEROS	DOS POR OPERACIONES FINANCIERAS	MARGEN OPERACIONAL	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN INDIRECTOS	DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	MARGEN OPERACIONAL NETO	VALOR DE ACTIVOS Y PROVISIONES	RESULTADO OPERACIONAL	VALOR DEL EJERCICIO ANTES DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	RESULTADO NETO DEL EJERCICIO
AG. LAMBAYEQUE	2,138,618	545,446	1,593,172	49,624	1,543,548	16,287	12,215	1,547,621	-3,935	1,543,686	659,596	307,581	38,940	537,568	8,941	528,627	530,753	470,684	
AG. PUCARA	1,038,866	238,008	800,857	29,126	771,731	6,364	5,693	772,402	-1,712	770,689	287,286	137,635	16,265	329,503	6,055	323,449	323,299	286,709	
AG. OLMOS	1,550,336	401,599	1,148,737	36,626	1,112,111	11,535	8,838	1,114,808	-2,911	1,111,897	562,751	248,605	43,026	257,515	10,242	247,273	227,283	201,560	
AG. PAIJÁN	861,330	218,391	642,940	32,271	610,668	8,805	4,694	614,780	-1,507	613,272	316,997	137,241	19,007	140,028	5,750	134,278	137,758	122,167	
AG. JAYANCA	918,668	227,279	691,389	36,017	655,373	6,042	5,894	655,520	-1,653	653,866	366,201	130,613	19,202	137,851	3,339	134,512	133,769	118,629	
OI. LA MATANZA	374,453	87,792	286,660	13,923	272,737	2,006	19,844	254,900	-630	254,270	128,699	55,961	5,518	64,092	1,267	62,825	63,208	56,055	
AG. MOTUPE	653,596	160,689	492,907	32,120	460,787	4,592	8,241	457,138	-1,137	456,001	282,030	105,470	15,582	52,919	2,304	50,615	48,154	42,704	
AG. OYOTÚN	664,107	164,824	499,283	39,710	459,573	4,581	3,574	460,580	-1,140	459,439	286,923	101,344	18,306	52,866	2,356	50,509	47,569	42,186	
AG. SANTO TOMAS	434,192	104,509	329,683	48,350	281,333	2,246	20,730	262,850	-773	262,077	145,387	65,459	13,609	37,622	1,545	36,077	36,613	32,469	
OI. PACASMAYO	201,251	35,405	165,847	-6,704	172,551	1,059	1,092	172,518	0	172,518	111,800	30,005	2,079	28,634	624	28,010	28,279	25,078	
AG. LA UNIÓN	947,764	227,133	720,631	45,662	674,969	7,634	5,121	677,482	-1,665	675,818	481,017	148,840	21,092	24,868	3,355	21,513	22,501	19,954	
OI. MONSEFÚ	301,604	78,700	222,904	12,355	210,549	1,637	1,645	210,542	-498	210,044	142,885	56,599	2,817	7,744	1,089	6,655	6,884	6,104	
AG. TAMBOGRANDE	844,098	203,843	640,255	73,151	567,104	9,083	4,628	571,559	-1,527	570,032	400,290	152,398	17,794	-450	3,011	-3,462	-3,503	-3,503	
AG. FERREÑAFE	752,567	195,561	557,007	41,079	515,928	5,895	4,831	516,992	-1,432	515,560	361,617	132,604	22,961	-1,622	2,887	-4,509	-5,780	-5,780	
AG. MOSHOQUEQUE	1,492,195	425,455	1,066,740	118,625	948,114	11,009	9,386	949,738	-2,827	946,911	624,007	301,907	32,488	-11,491	6,231	-17,722	-13,337	-13,337	
AG. CAYALTÍ	612,761	164,030	448,731	50,411	398,320	4,729	3,554	399,495	-1,081	398,415	280,498	117,299	13,797	-13,179	2,286	-15,466	-14,755	-14,755	
AG. BAGUA	478,801	100,809	377,992	20,245	357,747	3,488	2,553	358,682	-825	357,856	291,239	71,733	18,307	-23,423	1,557	-24,980	-24,537	-24,537	
OI. HUAMBOS	389,754	96,263	293,492	41,775	251,717	2,050	21,082	232,685	-660	232,025	183,881	63,179	11,128	-26,163	1,362	-27,524	-27,113	-27,113	
OI. SAN IGNACIO	2,035	176	1,859	824	1,035	22	46	1,011	-26	985	31,116	2,441	2,074	-34,647	14	-34,661	-34,660	-34,660	
AG. MORROPÓN	711,105	180,834	530,271	47,842	482,429	5,214	4,153	483,489	-1,373	482,116	390,563	124,426	19,694	-52,567	2,771	-55,338	-37,707	-37,707	
AG. PÁTAPO	420,146	109,480	310,666	14,056	296,610	2,509	2,404	296,715	-853	295,862	265,803	72,614	7,801	-50,356	1,667	-52,023	-51,548	-51,548	
AG. CUTERVO	1,754	0	1,754	1,506	248	34	640	-357	-47	-405	63,338	4,199	928	-68,870	20	-68,890	-68,888	-68,888	
AG. CHICLAYO	1,608,820	511,433	1,097,387	131,431	965,956	13,545	11,973	967,528	-2,993	964,535	616,050	355,188	45,555	-52,259	17,161	-69,420	-74,374	-75,399	
OI. CHEPÉN	46,600	33	46,567	55,835	-9,268	447	1,143	-9,965	-472	-10,437	31,244	35,416	689	-77,785	312	-78,097	-78,082	-78,082	
AG. LA VICTORIA	1,036,961	281,868	755,093	113,242	641,851	7,867	6,147	643,570	-1,894	641,676	475,874	226,188	27,147	-87,532	4,042	-91,574	-96,260	-96,260	
AG. QUERECOTILLO	251,695	55,067	196,628	16,686	179,942	1,966	1,393	180,515	-472	180,043	224,713	47,908	6,007	-98,584	861	-99,445	-99,202	-99,203	
AG. N. CAJAMARCA	172,678	39,813	132,865	18,018	114,847	1,339	1,320	114,865	-855	114,011	196,995	37,466	6,674	-127,124	944	-128,068	-127,937	-127,937	
AG. CHOTA	326,396	80,100	246,296	36,451	209,845	2,541	2,325	210,061	-699	209,362	274,155	56,303	6,946	-128,042	1,289	-129,331	-128,972	-128,972	
AG. PIURA	698,970	179,985	518,985	73,747	445,238	5,049	4,817	445,470	-1,322	444,148	402,688	157,390	16,723	-132,654	2,629	-135,283	-136,954	-136,954	
AG. PACASMAYO	361,373	113,521	247,853	17,794	230,059	2,654	2,629	230,084	-558	229,526	315,115	97,513	16,560	-199,662	4,868	-204,530	-204,753	-204,753	
<b>TOTAL</b>	<b>20,366,533</b>	<b>5,274,013</b>	<b>15,092,520</b>	<b>1,230,473</b>	<b>13,862,047</b>	<b>152,473</b>	<b>186,691</b>	<b>13,827,828</b>	<b>(37,479)</b>	<b>13,790,349</b>	<b>9,210,155</b>	<b>3,586,745</b>	<b>495,232</b>	<b>498,217</b>	<b>100,942</b>	<b>397,275</b>	<b>391,029</b>	<b>205,109</b>	

