

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



CENTRUM PUCP
BUSINESS SCHOOL

Consultoría de Negocio para Financiera Qapaq SA

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Betzabé Janeth Romero Rivera

Jari Onil Cabanillas Verástegui

Jose Ernesto Muñoz Carlos

Juan Alonso Zarate Valera

Marisol Núñez Martínez

Asesora: Kelly Rojas Valdez

Surco, noviembre 2019

Agradecimientos

Expresamos nuestra gratitud y aprecio:

A nuestra asesora Kelly Rojas por su orientación altamente profesional en el desarrollo de nuestra tesis.

A todos nuestros profesores de CENTRUM Católica, por las enseñanzas y experiencias compartidas con nosotros a lo largo de este proceso de aprendizaje.

A nuestros familiares y amigos, por su apoyo emocional y por ser fuente de inspiración para el logro de nuestros objetivos.



Dedicatorias

A mi hermano Yony, por haber sacrificado sus sueños para que sus hermanos cumplan sus anhelos. A mi madre, por ser una guerrera incansable.

Betzabé Romero

A mi madre y hermanos por enseñarme a ser una persona con valores. A mi hijo y mi esposa por su comprensión y apoyo.

Jari Cabanillas

A mi novia por su apoyo y comprensión. A mis padres y hermana por estar siempre conmigo.

José Muñoz

A mis padres y hermano por su apoyo y comprensión, por estar siempre conmigo y por su amor incondicional y a mis mascotas por enseñarme a ser un mejor ser humano.

Juan Zarate

A mi novio, por ser siempre un soporte ante las adversidades. A mi madre, por su esfuerzo y hacer de mí una excelente profesional.

Marisol Núñez

Resumen Ejecutivo

Financiera Qapaq es una empresa peruana de capitales ecuatorianos que comenzó a operar en nuestro país el año 2010 con el objetivo de brindar oportunidades de desarrollo económico a toda la población a través del otorgamiento de servicios financieros a personas de menor poder adquisitivo, fomentando la inclusión financiera y la igualdad de oportunidades. El objetivo principal de la consultoría fue identificar los principales problemas que no le permiten a Financiera Qapaq alcanzar sus metas institucionales, el cual se realizó a través de encuestas y reuniones de trabajo con los colaboradores; detectados los problemas se procedió al análisis de las principales causas raíces, para posteriormente proponer alternativas de solución para hacer frente a la situación actual.

Se pudo identificar cuatro problemas principales: (a) altas tasas de interés; (b) bajos niveles de rentabilidad; (c) altos niveles de morosidad; y (d) bajo posicionamiento de la marca. Estos problemas tienen como causas raíces a las altas tasas de interés, deficiencias en el proceso de otorgamiento de créditos, deficiencia en el proceso de recuperación de créditos y a los altos niveles de rotación de personal en todas las agencias; los cuales están dando lugar a un menor número de colocaciones de créditos y la migración de los clientes a otras entidades financieras que ofrecen mejores beneficios.

Con el fin de mejorar la rentabilidad y la situación actual de Financiera Qapaq, se proponen cambios en la política de fijación de tasas de interés para alinearlas con las otorgadas por los principales agentes del mercado, a fin de ser mucho más competitivos. En el caso de los procesos de concesión de créditos y recuperaciones, se propone un rediseño de los procesos mediante la implementación de un sistema de gestión de procesos para optimizarlos y poder acelerar los tiempos para brindar un mejor servicio al cliente. Finalmente, con respecto al alto nivel de rotación del personal, se propone la implementación de una política de retención y lealtad para el personal.

Abstract

Financiera Qapaq is a Peruvian company with Ecuadorian Capitals that begun, in our country, operations in 2010 with the goal to bring up economic development opportunities through financial services placement to people of lower purchasing power, boosting by this way, the financial inclusion and equal opportunities. The consulting main goal was to identify problems that not allow to Financiera Qapaq to reach its financial goals for which there were conducted surveys and working team meetings with employees. Once the gaps were identified, it was proceeded with principal components analysis of gaps for then establish solution proposals to face the current scenario.

There was found four main problems for Fianciera Qapaq: (a) high interest rates; (b) low profitability; (c) high late payment; and (d) poor branding position. The main reason for these problems is because of high interest rates, process deficiencies for credit granting and collection and customer migration to other financial companies because of better benefits.

With the objective to improve profitability and current situation of Financiera Qapaq, there are proposed to change interest rates policies to equal it with the market rates to increase in this way, the competitiveness of the company. Regarding the credit granting and collection process, it is proposed a business process redesign through a business process management system with the purpose of improving the current process and reduce attention times to bring up better customer service. Finally, regarding staff turnover high rates, it is proposed new staff retention and loyalty policy deployment.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras.....	ix
Capítulo I: Situación General de Financiera Qapaq	1
1.1. Presentación de Financiera Qapaq	1
1.1.2. Productos y servicios.....	3
1.1.3. Proceso de otorgamiento de créditos.....	4
1.2. Análisis de la Industria.....	4
1.2.1. Poder de negociación de los proveedores.....	5
1.2.2. Poder de negociación de los compradores.....	6
1.2.3. Amenaza de productos o servicios sustitutos	6
1.2.4. Amenaza de nuevos competidores	7
1.2.5. Rivalidad entre competidores	8
Capítulo II: Análisis del Contexto	9
2.1. Análisis del Contexto Externo de Financiera Qapaq (PESTE).....	9
2.1.1. Factores políticos.....	9
2.1.2. Factores económicos.	13
2.1.3. Factores sociales.....	16
2.1.4. Factores tecnológicos	20
2.1.5. Factores ecológicos	24
2.2. Análisis del Contexto Interno de Financiera Qapaq (AMOFHIT).....	27
2.2.1. Administración y gerencia (A)	27
2.2.2. Marketing y ventas (M).....	30
2.2.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	35
2.2.4. Finanzas y contabilidad (F)	38

2.2.5. Recursos humanos (H)	43
2.2.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	46
2.2.7. Tecnología e investigación de desarrollo (T).....	47
Capítulo III: Problema Clave	49
3.1. Diagnóstico de Financiera Qapaq - Problemas Identificados	49
3.1.1. Diagnóstico de Financiera Qapaq.....	49
3.1.2. Problemas identificados.....	53
3.2. Problema Clave	57
Capítulo IV: Revisión de la Literatura	58
4.1. Mapa de la Literatura	58
4.2. Revisión de Literatura	58
4.3. Tasas de Interés	58
4.4. Rentabilidad	60
4.4.1. Rentabilidad económica (ROA)	61
4.4.2. Rentabilidad financiera (ROE).....	61
4.5. Morosidad	61
4.5.1. Indicador de morosidad	62
4.5.2. Gestión de riesgo	63
4.6. Marketing Publicitario	64
4.6.1. Importancia de la publicidad	64
4.6.2. Herramientas básicas	65
4.7. Problemas de Entidades Financieras	67
4.7.1. Sistemas operativos internos	68
4.7.2. Sistemas de atención al cliente	68
4.8. Políticas de Tasas de Interés	69

4.8.1. Factores que determinan la tasa de interés	69
4.9. Gestión de Procesos	70
4.10. Retención de Personal	72
4.10.1. Motivación.....	72
4.10.2. Capacitación	73
4.11. Buenas Prácticas en las Entidades Financieras	74
4.11.1. De gestión.....	74
4.11.2. De tecnología.....	75
4.11.3. Nuevas innovaciones exitosas	76
Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema Clave.....	78
5.1. Análisis Cualitativo	78
5.2. Análisis Cuantitativo	81
5.3. Causas Identificadas	83
5.4. Causas Principales.....	84
Capítulo VI: Alternativas de Soluciones Evaluadas.....	85
6.1. Alternativas de Solución Identificadas.....	85
6.2. Evaluación de las Alternativas de Solución	87
6.3. Solución Propuesta.....	89
Capítulo VII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave	93
7.1. Actividades.....	93
7.2. Plan de Implementación (Gantt Chart) y Presupuesto	93
7.2.1. Plan de Implementación (Gantt Chart).....	93
7.2.2. Presupuesto.....	94
7.3. Factores Clave para el Éxito de la Implementación.....	97
7.3.1. Gestión del cambio	97

7.3.2. Seguimiento y control.....	98
7.3.3. Riesgos	98
Capítulo VIII: Resultados Esperados	99
8.1. Resultados Cuantitativos Esperados del Plan de Implementación.....	99
8.2. Recuperación de la Inversión	101
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones	103
9.1. Conclusiones	103
9.2. Recomendaciones.....	105
Referencias.....	107
Apéndices	118
Apéndice A: Autorización por parte de Financiera Qapaq	119
Apéndice B: Reuniones de Trabajo con la Alta Gerencia.....	120
Apéndice C: Correo de Autorización por Levantamiento de Encuestas	121
Apéndice D: Análisis Interno AMOFHIT – Resultado de Encuestas	122
Apéndice E: Encuesta Problemas Relevantes Financiera Qapaq	125
Apéndice F: Matriz de Causas y Confrontación de Factores	126
Apéndice G: Metodología de los 5 Porqués para Determinar Causas Raíces.....	127
Apéndice H: Matriz FACTIS para Determinar Alternativas de Solución	128
Apéndice I: WACC, VAN y TIR de Financiera Qapaq	129

Lista de Tablas

Tabla 1	. <i>Ubicación del Perú en el Ranking Mundial de Producción Minera 2016 -2017</i>	17
Tabla 2	. <i>Producto Bruto Interno Según Actividad Económica, en Porcentaje</i>	18
Tabla 3	. <i>Uso del Internet a Nivel Nacional por Departamento, Periodo del 2007 al 2017</i>	22
Tabla 4	. <i>Porcentaje de la Población de Más de Seis Años que Hace Uso del Internet.</i>	22
Tabla 5	. <i>Estructura Accionaria</i>	28
Tabla 6	. <i>Participación de Mercado en Créditos Directos y Depósitos Totales a Setiembre del 2019</i>	32
Tabla 7	. <i>Composición de las Colocaciones de Créditos por Segmentos a Setiembre del 2019</i>	32
Tabla 8	. <i>Composición de Depósitos por Tipos de Persona a Setiembre del 2019</i>	32
Tabla 9	. <i>Número de Oficinas por Entidad Financiera a Setiembre del 2019</i>	36
Tabla 10	. <i>Indicadores de Eficiencia Operativa por Entidad Financiera a Setiembre del 2019</i>	37
Tabla 11	. <i>Estado de Pérdidas y Ganancias de Financiera Qapaq al 31 de Diciembre del 2017 y 2018 en Miles de Soles</i>	41
Tabla 12	. <i>Balance General de Financiera Qapaq al 31 de Diciembre del 2017 y 2018 en Miles de Soles</i>	42
Tabla 13	. <i>Ratios Financieros de Financiera Qapaq en el 2017 y 2018 en Porcentaje</i>	43
Tabla 14	. <i>Participación de Mercado en Créditos Directos a Diciembre del 2018</i>	49
Tabla 15	. <i>Ingresos Financieros Financiera Qapaq en Millones de Soles al Cierre del 2017 y 2018</i>	50
Tabla 16	. <i>Monto Desembolsado por Producto de Financiera Qapaq en Millones de Soles al Cierre del 2017 y 2018</i>	51

Tabla 17	. <i>Estructura de Costos Financiera Qapaq en Miles de Soles al Cierre del 2016, 2017 y 2018</i>	52
Tabla 18	. <i>Tasa de Interés por Tipo de Productos de Financiera Qapaq al cierre del 2017 y 2018</i>	55
Tabla 19	. <i>Ingresos, Utilidad Neta y Rentabilidad sobre el Patrimonio Neto en millones de soles al cierre del 2018</i>	56
Tabla 20	. <i>Cuentas y Ratios de Financiera Qapaq y sus Principales Competidores al Cierre del 2018 (en Miles de Soles y Porcentaje)</i>	83
Tabla 21	. <i>Principales Causas de los Problemas Identificados en Financiera Qapaq</i>	84
Tabla 22	. <i>Causas Raíces de los Problemas Identificados en Financiera Qapaq</i>	84
Tabla 23	. <i>Causas Raíces y Alternativas de Solución a los Problemas Identificados en Financiera Qapaq</i>	86
Tabla 24	. <i>Alternativas de Solución a los Problemas de Financiera Qapaq</i>	86
Tabla 25	. <i>Evaluación de las Alternativas de Solución</i>	89
Tabla 26	. <i>Actividades por Alternativa de Solución Propuesta</i>	94
Tabla 27	. <i>Diagrama de Gantt de Actividades</i>	95
Tabla 28	. <i>Presupuesto Relacionado a Actividades</i>	96
Tabla 29	. <i>Beneficios y Metodología de Medición de las Alternativas de Solución</i>	99
Tabla 30	. <i>Cuantificación de Beneficios</i>	101
Tabla 31	. <i>Estado de Pérdidas y Ganancias de Financiera Qapaq Proyectado al 2023 en Miles de Soles</i>	102
Tabla 32	. <i>AMOFHIT Administración y Finanzas</i>	122
Tabla 33	. <i>AMOFHIT Marketing y Ventas</i>	122
Tabla 34	. <i>AMOFHIT Operaciones y Producción</i>	122
Tabla 35	. <i>AMOFHIT Finanzas y Contabilidad</i>	123

Tabla 36	. <i>AMOFHIT Recursos Humanos</i>	123
Tabla 37	. <i>AMOFHIT Informática y Comunicaciones</i>	123
Tabla 38	. <i>AMOFHIT Tecnología – Investigación y Desarrollo</i>	124
Tabla 39	. <i>Matriz de Causas y Confrontación de Factores</i>	126
Tabla 40	. <i>5 Porqués para Determinar Causas Raíces</i>	127
Tabla 41	. <i>Matriz FACTIS</i>	128
Tabla 42	. <i>Calculo del Flujo de Caja Libre con datos Proyectados al 2023, en Miles de Soles</i>	129



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Proceso de otorgamiento de créditos.	4
<i>Figura 2.</i>	Cinco fuerzas de Porter del sistema financiero peruano.	5
<i>Figura 3.</i>	Economía informal – Porcentaje del PBI.	11
<i>Figura 4.</i>	Uso de efectivo y economía informal global.	11
<i>Figura 5.</i>	Porcentaje de operaciones realizados con medios de pago bancario según canal, 2012 - 2017.	12
<i>Figura 6.</i>	Variación del PBI con base año 2017.	14
<i>Figura 7.</i>	Evolución del uso de internet a nivel nacional.	21
<i>Figura 8.</i>	Plana gerencial y directorio Financiera Qapaq.	29
<i>Figura 9.</i>	Estructura de cartera por producto de Financiera Qapaq.	51
<i>Figura 10.</i>	Diagrama de Pareto – problemas relevantes Financiera Qapaq.	54
<i>Figura 11.</i>	Mapa de literatura.	59
<i>Figura 12.</i>	Diagrama de Causa-Efecto relacionado a altas tasas de interés de Financiera Qapaq.	78
<i>Figura 13.</i>	Diagrama de Causa-Efecto relacionado a la baja rentabilidad de Financiera Qapaq.	79
<i>Figura 14.</i>	Diagrama de Causa-Efecto relacionado a altos niveles de morosidad.	79
<i>Figura 15.</i>	Diagrama de Causa-Efecto relacionado al Bajo Posicionamiento de Marca.	79
<i>Figura 16.</i>	Evolución de las cuentas.	82
<i>Figura 17.</i>	Diagrama de problema, causas y soluciones propuestas.	92

Capítulo I: Situación General de Financiera Qapaq

El presente capítulo tiene por finalidad realizar una presentación general de la empresa Financiera Qapaq, posterior a ello se hará una revisión de la industria sobre la cual se desarrolla sus operaciones la financiera.

1.1. Presentación de Financiera Qapaq

Financiera Qapaq S.A. es una empresa peruana de capitales extranjeros que pertenece al Grupo Ribadeneira del Ecuador y fue fundada el 21 de enero del 2010 en Lima, ingresaron al mercado financiero peruano bajo el nombre de Financiera Universal; el modelo de negocio aplicado era similar a la de sus antecesores en Ecuador, Banco Solidario y Unibanco, pertenecientes al mismo Grupo Económico. Como toda institución financiera que realiza actividades en el país, se encuentra regulada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Durante el año 2012, realiza la adquisición de la Caja Rural Profinanzas, empresa dedicada a otorgar créditos para actividades netamente agrícolas en el Norte Chico de Lima, Sierra y Selva Central y con más de 18 años de presencia en el mercado financiero. A finales de este mismo año, culminan el proceso de fusión de sus operaciones de forma exitosa, esto les permitió ampliar su cobertura de atención hacia otras zonas geográficas, así como de su oferta de productos (Memoria Anual Financiera Qapaq, 2018).

Actualmente Financiera Qapaq está trabajando por consolidar su posición de mercado, operando en Costa, Sierra y Selva Central del Perú, con una red de 32 agencias, y con una de las más importantes participaciones en el segmento rural-agrícola. La sede central se encuentra ubicada en Lima y para una adecuada gestión y administración de la cartera de créditos, se tiene agrupada las agencias en seis territorios: Sierra, Sur, Selva, Lima Este, Lima Sur, Lima Norte. Su planilla está compuesta por más de 800 empleados a nivel nacional, de los cuales el 30% corresponde a la parte administrativa y el 70% a personal dedicado íntegramente las funciones de otorgamiento de créditos (asesores de negocios, gestores de

recuperaciones y promotores de ventas). Los principales cargos directivos están en manos de profesionales originarios de Ecuador y para inicios del presente año, la Gerencia General paso a estar a cargo del Sr. Estevan Mauricio Abad Rivadeneira, quien anteriormente brindaba sus servicios profesionales en el Banco Solidario de Ecuador (Memoria Anual Financiera Qapaq, 2018).

Al cierre del 2018, la empresa mantenía un saldo de colocaciones totales de alrededor de S/. 266,634 MM de soles en casi 59,204 clientes y con un ratio de mora >30 días de 5.8%. En cuanto a los depósitos, alcanzaron un saldo total de S/. 263,028 MM (Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs, 2019).

1.1.1. Misión, Visión y Valores

Según Medina (2013) toda organización requiere de un motor y una dirección que encamine sus acciones hacia un rumbo dado, ya sea que éstas sean creadas con un objetivo inicial de generar riqueza o prestar un servicio desinteresado. Las empresas requieren del diseño reflexivo de guías de orientación que definan claramente hacia quiénes irán dirigidos, lo que se pretende lograr, cuál es el propósito de su existencia, entre muchas otras cuestiones. De este modo, Financiera Qapaq tiene bien definido su visión, misión y valores; los cuales forman parte de su cultura organizacional y en base a ellas se rige el actuar de cada miembro del equipo.

La misión de la empresa es: “Contribuir a mejorar el nivel de la vida de las personas con productos y servicios de calidad e innovadores, de manera oportuna y confiable” (Memoria Anual Financiera Qapaq, 2018).

La visión de la empresa es: “Ser la institución líder en calidad de servicio financiero con misión social, que se destaca por el talento y compromiso de sus colaboradores y el uso de tecnología de punta” (Memoria Anual Financiera Qapaq, 2018).

Los valores que fomenta la compañía son los siguientes: “Integridad, Compromiso, Eficiencia y Solidaridad” (Memoria Anual Financiera Qapaq, 2018).

1.1.2. Productos y servicios

Según Memoria Anual Financiera Qapaq (2018), Financiera Qapaq ofrece una gama de productos los cuales están reglamentados y cumplen con las exigencias de la ley de protección del consumidor y de atención al usuario; estas leyes indican también que se debe publicar por medio de folletos o páginas web todo lo relacionado a tasas de interés, tarifarios, contratos, formularios, hojas de resumen, formulas, simuladores y todo lo que implica pagos por anticipado y absolución de preguntas respecto a estos productos. Los productos que ofrecen son:

- Créditos microempresa; orientado a los clientes del segmento microempresa de zonas rurales y urbanas, cuyo destino puede ser para capital de trabajo, activo fijo o mejoramiento de vivienda. Entre los créditos microempresa se otorgan los productos impulso, microcrédito y agrícola. Son otorgados por los asesores de negocios y se realiza evaluación completa cuantitativa y cualitativa.
- Créditos de consumo; están orientados a cubrir las necesidades de consumo de sus clientes (libre disponibilidad) y pueden ser personas naturales dependientes o profesionales independientes. En este rubro, también se ofrecen créditos pignoraticios con garantía de joyas de oro y prestamos administrativos a los colaboradores de la Financiera. Son otorgados por el canal fuerza de ventas agencias y mediante las plataformas de atención de agencias, se realiza evaluación simplificada.
- Captación ahorros; Cuentas de ahorro, depósitos a plazo fijo y CTS (compensación por tiempo de servicio)

1.1.3. Proceso de otorgamiento de créditos

Según el Manual de Otorgamiento de Créditos (2019), la financiera cuenta con un procedimiento o flujo general para el otorgamiento de los diversos productos que ofrece, el cual se aprecia en la Figura 1. Sin embargo, se precisa que dependiendo si el cliente es nuevo, antiguo, pertenece al canal fuerza de ventas, asesores en formación o se encuentra en campaña, este flujo puede variar en ciertos puntos, pero no cambia. En el caso de créditos microempresa existe el flujo descentralizado que es con evaluación normal, el flujo exprés que es para créditos campaña y el flujo CAD (centro de procesamiento de datos) dirigido a créditos de montos especiales.

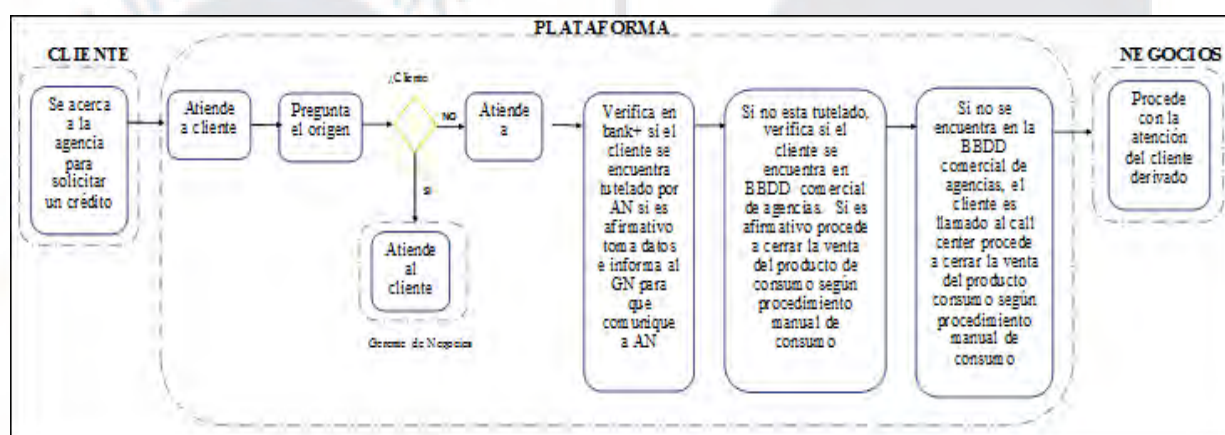


Figura 1. Proceso de otorgamiento de créditos.

Tomado de *Manual de Otorgamiento de Créditos* (20a ed., p.53), por Juan Portugal, 2019, Lima, Perú.

1.2. Análisis de la Industria

De acuerdo a Porter (2008), la tarea fundamental de los estrategas es entender la competencia y encontrar la manera de afrontarlo. Sin embargo, es común que los ejecutivos definan la competencia como un juego entre pocos y actuales integrantes del mercado y realmente no es así; ya que si una empresa desea obtener mayores beneficios del mercado deberá tener en cuenta, no solo a los actuales rivales posicionados de una industria, sino también debe considerar a otras fuerzas competidoras como son los clientes, los proveedores,

los posibles aspirantes y los productos suplentes. Esta nueva forma de ver la rivalidad que se genera de la interacción entre estas cinco fuerzas, determina la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella; en este caso de Financiera Qapaq dentro de la industria Financiera en el Perú. Es importante tomar en cuenta que la estructura de la industria es relativamente estable, pero esta puede cambiar a lo largo del tiempo, por lo que es importante monitorear a estos cinco elementos. La Figura 2 muestra el resumen del análisis de las cinco fuerzas de esta industria y será explicada a detalle en la siguiente sección.

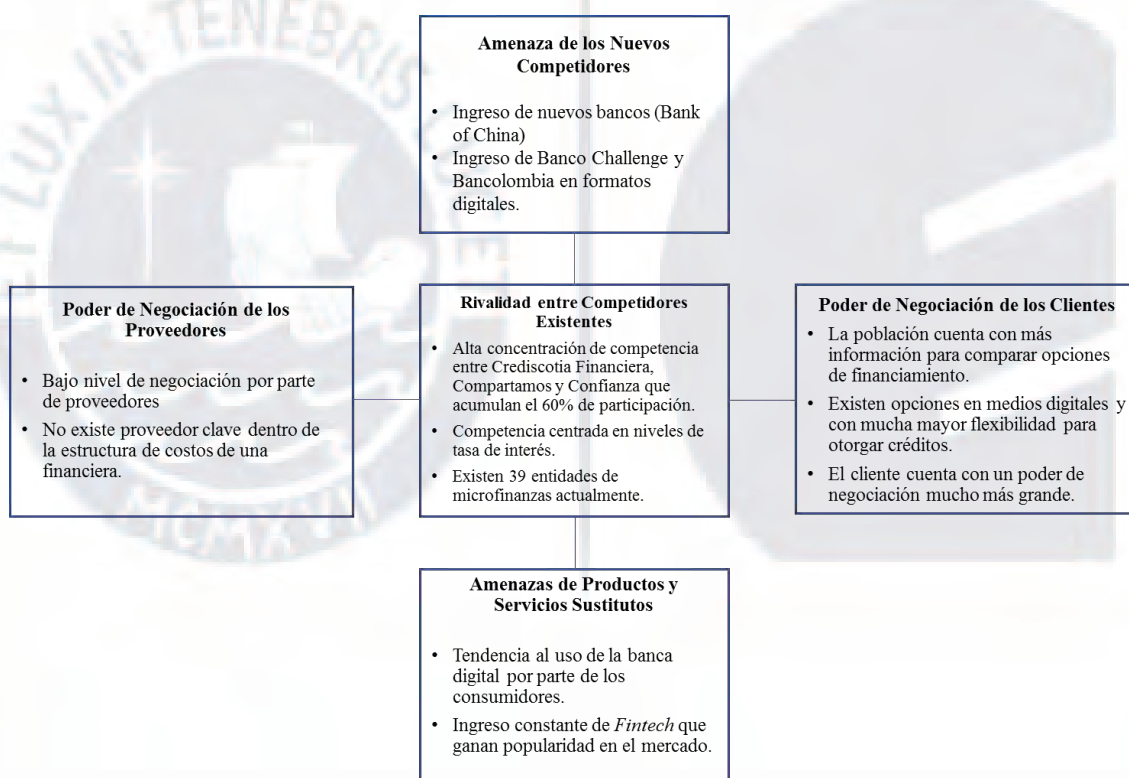


Figura 2. Cinco fuerzas de Porter del sistema financiero peruano.

Adaptado de “Las Cinco Fuerzas de Porter que le dan forma a la Estrategia”, por M. Porter, 2018 (https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf).

1.2.1. Poder de negociación de los proveedores

Dentro de las operaciones de una entidad financiera, los proveedores no juegan un papel importante en su estructura de costos a diferencia de una empresa que necesita

insumos o elementos para desarrollar sus productos. Por otro lado, los proveedores de los bancos en términos de materiales, sistemas de información, equipos, oficinas, entre otros, son bastante diversos y existen opciones de diversos niveles de calidad y precios. Sin embargo, cabe precisar con el desarrollo de la tecnología y la intensificación de la aplicación de la misma en las operaciones de las entidades financieras, se espera que la mayor cantidad de operaciones sean realizadas a través de plataformas digitales y de manera remota.

1.2.2. Poder de negociación de los compradores

De cara al futuro, de acuerdo a un estudio de Rebajatuscuentas.com (2017), en los próximos 15 años, más del 60% del mercado laboral del Perú será conformado por la generación denominada “*millennials*” quienes tienen características muy particulares, a diferencia de sus antecesores. Este estudio brinda grandes luces con respecto a la actitud de estas personas ante las entidades financieras. Hoy en día, casi el 80% de esta población, hace uso de los comentarios en línea y redes sociales, y busca información en la web antes de realizar la adquisición de un producto o servicio, de manera que tiene mayor poder de negociación al tener más información disponible que le permite evaluar mejor las opciones disponibles para elegir la alternativa que mejor se ajuste a sus necesidades. El estudio presenta otro aspecto importante en el compartimiento de este tipo de consumidor, ellos buscan invertir en experiencias y en cosas que les hagan sentir bien, antes que realizar inversiones a largo plazo. Para la generación *millennials*, el valor del dinero se explica en el valor que le brinde utilizarlo, mas no pone foco en acumular grandes cantidades.

1.2.3. Amenaza de productos o servicios sustitutos

No significa una sorpresa para nadie que el desarrollo de la tecnología durante los últimos años ha tenido una influencia muy significativa en la industria financiera a nivel mundial. Esto se traduce en la aparición de iniciativas de negocio que polimerizan el acceso al crédito y plataformas tecnológicas que brindan una mayor comodidad a los usuarios, lo

descrito anteriormente se refiere a las *fintech*. De acuerdo a Asbanc (2019), las *fintech*, en América Latina, han experimentado crecimientos muy importantes durante el último año, de acuerdo al BID (2018) el número de emprendimientos *fintech* aumentó en 66% a comparación del año 2017 y este tipo de iniciativas ya se encuentran presentes en 18 países de Latinoamérica. Solo en Perú, el número de *fintechs* ha aumentado en 256 en tan solo un año y se espera que este número siga en aumento durante los siguientes años. Este crecimiento tendrá grandes repercusiones en el mercado financiera peruano como un aumento mucho mayor del nivel de competitividad lo cual supone un inmenso reto a las instituciones financieras tradicionales y también, permitirá aumentar la cobertura de los servicios financieras a lo largo de todo el territorio nacional.

1.2.4. Amenaza de nuevos competidores

De acuerdo a una publicación de ASBANC (2018), se concluye que el Perú, gracias a una buena imagen y desempeño en el desarrollo del mercado financiero local, el nivel de integridad y confianza al sistema financiero actual, y la solvencia y grado de protección del capital de los clientes, reúne condiciones favorables para el crecimiento de la industria financiera, traducido en un alto nivel de competitividad entre todos los integrantes y que a su vez, son adecuadamente supervisados por marcos regulatorios bien definidos. Este entorno favorable, ha llamado la atención de entidades financieras provenientes del exterior y con alto prestigio en la industria mundial. Algunos de estos potenciales competidores son The Bank of China Limited y Bank of China Group Investment Limited, quienes han iniciado su camino a ingresar a la industria financiera peruana a través del envío de una solicitud de autorización de organización a la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP en Julio de 2018 con la finalidad de fundar Bank of China con operaciones en el Perú (Gestión, 2018). Este potencial ingreso es producto de una nueva política de atracción de entidades financieras por parte del gobierno peruano quien a través del D.L. 1321 brindará facilidades a aquellas entidades

financieras del exterior catalogadas de Primera Categoría por el BCR a poder incursionar en el mercado peruano a pesar de ser controladas por accionistas que ya cuentan con entidades financieras en el Perú. De esta manera, se podrá aumentar el número de entidades financieras en el país, permitiendo aumentar los niveles de competitividad en el mercado y más opciones para los consumidores.

1.2.5. Rivalidad entre competidores

De acuerdo a una publicación de la Gerencia de Estudios Económicos de ASBANC (2018), existe una concentración de los principales competidores de 52.82% en el Perú traducidos en colocación de créditos a entidades y personas. Sin embargo, esto no es un dato concluyente para afirmar que la industria financiera está controlada por un reducido grupo de participantes, al contrario, la intensidad de la competencia entre todos los miembros de la industria es bastante alta y esto se refleja en la disminución constante de las tasas de interés ofrecidas a los clientes en distintas modalidades de crédito. Por otro lado, se ha evidenciado que, en el financiamiento a microempresas y a personas naturales provenientes de sectores económicos medios bajos ha existido un aumento, tanto de captación de colocación de créditos (debido a la búsqueda de aumento del mercado) y a su vez de un aumento de la tasa de interés (explicado por el riesgo de incumplimiento de estos segmentos con menor poder adquisitivo).

Capítulo II: Análisis del Contexto

El presente capítulo está orientado a realizar un análisis externo e interno de Financiera Qapaq, con el fin de determinar sus principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; para de esta manera determinar la situación actual.

2.1. Análisis del Contexto Externo de Financiera Qapaq (PESTE)

El análisis PESTE es una herramienta que permite al usuario tener un mejor entendimiento de la relación causa-efecto entre los elementos y resultados de una organización y todos aquellos aspectos del entorno. Asimismo, permitirá identificar amenazas y oportunidades para las organizaciones para que puedan tomar medidas necesarias para mitigarlas y aprovecharlas respectivamente.

2.1.1. Factores políticos

Desde la perspectiva del gobierno, durante los últimos años, no se han tomado acciones que generen un cambio importante en el sistema financiero, por lo que los competidores no se han visto en la obligación o necesidad de adaptarse a algún cambio o adoptar alguna medida impulsada por el gobierno. Sin embargo, de acuerdo a lo indicado en el Diario Gestión (2019, 7 de junio) en una entrevista realizada al superintendente Jorge Mogrovejo, se busca implementar una nueva ley de bancos que se ajuste a estándares internacionales que buscan establecer una adecuada y óptima regulación y supervisión de la integridad, transparencia y estructura de las entidades financieras con la finalidad de mantener la armonía y la estabilidad del sistema financiero nacional. Por otro lado, el Peruano (2017, 5 de enero) publica el Decreto Ley N° 1321 que permite y facilita el acceso de una mayor cantidad de entidades financieras de primer nivel al mercado peruano, con la finalidad de aumentar la competitividad y brindar más opciones a los consumidores, esto beneficiará ampliamente a los clientes; sin embargo, supone una gran amenaza para los

integrantes actuales que deberán establecer estrategias para mitigar el efecto del ingreso de competidores con gran prestigio a nivel internacional.

De igual manera el Perú presenta grandes problemas respecto a lo que es el lavado de activos; el principal motivo es que el lavado de activos es dinero que viene del narcotráfico, trata de personas, extorsión y corrupción siendo este aspecto el resultado de problemas críticos para el país, además es un dinero que no paga impuesto entrando al sistema financiero de manera libre y sin control, “El lavado de activos es muy perjudicial para la economía del país porque todo el dinero no entra a la parte formal, no tributa, no paga impuestos, además proviene de la corrupción y no se utiliza para beneficio de la población” (Diario La República, 2015).

Otro problema político importante que enfrenta el sistema financiero peruano es la corrupción que aqueja constantemente al país en diversos sectores; sin embargo, en lo que respecta al sector financiero se afirma que en gran parte esto se debe al uso excesivo del dinero en efectivo, lo cual no solo genera incertidumbre respecto a su origen, sino que es una fuente de ingresos que tiene gran relevancia en mercados informales donde suele haber elusión fiscal. “El uso del efectivo es costoso para los gobiernos por el número de transacciones en efectivo que pasan fuera del ámbito formal con el consecuente no pago de impuestos.” (IMCO, USAID, 2016). En la Figura 3 se puede apreciar que en América Latina al 2017 casi el 40% de su PBI corresponde al mercado informal; así mismo en la Figura 4 se puede observar una relación bastante proporcional entre el uso de efectivo y el grado de informalidad de la economía, lo cual la coloca como la región con mayor incidencia en este aspecto, estando también muy relacionado a problemas como la corrupción y el lavado de activos. En el caso del Perú y de acuerdo al artículo “INEI: Empleo informal en el país sigue creciendo más que el formal” (Diario Gestión, 2019), el porcentaje de empleo informal es del

72.6% siendo esta la principal fuente de ingreso de los ciudadanos y el inicio de un flujo de dinero que carece de control por parte del Estado y las entidades financieras.

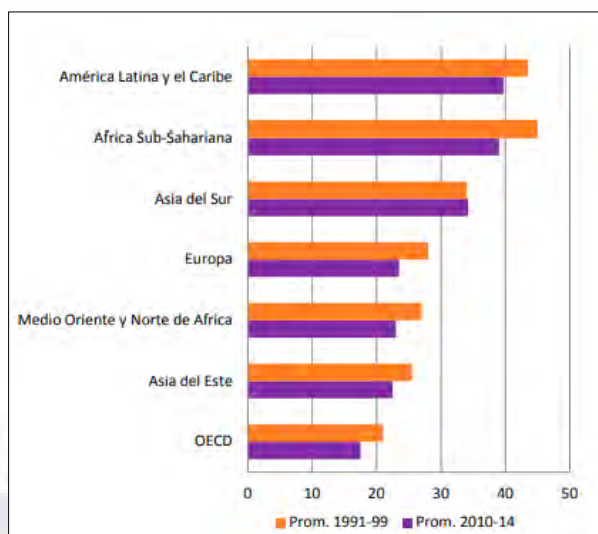


Figura 3. Economía informal – Porcentaje del PIB.

Tomado de “Reducción del uso del dinero en efectivo en el Perú”, por ASBANC, 2018 (<https://www.asbanc.com.pe/prensa/Reduccion-del-uso-del-dinero-en-efectivo-en-el-Peru.pdf>).

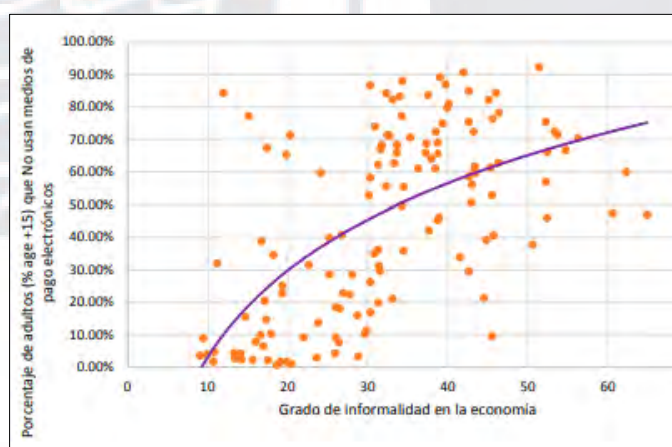


Figura 4. Uso de efectivo y economía informal global.

Tomado de “Reducción del uso del dinero en efectivo en el Perú”, por ASBANC, 2018 (<https://www.asbanc.com.pe/prensa/Reduccion-del-uso-del-dinero-en-efectivo-en-el-Peru.pdf>).

Por los motivos detallados anteriormente y de acuerdo a lo señalado por Alberto Morisaki, gerente de estudios económicos de la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), se debe incentivar el uso de medios electrónicos para las operaciones bancarias ya que al dejar rastro permiten un control pertinente de la operación por parte de las instituciones

financieras, además esto genera que haya mayor inclusión financiera lo cual hace referencia a las colocaciones de productos hacia la población lo cual permite, por ejemplo en el caso de los créditos, incrementar la inversión y como consecuencia se disminuyen los niveles de pobreza de una sociedad al incentivar el potencial económico de las personas. Sin embargo, de acuerdo al Banco Mundial muchas entidades financieras no ven rentable colocar sus productos a sectores económicos pobres por lo cual hay una necesidad para desarrollar dichas políticas que puedan favorecer a este sector de la sociedad. Alberto Morisaki explica la importancia del uso de medios electrónicos al expresar que “Existe una correlación positiva entre estos dos factores. Por ejemplo, un país que tiene 20% de uso promedio de medios electrónicos para pagos, tiene un nivel de inclusión financiera cerca del 15%, mientras que uno con un promedio de uso es de 80%, tiene una inclusión de 85% aproximadamente”. Como se puede apreciar en la Figura 5 hay un incremento por el uso de medios digitales y electrónicos en comparación al año 2012, sin embargo, la diferencia aun no es significativa estando entre los más bajos el uso de banca móvil con un 5.1% y las compras por internet con un 4.5% registrados al 2017 por lo cual se abre una ventana de oportunidad en relación a empresas financieras tecnológicas.

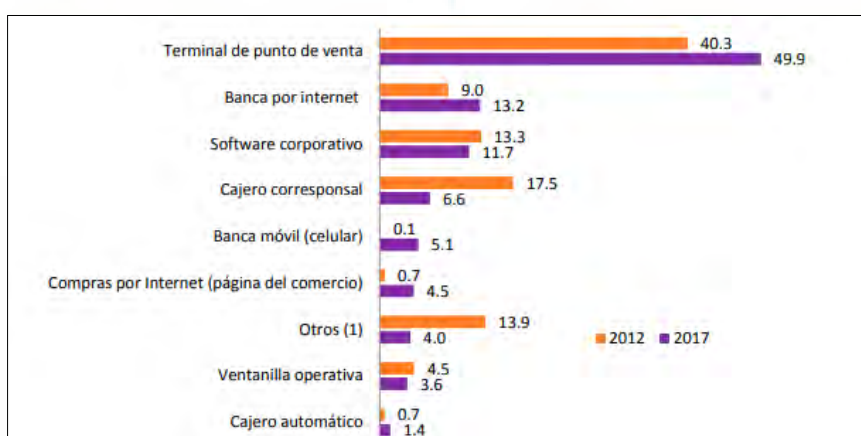


Figura 5. Porcentaje de operaciones realizados con medios de pago bancario según canal, 2012 - 2017.

Tomado de “Reducción del uso del dinero en efectivo en el Perú”, por ASBANC, 2018 (<https://www.asbanc.com.pe/prensa/Reduccion-del-uso-del-dinero-en-efectivo-en-el-Peru.pdf>).

Finalmente, y de acuerdo al análisis de los factores políticos que afectan al sector financiero se puede destacar las siguientes oportunidades y amenazas.

Oportunidades:

- Sector soceco económico de bajos recursos sin acceso a productos financieros.

Amenazas:

- Políticas que facilitan el ingreso de muchos competidores al mercado financiero.
- Alto grado de comercio informal.

2.1.2. Factores económicos.

De acuerdo a la Memoria Anual de Financiera Qapaq (2018), se espera un crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) del país a niveles de 3.9%, soportado por el dinamismo de inversiones en el sector minero, específicamente en el inicio de operaciones en minas como Quellaveco, Minajusta y Toromocho, lo cual represente una inyección de inversión bastante importante en el territorio nacional. Por otro lado, considerando el Reporte del Marco Macroeconómico Multianual 2020 – 2023, se espera un crecimiento promedio de 4.4% en dicho periodo comenzando con 4% en el año 2020 y finalizando con 5% para el año 2023 lo cual de darse estas cifras Perú seguiría liderando el crecimiento de la región.

De acuerdo a Carlos Oliva, Ministro de Economía y finanzas, el crecimiento del PBI será impulsada, principalmente, por la demanda interna reflejada en el fortalecimiento de la inversión privada y pública; además, de las medidas de política económica orientadas a mejorar la productividad y competitividad del país. Asimismo, la estabilidad política que se vive hoy en día, representa un entorno bastante favorable para poder atraer inversiones tanto dentro del país como del exterior. La Figura 6 muestra los datos históricos del PBI del 2017 hasta el 2021 (proyectado). El entorno se muestra favorable, por lo cual se puede decir que la

economía del país va a dar un giro positivo que permitirá al sector financiero tener mayor demanda de productos por parte de los usuarios.

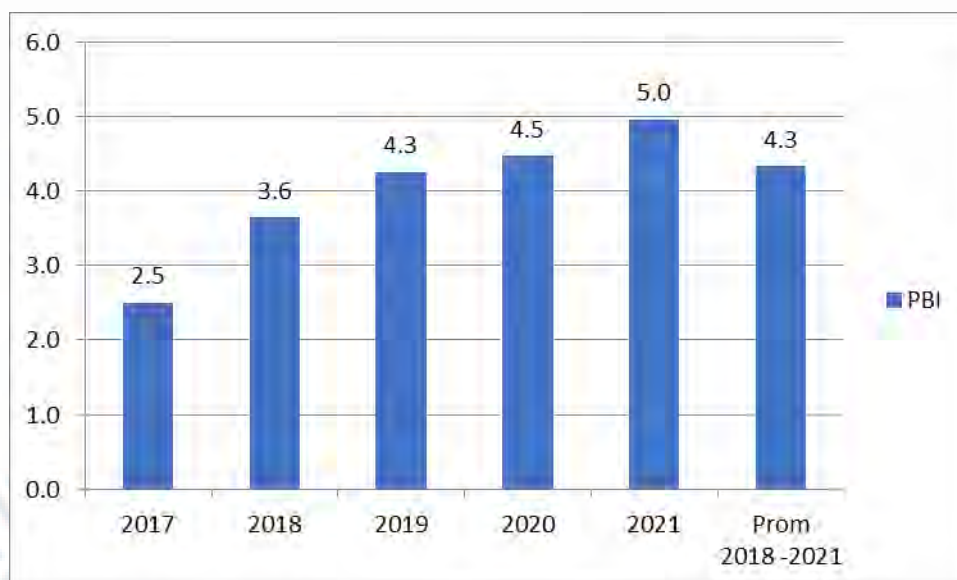


Figura 6. Variación del PBI con base año 2017.

Adaptado de “Proyecciones Macroeconómicas”, por Ministerio de Economía y Finanzas, 2019 (<https://www.mef.gob.pe/es/proyecciones-macroeconomicas>).

Según lo indicado por Carlos Oliva, Ministro de economía, para poder salir del subdesarrollo el Perú requiere crecimientos anuales del PBI a tasas mayores al 5% durante los próximos 20 años.

Por otro lado, de acuerdo a publicaciones de ASBANC (2019), la tasa de crecimiento de colocación de créditos en las provincias del país ha aumentado considerablemente, 10.95% en promedio. Este crecimiento está soportado por un aumento del nivel de empleo en estas zonas y a su vez, el aumento de poder adquisitivo de las familias al interior del país, lo cual supone una oportunidad muy importante para considerar una expansión de operaciones para todas las entidades financieras que operan en la industria. Asimismo, la mayoría de familias y empresas tienen una actitud bastante positiva con respecto al comportamiento de la economía nacional, lo cual se ve traducido en una recuperación del poder adquisitivo de los trabajadores (6.3%), que traería como consecuencia un aumento en el consumo que creció 4.1% en el

primer trimestre del 2019 (Macera, 2019). Esto sin lugar a duda, debe suponer un entorno favorable para el desarrollo de mejores productos y estrategias para captar mayor número de colocaciones de crédito para las empresas del sector.

De igual manera cabe destacar que a pesar del complicado entorno internacional que ha generado las tensiones comerciales entre China y Estados Unidos, la economía peruana mantiene el nivel de riesgo más bajo de la región siendo su promedio 108 puntos básicos lo cual lo coloca por debajo de otras economías de la región como en el caso de Brasil que tiene 245 puntos básicos, seguido por México con 209 puntos básicos, Colombia con 188 puntos básicos y Chile con 135 puntos básicos. Por otro lado, de acuerdo al diario Gestión (2019) una demanda externa más débil por el cobre en conjunto con la incertidumbre política interna podría impactar de manera negativa en el corto plazo a la inversión privada y a las exportaciones a pesar de haberse disminuido las crisis temporales en el segundo trimestre del 2019. Desafortunadamente la guerra comercial entre Estados Unidos y China aumentan la incertidumbre en cuanto al cobre y otras exportaciones peruanas y esta situación incrementa el riesgo de las proyecciones de crecimiento. Internamente debido a las tensiones políticas entre el presidente Martín Vizcarra y el congreso cuya mayoría es de la oposición se ha generado cierta desconfianza por parte del sector empresarial por lo cual todo apunta a una moderada inversión privada para el segundo semestre 2019 – 2020.

Finalmente, y de acuerdo al análisis de los factores económicos que afectan al sector financiero se puede destacar las siguientes oportunidades y amenazas.

Oportunidades:

- Proyecciones positivas del PBI para los periodos 2020 – 2023.
- Riesgo país más bajo de la región.

Amenazas:

- Incertidumbre política interna a corto plazo.

- Guerra comercial entre Estados Unidos y China.

2.1.3. Factores sociales

Un factor que es muy importante y posiblemente, tenga muchas repercusiones en la situación tanto social como económica del país consiste en el aumento del porcentaje de jóvenes que cuentan con educación superior. De acuerdo a los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares (2016), el 35.8% de jóvenes peruanos cuentan con educación superior, lo cual representa cinco puntos porcentuales adicionales en comparación del año 2011, lo que hace indicar que la mayor cantidad de la población está brindando mayor relevancia a la educación y la formación profesional, y esto se ve impulsado también, gracias al aumento de la oferta de educación universitaria durante los últimos diez años.

Por otro lado, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017), la migración de pobladores en el Perú sigue siendo constante, principalmente por parte de los habitantes de las zonas más pobres del país como Cajamarca, Huancavelica, Puno, Huánuco, Pasco y Loreto. Sin embargo, a diferencia de muchos años atrás, el destino final de estos migrantes no termina siendo la capital, sino que se han observado resultados de aumentos de población en 18 departamentos del país, lo cual supone un aumento del mercado potencial para las entidades financieras, lo que reafirma la oportunidad de expandir operaciones a lo largo de todo el territorio nacional y no concentrarse solo en Lima. Adicionalmente, de acuerdo a resultados del Censo Nacional (2017), se visualiza un crecimiento poblacional de 1.3% en la Costa y 1% en la Selva, mientras que en la Sierra la población disminuyó en 0.6%. El dinamismo poblacional en la selva, es un factor muy importante ya que supone la oportunidad de dar mayor importancia a un mercado en crecimiento constante desde hace varios años.

En los últimos años se ha generado mucha controversia respecto al sector minero, ya que sus actividades generan un impacto directo en las comunidades aledañas a sus centros de

extracción y producción. Cabe indicar que el Perú es considerado un país minero, ubicándose entre los principales productores tanto a nivel regional como mundial; en el caso de minerales como el oro, zinc y plomo se coloca en la posición número uno en Latinoamérica, y en el caso del cobre, plata y zinc lo posicionan como el segundo productor a nivel mundial. En la Tabla 1 se detalla la posición del Perú en el ranking mundial de producción minera por tipo de metales.

Tabla 1

Ubicación del Perú en el Ranking Mundial de Producción Minera 2016 -2017

Principales Metales	2016		2017 P/	
	Latinoamérica	Mundo	Latinoamérica	Mundo
Oro	1	6	1	6
Cobre	2	2	2	2
Plata	2	2	2	2
Zinc	1	2	1	2
Plomo	1	4	1	4
Estaño	3	6	3	6
Molibdeno	2	4	2	4
Cadmio	2	8	2	8
Roca fosfórica	2	8	2	10
Boro	3	4	1	2
Diatomita	2	5	2	6
Indio	1	6	1	8
Andalucita y minerales relacionados	1	4	1	4
Selenio	1	8	1	10

Nota: Adaptado de “Anuario Minero 2017”, por Ministerio de Energía y Minas – Dirección General de Minería, 2017 (<https://www.gob.pe/institucion/minem/informes-publicaciones/112024-anuario-minero-2017>).

La importancia de mostrar estos datos es para entender que se debe buscar la convivencia entre los proyectos de explotación minera y las comunidades, ya que esta actividad es fundamental para el desarrollo del país. De acuerdo a cifras registradas por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la actividad extractiva de minerales e hidrocarburos representa la segunda actividad económica que genera mayor producto bruto interno, estando a penas a uno o dos puntos porcentuales por debajo del sector manufactura, e incluso durante el año 2017 este sector fue desplazado por el sector minero y de

hidrocarburos. La Tabla 2 permite visualizar el producto bruto interno por actividad económica.

Tabla 2

Producto Bruto Interno Según Actividad Económica, en Porcentaje

Actividades	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	6	5.9	5.9	5.7	5.5	5.6	5.3	5.3	5.2	5.2	5.2
Pesca y Agricultura	0.7	0.7	0.7	0.4	0.7	0.4	0.5	0.3	0.4	0.3	0.3
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	14.14	14.2	14.2	13.2	12.5	12	11.9	11.4	12	13	13.1
Manufactura	16.5	16.4	15.2	15.4	15.7	15	14.9	14.4	13.9	13.3	13
Electricidad, Gas y Agua	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.8	1.9	1.8
Construcción	5.1	5.5	5.8	6.2	6.1	6.6	6.8	6.8	6.2	5.8	5.8
Comercio	10.2	10.3	10.1	10.5	10.7	10.9	10.8	10.8	10.8	10.6	10.5
Transporte, Almacén, Correo y Mensajería	5	5	4.9	5.1	5.3	5.4	5.4	5.4	5.5	5.5	5.5
Alojamiento y Restaurantes	2.9	2.9	2.9	2.9	3	3.1	3.1	3.2	3.2	3.2	3.2
Telecom y Otros Servicios de Información	2.7	2.9	3.1	3.1	3.3	3.4	3.5	3.8	4	4.2	4.4
Administración Pública y Defensa	4.3	4.2	5	4.9	4.8	4.9	4.8	5	5	5	5.1
Otros Servicios	22.3	21.7	22.2	21.8	21.7	21.7	21.7	22.4	22.9	22.9	23
Valor Agregado Bruto	91.7	91.4	91.4	90.9	91.1	90.8	90.6	90.6	90.8	90.8	90.9
Impuestos a la Producción	7.4	7.6	7.8	8.1	8	8.2	8.4	8.5	8.4	8.4	8.3
Derechos de Importación	0.9	1	0.8	0.9	1	1.1	1	0.9	0.8	0.7	0.7
Producto Bruto Interno	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Nota: Adaptado de “PBI de los Departamentos según Actividades Económicas”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-los-departamentos-segun-actividades-economicas-9110/>).

Respecto a los problemas sociales que la minería genera en la población y de acuerdo al diario El Comercio (2019), solo uno de cuatro peruanos que representan el 24% de la población señala estar informado sobre el proyecto Tía María, de los cuales solo el 59% está a favor, a su vez dentro del este 24% cabe indicar que el grado de información es mayor en los niveles socio económicos más altos siendo el 44% correspondiente al sector A, 19% al sector D y 17% al sector E. Por otro lado, esta situación ha generado constantes situaciones de violencia que se convierten en trabas tanto para las compañías mineras, así como para el gobierno llegándose a dar múltiples paros y protestas por parte de la población. A pesar del apoyo por parte del gobierno muchas, veces la población sigue rechazando los proyectos mineros, principalmente por desconocimiento del impacto social y económico que representa para el país y la localidad ya que normalmente las compañías extractoras no solo generan

puestos de trabajo para la mayoría de los pobladores, sino que también crea programas de responsabilidad social como construcción de escuelas, centros de capacitación, postas médicas y demás instalaciones, que muchas veces carecen estas localidades. Con el fin de generar mayor confianza entre la población local, el Ministerio de Energía y Minas cuenta con fondos sociales los cuales son generados a través de asociaciones civiles sin fines de lucro cuya finalidad es financiar programas de carácter social a favor de la población de la zona de influencia de los proyectos y estos a su vez son transferidos a una persona natural a través de la Agencia para la Promoción de Inversión Privada (Proinversion), con el objetivo de que se constituya un fondo social el cual a su vez estará conformada por representantes de la empresa extractora y de la población local. De acuerdo al Ministerio de Energía y Minas las asociaciones de fondo social cuentan con cuatro órganos de gestión que son la Asamblea General, el Consejo Directivo, el Consejo de Vigilancia y la Gerencia. Este último tiene la obligación de informar al Ministerio de Energía y Minas cada cuatrimestre sobre los recursos que administra, los proyectos en ejecución, el grado de avance, presupuesto anuales, presupuestos asignados y utilizados en cada oportunidad según prioridades establecidas en las normas correspondientes y demás aspectos necesarios para un adecuado seguimiento de uso de los recursos del fondo (Artículo 20° del Decreto Supremo N° 082-2008-EF y modificatoria DS 238-2016-EF).

Finalmente, de acuerdo al análisis de los factores sociales que afectan al sector financiero se puede destacar las siguientes oportunidades y amenazas.

Oportunidades:

- Migración poblacional distribuida a los departamentos de Perú.
- Desconocimiento por parte de la población sobre el impacto positivo de la industria minera.
- Crecimiento demográfico y económico de las provincias del Perú.

Amenazas:

- Problemas sociales con empresas de extracción de minerales e hidrocarburos.
- Manipulación de parte de la población por parte de líderes regionales contrarios a la industria minera.

2.1.4. Factores tecnológicos

De acuerdo al BBVA (2017), el sector financiero está siendo testigo de dos grandes cambios que involucran a los bancos y a la implementación de la tecnología en los mismos. Uno de estos cambios, hace referencia a acciones de empresas que no se encuentran relacionadas al sector financiero, sin embargo, estas decidieron, soportadas por plataformas tecnológicas, ofrecer a los usuarios soluciones innovadoras y más sencillas para realizar todo tipo de operación financiera. Empresas como Google, Apple y Amazon han incluido dentro de sus servicios, la posibilidad de brindar créditos y facilitar pagos a los usuarios. Por otro lado, el otro cambio importante, surge como respuesta por parte de las entidades financieras tradicionales, quienes han aceptado e interiorizado que la tecnología es una herramienta que debe ser usada en sus operaciones y servicios ofrecidos al consumidor. Muchas de las entidades financieras en la actualidad, han amoldado muchos de sus servicios a plataformas tecnológicas como los *smartphones* y el internet; con la finalidad de facilitar su interacción con los usuarios finales. En este sentido, los bancos están en camino a la adaptación al nuevo entorno tecnológico y digital, esto es sumamente importante para que puedan tener un mejor entendimiento de los clientes para poder así, adaptarse a sus hábitos y necesidades, los cuales están estrechamente vinculados y familiarizados con el mundo digital.

Una de las grandes oportunidades que se puede observar es el aumento de personas que tienen internet en sus hogares ya que el uso de servicios electrónicos financieros puede realizarse desde cualquier dispositivo y más aun teniendo en cuenta que cada vez más se usan los medios electrónicos no solo para compras online, sino también para pago de servicios,

transferencias corrientes, confirmación de operaciones y demás servicios. Como parte del análisis se mostrarán datos históricos a nivel nacional y por departamento a fin de tener una idea de cómo ha sido el ingreso del internet en el país. En la Figura 7 se puede observar como en un periodo de 10 años ha habido un crecimiento aproximado de 57% a nivel nacional respecto al uso de internet lo cual da el norte hacia el cual apuntar con lo que respecta a integrar tecnología con finanzas.

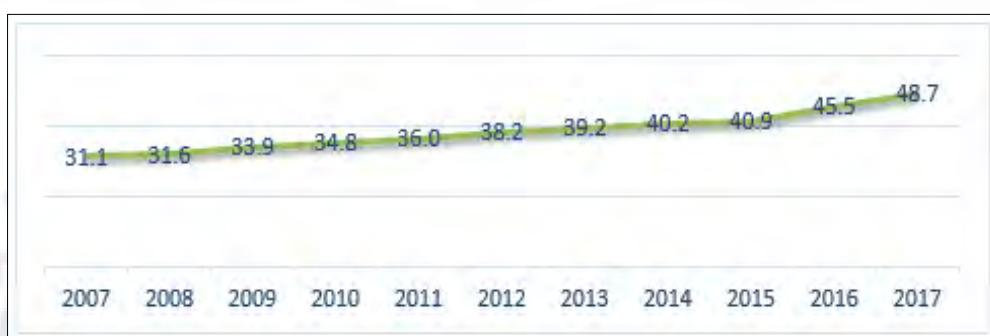


Figura 7. Evolución del uso de internet a nivel nacional.

Adaptado de “Encuesta Nacional de Hogares”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017 (https://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/613).

Por otro lado, en lo que respecta al crecimiento por departamento vemos que los pertenecientes a la Costa muestran mayor crecimiento respecto a los demás departamentos del Perú. Esto da una idea del gran mercado de oportunidades que representarán los departamentos del Perú pertenecientes a la Sierra y la Selva, de los cuales aproximadamente solo el 30% de la población tiene acceso a internet. En la Tabla 3 observamos la evolución del internet por departamentos.

En la Tabla 4 se puede observar que en la actualidad el 54% de la población tiene acceso a internet y esta cifra seguirá creciendo, aquí radica la importancia por parte de las empresas del sector financiero de incursionar en servicios electrónicos que puedan facilitar las transacciones y, por otro lado, contar únicamente con los activos y recursos necesarios a fin de no generar sobre costo en sus operaciones.

Tabla 3

Uso del Internet a Nivel Nacional por Departamento, Periodo del 2007 al 2017

Departamento	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Tendencia
Amazonas	13.8	15.3	16.9	16.4	15.8	18.2	16.8	16.6	19.7	21.8	25.5	Creciente
Ancash	25.7	25	27.5	30	32.1	33.1	33.7	33.7	36.5	40.1	41.9	Creciente
Apurímac	18.3	19.2	18.5	18.6	20.4	22.4	20.6	19.1	21	22	22	Creciente
Arequipa	38.8	41.5	41.5	43.7	42.8	45	44.9	46	45.4	50.1	53.5	Creciente
Ayacucho	18.9	19.1	20.9	21.7	23.3	23.9	24.1	23.9	26.6	29.2	28.3	Creciente
Cajamarca	14.3	16.7	17.9	20.5	18.3	17.6	16.8	15.3	15.2	19.5	23.3	Creciente
Callao	40.5	42.7	48.9	47.3	46.6	52.7	55.1	57.1	59.4	65.4	67.1	Creciente
Cusco	27.1	25.2	27.7	28.3	29.6	31.8	34.7	31.9	32.4	35.5	31.5	Creciente
Huancavelica	12.1	16.5	15.3	16.9	18.1	17.1	16.6	14	18.1	21.6	25.7	Creciente
Huánuco	16.9	18.9	17.3	18.7	18.8	19.9	20.7	20.2	23.7	26.7	30.5	Creciente
Ica	33.9	34	37.1	33.7	37	41	43.9	44.9	48.7	53.6	57.6	Creciente
Junín	31	31.3	36.6	36.4	37	34.7	36.1	36.5	36.3	37.5	38.1	Creciente
La Libertad	30.2	29.2	27.6	31.5	33.3	36.8	37.8	38.8	41.1	47.4	49.2	Creciente
Lambayeque	27	27.3	28.9	28.8	28.3	29	30.8	34.1	36.3	45.1	49.3	Creciente
Lima	44.7	44.6	48.7	49	51.9	55.6	56.9	58.5	57.6	62.5	67.7	Creciente
Loreto	12.1	14.4	16.6	17.4	15.8	17.6	17.4	19.6	21.8	25.1	28.3	Creciente
Madre de Dios	20.5	20.4	24.6	26.1	26.8	32.1	35.5	36	34.9	38.8	45	Creciente
Moquegua	33.6	34.3	38.8	40.6	40.6	34.3	42.2	46	44.6	50	53.2	Creciente
Pasco	29.5	27.8	30.1	32.2	29.5	29.4	23.8	27.4	27.6	33.9	37.2	Creciente
Piura	21.3	21.6	21.9	22.3	26	26.3	28.7	30.9	31.8	35.4	40	Creciente
Puno	22.9	23.6	24.3	25.9	26.9	28	28	30.1	29.7	32	32.6	Creciente
San Martín	18.4	22.4	20.4	22.6	22.1	22.8	23.6	22.9	22.6	30.2	32.4	Creciente
Tacna	39.8	43.7	45.1	46.5	45.3	46.6	47.2	46	46.8	52.1	55.2	Creciente
Tumbes	29.5	25.9	27.3	29.6	30.4	35.9	38.2	41.9	46.9	50.1	54	Creciente
Ucayali	25.1	25.8	26.6	26.4	26	25	26.4	28	31.3	36.9	41.8	Creciente

Nota. Adaptado de “Encuesta Nacional de Hogares”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017 (https://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/613).

Tabla 4

Porcentaje de la Población de Más de Seis Años que Hace Uso del Internet.

Área de Residencia	2018	2019	Variación (puntos porcentuales)
Total	49.7	54	4.3
Lima Metropolitana	69.7	74.4	4.7
Resto Urbano	53	57.5	4.5
Área Rural	12.9	16.4	3.5

Nota. Tomado de “Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019 (<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/tecnologias-de-informacion-ene-feb-mar2019.pdf>).

Por otro lado, están las *Fintech* que son empresas virtuales que ofrecen servicios financieros a través de aplicaciones y cuyo modelo de negocio se apoya sobre la economía colaborativa y gran parte de ellas suelen usar algoritmos de aprendizaje automatizado a fin de lograr tener una visión más clara respecto al perfil del cliente sin necesidad de que este vaya a una oficina de alguna entidad financiera o cualquier tipo de entrevista personal. La gran ventaja de estas compañías radica en que pueden llegar a un mayor número de personas y además les permite otorgar préstamos a personas que probablemente no calificarían para una entidad financiera tradicional.

De acuerdo a Fintech Perú, a nivel mundial en lo que respecta al año 2015 los ingresos por pagos móviles fueron de \$450 mil millones y se espera que cierren el 2019 con ingresos superiores a \$1 billón y todo esto soportado en sistemas de inteligencia artificial que por la propia naturaleza de esta tecnología se recalibra constantemente generando de esta manera un mejor desempeño conforme más transacciones realiza. Por tener una idea de la distribución de la industria en el Perú, se sabe por Fintech Perú que el 27% se especializan en medios de pago y transferencias, el 23.5% a financiamiento, el 22.2% a cambio de divisas y el resto se distribuyen en *criptodivisas*, *crowdfunding*, mercado de capital, seguros, entre otros. Adicional a todo esto de acuerdo al diario Gestión (2019) en los últimos 5 años el número de emprendimientos relacionados a las *Fintech* en el Perú ha crecido en un 45%, además se sabe que durante el 2019 podrían llegar a mover como mínimo \$400 millones. Por su parte, Javier Salinas, director de Emprende UP, señala que si la industria de las *Fintech* quiere desarrollarse debe enfocarse en las provincias, sobre todo en partes periféricas, donde hay mayores necesidades por cubrir lo cual generaría grandes oportunidades de crecimiento para la industria.

Finalmente, de acuerdo al análisis de los factores tecnológicos que afectan al sector financiero se puede destacar las siguientes oportunidades y amenazas.

Oportunidades:

- Aumento de acceso a internet por parte de la población.
- Carencia de emprendimientos relacionados a tecnología.
- Facilidad del desarrollo de aplicaciones web y plataformas tecnológicas.

Amenazas:

- Incursión en el mercado financiero por parte de las Fintech.
- Inteligencia artificial aplicada al sector financiero.
- Alta concentración y preferencia a la banca por internet.

2.1.5. Factores ecológicos

En la actualidad, existe una gran importancia en torno al cuidado del medio ambiente y la preservación del mundo para las generaciones futuras; en este contexto la industria financiera no puede ser ajena a esta preocupación. De acuerdo al BID Invest (2018), las entidades financieras pueden contribuir a cuidar el medio ambiente a través de la identificación de riesgos de los mismos, esto se podrá conseguir a través de las siguientes acciones: a) implementar sistemas de gestión ambiental y social para poder identificar si los proyectos que solicitan financiamiento tienen algún impacto en el medio ambiente. b) implementar áreas de investigación ambiental con la finalidad de evaluar las decisiones de inversión con respecto a los proyectos que buscan financiamiento.

El BID Invest (2018) brinda recomendaciones a las entidades financieras que refuerzan el involucramiento de estas en la investigación e identificación de los riesgos ambientales que suponen los proyectos de inversión que buscan financiamiento, de esta manera ellos pueden ser partícipes, de manera indirecta, en el cuidado del medio ambiente, negando la posibilidad a empresas o personas de realizar operaciones que puedan dañar el mundo para las generaciones futuras. El BID Invest (2018) ha planteado una serie de pasos que permitirán a las instituciones financieras contribuir en gran medida al desarrollo de

negocios sostenibles, los cuales se basan en: a) implementar procesos de investigación y trabajo en conjunto junto a las organizaciones que buscan el financiamiento, de manera que prime la transparencia y la colaboración entre ellos. b) desarrollar un trabajo en conjunto de las entidades financiera con la finalidad de establecer normas voluntarias con un sentido de desarrollo de la sostenibilidad. c) desarrollar plataformas de monitoreo satelital de todas aquellas operaciones para garantizar que estas no tengan un impacto negativo en el medio ambiente.

Es muy importante tomar en cuenta que, hoy en día, los consumidores son mucho más conscientes de la situación actual de la ecología y suelen adoptar una postura a favor de aquellas organizaciones e instituciones que promuevan el cuidado de la misma, mientras que condenan a todas aquellas que, directa o indirectamente, le generen un impacto negativo al medio ambiente. En este sentido, y de la mano con los principios de la Banca Responsable, las entidades financieras están en la obligación de alinear sus operaciones con los compromisos del acuerdo de París acerca del Cambio Climático y los Objetivos del Desarrollo Sostenible. Acciones específicas como brindar beneficios económicos a aquellos clientes que busquen desarrollar proyectos ecológicos o con impacto positivo en el mundo o aplicación de filtros en proyectos y su evaluación en el impacto ambiental y social, son un punto a favor para la reputación de las entidades financieras de cara a los consumidores y en favor del medio ambiente. En el caso del pasado fenómeno del niño el sistema financiero se vio afectado principalmente en el caso de las entidades que mantenían una alta exposición geográfica y sectorial de sus créditos a dicho fenómeno. Este impacto negativo se debió al deterioro del ciclo productivo y comercial de las empresas al hacerles reducir de forma sustancial sus flujos de caja así mismo afecto a los hogares donde sus integrantes eran trabajadores de dichas entidades, así como usuarios. El principal problema es que la situación genera un ciclo negativo en donde hay un alto riesgo en caer en morosidad por parte de los

usuarios afectados por dicho fenómeno y que solicitan créditos para recuperar y reparar sus bienes por lo cual, si es cierta hay un alto grado de colocación de productos financieros, la probabilidad de que sean cancelados en su totalidad o en el tiempo establecido es baja.

Finalmente, y de acuerdo al análisis de los factores ecológicos que afectan al sector financiero se puede destacar las siguientes oportunidades y amenazas.

Oportunidades:

- Mayor conciencia en el impacto del medio ambiente.
- Oportunidad de apertura de productos crediticios alineados al desarrollo de proyectos medio ambientales.
- Oportunidad de mejora de reputación de cara al consumidor.

Amenazas:

- Intensificación del cambio climático y aparición de desastres naturales con mayor frecuencia.
- Posibilidad de incremento de costos en el desarrollo de áreas de investigación y evaluación de proyectos.

Como conclusión al análisis externo se puede rescatar como elementos principales la situación económica del país que presenta proyecciones positivas respecto al PBI, así mismo el incremento con respecto al uso de tecnologías de la información y la conciencia medio ambiental así como el nivel de riesgo del país que es el más bajo de la Región, lo cual nos muestra grandes oportunidades que se deben considerar por la compañía antes de iniciar sus lanzamientos de campañas, se podría decir que hay un buen panorama y un mercado en crecimiento que requerirá de productos y servicios financieros.

Respecto a las amenazas estos están relacionados con factores climáticos y medio ambientales que no se pueden controlar sin embargo en paralelo y como se pudo identificar en el análisis externo hay una mayor conciencia hacia el cuidado del medio ambiente lo cual

es una oportunidad para el desarrollo de nuevos emprendimientos medioambientales y por lo tanto el incremento de colocaciones financieras. Finalmente, el auge de las *Fintechs* y el uso de la inteligencia artificial en la industrial a pesar de ser una amenaza se convierte en una oportunidad de mejora por parte de las instituciones tanto para ofrecer mejores productos y servicios como para agilizar sus procesos internos por lo cual es una etapa de cambio que debe ser considerada y aprovechada.

2.2. Análisis del Contexto Interno de Financiera Qapaq (AMOFHIT)

Las reuniones realizadas con los representantes / gerentes de las principales áreas funcionales realizadas en las instalaciones de la oficina principal de la Financiera Qapaq, así como las encuestas desarrolladas por colaboradores de distintas áreas, permitieron conocer a fondo a la empresa y de esta manera poder identificar sus principales fortalezas y debilidades.

2.2.1. Administración y gerencia (A)

La encuesta realizada a colaboradores de Financiera Qapaq para determinar la percepción que tienen respecto al desempeño en el área de Administración y Gerencia, permite indicar que presentan un desempeño aceptable (puntaje general 3.02), destacando que los objetivos están bien definidos y que los gerentes delegan correctamente su autoridad; sin embargo, como punto de mejora tenemos que la estructura de la organización no es la apropiada (puntaje de 2.56). Ver Apéndice D.

Financiera Qapaq forma parte del Grupo Ribadeneira del Ecuador, dicho grupo está compuesto por el Banco Solidario S.A. (Ecuador), Banco La Antigua S.A. (Guatemala) y Financiera Qapaq S.A. (Perú); estas empresas tienen como principal accionista a Orca Credit Holdings LLC, el cual es dirigido por el Grupo Ribadeneira. En el caso de Financiera Qapaq, la estructura accionaria se visualiza en la Tabla 5. Los accionistas tienen derecho a voto y el capital suscrito y pagado es de S/. 82, 841, 981, representando por 82, 841, 981 acciones a un valor nominal de S/. 1.00 cada una (Memoria Anual Financiera Qapaq, 2018).

Tabla 5

Estructura Accionaria

Accionista	Número de Acciones	Valor Nominal	Capital Social	% de Participación
Orca Credit Holdings LLC	82,701,494	S/.1.00	S/. 82,701,494	99.83%
Otros	140,487	S/.1.00	S/. 140,487	0.17%
Total	82,841,981	S/.1.00	S/. 82,841,981	100.00%

Nota: Tomado de “Memoria Anual Financiera Qapaq”, por Bolsa de Valores de Lima, 2019 (<https://www.bvl.com.pe/hhii/OE4241/20190311212202/MEMORIA32FINANCIERA32QAPAQ322018.PDF>).

Cabe mencionar que el Grupo Ribadeneira es un importante grupo económico fundado en 1936 y que cuentan con diversas líneas de negocio como los *retails*, logística, automotriz, etc.; este grupo controla los principales bancos privados especializados en microfinanzas a nivel mundial. En el caso del Banco Solidario, principal respaldo financiero de Qapaq, sus resultados al cierre del 2018 lo posicionan como el principal banco de microfinanzas en el Ecuador, debido a que sus activos totales tuvieron un incremento de US\$61.78 MM respecto al 2017 y llegaron a alcanzar la cifra de US\$781.94 MM, se colocaron créditos por un total de US\$802 MM, obtuvieron un ROE de 12.76% , su ratio de mora estuvo por debajo del mercado (5.40%) y su liquidez fue de 37.23% (Síntesis Memoria Banco Solidario, 2018).

En cuanto al directorio, principal órgano de decisión, está compuesto por siete miembros y actualmente lo preside el Sr. Héctor Martínez Figueroa, de nacionalidad peruana y ejerce el cargo desde octubre del 2018. Asimismo, hasta el cierre del 2018, la gerencia general estuvo a cargo del Sr. Juan Fernando Bermeo Endara, quien con fecha 18 de febrero del 2019 presentó su renuncia siendo aceptado por el directorio y en su reemplazo nombraron al Sr. Estevan Mauricio Abad Rivadeneira (Pacific Credit Rating, 2019). En la Figura 8, se muestra la estructura organizacional de la Financiera Qapaq. Es importante mencionar que tanto el directorio como la plana gerencial, están integrados por profesionales de gran trayectoria y con experiencia en el mercado financiero peruano y ecuatoriano.

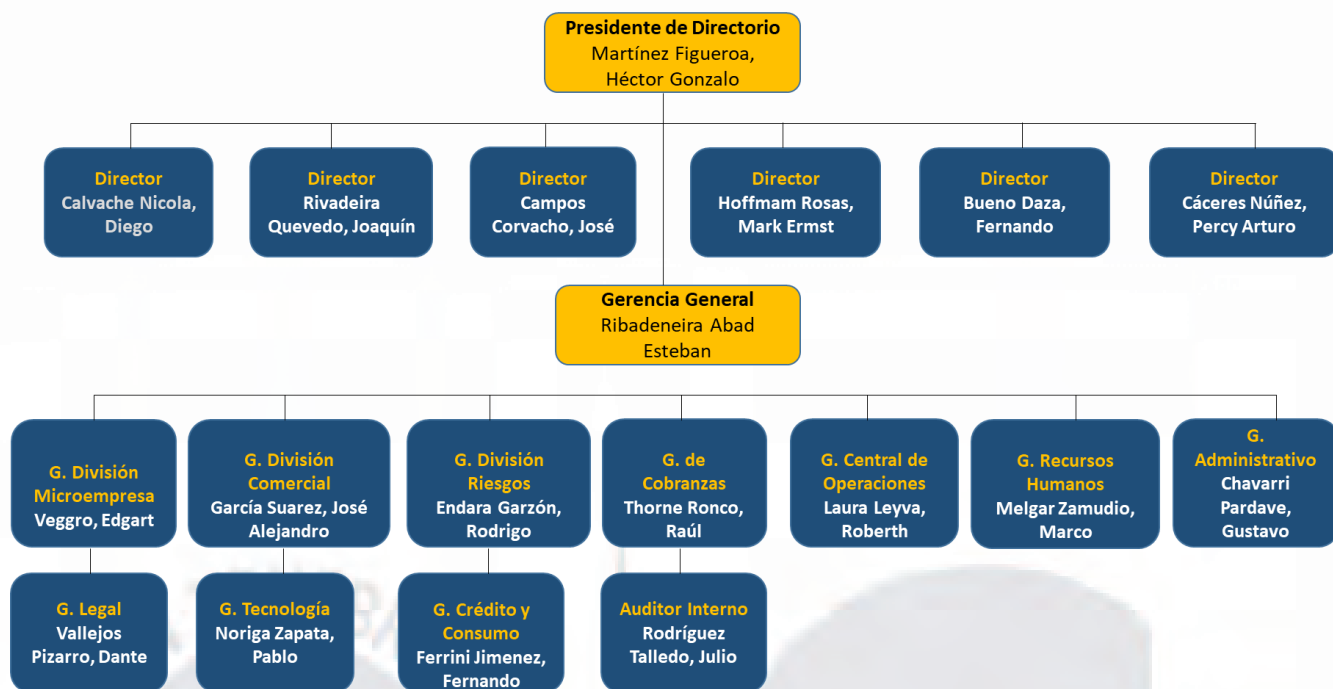


Figura 8. Plana gerencial y directorio Financiera Qapaq.

Adaptado de “Financiera Qapaq - Clasificación”, por Pacific Credit Rating, 2019

(<https://www.ratingspcr.com/application/files/2915/5389/3891/PE-QAPAQ-FIN-FF-V01.docx.pdf>).

La empresa realiza sus actividades basándose en principios y normas de buen Gobierno Corporativo, asegurando un adecuado funcionamiento y reforzando su cultura de ética y transparencia. Según Pacific Credit Rating (2019), Financiera Qapaq presenta un nivel de desempeño aceptable en relación a sus prácticas de Buen Gobierno Corporativo, debido a que tienen establecido políticas formales que buscan la igualdad de oportunidades, cuentan con un Código de Ética, otorgan los beneficios de ley a sus colaboradores y están enfocados en promover la erradicación del trabajo infantil y la explotación laboral; sin embargo hay mucho por trabajar en prácticas que fomenten la ecoeficiencia y el manejo ambiental.

Financiera Qapaq no cotiza en la Bolsa de Valores de Lima (BVL); sin embargo, está sujeta a la clasificación de riesgos que otorgan diversas empresas especializadas en este rubro. Al cierre del 2018, Pacific Credit Rating, otorgó a Qapaq la clasificación de B- a su fortaleza financiera, el cual es menor respecto al 2017 donde obtuvo la clasificación de B; esto es explicado porque presentó rentabilidad negativa en el ejercicio 2018, por el deterioro

en la calidad de su cartera y porque los resultados de su eficiencia operativa estuvieron por debajo del sector. Su principal competidor, Financiera Crediscotia, en el ámbito de Empresas Financieras, logró mantener su clasificación A respecto al 2017, explicado por sus buenos resultados durante el 2018 (Memoria Anual Crediscotia, 2018).

En este contexto, las fortalezas de Financiera Qapaq son las siguientes:

- Respaldo financiero por parte de su accionista mayoritario, el cual es liderado y dirigido por uno de los grupos económicos más importantes del Ecuador, el Grupo Ribadeneira.
- Los objetivos se determinan de forma adecuada y las metas son medibles.
- Adecuadas prácticas de Gobierno Corporativo, los cuales son publicadas en su Memoria Anual.
- Oportunidades de crecimiento y línea de carrera para cargos gerenciales.
- Adecuadas prácticas de delegación de funciones.
- Los gerentes de todos los niveles jerárquicos se proyectan de manera efectiva.
- Las remuneraciones se efectivizan en el periodo programado.

Asimismo, las debilidades detectadas son las siguientes:

- Inexistencia de una estructura organizacional adecuada.
- Aplicación de un modelo microfinanciero ecuatoriano, el cual no se adecua a la realidad peruana, ya que el mercado financiero peruano es más competitivo.
- Falta de un plan estratégico, el cual direcciona el logro de objetivos de largo plazo. Sus estrategias son de corto plazo.
- Inadecuada integración entre distintas áreas de la organización.

2.2.2. Marketing y ventas (M)

En Financiera Qapaq, el área de Marketing y Ventas presenta deficiencias en cuanto a su gestión; en los resultados de la encuesta realizada se observa que el puntaje ponderado fue

de 1.89 que se encuentra por debajo del promedio ponderado (2.50). Los puntos críticos resaltan que Financiera Qapaq no está bien posicionada entre sus competidores, no existe una adecuada estrategia de promoción y publicidad y que los responsables del área de marketing no cuentan con las calificaciones que el puesto requiere. Se destaca el hecho que la empresa cuenta con una fuerza de ventas eficaz. Ver Apéndice D.

Al 30 de setiembre del 2019, Financiera Qapaq tuvo una participación de 1.76% en colocación de créditos directos y de 3.05% en depósitos totales captados del público, ocupando el último lugar (SBS, 2019). Estos niveles de participación de mercado son claros indicadores de que hay mucho por mejorar y que se debe plantear estrategias de largo plazo para el logro de objetivos y el cual requiere del involucramiento de la Alta Gerencia. La Tabla 6 muestra la participación de mercado de las distintas empresas del segmento Empresas Financieras.

La Financiera Qapaq ha segmentado a sus clientes en las siguientes categorías: (a) microempresa; dirigido a microempresarios y cuya necesidad de crédito es para capital de trabajo, activo fijo o mejoramiento de vivienda, y (b) consumo; clientes cuya necesidad de crédito es para gastos personales o libre disponibilidad. Sin embargo, también se ha atendido a clientes del segmento Mediana Empresa y Pequeña Empresa, pero en menor proporción porque no es el *core* del negocio.

En la Memoria Anual del 2018 se indica que la financiera tiene una oferta diferenciada de créditos para cada segmento; sin embargo, la cartera de colocaciones brutas ha tenido una disminución a lo largo de ese año, e incluso esta caída se viene prolongando los primeros meses del 2019, debido a la aplicación de nuevas políticas crediticias y al menor dinamismo de la economía. La Tabla 7 permite visualizar la composición de la cartera de créditos de la Financiera y de sus competidores y la Tabla 8, la composición de los depósitos por tipo de persona.

Tabla 6

Participación de Mercado en Créditos Directos y Depósitos Totales a Setiembre del 2019

Empresas	Participación por Créditos Directos	Participación por Depósitos Totales
	(%)	(%)
Crediscotia Financiera	32.60	35.04
Compartamos Financiera	16.39	16.65
Financiera Confianza	12.63	14.26
Financiera Oh!	11.09	4.43
Financiera Credinka	5.98	8.25
Financiera TFC*	5.84	8.33
Financiera Efectiva	5.65	5.57
Mitsui Auto Finance	5.20	-
Financiera Proempresa	2.86	4.41
Financiera Qapaq	1.76	3.05
América Financiera	-	-

Nota. Tomado de “Información Estadística de Empresas Financieras” por SBS, 2019 (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#web).

Tabla 7

Composición de las Colocaciones de Créditos por Segmentos a Setiembre del 2019

Composición de las Colocaciones de Créditos (%)	Financiera Qapaq	Empresas Financieras
Créditos Corporativos	-	0.11
Créditos a Grandes Empresas	-	0.13
Créditos a Medianas Empresas	0.10	4.38
Créditos a Pequeñas Empresas	1.86	24.00
Créditos a Microempresas	3.03	17.65
Créditos de Consumo	2.19	51.17
Créditos Hipotecarios	-	2.55

Nota. Tomado de “Información Estadística de Empresas Financieras” por SBS, 2019 (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#web).

Tabla 8

Composición de Depósitos por Tipos de Persona a Setiembre del 2019

Composición de Depósitos (%)	Financiera Qapaq	Empresas Financieras
Persona Natural	98.59%	69.94%
Persona Jurídica	1.41%	30.06%
Total	100.00%	100.00%

Nota. Tomado de “Información Estadística de Empresas Financieras” por SBS, 2019 (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#web).

Como se observa en la tabla anterior, Financiera Qapaq, enfoca sus colocaciones al segmento Consumo y Microempresa, el cual es muy similar a la del sistema no bancario - Empresas Financieras. En cuanto a los depósitos, estos se concentran en personas naturales y lo de personas jurídicas es un porcentaje mínimo; esta tendencia va en la misma línea que el de las Empresas Financieras en su conjunto, pero con la diferencia que la proporción en personas jurídicas es mayor.

La Financiera Qapaq cuenta con estrategias de marketing orientadas a captar clientes activos y pasivos de los segmentos económicos C y D; básicamente son campañas según estacionalidad o temporalidad los cuales son informados por canales internos (afiches, volantes, medios audiovisuales en agencias), no se utilizan canales externos como empresas radiales, televisivas, prensa escrita, etc. Para publicitar Qapaq en general, solo se cuenta con publicidad por medio de paneles los cuales no son masificados, en el último año se estaba apostando por publicidad por medio de murales, pero se dejó de invertir en estos medios por la reducción presupuestaria del 2019.

La propuesta de valor de la empresa involucra cercanía hacia el cliente, calidad de atención y rapidez en el otorgamiento de crédito; sin embargo, a pesar de las estrategias de marketing aplicadas no se están logrando los objetivos institucionales debido a que las políticas internas no están acorde con el mercado financiero peruano. Existen muchas oportunidades de mejora y sumado a lo mencionado anteriormente, se puede mencionar que también hay deficiencias en el perfilamiento de clientes y a ello se debe el incremento del ratio de morosidad, el cual subió de 5.82% a 7.31% del cierre del 2018 a setiembre del 2019 (SBS, 2019). La Financiera Qapaq se enfoca en segmentos de mayor rentabilidad (micro y consumo), asumiendo mayor riesgo en comparación al sistema financiero en general, dando lugar al incremento de la mora; un mejor perfilamiento de clientes teniendo de la mano políticas acorde con el mercado financiero peruano, ayudaría a incrementar el saldo de

colocaciones y a disminuir el ratio de mora, asimismo podría permitir realizar una estrategia comercial direccionado a realizar ventas cruzadas con el fin de lograr relaciones a largo plazo con el clientes. Dentro de la financiera, existe un área de desarrollo de productos con profesionales altamente capacitados y quienes trabajan de la mano con el área de Marketing para desarrollar estrategias comerciales específicas y atendiendo al mercado objetivo.

La Financiera cuenta con limitado acceso a los diversos canales de atención, a setiembre del 2019 contaba con 32 agencias, no teniendo presencia a nivel nacional, tampoco cuenta con una red de cajeros automáticos, ni banca telefónica, ni banca por internet; sin embargo, tiene convenio con Western Union y Kasnet para que los clientes puedan realizar el pago de sus cuotas de forma rápida y sencilla, sin necesidad de ir a las oficinas. Finalmente, se menciona que la financiera no participa en el Mercado de Capitales.

Según lo mencionado, se detalla las fortalezas de la financiera en Marketing:

- Financiera Qapaq cuenta con una fuerza de ventas eficaz.
- La calidad y el servicio que ofrece con competitivas.
- Convenio con empresas como Western Union y Kasnet, ofreciendo cercanía al cliente.

Del mismo modo, las debilidades de la financiera se detallan a continuación:

- Financiera Qapaq tiene un bajo posicionamiento entre sus competidores.
- Inadecuada estrategia de marketing, el cual no ayuda a incrementar la penetración de mercado para los productos activos y pasivos de la financiera.
- Limitados canales de atención (banca por teléfono, banca por internet, oficinas físicas).
- Limitado presupuesto en el área de Marketing.
- No existe venta cruzada de productos a los clientes actuales, por tanto, no se logra una relación a largo plazo.

- Deficiencias en el perfilamiento de clientes, el cual influye de forma negativa en el ratio de morosidad.

2.2.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El área de Operaciones y Logística en Financiera Qapaq presenta un desempeño y gestión moderada (puntaje ponderado de 2.80), destaca el hecho de que las políticas y procedimientos de control de los trabajadores es el adecuado y que las instalaciones y recursos están estratégicamente localizados. Como puntos de mejora se indica que las políticas y procedimientos de calidad no son los adecuados y que presentan deficiencias tecnológicas. Ver Apéndice D.

Según la SBS (2019), Financiera Qapaq cuenta con 32 oficinas a nivel nacional y con cajeros corresponsales de las redes de agentes Western Union y Kasnet, cabe precisar que también cuenta con convenio con el Banco de Crédito del Perú para el pago de cuotas; sin embargo, no cuentan con otros tipos de canales de atención como banca por internet, banca telefónica, etc. Para setiembre del 2019, Financiera Qapaq mantenía el 3.60% del total de oficinas de las Empresas Financieras, dentro del cual los primeros lugares corresponden a Crediscotia con un 23.82%, Financiera Efectiva con 21.12%, Financiera Confianza con 12.92% y Compartamos Financiera con 11.91%. El porcentaje mínimo de oficinas para Qapaq se debe a que no tiene cobertura a nivel nacional, solo está presente en Ica con 2 oficinas, Junín con 8 oficinas, Pasco con 1 oficina y Lima con 21 oficinas. La Tabla 9 muestra la cantidad de oficinas para todas las empresas que están dentro del segmento Empresas Financieras.

El funcionamiento de las oficinas de Financiera Qapaq se realiza de forma simultánea, es controlada a través de su centro de control ubicado en Lima y otro en la casa matriz del Ecuador, y cuenta con medidas de control, políticas adecuadas de riesgo operacional y planes de contingencia, las cuales han sido implementadas en la financiera desde su puesta en

marcha y se han ido mejorando en estos últimos años, acorde a lo establecido por el ente regulatorio.

Tabla 9

Número de Oficinas por Entidad Financiera a Setiembre del 2019

Empresas	Número de Oficinas
Crediscotia Financiera	212
Financiera Efectiva	188
Financiera Confianza	115
Compartamos Financiera	106
Financiera Oh!	98
Financiera Credinka	71
Financiera Proempresa	49
Financiera Qapaq	32
Financiera TFC*	19
Total	890

Nota. Tomado de “Información Estadística de Empresas Financieras” por SBS, 2019 (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#web).

En la Tabla 10, se puede visualizar los principales indicadores de eficiencia operacional de Financiera Qapaq y sus principales competidores, esta es una manera de medir su eficiencia operativa. De los datos mostrados, se puede observar que Qapaq muestra el peor resultado frente a sus competidores en términos del ratio de gastos de administración anualizados sobre el activo productivo promedio, algo similar sucede con el ratio gastos de operación sobre margen financiero total; esto permite deducir que sus gastos operativos son excesivos frente a los de sus principales competidores. Asimismo, ocupó el último lugar en relación al volumen de créditos directos otorgados sobre el número de personal (medido en soles). Los ratios de eficiencia operativa en general, permiten concluir que constituye una debilidad de Financiera Qapaq y se espera que en los próximos años, muestre una mejoría, el cual se puede dar por el lado de las colocaciones (establecimiento de nuevas políticas crediticias y de tasas de interés) y mejoras tecnológicas.

Tabla 10

Indicadores de Eficiencia Operativa por Entidad Financiera a Setiembre del 2019

Eficiencia y Gestión	Financiera Qapaq	Crediscotia Financiera	Financiera TFC	Compartamos Financiera	Financiera Confianza
Gastos de Administración Anualizado / Activo Productivo Promedio	18.36	10.90	4.46	17.23	12.11
Gastos de Operación / Margen Financiero Total	65.86	36.78	72.62	62.71	63.27
Ingresos Financieros / Ingresos Totales	91.59	88.89	92.71	97.62	94.35
Ingresos Financieros Anualizados / Activo Productivo Promedio	34.55	29.99	13.48	32.87	24.14
Créditos Directos / Personal (S/. Miles)	340	1,791	2,047	439	731
Depósitos / Número de Oficinas (S/. Miles)	7,836	13,592	36,045	12,918	10,200

Nota. Tomado de “Información Estadística de Empresas Financieras” por SBS, 2019 (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#web).

También se presentan diversas fallas operativas, como cortes de energía eléctrica, lentitud en sistemas, falla de equipos, falla en procesos, etc., para el cual se cuentan con planes de contingencias a nivel de oficina principal y de agencias. Se cuenta con sistemas informáticos para asistencia remota que se realiza desde Ecuador y oficina principal, esto con el fin de dar soporte al personal en temas relacionados a correos electrónicos, sistemas del propio negocio y unidades de red; cabe precisar que el sistema de negocios y de cobranza que se maneja en la financiera es el Bank Plus y Gestor, respectivamente; los cuales han sido exportados de Ecuador. El proceso de cobranza es tercerizado a través de la empresa Soluciones Integrales (ISoluciones), con sede principal en Ecuador, realizan trabajo de campo y vía *call center*. Finalmente, se menciona que tanto el servicio de vigilancia, el de envío de correspondencias y el servicio de limpieza también esta tercerizados (B. Romero, 22/09/2019).

En el aspecto operativo la empresa presenta las siguientes fortalezas:

- Las instalaciones, los equipos y las oficinas están en buen estado.
- Las instalaciones y recursos están estratégicamente localizados.
- Cuentan con personal capacitado, cuya función es evaluar y mitigar riesgos operacionales, así como implementar sistemas de control.
- Cuentan con planes para hacer frente a contingencias del tipo operativo, tecnológico, de procesos, personas, etc., que pueden perjudicar al normal funcionamiento de la empresa.

En cuanto a las debilidades, se nombran las siguientes:

- Limitada infraestructura para atención de clientes, pocas oficinas y carencia de otros canales de atención que permitan tener cercanía al cliente.
- Riesgos asociados al proceso de tercerización ya que se pierde control sobre diversos procesos que son primordiales para la financiera, como el de cobranza.
- Ineficiencia operativa en comparación a sus principales competidores, que se reflejan en las ratios de eficiencia y gestión.
- No cuenta con políticas y procedimientos de control de calidad.

2.2.4. Finanzas y contabilidad (F)

En lo que respecta al área de Finanzas y Contabilidad, los resultados de la encuesta permiten indicar que Financiera Qapaq presenta un desempeño moderado. El puntaje obtenido fue de 2.94, el cual está por encima del promedio ponderado; entre los aspectos favorables se destaca que existe una buena relación con sus inversionistas y accionistas, que tiene suficiente capital de trabajo para que el negocio siga funcionando el cual se debe al soporte financiero que ofrecen sus accionistas y que presentan mensualmente sus estados financieros. Sin embargo, indican que no cuenta con una política adecuada de desembolso de dividendos. Ver Apéndice D.

La Tabla 11 muestra el Estado de Pérdidas y Ganancias al cierre del año 2017 y 2018, la Tabla 12 muestra el Balance General al cierre del 2017 y 2018; y la Tabla 13 los principales indicadores financieros al cierre de estos mismos años. Cabe precisar que las políticas financieras de la empresa están enmarcadas con los requerimientos de liquidez, de capital global y concentración de depositantes, que exige la Superintendencia de Banca Seguros y AFPs.

El ratio de morosidad de la financiera presento una tendencia a la baja, pasando de 7.37% (2017) a 5.82% (2018), estos indicadores fueron superiores a los de las Empresas Financieras en general, quienes presentaron un ratio de mora del 5.45% el 2017 y 5.37% el 2018. La disminución del ratio de morosidad para Qapaq, se debió básicamente a la venta de su cartera morosa y al incremento de cartera refinanciada y reestructurada. Los créditos refinanciados y reestructurados presentaron un incremento de 69.9% en el 2018, durante ese año se refinanciaron 1,946 operaciones y solo en diciembre fueron 162 operaciones (Pacific Credit Rating, 2019); el indicador Créditos Refinanciados y Reestructurados / Créditos Directos pasó de 2.15% a 3.46%, del 2017 al 2018, dándose un incremento en la cartera de alto riesgo (CAR). La empresa cuenta con indicadores de liquidez apropiados ya que sobrepasan los niveles mínimos requeridos, en moneda nacional fue de 21.68% y en moneda extranjera de 53.22% al cierre del 2018. Financiera Qapaq alcanzo un ROE y ROA negativos durante el 2018, 3.32% y 0.65% respectivamente, esto debido a que presento pérdidas durante el ejercicio.

Al cierre del 2018 presentó una disminución de sus ingresos en un valor de S/.2.4 MM respecto al 2017 (decrecimiento del 2.5%). Los gastos financieros fueron de 18.3 MM, menor al registrado en el 2017, explicado por la disminución de su cuenta principal denominada gastos por obligaciones con el público, que paso de S/.16.8 MM en el 2017 a S/.16.7 MM el 2018. Por otro lado, el gasto de provisiones se incrementó en S/. 83 mil respecto al 2017,

sobrepasando la meta de provisiones propuesta para ese año y fue producto del deterioro de la calidad de cartera; esto dio lugar a que el margen financiero muestre una disminución de S/ 1.8 MM respecto al 2017. Los menores ingresos de la cartera de créditos registrados en el 2018, sumado a los menores ingresos producto de la venta de cartera, dio lugar a que le margen operativo muestre una disminución de S/.2.8 MM respecto al 2017, asimismo los gastos administrativos cerraron en S/.52.0 MM el 2018, cifra menor en S/. 874 mil al registrado el 2017. Estas cifras dieron lugar a un resultado negativo del ejercicio 2018 (- S/.2.2 MM aprox.), a pesar que hubo una mejoría en los niveles de productividad por asesor, mejoras en colocación de créditos microempresa y captación de clientes nuevos (Memoria Anual Financiera Qapaq, 2018).

Las fortalezas detectadas en este factor para la Financiera Qapaq son las siguientes:

- Existe buena relación entre los inversionistas y accionistas.
- La Financiera cuenta con suficiente capital de trabajo.
- Cuenta con respaldo patrimonial por parte de accionista mayoritario.
- Las políticas financieras están enmarcadas dentro de lo que establece la SBS.

Asimismo, las debilidades detectadas en este factor para la Financiera Qapaq son las siguientes:

- Incremento de la Cartera de Alto Riesgo, debido a las políticas de refinanciamiento impuestas en la empresa durante el 2018 y que están influyendo negativamente en el ratio de mora.
- Indicadores de rentabilidad negativos (ROE y ROA) y por debajo del sistema financiero en general, lo cual es producto de los resultados negativos de periodo.
- Inadecuadas políticas de desembolso de dividendos.

Tabla 11

*Estado de Pérdidas y Ganancias de Financiera Qapaq al 31 de Diciembre del 2017 y 2018**en Miles de Soles*

	Al 31/12/2017	Al 31/12/2018
Ingresos Financieros	98,832	96,407
Disponibles	785	734
Fondos Interbancarios	-	-
Inversiones	165	135
Créditos Directos	96,511	94,983
Ganancias por Inversiones en Subsidiarias, Asociadas y Negocios Conjuntos	-	-
Diferencia de Cambio	428	64
Ganancias en Productos Financieros Derivados	-	-
Otros	943	490
Gastos Financieros	18,982	18,328
Obligaciones con el Público	16,890	16,706
Depósitos del Sistema Financiero y Organismos Financieros Internacionales	-	2
Fondos Interbancarios	-	-
Adeudos y Obligaciones Financieras	-	-
Obligaciones en Circulación no Subordinadas	-	-
Obligaciones en Circulación Subordinadas	-	-
Pérdida por Valorización de Inversiones	-	-
Primas al Fondo de Seguro de Depósitos	1,136	1,152
Pérdidas en Productos Financieros Derivados	-	-
Otros	957	468
Margen Financiero Bruto	79,850	78,078
Provisiones para Créditos Directos	32,541	32,624
Margen Financiero Neto	47,308	45,454
Ingresos por Servicios Financieros	5,593	5,796
Gastos por Servicios Financieros	3,627	3,100
Utilidad (Pérdida) por Venta de Cartera	8,416	5,814
Margen Operacional	57,692	53,964
Gastos Administrativos	52,892	52,017
Margen Operacional Neto	4,800	1,947
Provisiones, Depreciación y Amortización	4,100	4,393
Otros Ingresos y Gastos	(199)	(68)
Resultado antes de Impuesto a la Renta	501	(2,515)
Impuesto a la Renta	395	(319)
Resultado Neto del Ejercicio	106	(2,196)

Nota. Tomado de "Información Estadística de Empresas Financieras" por SBS, 2019 (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#web).

Tabla 12

Balance General de Financiera Qapaq al 31 de Diciembre del 2017 y 2018 en Miles de Soles

	Al 31/12/2017	Al 31/12/2018
Activo		
Disponible	40,268	37,908
Fondos Interbancarios	-	-
Inversiones Netas de Provisiones	4,947	5,205
Créditos Netos de Provisiones y de Ingresos No Devengados	242,926	246,021
Cuentas por Cobrar Netas de Provisiones	1,058	1,052
Rendimientos por Cobrar	10,122	9,386
Bienes Realizables, Recibidos en Pago, y Adjudicados Netos	107	-
Inmuebles, Mobiliario, y Equipo Neto	15,380	14,086
Otros Activos	23,924	25,171
Total Activo	338,731	338,829
Pasivo		
Obligaciones con el Público	260,990	260,372
Depósitos del Sistema Financiero y Organismos Internacionales	-	3,000
Fondos Interbancarios	-	-
Adeudos y Obligaciones Financieras	-	-
Obligaciones en Circulación No Subordinadas	-	-
Cuentas por Pagar	4,171	4,386
Intereses y Otros Gastos por Pagar	7,021	6,734
Otros Pasivos	37	17
Provisiones	220	223
Obligaciones en Circulación Subordinadas	-	-
Total Pasivo	272,438	274,732
Patrimonio	66,293	64,097
Capital Social	82,842	82,842
Capital Adicional	-	-
Reservas	2,224	2,235
Ajustes al Patrimonio	-	-
Resultados Acumulados	(18,880)	(18,784)
Resultado Neto del Ejercicio	106	(2,196)
Total Pasivo y Patrimonio	338,731	338,829

Nota. Tomado de "Información Estadística de Empresas Financieras" por SBS, 2019 (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#web).

Tabla 13

Ratios Financieros de Financiera Qapaq en el 2017 y 2018 en Porcentaje

	Al 31/12/2017	Al 31/12/2018
Solvencia		
Ratio de Capital Global	16.57	16.34
Pasivo Total / Capital Social y Reservas (N° de veces)	3.20	3.23
Calidad de Activos		
Créditos Atrasados (criterio SBS)* / Créditos Directos	7.37	5.82
Créditos Atrasados con más de 90 días de atraso /Créditos Directos	5.38	3.68
Créditos Refinanciados y Reestructurados /Créditos Directos	2.15	3.46
Provisiones / Créditos Atrasados	122.75	132.00
Eficiencia y Gestión		
Gastos de Administración Anualizados / Activo Productivo Promedio	18.87	18.55
Gastos de Operación / Margen Financiero Total	69.50	69.50
Ingresos Financieros / Ingresos Totales	94.64	94.33
Ingresos Financieros Anualizados / Activo Productivo Promedio	35.26	34.38
Créditos Directos / Personal (S/ Miles)	371	370
Depósitos / Número de Oficinas (S/ Miles)	7,891	7,971
Rentabilidad		
Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio Promedio	0.16	(3.32)
Utilidad Neta Anualizada / Activo Promedio	0.03	(0.65)
Liquidez		
Ratio de Liquidez MN (Promedio de saldos del mes)	20.73	21.68
Ratio de Liquidez ME (Promedio de saldos del mes)	83.60	53.22

Nota. Tomado de “Información Estadística de Empresas Financieras” por SBS, 2019 (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#web).

2.2.5. Recursos humanos (H)

Según la encuesta realizada, el área de Recursos Humanos de la Financiera Qapaq presenta un desempeño moderado, arrojando un puntaje de 2.73, ubicándose por encima del promedio ponderado. Este resultado se obtiene principalmente porque las competencias y calificaciones de los trabajadores son las adecuadas y también debido a que la calidad del clima organizacional es el adecuado. Sin embargo, se detectan deficiencias en lo relacionado al sistema de incentivos por evaluación de desempeño. Ver Apéndice D.

En recursos humanos, se analizan aspectos relacionados a cultura organizacional, capacitación de colaboradores, políticas de categorizaciones y ascensos, evaluación de

desempeño y clima laboral. La financiera busca interiorizar la importancia de la cultura organizacional en sus colaboradores, promocionando constantemente los valores de la financiera a través de correos y del canal interno ComuniQapaq; sin embargo aún no se logra este objetivo debido a la alta rotación de personal ya sea por temas relacionados a políticas crediticias o de remuneraciones, sumado a esto, con los nuevos colaboradores se tienen que empezar a trabajar desde cero en cuanto a clima organizacional ya que vienen de sus anteriores empresas con otras ideas y tardan entre 2 y 4 meses en adecuarse a la empresa. Por otro lado, la cultura organizacional promueve un trabajo de calidad, el cual evita re-procesos y calidad en los expedientes presentados, el objetivo es lograr como máximo un 8% de observaciones en Revisoría y Control y otorga incentivos económicos a quienes logran alcanzar este indicador (B. Romero, 22/09/2019).

Entre el 2017 y 2018 se realizaron diversos cursos de actualización para los colaboradores destacados; el proceso de selección es en función al cumplimiento de las metas organizacionales y de la actitud que presenta el colaborador, es así que los gerentes de agencia y asesores master participaron del encuentro de microfinanzas, los asesores junior y sénior participaron del curso de actualización en manejo de conflictos, ventas y evaluación crediticia; para el 2019 han logrado un convenio con la Universidad San Ignacio de Loyola para capacitar a los asesores en temas gerenciales. Asimismo, se cuenta con una coach que realiza visita a las diversas oficinas y agencias con el fin de capacitar en temas relacionados a manejo del estrés e inteligencia emocional. Se cuenta con una escuela de formación de asesores de negocio (ANFs), quienes son capacitados y entrenados desde cero, está dirigido básicamente a profesionales recientemente egresados y sin experiencia laboral (B. Romero, 22/09/2019).

La Financiera Qapaq cuenta con una política de categorizaciones y línea de carrera, los cuales se presentan como un aspecto a mejorar debido a que no se realizó teniendo en

cuenta la realidad de la empresa, el monto de cartera que solicitan para alcanzar niveles superiores son muy altos y difíciles de alcanzar por mas buen trabajo que puedan realizar los asesores, esto los desmotiva a tener una relación a largo plazo con la empresa. Sin embargo, también se ha observado casos en los cuales apuestan por su propia gente cuando se presenta la oportunidad de asumir cargos gerenciales o cuando se abren convocatorias para distintas áreas, lamentablemente estas oportunidades se presentan pocas veces al año (B. Romero, 22/09/2019).

Anualmente se realiza la encuesta de clima organizacional y evaluación de 360°, los cuales contribuyen a mejorar el clima laboral y el desarrollo de los colaboradores. La evaluación de 360° está orientada a mejorar el desempeño personal, sobre todo en lo relacionado al cumplimiento de metas; sin embargo, no existe una política de seguimiento a los planes de mejora continua, todo queda en papeles, por ello los colaboradores no toman en serio estas actividades (B. Romero, 22/09/2019).

De esta manera, las fortalezas detectadas en este factor son las siguientes:

- Cuentan con políticas para la promoción e internalización de la cultura organizacional.
- Ofrecen desarrollo y crecimiento profesional a través de sus cursos de actualización y capacitación para los colaboradores destacados.
- Muestran interés en el clima organizacional, por ello realizan encuestas semestrales y anuales de clima laboral.
- Existe una política de bonificaciones por cumplimiento de metas mensuales.
- Ofrecen línea de carrera para colaboradores destacados, tienen la oportunidad de ascender a cargos gerenciales y/o cambio de áreas.

Las debilidades que se presentan son las siguientes:

- Políticas de categorizaciones no acordes con la realidad de la empresa y se tornan difíciles de alcanzar, desmotivando al personal.
- Altos ratios de rotación de personal por aplicación de políticas crediticias no acordes con la realidad del mercado financiero peruano y políticas remunerativas que van cambiando de forma constante.
- No existen un programa de seguimiento a los planes de acción de los colaboradores, una vez culminada la evaluación de 360°, todo queda en papeles.
- La cultura organizacional está enfocada en el cumplimiento de metas más que en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.
 - No cuentan con políticas de retención de personal.

2.2.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

El área de Informática y Comunicaciones en Financiera Qapaq muestra un desempeño aceptable (puntaje fue de 3.03), destacan que la base de datos en el sistema de información se actualiza regularmente y que es fácil de utilizar. Como punto de mejora resaltan que el sistema de información está un poco desfasado. Ver Apéndice D.

Financiera Qapaq cuenta con sistemas de negocios exportados desde el Ecuador, tanto para la administración de la cartera de créditos y administración de la financiera en general (software BankPlus) y para la gestión de cartera morosa (software Gestor); asimismo los asesores de negocio cuentan con un aplicativo llamado Meteoro el cual les permite a través de su celular, realizar las gestiones en el campo y de forma remota, prospectando clientes, ingresando resultados de visitas a clientes en mora y en campaña, etc. A nivel interno, se cuenta también con canales de comunicación como el intranet, los boletines mensuales y el correo electrónico corporativo (B. Romero, 22/09/2019).

De acuerdo a las normas regulatorias, la financiera cuenta con el área funcional Seguridad de la Información, ellos se encargan de velar por la protección de la información interna, por el secreto bancario y de prevenir ataques cibernéticos que pongan en riesgo dicha información. Asimismo, la financiera cumple con la Ley de Protección de Datos, el cual entro en vigencia el año 2014 y para el 2018 han adecuado nuevas exigencias a dicha norma.

Las fortalezas de Financiera Qapaq en este factor son las siguientes:

- Las bases de datos del sistema de información se actualizan regularmente.
- El sistema de información es de fácil uso y los colaboradores están familiarizados.
- Cuentan con un área de seguridad de la información, quienes se dedican a custodiar y velar por la protección de la información y se manejan acorde a lo que establecen las entidades regulatorias.
- El área de inteligencia de negocios se encarga de recopilar la información de las distintas áreas con el fin de usarlos adecuadamente en la toma de decisiones.

Las debilidades de la Financiera Qapaq en este factor se detallan a continuación:

- Existe mucha dependencia de la matriz ubicada en el Ecuador, el cual implica exceso de tiempo para darle solución a cualquier falla que se presenta en los sistemas.
- El aplicativo Meteoro no se puede utilizar en zonas rurales y con limitado acceso al internet.
- El sistema de información está desfasado.

2.2.7. Tecnología e investigación de desarrollo (T)

La Tecnología e Investigación de Desarrollo en Financiera Qapaq, presenta deficiencias en cuanto a su gestión. El puntaje obtenido fue de 2.28, por debajo del promedio

ponderado. El punto más crítico es que no se cuenta con instalaciones de investigación y desarrollo y que los productos tecnológicos de la Financiera son poco competitivos. Ver Apéndice D.

La Financiera Qapaq no desarrolla innovaciones tecnológicas, pero si depende de terceras empresas que ofrecen nuevas tecnologías en el campo de las finanzas, tales como aplicación de nuevos *scoring* para segmentar a los clientes o nuevas formas de optimización de tiempos y mejora en la productividad (B. Romero, 22/09/2019).

Las fortalezas que se presentan en este factor son las siguientes:

- La financiera se encuentra en constante evaluación de nuevas tecnologías que ayuden a mejorar los procesos y que ofrezcan mayor seguridad a sus clientes.

En cuanto a las debilidades se detectaron las siguientes:

- No cuentan con un área orientada a realizar mejoras tecnológicas, depende de terceros.

Capítulo III: Problema Clave

En el capítulo anterior se realizó el análisis del entorno y el análisis interno de Financiera Qapaq, el cual ha permitido tener un panorama más amplio de la empresa respecto a sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; insumos claves que se tendrán en cuenta para la identificación de los problemas. En el presente capítulo, además de identificar el problema clave, se explicará la metodología utilizada para la identificación de los principales problemas y su priorización.

3.1. Diagnóstico de Financiera Qapaq - Problemas Identificados

3.1.1. Diagnóstico de Financiera Qapaq

En los últimos años, Financiera Qapaq ha tenido poca presencia dentro del sistema financiero peruano, al cierre del 2018 contaba con una participación de mercado de 2.07% en créditos directos, posicionándose en el último lugar dentro del segmento Empresas Financieras (SBS, 2018). En la Tabla 14 se puede observar la participación de mercado de Financiera Qapaq y sus principales competidores. Esta poca participación, sumado a la limitada inversión en publicidad y marketing ha dado lugar a que la marca Qapaq no se encuentre posicionada dentro de la mente de los consumidores.

Tabla 14

Participación de Mercado en Créditos Directos a Diciembre del 2018

Empresas	Participación por Créditos Directos (%)
Crediscotia Financiera	33.25
Compartamos Financiera	15.62
Financiera Confianza	12.95
Financiera Oh!	10.34
Financiera Credinka	6.60
Financiera TFC*	5.92
Financiera Efectiva	5.87
Mitsui Auto Finance	4.65
Financiera Proempresa	2.74
Financiera Qapaq	2.07

Nota. Tomado de “Información Estadística de Empresas Financieras” por SBS, 2018 (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#web).

Al cierre del 2018, la rentabilidad sobre el patrimonio neto de Financiera Qapaq fue negativa (-3.32%), siendo inferior respecto a las obtenidas por sus principales competidores (Memoria Anual de Financiera Qapaq, 2018). Asimismo, los ingresos financieros de Qapaq, fueron también menores en comparación a las empresas mejor posicionadas dentro del segmento Empresas Financieras (Crediscotia, Financiera Confianza, Compartamos Financiera, entre otros) y esto debido al menor tamaño de su cartera de créditos directos (S/.266, 630 MM al cierre del 2018), a la disminución de la tasa promedio ponderada y al decrecimiento del saldo de cartera en 0.1% (Reporte de Cartera Financiera Qapaq, 2018). En la Tabla 15 se puede apreciar la variación porcentual en los ingresos financieros de las principales Empresas Financieras; en lo que respecta a la empresa en análisis, esta tuvo una variación porcentual negativa de 2.45% respecto a lo obtenido el 2017. Empresas como Financiera Efectiva y Compartamos Financiera fueron las que presentaron mayores ingresos al cierre del 2018 e incluso sus variaciones porcentuales fueron importantes respecto al 2017.

Tabla 15

Ingresos Financieros Financiera Qapaq en Millones de Soles al Cierre del 2017 y 2018

Empresas	Ingresos Financieros		
	2017	2018	Variación Porcentual (%)
Financiera Qapaq	98,832	96,407	(2.45%)
Crediscotia Financiera	1,199,022	1,331,936	11.09%
Financiera Efectiva	235,710	348,587	47.89%
Compartamos Financiera	499,910	635,164	27.06%
Financiera Confianza	396,475	413,991	4.42%

Nota. Adaptado de “Información Estadística de Empresas Financieras” por SBS, 2017 - 2018 (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#web).

El nivel de desembolsos de Financiera Qapaq durante el 2018 mostró un incremento porcentual de 2.74% respecto a lo obtenido 2017; en el producto microcréditos es donde se tuvo el mayor monto desembolsado, el cual al cierre del 2018 ascendió a S/.27, 636 MM. En el producto consumo se obtuvo un desembolso total de S/.4, 905 MM y en otros tipos de

créditos como olla de oro o casas comerciales fue de S/.447, 488. En las Tabla 16 se puede observar el nivel de desembolsos de Financiera Qapaq al cierre del 2018 y 2017, así como su variación porcentual.

Tabla 16

Monto Desembolsado por Producto de Financiera Qapaq en Millones de Soles al Cierre del 2017 y 2018

Tipo de Producto	Monto de Desembolso		
	2017	2018	Variación Porcentual (%)
Microcréditos	26,876,264	27,636,130	2.83%
Consumo	4,801,254	4,904,709	2.15%
Otros	430,550	447,488	3.93%
Olla de oro	355,105	253,070	
Casas Comerciales	27,631	13,863	
Otros (prestamos administrativos, especiales)	47,814	180,555	
Total	32,108,068	32,988,327	2.74%

Nota. Adaptado de *Reporte de Cartera*, por Financiera Qapaq, 2017 – 2018.

En la Figura 9 se puede visualizar la estructura de cartera por producto de la Financiera Qapaq al cierre del 2018; el producto microcrédito representa el 82.48% del saldo total de cartera, el producto consumo mantiene un 15.67%, y finalmente los otros créditos con un 1.85%.

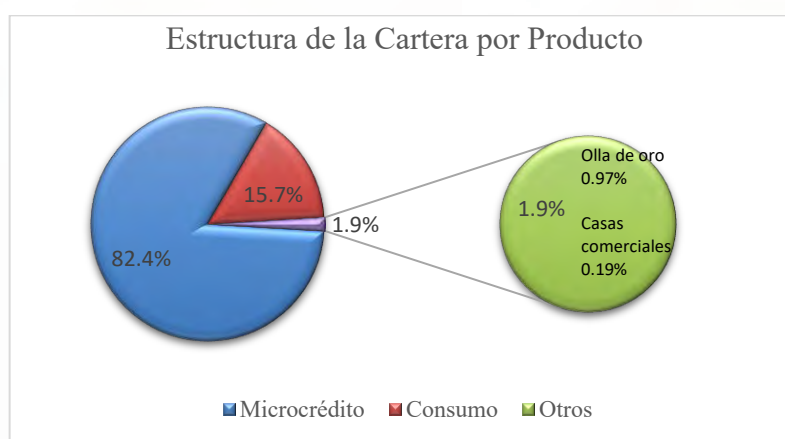


Figura 9. Estructura de cartera por producto de Financiera Qapaq. Tomado de “Memoria Anual Financiera Qapaq”, por Bolsa de Valores de Lima, 2019 (<https://www.bvl.com.pe/hhii/OE4241/20190311212202/MEMORIA32FINANCIERA32QA PAQ322018.PDF>).

Revisando la estructura de costos de Financiera Qapaq del 2016, 2017 y 2018, que se detalla en la Tabla 17, se puede observar que el rubro gastos administrativos concentra un 48.63% de los gastos totales, seguido por las provisiones para créditos directos (30.50%) y por los gastos financieros con un 17.13%. Dentro de gastos administrativos, la partida con mayor participación es la de pagos al personal, el cual se incrementó respecto al 2017 y 2016.

Tabla 17

Estructura de Costos Financiera Qapaq en Miles de Soles al Cierre del 2016, 2017 y 2018

Rubro	2016		2017		2018	
	Miles de S/.	%	Miles de S/.	%	Miles de S/.	%
GASTOS FINANCIEROS	17,891	15.66	18,982	17.46	18,328	17.13
Obligaciones con el público	15,368	13.45	16,890	15.54	16,706	15.62
Depósitos del sistema financiero y organismos financieros internacionales	82	0.07	-	-	-	-
Fondos interbancarios			-	-	-	-
Adeudos y obligaciones financieras	235	0.21	-	-	-	-
Pérdida por valorización de inversiones			-	-	-	-
Primas al fondo de seguro de depósitos	1,131	0.99	1,136	1.04	1,152	1.08
Otros	1,075	0.94	957	0.88	468	0.44
PROVISIONES PARA CREDITOS DIRECTOS	38,338	33.56	32,541	29.93	32,624	30.50
GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	2,961	2.59	3,627	3.34	3,100	2.90
Fideicomisos y Comisiones de Confianza	5	0.00	13	0.01	13	0.01
Gastos Diversos	2,956	2.59	3,614	3.32	3,087	2.89
GASTOS ADMINISTRATIVOS	51,193	44.81	52,892	48.65	52,017	48.63
Personal	34,033	29.79	36,057	33.17	36,129	33.77
Directorio	219	0.19	226	0.21	229	0.21
Servicios Recibidos de Terceros	16,661	14.58	16,320	15.01	15,409	14.40
Impuestos y Contribuciones	279	0.24	288	0.27	251	0.23
PROVISIONES, DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	5,406	4.73	4,100	3.77	4,393	4.11
Provisiones para Incobrabilidad de Cuentas por Cobrar	469	0.41	127	0.12	267	0.25
Provisiones para Bienes Realizables, Recibidos en Pago y Adjudicados	(247)	(0.22)	(25)	(0.02)	(55)	(0.05)
Otras Provisiones	121	0.11	32	0.03	61	0.06
Depreciación	2,298	2.01	2,471	2.27	2,471	2.31
Amortización	2,765	2.42	1,496	1.38	1,649	1.54
OTROS INGRESOS Y GASTOS	1,287	1.13	(199)	(0.18)	(68)	(0.06)
IMPUESTO A LA RENTA	133	0.12	395	0.36	(319)	(0.30)
TOTAL COSTOS Y GASTOS	114,249	100.00	108,712	100.00	106,976	100.00

Nota. Adaptado de "Información Estadística de Empresas Financieras" por SBS, 2016 - 2017 - 2018 (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#web).

3.1.2. Problemas identificados

Con la finalidad de determinar el problema clave de Financiera Qapaq se procedió a realizar una encuesta a los colaboradores, en la cual tuvieron la oportunidad de indicar, desde su perspectiva, cuál es el principal problema de la compañía. Dicha encuesta se elaboró en base al análisis de la situación actual o análisis AMOFHIT, del cual se extrajeron un listado de 12 problemas potenciales y que en reunión de trabajo fueron validados por el Gerente de División de Microfinanzas Edgart Veggro y por el Gerente de Recursos Humanos Marco Melgar.

Dentro del proceso de definición del problema central de Financiera Qapaq, se hizo llegar vía correo la encuesta antes mencionada a los colaboradores de diversas áreas funcionales, con la finalidad de que cada uno de ellos pueda escoger tres de los problemas que consideran tienen mayor relevancia dentro de la compañía (de mayor a menor grado de relevancia) y que está impidiendo el logro de los objetivos institucionales (Ver Apéndice E). Los problemas planteados son los siguientes:

- Problema 1: Baja rentabilidad de Financiera Qapaq.
- Problema 2: Altos costos administrativos.
- Problema 3: Altas tasas de interés por encima del promedio del mercado.
- Problema 4: Altos niveles de morosidad de Financiera Qapaq.
- Problema 5: Deficiencias en el proceso de evaluación de crédito.
- Problema 6: Restricciones crediticias.
- Problema 7: Alta rotación de personal.
- Problema 8: Deficiencias en categorizaciones y línea de carrera del personal.
- Problema 9: La marca Qapaq no está posicionada en el mercado.
- Problema 10: La imagen de Financiera Qapaq está deteriorada.

- Problema 11: Sistema Bank Plus no se encuentra acorde a la realidad de la empresa.
- Problema 12: Áreas de operaciones y negocios desintegradas.

Seguidamente, a través de la elaboración de un Diagrama de Pareto con los resultados obtenidos, se procedió a realizar un análisis de los principales hallazgos para poder determinar el problema central.

En la Figura 10 se podrá apreciar el diagrama de Pareto, elaborado con los resultados de la encuesta realizada a los colaboradores, que muestra los problemas que tienen mayor impacto e importancia dentro de la compañía. En el eje de ordenadas del lado izquierdo, se puede apreciar la escala de puntajes obtenidos, mientras que, en el eje de ordenadas del lado derecho, se visualiza la escala de porcentajes acumulados. Los problemas que representan el 80% del total son la existencia de altas tasas de interés a comparación del mercado, la baja rentabilidad de Financiera Qapaq, los altos niveles de morosidad y el bajo nivel de posicionamiento en la mente de los consumidores.

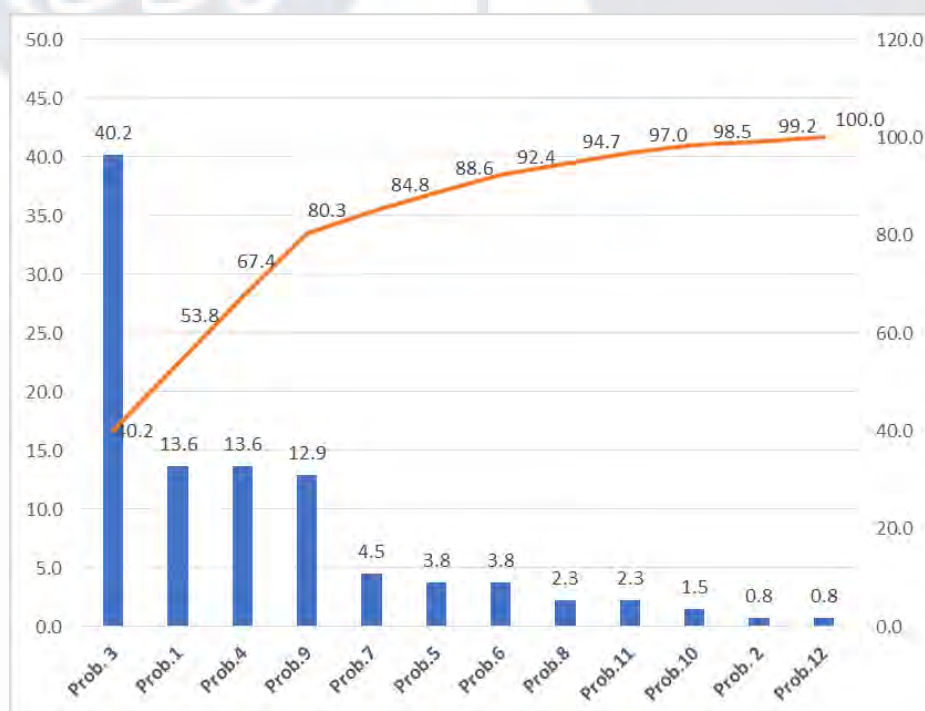


Figura 10. Diagrama de Pareto – problemas relevantes Financiera Qapaq.

Altas tasas de interés a comparación del mercado. La política de tasas de interés aplicadas en Financiera Qapaq, da lugar a una dificultad para lograr la colocación de créditos por parte del área de negocios, ya que, al momento de realizar el cálculo de las cuotas proyectadas para los clientes, obtienen montos mucho más elevados en comparación de los créditos ofrecidos por otras entidades financieras. Esto da lugar a que la cartera de créditos no tenga un crecimiento sostenido similar a otras entidades financieras ya que los clientes optan por realizar su operación crediticia en estas otras entidades o en su defecto realizan una operación de compra de deuda y en el corto plazo migran a otras entidades financieras. El problema de altas tasas de interés, trae consigo también problemas en el área de Recursos Humanos ya que se observa que colaboradores del área de negocios terminan desmotivándose por lo difícil de las colocaciones y logro de metas personales que en su mayoría deciden retirarse de la empresa. La Tabla 18 permite observar las tasas de interés de Financiera Qapaq por tipo de producto.

Tabla 18

Tasa de Interés por Tipo de Productos de Financiera Qapaq al cierre del 2017 y 2018

Tipo de Producto	2017	2018
Microcréditos		
Microcrédito	32.76%	32.85%
Impulso	60.73%	59.42%
Agrícola	36.94%	36.49%
Consumo		
Consumo Agencias	59.49%	58.03%
Consumo FFVV	78.78%	76.32%
Otros		
Olla de oro	68.62%	69.06%
Casas Comerciales	54.37%	34.12%
Tasa Promedio Financiera Qapaq	41.85%	40.53%

Nota. Adaptado de *Reporte de Cartera*, por Financiera Qapaq, 2017 – 2018.

Es muy importante considerar la opinión de los colaboradores respecto a las altas tasas de interés, ya que ellos al ser quienes están en contacto con los clientes saben de fuente

directa cuales son los principales inconvenientes por lo cual los productos ofrecidos no logran el nivel de colocación esperado. Si bien es cierto hay un componente importante en la habilidad del colaborador respecto al ofrecimiento de servicios y productos financieros hay elementos que son altamente percibidos por los clientes, en este caso, las altas tasas de interés, generan de antemano poca receptividad por parte de los mismos al momento de ser ofrecidos.

Baja rentabilidad de Financiera Qapaq. En los últimos años, Financiera Qapaq ha venido presentando niveles de rentabilidad inferiores a las obtenidas por las principales Empresas Financieras del sector e inclusive al cierre del 2018, su rentabilidad sobre el patrimonio neto (ROE) fue negativo. En la Tabla 19, se puede observar los ingresos financieros, la utilidad neta y el ROE de sus principales competidores. Crediscotia Financiera es la empresa que obtuvo el mayor ROE (28.37%), seguido por Financiera Efectiva con un 22.34%; cabe resaltar que el ROE del sector fue de 18.30% (SBS, 2018). Se puede visualizar que Financiera Qapaq es la única empresa con un ROE negativo y este resultado difiere totalmente del obtenido por las empresas del sector; cabe resaltar que en lo que va del año 2019, este problema se viene agravando y al cierre de julio del 2019, el ROE es de -9.37% (SBS, 2019).

Tabla 19

Ingresos, Utilidad Neta y Rentabilidad sobre el Patrimonio Neto en millones de soles al cierre del 2018

	Financiera Qapaq	Crediscotia Financiera	Financiera Efectiva	Compartamos Financiera	Financiera Confianza
Ingresos Financieros	96,407	1,331,936	348,587	635,164	413,991
Utilidad Neta	(2,196)	247,953	39,309	77,083	33,382
ROE	(3.32)	28.37	22.34	21.89	10.66

Nota. Adaptado de “Información Estadística de Empresas Financieras” por SBS, 2018 (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#web).

Altos niveles de morosidad. Si bien es cierto, Financiera Qapaq logró disminuir su ratio de morosidad a 5.82% al cierre del 2018 a comparación del obtenido durante el 2017 (7.37%), esto no fue por recuperación de créditos, sino por venta de cartera castigada a una empresa de cobranzas que pertenece al mismo grupo económico (ISoluciones) y al refinanciamiento de créditos atrasados que se hicieron los tres últimos meses del año (B. Romero, 28/08/2019), lo cual demuestra que no se está llevando una adecuada gestión en el tratamiento de la cartera de clientes morosos.

Bajo nivel de posicionamiento de la marca Qapaq. Actualmente, Financiera Qapaq no cuenta con presencia a nivel nacional, el desconocimiento de la marca es de forma general e incluso no cuenta con información referente a la medición del posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores, por lo que no es posible tener una visibilidad adecuada de la conexión con el consumidor.

3.2. Problema Clave

Luego de haber realizado una revisión de los problemas más relevantes y de acuerdo a los resultados hallados en la encuesta, el diagrama de Pareto permite determinar que al dar solución a los cuatro problemas de mayor relevancia y que están relacionados a: (a) altas tasas de interés por encima del promedio del mercado; (b) bajos niveles de rentabilidad; (c) altos niveles de morosidad; y (d) bajo nivel de posicionamiento de la marca; se dará solución al 80% de los problemas de la Financiera. Estos problemas están dando lugar a que los resultados de Financiera Qapaq no se encuentren en valores positivos, no permitiéndoles también generar beneficios para la compañía y realizar reinversiones.

Capítulo IV: Revisión de la Literatura

En el presente capítulo se hará una revisión de la literatura respecto al tema en estudio, para el cual se recurre a diferentes fuentes de información primaria, las cuales aseguran la calidad de dicha información. Las bases de datos consultadas son las proporcionadas por CENTRUM Católica y las que se encuentran en *Google Scholar*. Para tener una mejor comprensión de los problemas detectados, así como de las alternativas de solución, se hace una revisión de los conceptos básicos de los mismos.

4.1. Mapa de la Literatura

Se utilizó la técnica del mapa de literatura con el fin de ordenar las fuentes revisadas y de los cuales se pudo extraer los principales conceptos relacionados a los problemas de Financiera Qapaq y de sus alternativas de solución. En la Figura 11 se puede apreciar el esquema propuesto; asimismo, se detalla a los autores que definen los conceptos de tasas de interés, rentabilidad, morosidad, marketing, gestión de procesos, retención de personal y buenas prácticas en entidades financieras; lo cual permitió el desarrollo sistemático de la revisión de la literatura.

4.2. Revisión de Literatura

En este ítem se profundizarán los temas relacionados a los problemas de Financiera Qapaq, así como a las buenas prácticas y el cual sigue el siguiente orden: (a) tasas de interés; (b) rentabilidad; (c) morosidad; (d) marketing publicitario; (e) políticas de tasas de interés; (f) gestión de procesos; (g) retención de personal; y (h) buenas prácticas financieras.

4.3. Tasas de Interés

Estudios recientes realizados por Moore (2003), demuestran que el desconocimiento en temas financieros es elevado dependiendo de edades y tipo de género de los individuos. Esta ausencia en el tema, puede llevar a la toma de malas decisiones en cuanto a aceptar créditos de las financieras.

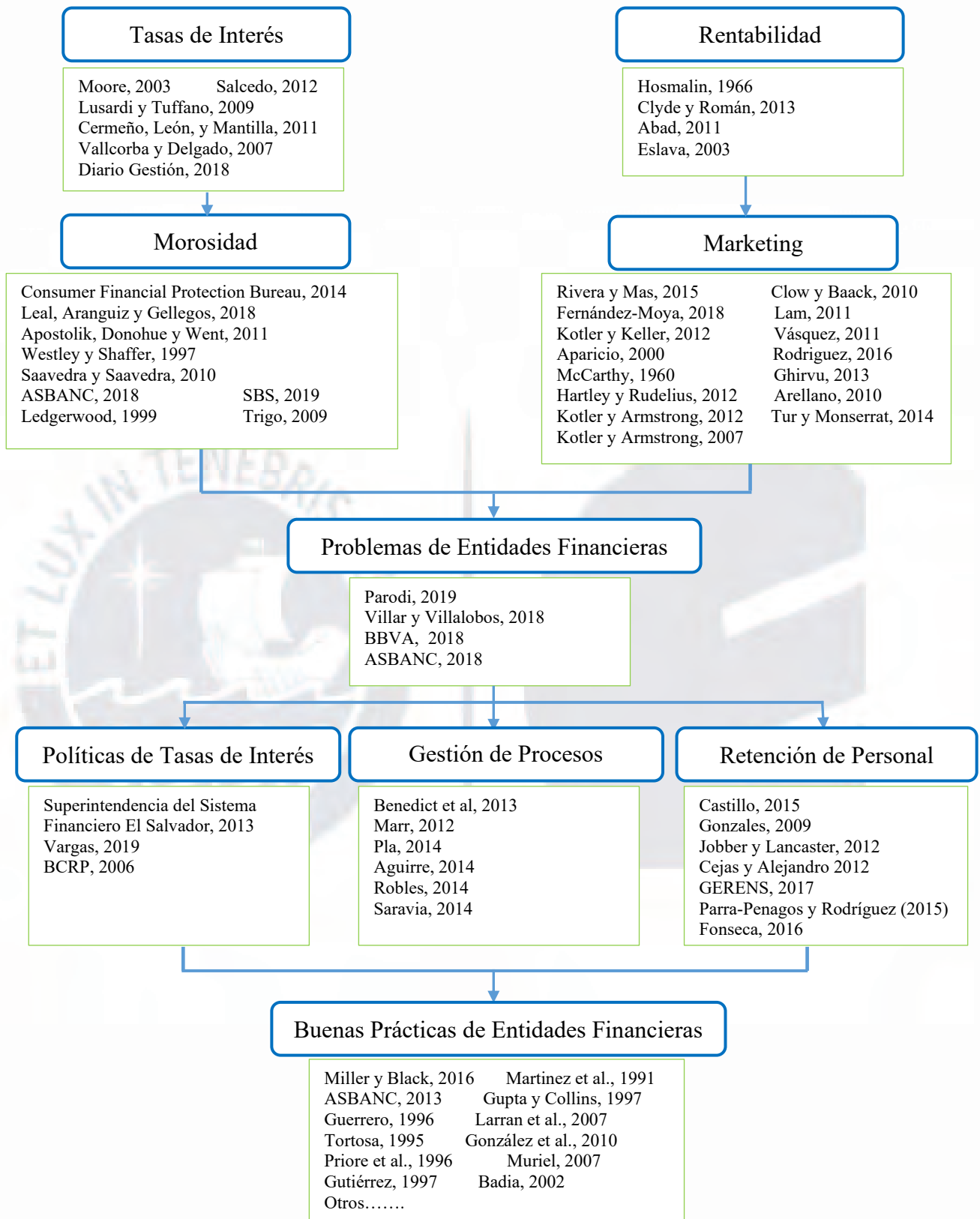


Figura 11. Mapa de literatura.

Lusardi y Tuffano (2009), demuestran que la carencia en conocimientos financieros está vinculada con una mayor utilización de deuda con tasas de interés más altas, lo que da como resultado un endeudamiento no esperado, para un iniciador. Sin embargo, esta problemática, también relaciona y perjudica a la financiera debido a que, si una cantidad elevada de clientes presenta esta problemática denominada morosidad, conllevará a una inestabilidad en la rentabilidad de las financieras.

En caso de Perú; Cermeño, León, y Mantilla (2011) realizaron un estudio mensual entre el 2003 y 2010 en las cajas municipales peruanas, para analizar los principales factores que causaban la morosidad, indicando que son las tasas de interés de los créditos, la liquidez y la intermediación de fondos. En diversos países se han realizado diversos estudios para poder explicar la relación que existe entre las tasas de interés y la morosidad de donde se han obtenido que para el caso de República Dominicana, Salcedo (2012) señala que la evidencia se centra a largo plazo, donde guarda relación con la actividad económica, la inflación, el desempleo, y la tasa de interés activa. Asimismo, Vallcorba y Delgado (2007) mencionan que para el caso de Uruguay, está relacionado con el riesgo cambiario y el incremento del tipo de interés

Por otro lado, ASBANC (Gestión, 2018) indica que el incremento de las *fintechs* a nivel mundial ha influenciado a que las financieras consideren cada vez más las necesidades del cliente, a razón que ambas se encuentran en constante competición. Esto conlleva a una disminución en las tasas de interés y se pueda seguir llegando a los interesados de una manera balanceada sin problemas.

4.4. Rentabilidad

Hosmalin (1966), indico que la rentabilidad es un indicador para medir el desempeño de la gestión empresarial, es la comparación entre los beneficios que proporciona una determinada operación respecto a la inversión o esfuerzo realizado expresados en términos de

porcentajes, sin embargo; Clyde y Roman (2013) definen a la rentabilidad como el retorno sobre la inversión realizada en un periodo de tiempo determinado, en tanto para Abad (2011) la rentabilidad es el poder de generación de utilidades y la capacidad para obtener un rendimiento sobre la inversión. Gestionar la rentabilidad del negocio es un elemento fundamental para la toma de decisiones por parte de la Alta Gerencia sobre el rumbo del negocio.

4.4.1. Rentabilidad económica (ROA)

La rentabilidad económica mide el beneficio promedio de la empresa versus el total de sus inversiones realizadas, su forma de medición es dividiendo el beneficio operativo después de impuestos entre el activo neto promedio. Clyde y Roman (2013) indicaron que la rentabilidad económica muestra el valor del uso de los activos de la empresa, este indicador expresa el rendimiento contable del activo neto sin considerar la estructura financiera de la empresa y varía en relación al riesgo propio de cada inversión.

4.4.2. Rentabilidad financiera (ROE)

La rentabilidad financiera mide la rentabilidad del negocio con respecto al patrimonio y se mide dividiendo la utilidad neta sobre patrimonio de la empresa. Eslava (2003) indicó que el ROE representa el rendimiento de los accionistas de una empresa, es una medida más cercana al accionista.

4.5. Morosidad

La cobranza de deudas es una problemática actual, a razón de que no solo es importante para el desarrollo económico de una financiera, sino que también representa la imagen de un país medido a través de la cultura de los ciudadanos en pagar sus préstamos. En la actualidad, las financieras tratan de buscar la manera más eficaz en la que los ciudadanos tengan acceso a préstamos personales para un bien material o el desarrollo de algún negocio. De acuerdo a lo indicado en el informe de Consumer Financial Protection Bureau (2014), los

contratos que no son cumplidos entre la financiera y el interesado son refinanciados por las entidades financieras, con pagos inferiores a lo establecido en un tiempo superior, lo cual eleva en términos monetarios el préstamo, afectando a los demandantes de crédito. Por otro lado, de acuerdo al informe emitido por ASBANC en el 2018, el índice de morosidad (3,14%) fue superior que el 2017 (3,04%).

4.5.1. Indicador de morosidad

El análisis de este indicador es necesario para reconocer la calidad de gestión de la institución financiera. La información indicada por la Superintendencia de Banca y Seguros (2019), evidencia el reporte de tres indicadores de calidad de cartera: cartera atrasada, cartera de alto riesgo y cartera pesada, son los cuantificadores más relevantes del nivel de cartera morosa o de mayor riesgo crediticio.

Cartera atrasada. Se define como la relación entre las colocaciones vencidas y en cobranza judicial, y las colocaciones totales.

Cartera de alto riesgo. Es un indicador de calidad de activos más importantes que relaciona la proporción de las colocaciones vencidas, en cobranza judicial, refinanciada y reestructurada, entre las colocaciones totales.

Cartera pesada. Presenta características más diferenciadas como la relación de las colocaciones y créditos contingentes clasificados como deficientes, dudosos y en pérdida, entre los créditos directos y contingentes totales.

Del estudio realizado por el Instituto de Estudios Peruanos, el indicador más utilizado es el de cartera atrasada, o denominado tasa de morosidad, porque su información es pública. Ledgerwood (1999), resume que los elevados niveles de morosidad traen como consecuencia elevados gastos de control y seguimiento que pueden afectar la liquidez de la institución y en el margen neto. Además, el nivel de morosidad puede afectar la relación con los clientes, ya que estos pueden verse contagiados por la actitud de no pago (Westley y Shaffer, 1997).

4.5.2. Gestión de riesgo

Para Leal, Aranguiz y Gellegos (2018), la definición del riesgo crediticio es amplia, pero está relacionada con la capacidad del cliente en pagar una obligación en el tiempo indicado en el contrato. Sin embargo, en la práctica, pueden presentarse eventos no contemplados que, en vez de producir ganancias, genere pérdidas en la compañía debido a la posibilidad de que una obligación no sea pagada. En tal sentido, Saavedra y Saavedra (2010) plantean que es necesario considerar variables cualitativas y cuantitativas para analizar la capacidad de pago de una persona como: historial crediticio, análisis del sector y del negocio.

Las organizaciones deben estar preparadas para afrontar diversos riesgos, sobre todo de un evento por falta de pago, ya que dará como resultado la disminución del valor económico de los activos financieros (Trigo, 2009). Existen dos participantes importantes que intervienen en la gestión del riesgo, los prestamistas y los prestatarios (Apostolik, Donohue y Went, 2011); los primeros (los bancos, cajas rurales, financieras, u otras) son quienes cuentan con el capital y asumirán el riesgo para la inversión y serán las organizaciones beneficiarias del interés, aportado por los prestatarios compuestos por empresas (minoristas o corporativos).

El riesgo de crédito, al ser asumido como una pérdida esperada (Gomez y Partal, 2010), contiene parámetros que pueden hacer que varíen los resultados esperados, dando como resultado una pérdida real superior a la esperada. Los parámetros cuantificables que intervienen se detallan a continuación:

Probabilidad de incumplimiento. Relacionado con que el prestatario no cuente con la capacidad monetaria en la fecha indicada. Cabe mencionar que también se consideran las características del cliente y el ciclo económico.

Exposición crediticia. Es la cantidad máxima de dinero que la organización asumirá, en caso el prestatario no asuma sus obligaciones en la fecha establecida.

Tasa de pérdida. Es lo que se llega a recuperar, lo cual corresponderá a la pérdida efectiva producto del incumplimiento.

4.6. Marketing Publicitario

El sistema financiero de un país está conformado por el conjunto de instituciones, medios y mercados cuyo fin primordial es canalizar el ahorro que generan los prestamistas o unidades de gasto con superávit hacia los prestatarios y para lograrlo lo hacen a través de diversas formas para llegar al público como la publicidad (Rivera y Mas, 2015).

De esta forma, se puede decir que el sistema financiero, a través del uso la publicidad, es uno de los sectores más dinámicos, complejos y competitivos de la economía (Fernández-Moya, 2018), ya que se encuentra sometido a cambios producido por factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, legales y naturales.

4.6.1. Importancia de la publicidad

La publicidad bancaria ha evolucionado hacia un marketing personal, orientado al cliente y que quiere colocar a este como el centro del negocio reduciendo sus múltiples opciones de consumo, donde existen muchas opciones, pero poco diferenciadas. (Fernández-Moya, 2018). En los últimos años, hemos observado una transformación en cuanto a las formas de publicidad aplicadas al sistema financiero. La mayoría de los bancos ha migrado de un enfoque de marketing transaccional (se centra en las ventas individuales de producto) a un marketing relacional (se centra en la retención de clientes y su fidelización a largo plazo).

Es necesario precisar y resaltar el valor que se tiene para transmitir información de lo que se ofrece a la sociedad y las empresas, tal y como lo indica Lam (2011); en cuanto a la sociedad, es importante comunicar que una entidad es útil para agilizar, mejorar y optimizar los ingresos de las personas mediante la colocación de productos de acuerdo a sus necesidades. Por otro lado, Kotler y Keller (2012), mencionan que considerando la demanda

de productos y/o servicios, uno de los objetivos consiste en generar apreciación de los clientes, y por ende logra los objetivos de las organizaciones.

En el sector financiero intervienen múltiples competidores, por ello éstas buscan diferenciarse en mercados cada vez más exigentes. Para ello el primer paso es entender las características de los servicios financieros que van a condicionar su comercialización. Según Aparicio (2000) estas características incluyen tres aspectos muy importantes: (a) Consiste en el alto riesgo que significan las transacciones monetarias para el cliente y la entidad bancaria, el dinero es un componente del servicio financiero no diferenciable, que unido a la ausencia de la protección a la innovación, hace necesario la búsqueda de otras formas de diferenciación que no estén basadas en el servicio financiero propiamente dicho; (b) Es importante tomar en cuenta la relación entre el cliente y la entidad; esta relación no se refiere a la única venta, sino que da lugar a una relación comercial caracterizada por una serie de transacciones y contactos con el cliente. En la propia prestación del servicio existen muchas oportunidades de contacto con el cliente que permiten obtener gran cantidad de información, que puede ser útil tanto en programas de captación y retención de clientes ; y (c) Existe una doble posición tanto de la entidad como del cliente, ambas partes pueden ser tanto demandantes como proveedores de fondos; a pesar de ello y puesto que las entidades precisan de ambos tipos de operaciones para el desarrollo de su actividad, se debe lograr la satisfacción del cliente, de forma rentable, en ambas situaciones de comercialización.

4.6.2. Herramientas básicas

Según McCarthy (1960), tradicionalmente las herramientas más importantes del marketing son el producto, precio, distribución y comunicación. Sin embargo, surge en el nuevo milenio un nuevo término llamado “*marketing holístico*” (Kotler y Keller, 2012), el cual amplía estas herramientas incluyendo a personas, procesos, programas y desempeño. Asimismo, autores como Hartley y Rudelius (2012) señalan que los clientes se ven

persuadidos por los productos o servicios que se ofrecen mediante las diferentes herramientas que comunican las ventajas de los mismos, estas incluyen, las promociones de ventas, condiciones de crédito, periodos de pago y marketing directo.

Como lo indican los autores (Kotler y Keller, 2012), los consumidores no son únicamente consumidores, sino personas, de manera que se les podrá entender mejor y por lo tanto se busque que el producto o servicio ofrecido atienda las necesidades particulares del cliente. Asimismo, los procesos pretenden que todas las ideas, la creatividad y conceptos, formen parte de la empresa en conjunto, y estos se reflejen en los programas y promociones, los cuales van dirigidos a los consumidores. Es por ello que es parte esencial que todas las herramientas sean comunicadas a los consumidores, de manera adecuada. Según Arellano (2010) los resultados de las organizaciones se logran cuando más definido se encuentre el público objetivo. Por el lado de los objetivos, según Kotler y Armstrong (2012) existen cuatro pasos para generar el interés de los consumidores. En primer lugar, de acuerdo a Ghirvu (2013), cuando un cliente desconoce la organización, y más aún del servicio o producto que ofrece, la posibilidad de compra es mínima. En la actualidad, es importante comunicar la marca y se recomienda emplear medios digitales, ya que el internet es una herramienta necesaria para transmitir información. De acuerdo a Rodríguez (2016) cuando un interesado conoce la organización, no significa que se sirva de todos sus servicios y/o productos esto a razón que analizará en base a su necesidad todas las soluciones que le ofrezca el mercado a su problema. Seguidamente, es necesario generar deseo por lo que Ghirvu (2013) menciona que los vendedores deben influenciar directamente con el interesado y hacerle comprender los beneficios que posee en lugar de la competencia.

Por otro lado, otras herramientas básicas utilizadas para poder desempeñar una buena gestión en marketing publicitario son las siguientes:

Los canales. Estos dependerán de acuerdo a lo que se desea ofertar y el perfil del consumidor. No todos los canales manejan de la misma manera los mensajes, ya que dependerá de los diferentes aspectos tal como el costo, la duración y espacio (Arellano, 2010c).

El diseño. De acuerdo a los autores (Kotler y Armstrong, 2007) varía de acuerdo a la naturaleza racional o emocional, Según Vásquez (2011) los mensajes deben ser creativos si se quiere enfocar a una publicidad emocional. Por otro lado, el formato y la forma (video, imágenes, audios, etc.) son requisitos necesarios para presentar el mensaje.

El presupuesto. Clow y Baack (2010) indican que el método para definir el monto utilizado para el marketing dependerá de: el presupuesto que utilizó la competencia, presupuesto del porcentaje de ventas o presupuesto en base a los objetivos.

El seguimiento. Este es importante en el análisis del marketing a razón que se necesita medir el impacto de la campaña publicitaria en términos de rentabilidad, y posicionamiento, según Tur y Monserrat (2014).

4.7. Problemas de Entidades Financieras

De acuerdo a Parodi (2019) los sistemas financieros son intensivos en información por lo cual una crisis financiera está relacionada con problemas agudos de información entre las partes de la transacción financiera. Un factor decisivo en el otorgamiento de un préstamo es la evaluación de la calidad del deudor y ello demanda información no solo de la situación del deudor, sino del uso que le dará a los fondos. Así mismo los problemas relacionados a los sistemas operativos de las entidades financieras que están de cara al cliente generan un fuerte descontento entre los mismos, incidencias que impactan directamente sobre la imagen de la institución.

De acuerdo a Villar y Villalobos (2018) bancos como el Interbank y el Scotiabank presentaron problemas con sus aplicativos móviles y plataformas web lo cual generó

descontento entre sus usuarios que no dudaron en hacerlos públicos a través de las redes sociales sin embargo una de las fortalezas que deben contar las entidades financieras es el poder hacer frente a esos problemas a la brevedad así como un manejo adecuado de redes sociales donde se pueda dar respuestas concretas a los usuarios a fin de brindarles tranquilidad respecto a sus operaciones. De acuerdo a lo descrito podemos categorizar estos problemas en sistemas operativos internos y sistemas de atención al cliente.

4.7.1. Sistemas operativos internos

En un informe del BBVA (2018) la inteligencia artificial puede ejercer de detective para las entidades financieras en lo que respecta a detección de fraude y cumplimiento normativo. Las entidades financieras deben seguir normas estrictas para impedir delitos como el lavado de dinero. Los sistemas informáticos que se han venido empleando hasta ahora carecen de precisión y generan falsos positivos que implican más trabajo para las entidades financieras. El *machine learning* y la inteligencia artificial ya están haciendo frente a estos problemas entre otros como el análisis de clientes, personalización de tasas e investigación de mercado.

4.7.2. Sistemas de atención al cliente

De acuerdo a ASBANC (2018) durante el primer semestre del 2018, el número de transacciones monetarias¹ realizados a través de alguno de los canales de atención ofrecidos por la banca privada sumó 548'858,479, cifra superior en 14.48% respecto a similar periodo del año anterior. La mayoría de operaciones se realizaron a través de cajeros automáticos (33.6%) y POS² (28.4%). En ese orden de ideas, vemos que -aunque menor a las dos primeras- también existe preferencia por el uso de los cajeros corresponsales (10.5%), software corporativo³ (6.4%), banca por internet de las entidades financieras (6.3%), ventanillas (5.1%), banca móvil (4.1%) e internet de los comercios electrónicos (2.6%), entre otros. Esto nos da idea de la relevancia de los sistemas electrónicos y el tener aplicaciones

robustas así como planes de contingencia que actúen de manera rápida y eficaz para dar solución a posibles fallas.

4.8. Políticas de Tasas de Interés

De acuerdo a la Superintendencia del Sistema Financiero (2013), la tasa de interés representa el porcentaje adicional que es abonado a cambio de la utilización del dinero por un periodo determinado de tiempo. Existen dos tipos de tasas de interés, una de ellas es la tasa de interés pasiva, que es aquella que las entidades financieras pagan a las personas que depositan su dinero en estas organizaciones, y la otra es la tasa de interés activa, que es el porcentaje de dinero que las personas le pagan a las entidades financieras al recibir un préstamo por un determinado periodo de tiempo.

De acuerdo a ASBANC (2019), en el Perú, el costo de los créditos de consumo y de las tarjetas de crédito es mucho más alto a comparación de otros países de Latinoamérica. Perú y México cuentan con tasas promedio de 37 y 38%, mientras que países como Chile y Colombia poseen un promedio de 21% y 17% respectivamente. Estas cifras tan altas son explicadas por el alto nivel de informalidad que existe en el país, lo cual hace que otorgar un préstamo en Perú se considere una operación bastante riesgosa dada la inestabilidad laboral en la que se encuentra una gran cantidad de la población.

4.8.1. Factores que determinan la tasa de interés

De acuerdo al BCR, la determinación de la tasa de interés que se aplicará a una operación crediticia depende en mayor medida al perfil de la persona o entidad que se beneficiará de dicha operación. Por un lado, aquellas entidades o personas que reciben tasa de interés más bajas suelen contar con relaciones comerciales mucho más estrechas con las entidades financieras y se caracterizan por tener una actividad constante en el mundo financiero. Mientras que aquellas entidades o personas que son calificadas con tasas mucho más altas se caracterizan por contar con vínculos incipientes o muy recientes con las

entidades financieras y carecen de un historial crediticio que garantice un perfil menos riesgoso.

De acuerdo al BCR, las entidades financieras determinan los niveles de tasa de interés en función a los siguientes factores: (a) objetivo de ganancia fijado por préstamo en un determinado sector, (b) costos operativos asociados a la colocación del crédito, (c) riesgo de crédito asociado al perfil del solicitante del préstamo, (d) características de la demanda y (e) ganancia esperada planteada por la entidad financiera.

4.9. Gestión de Procesos

Según Benedict et al. (2013) la gestión de procesos es una disciplina de gestión que trata los procesos de negocio como activos. La gestión de procesos tiene un enfoque integrador centrándose en los sistemas de gestión, las estrategias de la organización como los objetivos y el mapa estratégico y la automatización como son los sistemas ERP y CRM. El sistema de gestión de procesos debe nacer del modelo de gobierno de la organización y es controlado a través de indicadores que estén definidos en base a los objetivos estratégicos y las prioridades competitivas.

De acuerdo a Aguirre (2013) los sistemas de gestión de procesos presentan dos enfoques, el gerencial y el de tecnología. Respecto al enfoque gerencial, está compuesto por las estrategias de la organización, los procesos corporativos y el rediseño de los mismos. En lo que respecta al enfoque tecnológico, hace referencia a sistemas BPMS (*Business Process Management Systems*) que se encargan de la automatización de procesos y los sistemas SOA (*Service Oriented Architecture*) que es principalmente la conexión que existe entre las métricas de la organización y los softwares. En el sector financiero la gestión de procesos no solo mejora la eficiencia de los procesos internos, sino que al ser estos más ágiles aumenta la productividad de los trabajadores y como consecuencia se reducen costos administrativos e incrementan a rentabilidad a través de una mayor colocación de productos y servicios. Los

sistemas de gestión de procesos se enfocan principalmente en el modelado de los procesos, la medición de indicadores y el rediseño de procesos como alternativa de mejora, a continuación desarrollaremos cada uno de estos puntos:

Modelación de procesos. Según Benedict et al. (2013) la modelación de procesos es el conjunto de actividades involucradas en la creación de representaciones de un proceso de negocio existente o propuesto. Esto a su vez provee una perspectiva de extremo a extremo de un componente primario de la organización dando soporte a la gestión de procesos. De acuerdo a Pla (2014) el modelado de procesos requiere una serie de habilidades y técnicas que permitan a las personas entender, comunicar, medir y gestionar los componentes primarios de la gestión de procesos.

Medición de indicadores. Según el Benedict et al. (2013) la medición de indicadores son datos que te cuentan una historia pero esta historia debe ser interpretada en base a las perspectivas de una organización considerando el contexto de la organización. De acuerdo a Marr (2012) los indicadores son instrumentos vitales usados por personal de una organización con la finalidad de entender si sus negocios y funciones están marchando bien o si esta desviado de los objetivos de la organización. Como indica Robles (2014) de acuerdo a su jerarquía los indicadores pueden ser estratégico y operativo, los primeros son de alto nivel gerencial y muestran el cumplimiento de la estrategia por lo que están enfocados en la rentabilidad de la compañía y buscan mostrar la situación de la misma en la industria. En el caso de los indicadores operativos estos son manejados a nivel proceso por lo cual hace referencia al rendimiento de las tareas que conforman un flujo de procesos y de esta manera identificar demoras y fallas.

Rediseño de procesos. Según Saravia (2014), la metodología de rediseño de procesos consta de cuatro etapas, la primera es la definición del proyecto, la segunda es el análisis de procesos que a su vez analiza la agregación de valor y el diagnóstico detallado del flujo del

proceso, la tercera etapa es el rediseño en sí que busca establecer alternativas de mejora, evaluación del costo – beneficio de las alternativas y la definición de los requerimientos, finalmente la última etapa es la implementación y mejora continua . De acuerdo a Benedict et al. (2013) un proceso es la combinación de todas las actividades y soportes necesarios para producir y llegar a un objetivo, producto o servicio sin importar donde se realizan las actividades.. En conclusión rediseñar un proceso es una alternativa de solución planteada que busca definir de la manera más eficiente el cómo llegar a los objetivos planteados por la organización para esa función en particular y suele ser una etapa posterior al análisis de la situación actual de un flujo de procesos.

4.10. Retención de Personal

Hoy en día el área de Capital Humano es un pilar importante en el desempeño de una organización, ya que es ahí donde se gestiona y desarrolla el talento de los miembros del equipo de trabajo, por lo cual es vital que se implementen estrategias de fidelización y retención del talento. De acuerdo a González (2009), la retención de personal involucra a todas aquellas acciones y prácticas administrativas que están orientadas a evitar la partida de personas que se encuentran en posiciones claves dentro de una organización.

Según Castillo (2009), las estrategias de retención de personal no deben de realizarse en función de un solo criterio, si no, para que puedan ser totalmente exitosas esta deben tomar en cuenta las diversas necesidades, preocupaciones, proyectos personales y profesionales de todos los colaboradores con la finalidad de poder entregar una oferta de valor mucho más atractiva y mucho más acorde al perfil de cada colaborador.

4.10.1. Motivación

Dentro del proceso de elaboración de estrategias de retención de personal, la motivación de cada uno de los miembros de una organización juega un papel clave al momento de definir cada una de las acciones a desarrollar, por lo que es necesario identificar

qué es lo que motiva a cada uno de los colaboradores. La motivación es definida como las razones que definen el comportamiento de una persona (Guay et al., 2010, p. 712), por lo que es importante entender claramente esto para poder determinar por qué una persona toma decisiones o actúa de una forma. En un área comercial, mantener un equipo de trabajo motivado es un reto bastante complicado y de acuerdo a Jobber y Lancaster (2012) la motivación efectiva demanda una comprensión muy profunda de los representantes de ventas como individuos, sus formas de pensar y valores; asimismo, el proceso de motivación implica una necesidad que hace que una persona mueva sus impulsos para poder lograr una meta.

4.10.2. Capacitación

De acuerdo a Parra y Rodríguez (2015), la capacitación es un proceso clave dentro de la empresa que tiene como finalidad que los miembros de la organización obtengan destrezas y habilidades requeridas para el desempeño en sus respectivos cargos a través del impulso del aprendizaje y que estos se adapten de una manera mucho más ágil a los cambios dentro del entorno y la compañía. Cejas y Alejandro (2012) plantean que la capacitación es vital ya que permite a la organización mantenerse actualizada y de esta manera se prepara para afrontar con éxito los cambios para poder lograr los objetivos de la compañía.

Por otro lado, la capacitación no solo es una herramienta que permite brindar conocimientos al personal de la compañía para realizar sus labores de una forma eficiente, si no también, la capacitación actúa como un motor de motivación importante dentro del grupo humano. De acuerdo a un artículo publicado por la escuela de postgrado GERENS (2017), la capacitación laboral construye un entorno laboral positivo y permite el desarrollo de ideas en los colaboradores. Asimismo, permite que el personal pueda desarrollar un nivel de autoconfianza mucho mayor al darse cuenta de la importancia del papel de protagonismo que asume su posición dentro de la compañía y también, ayuda a fortalecer los conocimientos de

los colaboradores lo cual les permite prepararse y adoptar una posición mucho más expectante para tomar una línea de carrera.

4.11. Buenas Prácticas en las Entidades Financieras

En las diferentes organizaciones, lo más difícil es poder comprender la mejor manera de gestionar para obtener la rentabilidad esperada, sobre todo para las entidades financieras.

4.11.1. De gestión

Para Miller y Black (2016) la fijación a las tasas de interés, es uno de los principales temas que se debe considerar, a razón que en la actualidad las diversas financieras aplican tasas que básicamente se encuentran regulados a: (a) La ignorancia de los interesados en cuanto a préstamos; (b) Nivel de cultura de las personas; (c) Necesidad del préstamo; y (d) Ganancias de los prestamistas.

Sin embargo, aplicar este tipo de criterios, de acuerdo a lo indicado por el reporte de ASBANC (2013), limita la competencia en el mercado. Sin embargo, existen pocas entidades financieras que tienen asequibilidad a lugares de difícil acceso y aquellos interesados que representan a los pequeños empresarios, sin experiencia, en ambos casos se han evidenciado óptimos resultados de tasas de crecimiento socioeconómico. Estos resultados evidentemente según el reporte, no hubieran podido lograrse si existiera fijación de topes de tasas de interés. Con esto, se evidencia incentivar la presencia de las entidades financieras, con tasas de interés sectorizadas y transparentes para asegurar un mercado sin distorsiones diferenciadas entre los competidores.

Por otro lado, para Guerrero (1996) el personal que labora dentro de las entidades financieras es la clave en la prestación del servicio, es como un cliente al cual se deben de satisfacer las necesidades para lograr la unificación de la organización. Así como lo menciona Tortosa (1995) la diferencia principal entre una y otra organización es la calidad de sus empleados y la satisfacción de estos para que sus resultados se muestren en el rendimiento de

sus labores diarias. Como lo explica Priore et al. (1996) el éxito o fracaso de las actividades realizadas en una organización se centra en el agradecimiento que siente el personal. Además, estos autores indican que para lograr la satisfacción de los empleados es necesario contar con tres puntos importantes: la comunicación, la formación y la retribución.

La comunicación de acuerdo a lo que menciona Gutiérrez (1997) es un punto necesario a considerar ya que la opinión de los trabajadores pone en práctica sus capacidades y conocimientos, además de brindarles la confianza de que su aporte ayuda en los resultados de la empresa. Por otro lado, en cuanto a la formación, está relacionada a la responsabilidad y entrenamiento que deben ser aplicados en sus actividades para la mejora de la calidad de los servicios, además de guardar relación según los niveles de profesión. La formación continua de los trabajadores es una herramienta útil de competitividad (Martinez et al. 1991). La retribución, se enfoca al poder y prestigio medible a través de incentivos salariales, que necesita el empleador con objeto de pagar sus necesidades básicas.

4.11.2. De tecnología

De acuerdo a los autores Gupta y Collins (1997) la innovación tecnológica es otro de los temas que marca la diferencia en la competición del sector bancario y que ayuda en el desarrollo de los procesos internos de las financieras, además de aparecer con el objeto de reducir intermediarios entre las necesidades de los clientes y sus relaciones directas con entidades financieras. A demás señalan que esta innovación reduce costos operativos, ayuda a los clientes a estar satisfechos, disminuye la cuota de mercado y se desarrollan nuevos productos y servicios. Ante la presencia del desarrollo tecnológico de las entidades financieras, algunas optan por tercerizar (subcontratación parcial o total) el servicio a largo plazo, con proveedores externos especializados, para no invertir en tecnologías, que en el tiempo quedan obsoletas (Larran et al. 2007). Sin embargo, este servicio tecnológico para el

sistema financiero implica ventajas y desventajas, de acuerdo a los autores González et al. (2005a) y González et al. (2010):

Ventajas:

- Mejorar la calidad
- Ahorro en investigación y desarrollo
- Competición en el mercado

Desventajas:

- Excesiva dependencia
- Problemas de seguridad
- Problemas de personal
- Costos ocultos (*insourcing*).

4.11.3. Nuevas innovaciones exitosas

En el sector financiero, como en el resto de sectores económicos, tenemos nuevas innovaciones, los cuales detallamos a continuación:

Banca por internet. Muriel (2007) señala que, la idea de crear un banco nuevo, sin espacio físico sino tecnológico (banca por internet) con las mismas capacidades entre ambos aún no logra convencer a los usuarios. Aun cuando presenta ciertas ventajas de rapidez, comodidad y disponibilidad, la principal desventaja es la desconfianza en temas de seguridad (Badia, 2002). Por tanto, la banca por internet aún sigue teniendo resistencia para los clientes, ya que puede aumentar los riesgos de mercado y liquidez en los sistemas bancarios tradicionales, además de intensificar las falsificaciones de las identidades de las partes contratantes. (Delgado et al. 2002). De acuerdo al estudio realizado en Octubre 2018, acerca de los modelos de negocios de los bancos en línea en Francia (ACPR, 2018) se indica que en Francia, luego de la aparición de la banca en línea los usuarios prefieren este tipo de estrategias y se espera que para el 2020 se incremente al triple del presente estudio.

Seguridad (Blockchain). Jonás (2012) indica que este tipo de tecnología aporta seguridad, transparencia y eficacia a las transacciones mediante una red. Esta operación esta orientadas a la no manipulación de datos, por el contrario, utiliza el método de encriptación, el cual reduce el fraude de operaciones, reduciendo costos respecto a las transacciones tradicionales. Asimismo, Malinova y Park (2016) fomentan la importancia del Blockchain en los mercados financieros a razón que brinda a los inversores transparencia en las operaciones. Además, Moreira (2016) menciona como los bancos en países desarrollados se sirven de esta tecnología para diferentes usos, tales como transacciones bancarias, contabilidad, seguridad y otros.

Inteligencia artificial. Hussain (2018) se entiende como un sistema es capaz de resolver complejos problemas de análisis, que funcionan sobre un ordenador o una máquina. Asimismo, De Andrés (2000) menciona que para las instituciones financieras lo más utilizado son los sistemas expertos que sirven para la evaluación del riesgo de crédito, estos son los sistemas denominados Cased Based Reasoning Systems; que para resolver un problema se servirá de información en su almacenamiento, analogías pasadas y se ajustará a la situación actual (Morris, 1995). Autores como Jáñez (1989), comparten las ventajas de estos sistemas: (a) Permanencia; (b) Reproducibilidad; (c) Eficiencia; (d) Consistencia; y (e) Amplitud. Un claro ejemplo es el sistema experto (COMPASS) utilizado en el Banco de Escocia, que actúa como asesor en concesión de préstamos, se encarga de analizar las cuentas de las organizaciones que solicitan el préstamo en base a información cualitativa de viabilidad, seguridad y credenciales, según De Andrés (2000).

Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema Clave

En el capítulo III se identificó los cuatro problemas clave de la Financiera Qapaq, los cuales no les permiten lograr sus objetivos institucionales y también demuestra que no se está realizando una gestión adecuada. En el presente capítulo, se procederá a realizar una revisión de las causas, efectos y consecuencias que esta situación genera en Financiera Qapaq, a través de dos enfoques: el cualitativo y cuantitativo.

5.1. Análisis Cualitativo

Con la finalidad de poder determinar las principales causas, se utilizó el diagrama de Ishikawa (diagrama Causa-Efecto), el cual permitió plasmar las posibles causas relacionadas a la gestión interna, entorno, medio o recursos, mano de obra, método y medición; que están afectando directamente a las altas tasas de interés por encima del promedio del mercado, a los bajos niveles de rentabilidad, a los altos niveles de morosidad y al bajo nivel de posicionamiento de la marca. La elaboración del diagrama se realizó en base a información brindada por el personal de la Financiera, información del análisis interno e información de la competencia. Las Figuras 12, 13, 14 y 15 permiten observar el Diagrama de Ishikawa para los cuatro problemas detectados.

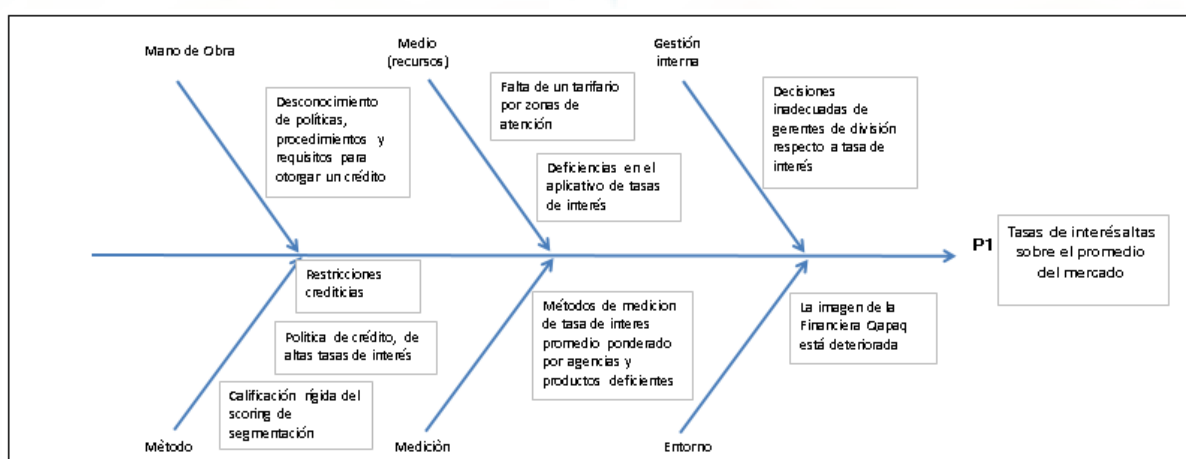


Figura 12. Diagrama de Causa-Efecto relacionado a altas tasas de interés de Financiera Qapaq.

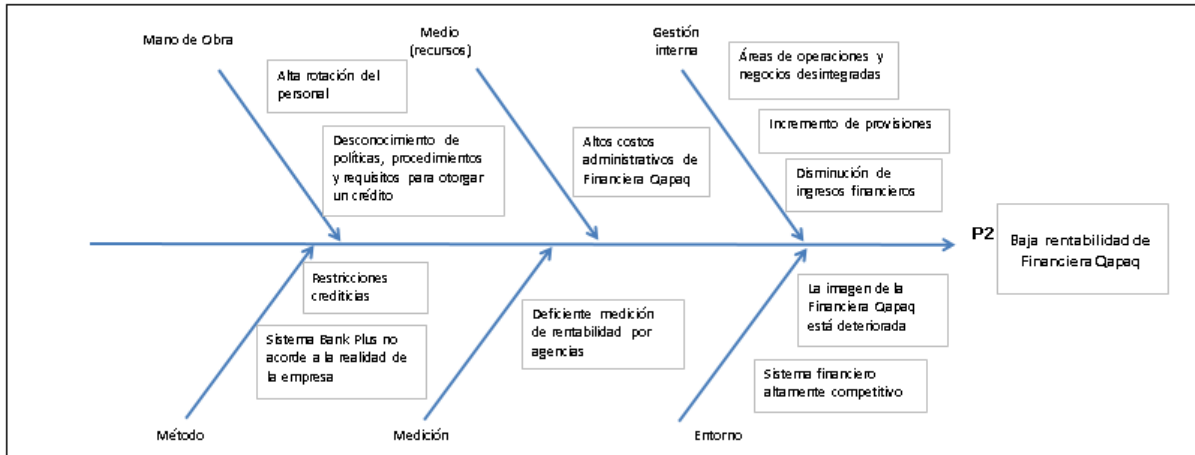


Figura 13. Diagrama de Causa-Efecto relacionado a la baja rentabilidad de Financiera Qapaq.

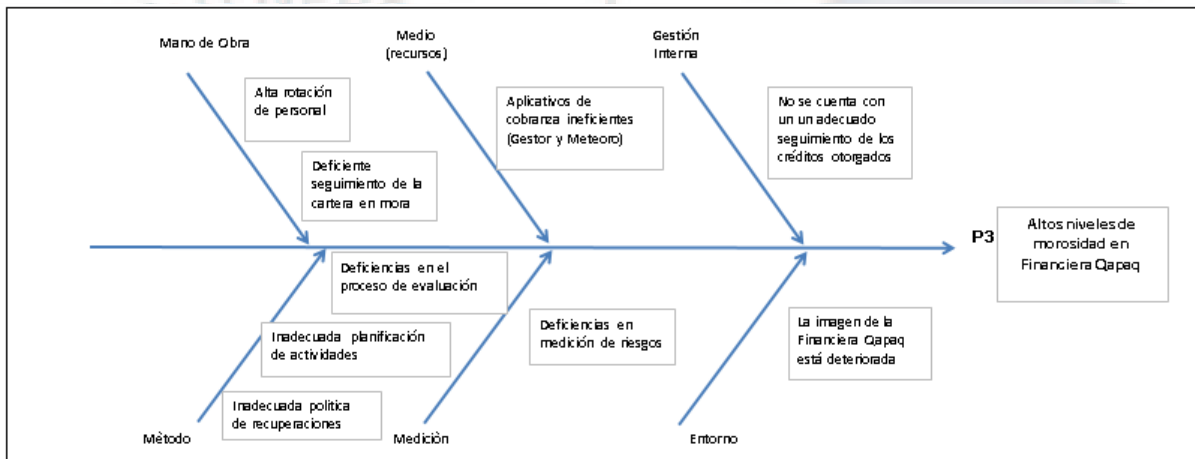


Figura 14. Diagrama de Causa-Efecto relacionado a altos niveles de morosidad.

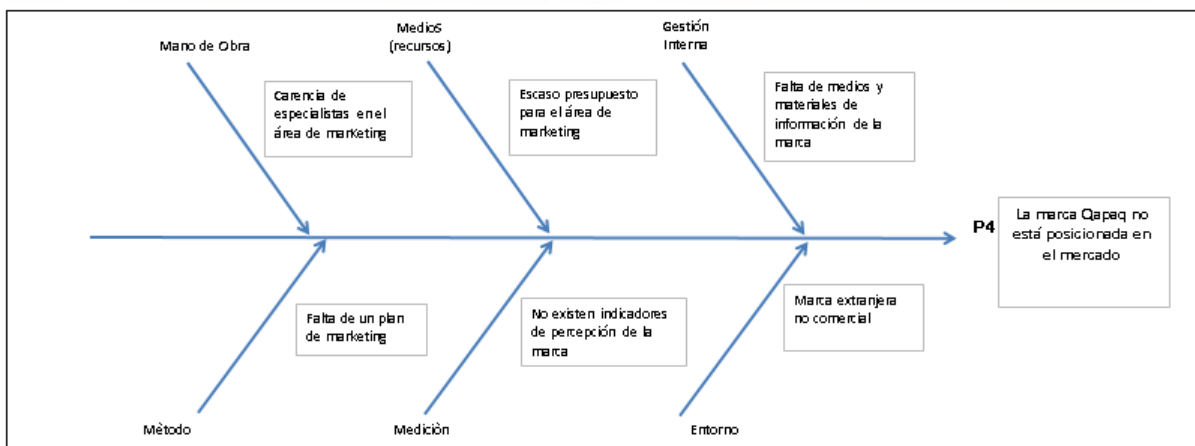


Figura 15. Diagrama de Causa-Efecto relacionado al Bajo Posicionamiento de Marca.

Algunos de los principales efectos de los problemas anteriormente mencionados se detallan a continuación:

- El hecho de contar con una rentabilidad negativa y muy por debajo del mercado y del promedio de los competidores puede generar un desgaste en la imagen y reputación de Financiera Qapaq de cara a otras entidades financieras, clientes y posibles candidatos laborales.
- Los líderes del mercado cuentan con productos altamente competitivos que les permite capturar el mayor número de colocaciones de crédito e inclusive, logran provocar la migración de clientes actuales de Financiera Qapaq, lo cual golpea directamente en los ingresos de la compañía.
- No se cuenta con suficiente disponibilidad de utilidades para poder reinvertir en la compañía y además de eso, los empleados pueden desmotivarse al no percibir utilidades, lo cual impacta directamente en la decisión de dejar la compañía.
- Existe una contradicción entre las políticas de la compañía y la modalidad de trabajo. La compañía se centra en la generación de rentabilidad más allá de ganar participación de mercado y aumentar las líneas de créditos ofrecidos a los clientes; sin embargo, se ofrecen tasas mucho más altas a los clientes, lo cual hace que una gran cantidad de ellos prefieran las opciones de los competidores o que algunos que decidan aceptar migren a otra entidad, o también, que estos clientes no puedan pagar sus créditos. Todas estas razones terminan por golpear el indicador de rentabilidad de la compañía.
- Existe una pérdida de enfoque en la compañía, debido a la generación de provisiones, ya que el personal está mucho más enfocado a cobrar y recuperar

el dinero en lugar de emitir esfuerzos en innovación, desarrollo de cartera o desarrollo de nuevos productos.

- Las áreas de operaciones y negocios, por su naturaleza y por su interdependencia deberían trabajar de la mano y de una forma muy coordinada, sin embargo la realidad es totalmente distinta, ya que estas áreas no trabajan de una manera adecuada, empezando por los horarios distintos que maneja cada área (operaciones tiene un horario de salida más temprano y eso genera que se pierda tiempo en la colocación de un crédito), la poca comunicación entre ambas y la falta de un sentido de trabajo en equipo para poder realizar un trabajo ágil y flexible.
- A nivel estructura organizacional, se cuenta con directivos y agentes para cada tipo de producto, lo cual eleva la cantidad de personal y por ende el monto desembolsado en las cuentas de gastos administrativas, lo cual no es rentable ya que la organización podría ser mucho más eficiente en su estructura y cantidad de personal en comparación a la cantidad de créditos administrados.

El personal se encuentra desmotivado debido a que indican que no cuentan con suficientes herramientas para poder mejorar sus indicadores comerciales y cumplir con sus objetivos de ventas, lo cual hace que muchos de ellos terminen renunciando a sus cargos y afectando la cartera de clientes de la compañía.

5.2. Análisis Cuantitativo

Para poder establecer un punto de partida referente del problema principal se realizó la revisión de la evolución de algunas cuentas que tienen un impacto importante dentro del desempeño de la compañía. Estos tres rubros a revisar son (a) ingresos financieros, (b) provisiones de créditos, y (c) los gastos del personal. Como es posible apreciar en la Figura 16, los ingresos disminuyeron durante el último año y tanto como las provisiones y el gasto

de personal han aumentado, este último bastante curioso, ya que una inversión en personal debería traer consigo mejores resultados o una mayor captación de ingresos.



Figura 16. Evolución de las cuentas.

Adaptado de “Información Estadística de Entidades Financieras”, por SBS, 2018 (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#).

A continuación, para poder establecer una comparación de Financiera Qapaq frente a las demás entidades financieras del mercado, se procede a presentar la Tabla 20 con los principales ratios operativos y financieros de las principales empresas del sector. Se puede apreciar que Financiera Qapaq es la entidad que cuenta con menor participación de mercado dentro del sector y a su vez, tiene el indicador de Utilidad Neta/Ingresos más bajo de todos, lo cual contradice su política de priorizar la rentabilidad sobre la participación del mercado, a diferencia de las demás empresas que cuentan con una buena participación y a su vez, tienen un margen de rentabilidad aceptable. Con respecto a las provisiones, Financiera Qapaq cuenta con uno de los porcentajes de provisión versus ingresos más altos del sector, esto se explica por dos motivos: el alto nivel de tasas de interés que manejan supone una desventaja ya que muchos clientes, al tener cuotas bastante altas no pueden cancelar sus deudas y terminan siendo incobrables y también, la rotación de personal termina por desordenar la cartera de créditos, ya que, al tratarse de ser un negocio de asesoramiento y de estrecha relación entre el

asesor y el cliente, este último termina por migrar con el ex asesor a otra empresa y termina desentendiéndose de la deuda pendiente. Finalmente, el nivel de gasto de personal es bastante alto a comparación del que maneja el líder del sector Crediscotia y además el rendimiento de Ingresos por cada sol invertido en sueldos es de 2.67, mientras que en Crediscotia se generan 7.37 soles de ingreso financiero por cada sol invertido en personal, lo cual puede traducirse en bajos niveles de productividad de los empleados.

Tabla 20

Cuentas y Ratios de Financiera Qapaq y sus Principales Competidores al Cierre del 2018
(en Miles de Soles y Porcentaje)

Indicador	Crediscotia Financiera	Compartamos Financiera	Financiera Confianza	Financiera Qapaq
Ingresos Financieros	1,331,936	635,164	413,991	96,407
Gastos Financieros	145,159	94,459	82,564	18,328
Gastos Personal	180,805	255,793	151,616	36,129
Provisiones	470,640	86,499	68,306	32,624
Resultado Neto	247,953	77,083	33,382	-2,196
Ratios				
Share de Mercado	33%	16%	13%	2%
Gastos Financieros/Ingresos	11%	15%	20%	19%
Gastos Personal/Ingresos	14%	40%	37%	37%
Provisiones/Ingresos	35%	14%	16%	34%
Resultado Neto/Ingresos	19%	12%	8%	-2%
Ingresos Financieros/Gastos Personal	7.37	2.48	2.73	2.67

Nota. Adaptado de “Información Estadística de Entidades Financieras” por la SBS, 2018 (http://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-financiero_).

5.3. Causas Identificadas

El Diagrama de Ishikawa realizado para los cuatro problemas principales a contrarrestar, permitió determinar 35 causas, de los cuales se seleccionaron cuatro que son las que afectan tanto a las altas tasas de interés, a los bajos niveles de rentabilidad, a los altos niveles de morosidad y al bajo posicionamiento de la marca. La selección de estas cuatro causas principales se realizó por medio de una metodología de factores (Ver Apéndice F) para el cual contamos con el apoyo del Gerente de División Edgart Veggro, Gerente

Territorial Marco Romero, Gerente de Agencia Janet Gozar, Asesor Master Jimmy Moran y Asesor Sénior Yorika Velita; quienes calificaron las causas en una escala de 1 a 5, las causas con un puntaje ponderado superior a 20 son las que afectan directamente a los cuatro problemas ya definidos. En la Tabla 21 se detallan estas causas principales.

Tabla 21

Principales Causas de los Problemas Identificados en Financiera Qapaq

Causas Relevantes	Puntaje Ponderado
1. Disminuci3n de Ingresos Financieros	23.50
22. Altos Costos Administrativos de Financiera Qapaq	23.25
10. Política de Créditos de Altas Tasas de Interés	20.75
21. Deficiente Seguimiento de la Cartera en Mora	20.25

Estas causas ayudan a determinar las causas raíces de los cuatro problemas, con los cuales daremos paso al planteamiento de las alternativas de soluci3n.

5.4. Causas Principales

La determinaci3n de las causas raíces se realizaron mediante la metodología de los 5 porqués de Sakichi Toyoda (Ver Apéndice G). Como resultado, en la Tabla 22 se aprecia el resumen de las causas raíces encontradas.

Tabla 22

Causas Raíces de los Problemas Identificados en Financiera Qapaq

Causas Raíces
1. Deficiencias en el otorgamiento del proceso crediticio
2. Altas tasas de interés
3. Deficiencias en el proceso de recuperaci3n
4. Altos niveles de rotaci3n de personal en todas las agencias
5. Los clientes optan por créditos con tasa de interés más baja
6. Trámites documentarios engorrosos
7. Hay pocos gestores de recuperaci3n de créditos
8. El software de negocios es ineficiente

Capítulo VI: Alternativas de Soluciones Evaluadas

En el capítulo anterior, se identificaron las causas raíces de los cuatro problemas por los que atraviesa Financiera Qapaq. En el presente capítulo, se plantean las alternativas de solución para hacer frente a estas causas raíces y dar solución a los problemas de altas tasas de interés que se encuentran sobre el promedio del mercado, bajos niveles de rentabilidad, altos niveles de morosidad y el bajo posicionamiento de la marca Financiera Qapaq.

6.1. Alternativas de Solución Identificadas

En la Tabla 23 se presentan las causas raíces y sus respectivas alternativas de solución para hacerlos frente; sin embargo, para presentar las alternativas de solución se ha seleccionado las más relevantes, los cuales se definieron haciendo uso de la metodología de factores ponderados factis y para el cual también se contó con el apoyo de colaboradores de la Financiera con la finalidad de calificar cada contramedida (Ver Apéndice H). De acuerdo a Blancas y Rodrigues (2015), la Matriz FACTIS es una herramienta de priorización de soluciones que, a través de la calificación de criterios y factores de selección como (a) facilidad para solucionar; (b) afectación a otras áreas; (c) calidad y su nivel de mejora; (d) tiempo que implica la solución; (e) inversión; y (s) seguridad para cada alternativa, es posible determinar las contramedidas que tendrán mayor repercusión positiva en favor de una organización. Asimismo, se deberá calificar cada criterio con valores entre uno y tres en cada alternativa de solución para luego multiplicar estos puntajes por el peso de cada criterio y finalmente, realizar la suma ponderada, y así obtener el puntaje final de cada una de las alternativas evaluadas, priorizando las que tengan mayores puntajes. En la Tabla 24 se muestra las alternativas de solución con mayores puntajes y sobre los cuales trabajaremos para hacer frente a los cuatro problemas detectados.

Tabla 23

Causas Raíces y Alternativas de Solución a los Problemas Identificados en Financiera Qapaq

Causas Raíces	Contramiedas
1. Deficiencias en el otorgamiento del proceso crediticio	Proponer el rediseño del proceso de otorgamiento de créditos.
2. Altas tasas de interés	Proponer una política de tasas de interés competitivas y de acorde al sistema financiero peruano.
3. Deficiencias en el proceso de recuperación.	Proponer el rediseño del proceso de recuperación de créditos.
4. Altos niveles de rotación de personal en todas las agencias	Proponer una política de retención de personal.
5. Los clientes optan por créditos con tasa de interés más baja	Proponer un estudio de diferenciación de los productos financieros de Qapaq.
6. Trámites documentarios engorrosos	Proponer el rediseño del proceso de otorgamiento de crédito.
7. Hay pocos gestores de recuperación de créditos	Proponer el rediseño del proceso de recuperación de créditos.
8. El software de negocios es ineficiente	Proponer una mejora del software de negocios.

Tabla 24

Alternativas de Solución a los Problemas de Financiera Qapaq

Causas Raíces							Total	Contramiedas
	F	A	C	T	I	S		
1. Altas tasas de interés.	3	2	3	3	3	3	62	Proponer un cambio en la política corporativa de fijación de tasas de interés.
2. Deficiencias en el otorgamiento del proceso crediticio y trámites documentarios engorrosos.	3	2	3	2	3	3	57	Implementación de sistemas de gestión de procesos (BPM)
3. Altos niveles de rotación de personal en todas las agencias.	3	2	3	2	3	3	57	Proponer una política de retención de personal.
4. Deficiencias en el proceso de recuperación y pocos gestores de recuperación.	3	2	3	2	2	3	53	Implementación de sistemas de gestión de procesos (BPM)

Proponer un cambio en la política corporativa de fijación de tasas de interés. Esta alternativa de solución consiste en realizar un estudio respecto a las tasas de interés que otorgan los principales competidores de Financiera Qapaq en conjunto con un exhaustivo análisis de datos, para de esta manera establecer un nuevo tarifario diferenciado por montos, plazos y zonas de atención.

Implementación de sistemas de gestión de procesos (BPM) enfocadas en procesos de otorgamiento de créditos y recuperaciones. Se realizó la unión estas dos alternativas de solución, por tratarse de rediseño de procesos, la mejora en uno repercutirá directamente en el otro. Para proceder con el rediseño, en primer lugar, se deberá realizar un análisis del proceso actual con el fin de detectar en cuales se están presentando las falencias o entrapamientos, para ello será necesario la contratación de una consultora externa; posteriormente se requerirá de capacitación a los colaboradores.

Proponer una política de retención de personal. Estará orientado a brindar beneficios pecuniarios y no pecuniarios a los colaboradores. Para el otorgamiento de beneficios pecuniarios, es necesario hacer una mejora en la política de línea de carrera para asesores de negocios, el cual tiene que estar acorde con la realidad de la empresa, a la par, se hará una revisión y/o modificación del modelo de remuneración variable (comisiones por cumplimiento de metas). En el caso de beneficios no pecuniarios, el objetivo es ofrecer un equilibrio vida – trabajo a los colaboradores, para ello será importante otorgar días libres por cumplimiento de objetivos.

6.2. Evaluación de las Alternativas de Solución

Como método de evaluación de las alternativas de solución se consideran cuatro factores principales como son la factibilidad, el impacto que se genera en el mediano y corto plazo, el impacto económico positivo de la solución y el nivel de inversión requerido para su puesta en marcha. Finalmente, se sumarán los puntajes considerándose los valores más altos como aquellas soluciones que generen un mayor impacto positivo. Asimismo, De acuerdo al análisis previo, es importante que Financiera Qapaq obtenga resultados tangibles con estas alternativas de solución, ya que se encuentra en una situación bastante desfavorable en comparación a los principales competidores y asimismo, no cuenta con la aceptación esperada por parte de los clientes y esto termina impactando en su rentabilidad y en el clima

laboral y de no tomar acciones inmediatas los problemas pueden llegar a agudizarse y empeorar la situación actual de la compañía. A continuación, procederemos a detallar cada uno de los criterios de evaluación, así como el criterio de calificación.

- Factibilidad. Se evalúa la capacidad que tiene la compañía de implementar dicha solución, en este caso el rango de evaluación es de 1 a 5 considerándose 1 como inviable de realizarse y 5 como altamente viable.
- Impacto en mediano o corto plazo. En este punto se evalúa la capacidad de poder notar los beneficios de dicha implementación en un periodo de mediano a corto plazo. Para el mercado financiero estamos considerando a este periodo menor o igual a 1 año. Al igual que el indicador de factibilidad la calificación es de 1 a 5 considerándose 1 como aquella solución cuyo impacto será mayor a 1 año y 5 hacia aquellas cuyo impacto será en un periodo menor o igual a un mes
- Impacto económico positivo. En este factor, se evaluará la capacidad de la solución en generar rentabilidad para la institución, considerándose como parte de la evaluación la reducción de gastos que actualmente tiene. La calificación será de 1 a 5 siendo 1 la de impacto nulo y 5 aquella solución que genere mayor rentabilidad en su proyección.
- Nivel de inversión. Respecto a este factor, se evaluará que tan costosa resulta la implementación. Para dicho factor, se tendrá una escala de evaluación de 1 a 5, siendo 1 cuando la alternativa represente un costo muy elevado y 5 cuando la alternativa represente un costo mínimo o nulo.

Como se puede observar en la Tabla 25, se ha realizado la evaluación a las tres alternativas de solución obteniendo todas prácticamente la misma puntuación, esto

principalmente a que son soluciones complementarias entre ellas y cada una de ellas busca impactar sobre uno o varios problemas en paralelo.

Tabla 25

Evaluación de las Alternativas de Solución

	Soluciones	Factibilidad	Impacto mediano y corto plazo	Impacto económico positivo	Nivel de Inversión	Total
1	Proponer un cambio en la política corporativa de fijación de tasas de interés.	3	4	5	2	14
2	Implementación de sistemas de gestión de procesos (BPM) enfocadas en procesos de otorgamiento de créditos y recuperaciones.	3	3	4	3	13
3	Proponer una política de retención de personal.	4	3	3	4	14

6.3. Solución Propuesta

De acuerdo al análisis realizado, se puede concluir que las tres alternativas son complementarias entre sí y contribuirán con la solución de los principales problemas de la organización, por lo cual se recomienda realizar la implementación de este paquete de alternativas. En la primera alternativa, que consiste en realizar una variación en la política de fijación de tasas de créditos, se requiere de un alto nivel de inversión, dado que es necesario contar con el apoyo de una consultoría externa que esté especializada en la recopilación y análisis de información de mercado para poder tener un panorama global de las acciones, precios y ofertas de valor que manejan los principales competidores y a la vez, es sumamente importante realizar la implementación de un área de ciencia de datos, que permita mejorar el proceso de segmentación y calificación de clientes actuales y potenciales. Sin embargo, a pesar de que esta alternativa de solución requiera un alto nivel de inversión y esfuerzos, el impacto económico es prácticamente instantáneo, ya que se podrá contar con herramientas

mucho más potentes para poder incrementar la cartera de créditos de la compañía, las cuales se traducen en un aumento de ingresos por créditos, gracias a una nivelación de tarifas y a una mejor segmentación y calificación de clientes de acorde a sus respectivas realidades.

Por otro lado, la implementación de una política de retención del capital humano tendrá un impacto positivo en la rentabilidad y en el clima laboral de la organización. En primer lugar, el sector de microcréditos demanda una atención personalizada con los clientes, en la cual la relación entre el asesor y el cliente es clave para poder conseguir la colocación de créditos, por lo que la renuncia o despido de un asesor representa un impacto directo a la rentabilidad, ya que los clientes pueden dejar de trabajar con la empresa por el grado de fidelización que se cuenta con el asesor. Asimismo, esta salida de personal representa un aumento en las provisiones de créditos, ya que, mientras el nuevo personal se encuentra en entrenamiento, se pierde el foco en la administración de la cartera de créditos y en la cobranza de créditos vencidos. Además, la rotación de personal genera un ambiente de incertidumbre e inestabilidad en la organización y también, no permite que se forme un equipo humano consolidado. Finalmente, este problema genera un aumento en los gastos administrativos, ya que hay obligaciones que cumplir para cada salida y genera una disminución en la productividad de los trabajadores que se encuentran en etapas de aprendizaje, lo cual genera una reducción en la colocación de créditos. En línea con lo explicado, la solución planteada busca la lealtad y compromiso del colaborador a través de un equilibrio entre motivaciones extrínsecas (bonos e incentivos) e intrínsecas (reconocimientos y programas de desarrollo profesional y personal), lo cual permitirá generar un impacto económico a mediano plazo al mantener un equipo consolidado, más motivado y evitar disminuir los ingresos de la compañía. Asimismo, el nivel de inversión no es muy alto, y la aplicación de incentivos y programas de desarrollo para los colaboradores se justificará con mantener una cartera de créditos sostenible.

Finalmente, la implementación de sistemas de gestión de procesos (BPM) permitirá analizar las diversas áreas de la compañía como las áreas de negocios, operaciones y recuperaciones de manera transversal con la finalidad de rediseñar la organización y el flujo de procesos a través de los siguientes pasos:

- Mapeo de procesos y organigrama,
- Medición de tiempos,
- Propuesta de alternativas de mejora,
- Evaluación de resultados, y
- Puesta en marcha

La implementación de un sistema de gestión de procesos permitirá contar con procesos mucho más eficientes y con una mejoría en la administración de recursos y capital humano; asimismo, este sistema permite aplicar el concepto de mejora continua, por lo que se realizarán evaluaciones constantes para poder capitalizar oportunidades que permitan mejorar los procesos de manera permanente. Por otro lado, la implementación de esta solución, al tratarse de la implementación de nuevos procesos y reasignación de funciones, no se contarán con impactos económicos inmediatos, sin embargo, a mediano plazo, se contarán con reducciones importantes en los costos de personal y procesos, un trabajo de otorgamiento de créditos mucho más eficiente que decanta en un mejor servicio de atención a los clientes, una mejora en la administración de la cartera de créditos en estado de recuperación que permita disminuir el nivel de provisiones y en la generación de un rediseño en la estructura del área de negocios con la finalidad de contar con personal mucho más productivo.

Todas estas alternativas de solución tienen como foco principal atacar los problemas relacionados a altas tasas de interés, bajos niveles de rentabilidad, altos niveles de morosidad y bajo posicionamiento de la marca y se pueden apreciar gráficamente en la Figura 17.

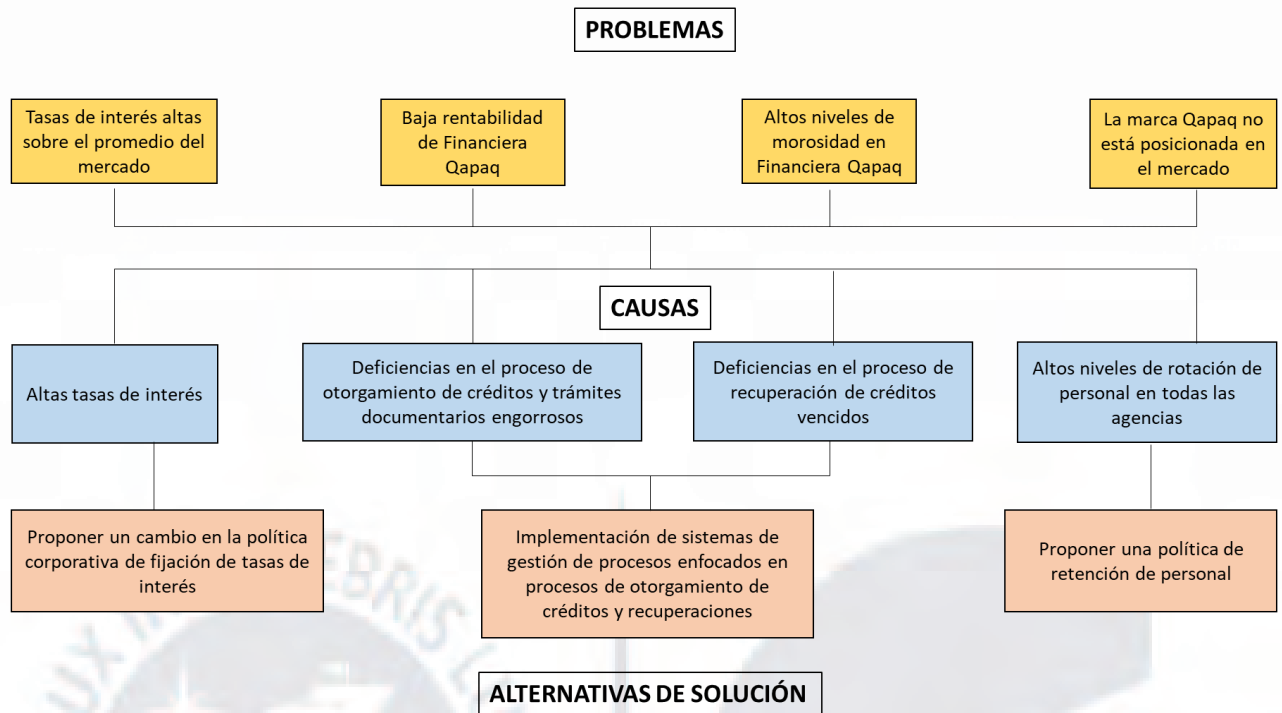


Figura 17. Diagrama de problema, causas y soluciones propuestas.

Capítulo VII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave

En el capítulo anterior se han identificado las alternativas de solución para hacer frente a las altas tasas de interés, bajos niveles de rentabilidad, altos índices de morosidad y bajo posicionamiento de la marca en Financiera Qapaq. En el presente capítulo se detallan las actividades a realizar por cada alternativa de solución, así como el plan de implementación, presupuesto y finalmente los factores que conducirán al éxito de esta implementación.

7.1. Actividades

La Tabla 26 permite visualizar las actividades a desarrollar por cada alternativa de solución, con el fin de dar solución a la problemática de Financiera Qapaq. Dentro de las actividades propuestas se destacan la realización de investigación de mercado para conocer las tasas de interés de los principales competidores, redefinir nuevas políticas de tasas de acuerdo a los resultados del estudio de mercado, mapeo de procesos del área de créditos y cobranzas, identificar oportunidades de mejora de los flujos de proceso, plantear rediseño de procesos de acuerdo a las oportunidades encontradas, entre otros.

7.2. Plan de Implementación (Gantt Chart) y Presupuesto

7.2.1. Plan de Implementación (Gantt Chart)

Para el desarrollo de plan de implementación se elaboró el diagrama de Gantt, el cual se aprecia en la Tabla 27. Este diagrama se ha realizado en base a semanas y permite determinar que la implementación tomará un tiempo de 16 semanas aproximadamente; donde lo primero que se deberá hacer es la investigación de mercado ya que, con estos resultados, tendremos el nuevo tarifario competitivo y sumado a los resultados del análisis de datos de los clientes vigentes y potenciales, permitirá generar mayores ingresos a la compañía ya que habrá un incremento en la colocación de créditos. Estos ingresos adicionales servirán para poner en marcha el resto de alternativas.

7.2.2. Presupuesto

El presupuesto que se requiere para llevar a cabo la implementación de las alternativas de solución asciende a S/. 525,000.00 y se visualiza en la Tabla 28. Este presupuesto se ha realizado tomando como referencia el precio de mercado de los proveedores de consultoría, de tecnología y mano de obra; así como en la experiencia de los investigadores respecto al conocimiento del mercado. Las actividades que demandan mayor presupuesto son los relacionados a mapeo de procesos de las áreas de créditos y cobranzas.

Tabla 26

Actividades por Alternativa de Solución Propuesta

Alternativa de Solución	Actividades
Proponer nuevas tasas de interés más competitivas y acorde al sistema financiero peruano.	Realizar investigación de mercado para conocer las tasas financieras de los principales competidores
	Contratar servicio de almacenamiento y análisis de datos en la nube para agilizar el procesamiento de datos
	Uso de algoritmos de aprendizaje automatizado para mejorar la precisión de clasificación de usuarios y asignar tasas personalizadas de acuerdo al perfil del cliente
	Redefinir políticas de tasas con los resultados del estudio de mercado y el análisis exhaustivo de datos
	Generar listas de colocaciones como puesta en marcha de los resultados del análisis.
	Medir variación entre el nuevo sistema de análisis para validar mejora respecto al método anterior
Implementación de sistemas de gestión de procesos (BPM)	Ajuste de parámetros para mejorar el nivel de precisión del modelo de aprendizaje automatizado
	Mapeo de procesos del área de crédito y cobranza para identificar oportunidades de mejora
	Definir indicadores operativos de rendimiento de las áreas que servirán como instrumentos de control
	Realizar mediciones de la situación actual que será usado como comparativo con la nueva propuesta
	Proponer alternativas de solución para mejorar los flujos de proceso
	Plantear rediseño de procesos de acuerdo a las oportunidades encontradas
	Aprobación y puesta en marcha de alternativas de solución de los flujos de proceso
	Reasignación de recursos para obtener mayor eficiencia operativa en las áreas de crédito y recuperación
	Implementación de alternativas de solución en áreas de crédito y recuperación y medición de indicadores
	Proponer una política de retención de personal.
Establecer montos de bonos e incentivos económicos así como las condiciones para ser otorgados a los trabajadores	
Establecer premios de reconocimiento institucional para los trabajadores que cumplan las metas fortaleciendo la motivación intrínseca	
Definir línea de crecimiento dentro de la organización para el desarrollo profesional y personal de los trabajadores	
Implementar canal virtual de capacitación para trabajadores a fin de crecer profesionalmente	
Definir sistema de beneficios para trabajadores y sus familiares para fortalecer la identificación con la institución	
Definir calendario de actividades de capacitación y recreación de los trabajadores	
Preparar presupuesto de implementación y montos destinados a sistemas de recompensas	
Aprobación y comunicación de nuevas políticas de beneficios para los trabajadores	

Tabla 28

Presupuesto Relacionado a Actividades

Alternativa de Solución	Actividades	Inversión (S/.)	
Proponer nuevas tasas de interés más competitivas y acorde al sistema financiero peruano.	Realizar investigación de mercado para conocer las tasas financieras de los principales competidores	90,000	
	Contratar servicio de almacenamiento y análisis de datos en la nube para agilizar el procesamiento de datos	15,000	
	Uso de algoritmos de aprendizaje automatizado para mejorar la precisión de clasificación de usuarios y asignar tasas personalizadas de acuerdo al perfil del cliente	5,000	
	Redefinir políticas de tasas con los resultados del estudio de mercado y el análisis exhaustivo de datos	-	110,000.00
	Generar listas de colocaciones como puesta en marcha de los resultados del análisis.	-	
	Medir variación entre el nuevo sistema de análisis para validar mejora respecto al método anterior	-	
	Ajuste de parámetros para mejorar el nivel de precisión del modelo de aprendizaje automatizado	-	
Implementación de sistemas de gestión de procesos (BPM)	Mapeo de procesos del área de crédito y cobranza para identificar oportunidades de mejora	150,000	
	Definir indicadores operativos de rendimiento de las áreas que servirán como instrumentos de control	45,000	
	Realizar mediciones de la situación actual que será usado como comparativo con la nueva propuesta	20,000	
	Proponer alternativas de solución para mejorar los flujos de proceso	25,000	
	Plantear rediseño de procesos de acuerdo a las oportunidades encontradas	35,000	350,000.00
	Aprobación y puesta en marcha de alternativas de solución de los flujos de proceso	-	
	Reasignación de recursos para obtener mayor eficiencia operativa en las áreas de crédito y recuperación	.	
	Implementación de alternativas de solución en áreas de crédito y recuperación y medición de indicadores	75,000	
Proponer una política de retención de personal.	Revisar sistema actual de compensación de trabajadores para identificar oportunidades de mejora	-	
	Establecer montos de bonos e incentivos económicos así como las condiciones para ser otorgados a los trabajadores	-	
	Establecer premios de reconocimiento institucional para los trabajadores que cumplan las metas fortaleciendo la motivación intrínseca	-	
	Definir línea de crecimiento dentro de la organización para el desarrollo profesional y personal de los trabajadores	-	
	Implementar canal virtual de capacitación para trabajadores a fin de crecer profesionalmente	65,000	65,000.00
	Definir sistema de beneficios para trabajadores y sus familiares para fortalecer la identificación con la institución	-	
	Definir calendario de actividades de capacitación y recreación de los trabajadores	-	
	Preparar presupuesto de implementación y montos destinados a sistemas de recompensas	-	
Aprobación y comunicación de nuevas políticas de beneficios para los trabajadores	-		
TOTAL		525,000.00	

7.3. Factores Clave para el Éxito de la Implementación

Los factores clave de éxito son aquellos elementos cuantitativos y cualitativos necesarios para que una empresa pueda alcanzar sus objetivos institucionales. Se necesita de los siguientes factores para que la implementación de la propuesta de mejora se realice de forma exitosa:

7.3.1. Gestión del cambio

Según Kragg (2009), la gestión del cambio consiste en modificar ciertos patrones de conducta, siendo importante el papel de los factores organizacionales con el fin de lograr una adecuada adaptación, estos factores son: (a) estructurales, relacionados a procesos, actividades, tareas; (b) talento humano, uso eficiente de las competencias; (c) uso adecuado de la tecnología; y (d) cambios en la cultura organizacional.

Involucramiento por parte de la gerencia general. La Para llevar a cabo el plan de mejora establecido en la consultoría de negocios, el involucramiento y compromiso de la Alta Dirección de Financiera Qapaq es fundamental dado que de ellos depende en gran medida la asignación de recursos en los tiempos estipulados, el soporte con los conocimientos y la rapidez en la toma de decisiones en situaciones críticas. El compromiso de la Alta Dirección debe ser visible y activa con la finalidad de transmitir un sentido de identificación hacia los colaboradores de Financiera Qapaq.

Involucramiento por parte de los colaboradores. Para que los planes de mejora que se desea implementar en Financiera Qapaq resulte exitoso, es fundamental que los colaboradores se encuentren identificados con la filosofía de la organización y comprometidos con los nuevos cambios; dado que facilitará el logro de los objetivos, los cuales deben ir acompañados de una constante retroalimentación y motivación por parte de la Alta dirección.

7.3.2. Seguimiento y control

El seguimiento y control de todo plan de mejora en una organización tiene por finalidad la supervisión y medición de todas las actividades establecidas, identificando de manera oportuna desviaciones en cuanto a costos y plazos estipulados en el plan inicial. Los planes de mejora de Financiera Qapaq deben de ir acompañados del establecimiento de métricas que permitan actualizar de manera constante los valores reales y poder comparar con los valores planificados a fin de tomar decisiones ágiles correctivas cuando el proceso lo amerite.

Cumplimiento estricto del diagrama de Gantt de actividades. El plan está establecido en función de una serie de actividades relacionadas entre sí, donde el cumplimiento de cada actividad marcará el rumbo hacia las soluciones propuestas.

Establecimiento de indicadores claves de desempeño. Los indicadores de desempeño para Financiera Qapaq se definieron para medir los aspectos claves en función a las variables relacionadas con las soluciones propuestas, el objetivo principal de los indicadores de desempeño es dar una visión panorámica de cómo se está avanzando respecto al plan establecido.

7.3.3. Riesgos

Todo negocio está asociado a múltiples variables del entorno que se traducen en riesgos, los cuales deberán ser administrados mediante el aprovechamiento de las fortalezas de Financiera Qapaq.

Riesgo político. Este riesgo está asociado a la inestabilidad política que puede suscitarse por los cambios de gobierno o a la emisión de decretos y leyes que afectan al sector financiero peruano; estos se pueden traducir en incrementos de tasas de interés, disminución de la oferta de créditos o de la demanda de créditos.

Capítulo VIII: Resultados Esperados

Todas las propuestas de solución y actividades programadas descritas en el capítulo anterior lograrán un impacto económico positivo en Financiera Qapaq y en el presente capítulo se estimarán los resultados esperados, cuyo principal beneficio consiste en la mejora de la rentabilidad (ROE) de la compañía.

8.1. Resultados Cuantitativos Esperados del Plan de Implementación

En la Tabla 29 se podrá visualizar la descripción de los beneficios y metodología de medición de cada alternativa de solución.

Tabla 29

Beneficios y Metodología de Medición de las Alternativas de Solución

	Soluciones	Beneficios	Forma de medición
1	Proponer un cambio en la política corporativa de fijación de tasas de interés.	Incremento de la colocación de créditos y mejora de segmentación de clientes	Monto de ingresos
2	Implementación de sistemas de gestión de procesos (BPM) enfocadas en procesos de otorgamiento de créditos y recuperaciones.	Reducción de provisiones, agilización de procesos de otorgamiento de créditos y mejora de satisfacción del cliente	Tasa de morosidad y monto de provisiones
3	Proponer una política de retención de personal.	Reducción de rotación de personal.	Tasa de rotación de personal

En primer lugar, la nueva política corporativa de fijación de tasas de interés permitirá que la compañía cuente con herramientas mucho más atractivas de cara al cliente y que permita diferenciar la oferta de valor para cada cliente de acuerdo a sus características particulares, lo cual generará un aumento importante en la colocación de créditos con la finalidad de mejorar el nivel de ingresos de la compañía y su participación dentro del mercado de entidades financieras, el cual, actualmente, no es el óptimo. Por otro lado, la implementación del sistema de gestión de procesos servirá como una base de mejora en el rediseño y mejoramiento de los procesos de otorgamiento de créditos y recuperaciones, que hoy en día, no son ágiles ni flexibles, Adicionalmente a ello, la mejora de estos procesos, no

solo suponen una mejora en el aspecto de tiempos y organización en la forma de trabajo, si no que esto generará beneficios económicos a la compañía a través de la reducción de los montos de provisiones, generados por una óptima colocación de crédito y un seguimiento eficaz del cumplimiento de las obligaciones derivadas del mismo. Finalmente, la política de retención de personal es vital para mantener un equipo de trabajo comprometido, motivado y dispuesto a dar el máximo desempeño en el logro de objetivos y en Financiera Qapaq, se adolece de personal con estas características debido a la situación actual de la compañía, por lo que el desarrollo de propuestas de mejora del ambiente laboral permitirán maximizar el desempeño de los trabajadores y disminuir el nivel de rotación de personal de ventas, y en consecuencia, un mejor servicio a los clientes.

Posterior a la revisión de las alternativas de soluciones y los beneficios que se obtendrán a través de su medición se procederá a realizar una proyección con un horizonte de cuatro años de las principales cuentas e indicadores de Financiera Qapaq y esto se puede apreciar en la Tabla 30.

La proyección de crecimiento de créditos directos obedece a la implementación de una nueva política de tasas, una personal mucho más motivado y una mejora en los procesos de otorgamientos de créditos y se establece un crecimiento en el primer año de 5%, producto del lanzamiento de una nueva banda de precios y posteriormente, se establecerá un crecimiento proyectado anual de 1% bajo un escenario conservador. Por otro lado, gracias al rediseño de procesos de recuperaciones, segmentación y categorización de clientes se proyecta una disminución de la tasa de morosidad 3.5% durante el primer año, acompañado de una reducción promedio de 0.14 puntos porcentuales. En suma, la mejora de los montos de créditos y la disminución de la tasa de morosidad y provisiones, permitirá mejorar el margen operativo y el margen neto en el horizonte propuesto.

Tabla 30

Cuantificación de Beneficios

Descripción	Información al cierre del 2018	Proyección			
		2020	2021	2022	2023
Créditos Directos (miles de soles)	94,983	99,732	100,730	101,737	102,754
Crecimiento % de créditos directos		5%	1%	1%	1%
Tasa de morosidad	5.82%	3.5%	3.33%	3.2%	3%
Monto de provisiones (miles de soles)	32,624	19,619	18,638	17,706	16,821
Margen Operativo (%)	56%	64.79%	66.31%	67.44%	68.66%
Margen Neto (%)	-2.3%	2.6%	3.3%	3.9%	4.5%
Resultado Neto (miles de soles)	-2,196	2,631	3,414	4,022	4,678
VALOR ACTUAL NETO	33,100.74				
TIR	1538%				

Nota. Adaptado de “Información Estadística de Empresas Financieras”, por SBS, 2019. (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#).

8.2. Recuperación de la Inversión

El incremento en la colocación de los créditos directos y de la disminución de las provisiones, producto de la implementación de una nueva política de tasas de interés, un sistema de gestión de procesos en el área de otorgamiento de créditos y de recuperaciones, y una política de retención de personal, generará una utilidad neta de S/. 2, 631,000 al término del primer año (). Este monto significativo, representa un incremento de casi S/. 4, 000,000 a comparación de la utilidad neta obtenida a fines del año 2018 y asimismo, permitirá cubrir la inversión realizada por el nuevo proyecto que asciende a S/. 525,000; se puede concluir que este monto invertido podrá ser cubierto al término del primer año de operación. Finalmente, el proyecto arroja un Valor Actual Neto (VAN) de S/.33,100.74 MM y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 1538% que permiten interpretar que el proyecto representa una oportunidad importante para el crecimiento y posicionamiento de la empresa, mejorando de forma significativa sus indicadores financieros (Ver Anexo I). La inversión no es tan alta por tratarse de un ajuste en las tasas de interés y la implementación de actividades y sistemas de gestión de procesos que en mediano plazo, permite generar ahorro en diversas áreas.

Tabla 31

Estado de Pérdidas y Ganancias de Financiera Qapaq Proyectado al 2023 en Miles de Soles

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
INGRESOS FINANCIEROS	98,832	96,407	101,202	102,179	103,196	104,208
Disponible	785	734	759	747	753	750
Inversiones	165	135	150	143	146	145
Créditos Directos	96,511	94,983	99,732	100,730	101,737	102,754
Diferencia de Cambio	428	64	60	60	60	60
Otros	943	490	500	500	500	500
GASTOS FINANCIEROS	18,982	18,328	18,342	18,300	18,321	18,310
Obligaciones con el Público	16,890	16,706	16,798	16,752	16,775	16,763
Depósitos del Sistema Financiero y Organismos Financieros Internacionales	-	2	-	-	-	-
Primas al Fondo de Seguro de Depósitos	1,136	1,152	1,144	1,148	1,146	1,147
Otros	957	468	400	400	400	400
MARGEN FINANCIERO BRUTO	79,850	78,078	82,860	83,879	84,876	85,898
PROVISIONES PARA CRÉDITOS DIRECTOS	32,541	32,624	19,619	18,638	17,706	16,821
MARGEN FINANCIERO NETO	47,308	45,454	63,241	65,241	67,170	69,077
INGRESOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	5,593	5,796	5,695	5,745	5,720	5,733
Ingresos Diversos	5,593	5,796	5,695	5,745	5,720	5,733
GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	3,627	3,100	3,363	3,232	3,298	3,265
Fideicomisos y Comisiones de Confianza	13	13	13	13	13	13
Gastos Diversos	3,614	3,087	3,351	3,219	3,285	3,252
UTILIDAD (PÉRDIDA) POR VENTA DE CARTERA	8,416	5,814	-	-	-	-
MARGEN OPERACIONAL	57,692	53,964	65,572	67,755	69,592	71,545
GASTOS ADMINISTRATIVOS	52,892	52,017	57,497	58,489	59,493	60,491
Personal	36,057	36,129	38,000	38,000	40,000	40,500
Directorio	226	229	228	229	228	228
Servicios Recibidos de Terceros	16,320	15,409	19,000	20,000	19,000	19,500
Impuestos y Contribuciones	288	251	270	260	265	262
MARGEN OPERACIONAL NETO	4,800	1,947	8,075	9,266	10,099	11,054
PROVISIONES, DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	4,100	4,393	4,247	4,320	4,283	4,302
Provisiones para Incobrabilidad de Cuentas por Cobrar	127	267	197	232	215	223
Provisiones para Bienes Realizables, Recibidos en Pago y Adjudicados	(25)	(55)	(40)	(47)	(44)	(45)
Otras Provisiones	32	61	46	53	50	52
Depreciación	2,471	2,471	2,471	2,471	2,471	2,471
Amortización	1,496	1,649	1,573	1,611	1,592	1,601
OTROS INGRESOS Y GASTOS	(199)	(68)	(70)	(70)	(70)	(70)
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	501	(2,515)	3,758	4,876	5,746	6,683
IMPUESTO A LA RENTA	395	(319)	1,127	1,463	1,724	2,005
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	106	(2,196)	2,631	3,414	4,022	4,678

Nota. Adaptado de “Información Estadística de Empresas Financieras”, por SBS, 2019. (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#).

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

Como resultado del trabajo de consultoría para la Financiera Qapaq, se puede indicar que se encontraron varios problemas que afectan directamente a la rentabilidad por políticas que no van de acuerdo a la realidad del país así como un análisis e investigación deficiente que no permite sacar el mayor provecho de los datos. Adicional a todo esto cabe resaltar que desde el punto de vista financiero la propuesta de consultoría ha sido validada por la Doctora Beatrice Avolio Alecchi quien amablemente después de revisarlo nos dio su conformidad. Finalmente del análisis realizado se extraen las siguientes conclusiones y recomendaciones.

9.1. Conclusiones

- El principal problema que afronta financiera Qapaq va ligado a la mentalidad de la compañía y sus directivos, se podría decir que buscan replicar la misma estrategia que usan en Ecuador, sin embargo la realidad nacional es distinta ya que se encuentran en un escenario de crecimiento constante a pesar de los problemas sociales y políticos y estos deben ser aprovechados.
- Las proyecciones muestran un crecimiento del PBI aproximado de entre 3% y 5% en los próximos cinco años lo cual indica que hay oportunidad para colocar productos financieros sin embargo la importancia radica en ofrecerlos de manera correcta a los perfiles que requieran y puedan afrontar dichos pagos, de esta manera no solo se logra un mayor posicionamiento sino una disminución significativa de las moras de pago.
- De igual manera se muestran deficiencias en procesos internos como son el otorgamiento de créditos y la recuperación de deudas siendo un trámite difícil principalmente para el personal encargado de realizar estas labores lo cual termina reflejándose en trabajadores poco motivados y como consecuencia un incremento en el índice de rotación de personal. Financiera Qapaq cuenta con el respaldo del grupo

Ribadeneira el cual se encuentra entre los grupos económicos más importantes de Ecuador por lo cual se cuenta con capital para poder realizar implementaciones que solucionen estos problemas.

- Por otro lado hay un incremento en el uso de internet por lo que la carencia de servicios electrónicos genera pérdida de oportunidad con respecto a la incorporación de nuevos clientes, así como al análisis detallado de aquellos que ya usan los servicios de la financiera.
- Adicional a todo esto la importancia de la banca electrónica está en que aparte de la agilidad para los usuarios y la misma compañía ayuda a disminuir la informalidad que es aproximadamente el 70% de la economía del país.
- De igual manera el no segmentar de manera adecuada a los clientes genera que hayan tasas altas que no corresponden al nivel del clientes, esto no solo genera descontento sino que sirve de oportunidad para instituciones financieras mejor posicionadas y con tasas más atractivas para lo que es compra de deuda y por consiguiente la colocación de sus productos.
- Adicionalmente se puede apreciar que los clientes valoran mucho la relación de confianza que mantienen con sus asesores. Si bien es cierto es un aspecto positivo también hay el riesgo de que el asesor cambie de institución financiera y con él se vayan los clientes, sin embargo se ha encontrado un alto nivel de rotación de personal y esto debido a que no hay un clima laboral adecuado ni tampoco un sistema de compensación que genere identificación con la institución.
- Finalmente se ha encontrado un costo elevado de adquisición de clientes y esto particularmente por no realizar un análisis adecuado de perfiles siendo la situación actual deficiente ya que de cada 10 potenciales clientes prospectados solo uno accede a los productos financieros ofrecidos.

9.2. Recomendaciones

- Se recomienda realizar un análisis de mercado que permita tener una visión de las tasas cobradas por la competencia. Este dato en conjunto con un análisis de perfil del cliente adecuado permitirá tener los argumentos necesarios para ajustar la política de tasas buscando siempre la personalización de las mismas lo cual generaría un incremento significativos en los ingresos de la financiera y su posición en el mercado financiero peruano al disminuir el descontento del cliente y el posible abandono.
- También se recomienda migrar al almacenamiento virtual de datos, de tal manera que permita el análisis de grandes volúmenes de información ya que de esta manera se podrá predecir con mayor exactitud el comportamiento del cliente y conocer que productos y tasas son adecuadas para los usuarios de acuerdo a su situación financiera. De la misma manera teniendo un perfil claro de los clientes se podrá buscar nuevos perfiles que se ajusten a los productos ofrecidos por financiera Qapaq generando un aumento significativo de nuevos clientes.
- En la actualidad hay propuestas bastante flexibles de servicios de procesamiento de información y almacenamiento que permiten automatizar y optimizar tareas así como los precios por dichos servicios que son por uso así como soporte las 24 horas.
- Generar un ambiente laboral adecuado a través de programas de capacitación continua y actividades recreativas tanto para los trabajadores como para sus familiares. Si bien es cierto el incentivo económico es importante este no genera tanto impacto como lo es la motivación intrínseca por eso, a través de las actividades descritas se busca que el trabajador se sienta identificado con la institución generándose de esta manera un sentimiento de gratitud con la institución que se verá reflejado en su compromiso con sus funciones y búsqueda de la mejora continua.

- Se debe implementar un sistema de gestión de procesos como medida para mejorar los procesos del área de crédito y del área de recuperación que son los principales puntos a mejorar como resultado del análisis. Esto genera un mejor aprovechamiento de los recursos identificando cuellos de botella y re trabajos, así como dando la oportunidad para que los trabajadores puedan ser recolocados en funciones para lo cual tienen mejor desempeño.
- La importancia de la gestión de procesos está en la mejora continua ya que es un flujo constante de diseño, evaluación, ajuste y rediseño buscando de esta manera la excelencia operativa e institucional. De manera complementaria está el hecho de que posteriormente se evalúen las demás áreas y de esta manera seguir mejorando como organización a todo nivel.
- Finalmente se puede decir que financiera Qapaq se enfrenta a grandes retos respecto a estar en un mercado emergente como el Perú, para lo cual debe apoyarse en metodologías y tecnologías que permitan potenciar sus procesos, reducir sus costos, mejorar su ambiente laboral y crear un ciclo de satisfacción y bienestar entre los clientes y la empresa, potenciando de esta manera su aporte a nuestro país.

Referencias

- Abad, N. R. (2011). *El precio: clave de la rentabilidad*. Colombia: Planeta.
- Aguirre, M. S. (2000). "Marketing de servicios". En M.G Aparicio (Ed.), *Marketing en sectores específicos* (pp.101-128). Madrid, España: Pirámide.
- Aguirre, S. (2014). Diplomado en gestión de procesos [Material del aula]. *BPM como disciplina gerencial*. Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Arellano, R. (2010a). *Al medio hay sitio: El crecimiento social según los estilos de vida*. Lima: Planeta. Recuperado de <http://trahtemberg.com/articulos/1598-rolando-arellano-al-medio-hay-sitio.pdf>
- Arellano, R. (2010c). *Marketing: enfoque América Latina: el marketing científico aplicado a América Latina*. México: Pearson Educación.
- Asociación de Bancos (2013). Los topes a las tasas de interés. Recuperado de https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ESTUDIO%20TOPES%20A%20LAS%20TASAS%20DE%20INTERÉS%20-%20Julio%202013_20130705125533781.pdf
- Asociación de Bancos (2018). La Banca Peruana se mantuvo sólida y continuó creciendo en el 2017. Recuperado de <https://asbanc.com.pe/Publicaciones/Asbanc-Semanal-272.pdf>
- Asociación de Bancos (2018). Existe una competencia intensa en el Mercado de Créditos del Sistema Financiero. Recuperado de <https://asbanc.com.pe/Publicaciones/Asbanc-Semanal-273.pdf>
- Asociación de Bancos. (2018). *Uso de plataformas virtuales bancarias ganan presencia entre usuarios financieros*. Recuperado de <https://www.asbanc.com.pe/Paginas/Noticias/DetalleNoticia.aspx?ItemID=675>
- Asociación de Bancos (2019). Boletín Mensual. Recuperado de https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/BOLETIN_MENSUAL_FEBRERO_2019.pdf

- Asociación de Bancos (2019). Créditos a las familias aumentan más en provincias en línea con mayor crecimiento económico (315). Recuperado de <https://www.asbanc.com.pe/>
- Asociación de Bancos (2019). Ecosistema Fintech sigue creciendo en América Latina (318). Recuperado de <https://www.asbanc.com.pe/>
- Badia, F. (2002) Internet: situación actual y perspectivas, Barcelona, España. La Caixa, Servicio de Estudios. Recuperado de https://www.caixabankresearch.com/documents/10180/54279/ee28_esp.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú. (2018). Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2020. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2019-sintesis.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2019) Reporte de Inflación Marzo 2019: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2020. *Reporte de Inflación, Marzo 2019, 11-56*
- Banco Central de Reserva del Perú. (2006). El Costo del Crédito en el Perú: Revisión de la Evolución Reciente. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2006/Documento-Trabajo-04-2006.pdf>
- Banco de México (2014). Informe anual. Ciudad de México, México. Recuperado de <http://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-discursos/publicaciones/informes-periodicos/anual/%7B33FD4000-F5A5-58B6-DB8A-826D2608BADF%7D.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo (2018). Informe de Innovaciones Fintech en América Latina. Recuperado de <https://ia-latam.com/2018/12/10/el-bid-y-finnovista-publican-el-mayor-informe-de-innovaciones-fintech-en-america-latina/>

- Banco Santander (2012). Factoring y Confirming. España. Recuperado de https://www.bancosantander.es/cssa/Satellite?cid=1210607214231&pagename=SantanderComercial%2FProductGroups%2FSAN_ContenedorGeneral
- Banco Solidario (2018). Síntesis Memoria 2018. Recuperado de https://www.banco-solidario.com/memorias/Memoria2018/96985_PL_SOLIDARIO_MEMORIA_HP.pdf
- BBVA. (2019). *Cinco aportaciones de la inteligencia artificial al sector financiero*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/cinco-aportaciones-inteligencia-artificial-sector-financiero/>
- BBVA Innovation Center (2017). Empresas tecnológicas en el sector financiero: Cómo se adaptan los bancos a esta nueva realidad. Recuperado de <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2017/10/cibbva-ebook-empresas-tecnologias-financieras.pdf>
- Benedict, T., Bilodeau, N., Vitkus, P., Powell, E., Morris, D., Scarsig, M... (2013). *BPM CBOOK Version 3.0: Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge*. CreateSpace / ABPMP -- Association of Business Process Management Professionals. ISBN: 978-1-4905-1659-2. pp. 40-231
- Blancas, A & Rodriguez, J. (2005) *Propuesta de un sistema de mantenimiento preventivo y Logística para Firth Industries Perú S.A.* (Tesis de Maestría). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima.
- Bodie, Z. (2003). Thoughts on the Future: Life-Cycle Investing in Theory and Practice. *Financial Analysts Journal*, 59, 24-29.
- British Journal of Educational Psychology (2010) Intrinsic, identified, and controlled types of motivation for school subjects in young Elementary school children. (80), 711-735.
- Castillo C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. Madrid: Fundación EOI.

- Cejas, M., & Alejandro, J. (2012). La capacitación laboral: Alcances y perspectivas en tiempos complejos. *Revista Universidad de Carabobo*. (35), 139-173.
- Cermeño, R., León, J., & Mantilla, G. (2011). Determinantes de la Morosidad: Un estudio panel para el caso de las cajas municipales de ahorro y crédito del Perú, 2003- 2010. CIDE. 213. 1-31
- Clow, K., & Baack, D. (2010). *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing*. México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Clyde P. Stickney, Roman L. Weil, K. S. y J. F. (2013). *Contabilidad financiera, una introducción a conceptos, métodos y usos*. (Cengage Learning Argentina, Ed.) (Primera Ed). Argentina.
- Colin, M. (23 de marzo de 2018). Finanzas sostenibles: ¿Qué puede hacer el sector financiero para gestionar mejor los riesgos ambientales y sociales? BID Invest. Recuperado de <https://blogs.iadb.org/bidinvest/es/como-los-bancos-pueden-gestionar-los-riesgos-ambientales-y-sociales/>
- Collins, J., & Porras, J. I. (1994). *Built To Last: Successful Habits Of Visionary Companies*. New York: Harper Collins.
- Collins, R. (2010). *A Graphical Method for Exploring the Business Environment*. Henley Business School, Reino Unido.
- CONCYTEC (2016). I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016. Recuperado de <https://www.concytec.gob.pe>
- Cortes A. & Vargas I. (2014). *Entidades bancarias y la responsabilidad social empresarial: Análisis comparativo 2013- 2014 de Davivienda, Bancolombia y el Banco de Bogotá*.
- Daigneault, M. G. (2007). Ethics Resource Center. Recuperado de <http://www.ethics.org/fellows/>.

- De Marzo, P. y Duffie, D. (1995). Corporate Incentives for Hedging and Hedge Accounting. *The Review of Financial Studies*, 95, 743-771.
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed.)*. Lima, Perú: Pearson.
- Diario El Peruano (5 de enero del 2017). Decreto Legislativo que Fomenta la Inversión de Empresas Bancarias en el Sistema Financiero Peruano (p. 8).
- Diario Gestión (2018). Bank of China fue autorizado para abrir un banco en el Perú. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/bank-of-china-autorizado-abrir-banco-peru-256217-noticia/>
- Diario Gestión (2019). *Nueva Ley de Bancos apuntara a Regulación de Holdings*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/sbs-nueva-ley-bancos-apuntara-regulacion-holdings-269440-noticia/>
- Diario Gestión (19 de setiembre de 2019). ¿Cómo afecta la alta rotación de personal en la productividad laboral? Gestión. Recuperado de <https://www.gestion.gob.pe>
- Diario La República (2015). Lavado de Activos está afectando a todo el Sistema Financiero del País. Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/203460-lavado-de-activos-esta-afectando-a-todo-el-sistema-financiero-del-pais/>
- Echevarría, Y. P. (2016): *Diagnóstico de las relaciones entre la banca comercial y las empresas estatales. Estudio de casos en las OSDE GELECT y GESIME y en el Banco Metropolitano S.A.* (Tesis de grado). Universidad de La Habana.
- Eslava, J. de J. (2003). Análisis económico-financiero de las decisiones de gestión empresarial. España: ESIC Editorial.
- Fernández-Moya, M.E. (2018). Apuntes de la asignatura Comportamiento del consumidor. Madrid. Documento inédito.

Financiera Crediscotia (2018). *Memoria Anual 2018*. Recuperado de

<https://www.bvl.com.pe/hhii/B80134/20190328182501/MEMORIA32ANUAL32CSF322018.PDF>

Financiera Qapaq. (2017). *Memoria Anual 2017*. Recuperado de

http://www.qapaq.pe/media/uploads/transferecia/memorias/memoria_2017.pdf

Financiera Qapaq. (2018). *Memoria Anual 2018*. Recuperado de

<https://www.bvl.com.pe/hhii/OE4241/20190311212202/MEMORIA32FINANCIERA32QAPAQ322018.PDF>

Financiera Qapaq (2019). *Manual de Otorgamiento de Créditos*.

García D.M (1997). Políticas internas y externas de las pequeñas y medianas empresas que inciden en la gestión de la calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa* 3(1). pp. 13-24

Gastineau, G. L. (2010). *The exchange-traded funds manual* (2.^a ed.). New Jersey: Wiley.

Gastineau, G. L., & Kritzman, M. P. (1996). *The dictionary of financial risk management*. ([Rev. ed.]/Gastineau, GL, Kritzman MP). [New Hope, PA]: Frank J. Fabozzi Associates.

Garvan, M. (31 de mayo de 2019). IPE: Consumo privado impulsaría el crecimiento económico en el 2019. *El Comercio*. Recuperado de

<https://elcomercio.pe/economia/peru/consumo-privado-impulsaria-crecimiento-economico-2019-2020-ecpm-noticia-640102>

GERENS Escuela de Postgrado (20 de abril de 2017). La importancia de la capacitación a la medida para motivar a los trabajadores [mensaje en un blog]. Recuperado de:

<https://gerens.pe/blog/capacitacion-a-medida-motivar-trabajadores/>

Gonzales D. (2009). Estrategias de retención de personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*. (45), 45-72.

González Rodríguez, J. L. Abreu & M. H. Badii (2008) Reingeniería educativa y valores éticos - *Daena: International Journal of Good Conscience*. 3(2). pp. 312-345

- Gonzalez, Reyes & Gasco, Jose & Llopis, Juan. (2005). Information systems outsourcing reasons in the largest Spanish firms. *International Journal of Information Management*. (25)2, 117-136. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2004.10.002.
- Gonzalez, Reyes & Gasco, Jose & Llopis, Juan. (2010). Information systems outsourcing reasons and risks: A new assessment. *Industrial Management and Data Systems*. (110)2, 284-303. doi:10.1108/02635571011020359.
- Guerrero, A. (1996): *La Satisfacción del personal: El caso de las entidades financieras*. Granada, España. pp 310-919.
- Hosmalin, G. (1966). *Rentabilidad de las inversiones*. España: Editions Génin. Librairie de Médicis.
- Imperatori, A. B. (2016): *Diagnóstico de las relaciones banca-empresa: un análisis desde la perspectiva del Banco de Crédito y Comercio y del Grupo Empresarial de la Industria Química* (Tesis de grado). Universidad de La Habana.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (25 de junio de 2018). Seis regiones pierden población por migración a causa de pobreza. *Wayka.pe*. Recuperado de <https://wayka.pe/inei-regiones-pierden-poblacion-por-migracion-a-causa-de-pobreza/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019). *Estadística de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares (Nº2)*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/tecnologias-de-informacion-ene-feb-mar2019.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2017. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe>
- Jáñez, L. (1989). La Inteligencia Artificial. *Dirección y Progreso* (101). pp. 89-93.
- Jobber D., & Lancaster G (2012). *Administración de Ventas* (Octava edición). Ciudad de México: Pearson Educación.

Jonas, J. (2012). Blockchain, la cadena de bloques que revoluciona al sector financiero.

Tecnología Shadai.

Jorion, P. (2010). *Financial risk management handbook*. Global Association of Risk

Professionals, 6.a ed., Wiley.

Kragh, P. (2009). Picture this: Managed change and resistance in business network settings.

Industrial Marketing Management, 38, 641–653.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing: versión para Latinoamérica*. México, D.F.:

Editorial Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing*. México D.F. Editorial Pearson

Educación.

Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2011). *Marketing* (11a ed.). México, DF: Editorial

Cengage Learning SA.

Larran Jorge, M. y Muriel de los Reyes, M.J. (2007). La banca por Internet como innovación

tecnológica en el sector bancario. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* (13),2, pp.145-153

Lizarzaburu, E.R., Berggrun, L. & Quispe, J. (2012). Gestión de riesgos financieros.

Experiencia en un banco latinoamericano. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 96-103.

Malinova, K., & Park, A. (2016). Market Design for Trading with Blockchain Technology.

Recuperado de [http://blockchain.cs.ucl.ac.uk/wp-](http://blockchain.cs.ucl.ac.uk/wp-content/uploads/2016/11/Paper_18.pdf)

[content/uploads/2016/11/Paper_18.pdf](http://blockchain.cs.ucl.ac.uk/wp-content/uploads/2016/11/Paper_18.pdf)

Manrique, O. (22 de julio de 2018). Bank of China busca ingresar al sistema bancario

peruano. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe>

Marr, B. (2012). *Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs*

to know. Pearson UK.

Martinez G. (1991). Formación para la calidad. *Capital Humano*, N° 36.

- McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Boston, EEUU: McGraw-Hill.
- Mckee, C (23 marzo, 2018). Finanzas sostenibles: ¿Qué puede hacer el sector financiero para gestionar mejor los riesgos ambientales y sociales? *BID Invest*. Recuperado de <https://blogs.iadb.org/bidinvest/es/como-los-bancos-pueden-gestionar-los-riesgos-ambientales-y-sociales/>
- Miller, T. y Black, H. (2016). Examining arguments made by interest cap advocates en Pierce, H. y Klutsey, B. eds., *Reframing Financial Regulation: Enhancing Stability and Protecting Consumers* (pp. 342-387)
- Ministerio de Energía y Minas. (2019). Fondos Sociales. Recuperado de http://www.minem.gob.pe/_detalle.php?idSector=3&idTitular=3610&idMenu=sub2539&idCateg=815
- Moreira, M. C. (2016). *Diagnóstico de las relaciones banca-empresa en Cuba: un análisis desde la perspectiva del Grupo Empresarial Frutícola y del Banco Popular de Ahorro* (Tesis de grado). Universidad de La Habana
- Morris, B. (1995). Case-based reasoning. Section of the American Accounting Association. Recuperado de <http://www.rutgers.edu/accounting/raw/aaa/aiet>.
- Pacific Credit Rating (2019). *Informe de Categorización*. Recuperado de <https://www.ratingspcr.com/application/files/2915/5389/3891/PE-QAPAQ-FIN-FF-V01.docx.pdf>
- Pla, A. (2014). Diplomado en gestión de procesos [Material del aula]. *Modelación de procesos*. Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Pampillón, R. (2011). La importancia del crédito bancario. Madrid, España. Recuperado de: <http://economy.blogs.ie.edu/archives/2011/03/la-importancia-del-credito-bancario.php>

- Parodi, C. (2019). *¿Qué problemas tienen los sistemas financieros? (I)*. Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2013/05/que-problemas-tienen-los-siste.html/>
- Parra-Penagos, C. & Rodríguez-Fonseca, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las empresas. *Rev.investig.desarro.innov*, 6(2), 131-143. doi: <http://dx.doi.org/10.19053/20278306.46021>
- Priore, M. (1996). El equipo humano como motor de la calidad. pp. 171-176.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*. 1(1), pp. 1-2.
- Porter, M. (2008). *Ser competitiva*. Harvard Business Press. España: Ediciones Deusto, pp. 35-36.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Ramos L. E. & Borrás A. F (2017). *Las relaciones crediticias entre las empresas y la banca comercial en Cuba*. *Cofin Habana*, 12 (2), 397-410.
- Rebajatuscuentas.com (2017). La Generación Millennials: hábitos de consumo financiero y perspectivas a futuro. Recuperado de <https://rebajatuscuentas.com/pe/blog/wp-content/uploads/2017/08/La-generaci%C3%B3n-millennials.pdf>
- Rincón, R. (2015). La consultoría de empresas en perspectiva. *Revista Universidad Eafit*. Recuperado de: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/1215/1102/>
- Ríos, M. (6 de julio de 2018). Tasas de interés bajarían por mayor competencia entre entidades financieras y fintechs. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe>
- Ríos, M. (7 de junio de 2019). SBS: Nueva ley de bancos apuntará a regulación de holdings. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe>

- Rivera, J y Mas, C. (2015). *Marketing financiero. Estrategias y planes de acción para mercados complejos*. Madrid, España: Editorial ESIC
- Robles, C. (2014). Diplomado en gestión de procesos [Material del aula]. *Medición y control de procesos*. Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Rodríguez, P. A. (2016). Diagnóstico de las relaciones crediticias banca-empresa en Cuba: estudio de casos en el Banco Metropolitano y en el Grupo Empresarial Ganadero (Tesis de grado). Universidad de La Habana.
- Salas, R. (2007). Cobertura de riesgo cambiario con productos de financieros derivados. Lima, Perú. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Informes-Especiales/Cobertura-Cambiaria-Forwards-Riesgos.pdf>
- Salcedo, A. (2012). *Nivel de Morosidad: Determinantes Macroeconómicos y pruebas de estrés para el Sistema Financiero Dominicano*. (Tesis para optar por el título de: Maestría en Economía Aplicada, Monetaria y Financiera). Universidad Católica Santo Domingo). Recuperado de <http://empirica.do/download/nivel-de-morosidad-determinantes-macroeconomicos-y-prueba-de-estres-para-el-sistema-financiero-dominicano?wpdmdl=2143&refresh=5db35e877375d1572036231>
- Saravia, E. (2014). Diplomado en gestión de procesos [Material del aula]. *Diseño, análisis y rediseño de procesos*. Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs. (2019). *Evolución del Sistema Financiero: A febrero de 2019*. Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Febrero/SF-0003-fe2019.PDF>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs. (2019). *Información Estadística de Empresas Financieras*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#

Superintendencia del Sistema Financiero El Salvador. (30 de marzo del 2013). Las tasas de interés. Recuperado de:

https://www.ssf.gob.sv/descargas/educacion_financiera/Tasas_interes.pdf

Tur, V. & Monserrat, J. (2014). El plan estratégico de comunicación: estructura y funciones.

Razón y Palabra, 18(88). Recuperado de

<http://www.redalyc.org/pdf/1995/199532731046.pdf>

Vallcorba, M., & Delgado, J. (2007). Determinantes de la morosidad bancaria en una

economía dolarizada. El caso uruguayo. *Documentos de Trabajo del Banco de España*

(22). pp. 9-46

Vargas, J. (28 de octubre del 2019). Perú: el sistema financiero deja cinco mil afectados al

día. Recuperado de: <https://ojo-publico.com/1431/peru-el-sistema-financiero-deja-cinco-mil-afectados-al-dia>

Vásquez, M. (2011). *Desarrollo de la creatividad publicitaria. Pasado y presente.*

Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3934146.pdf>

Villar, P. & Villalobos, M. (2019). *Bancos se pronuncian sobre incidencias en el sistema*

financiero. Diario El Comercio. Recuperado de

<https://elcomercio.pe/economia/peru/bancos-reportan-incidencias-sistema-financiero-noticia-547942-noticia/>

Apéndices

Apéndice A: Autorización por parte de Financiera Qapaq

Acuerdo de Confidencialidad de Datos

ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD PARA FINES ACADÉMICOS

Conste por el presente instrumento una de **CONVENIO DE CONFIDENCIALIDAD PARA FINES ACADÉMICOS** que celebran de una parte **FINANCIERA QAPAQ S.A.** con RUC N° 20521308321, con domicilio en la Av. Parshing N° 455, distrito de Magdalena del Mar, provincia y departamento de Lima, debidamente representado por sus apoderados, los señores **FABIO GUSTAVO CHAVARRI PARDAVE**, identificado con DNI N° 09018038 y **MARCO ANTONIO MELGAR ZAMUDIO** identificado con DNI N° 41629690, según poderes inscritos la partida electrónica N° 12305694 del Registro de Personas Jurídicas de la Oficina Registral de Lima, a quien en adelante se denominará **LA FINANCIERA**, y de la otra parte la señora **BETZABE JANETH ROMERO RIVERA**, identificada con DNI N° 43919153 con domicilio en Jr. Tumbes N° 466 - dpt. 505, distritos El Tambo, provincia de Huancayo y departamento de Junín, a quien en adelante se la denominará **LA COLABORADORA**, en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERA.- ANTECEDENTES

LA FINANCIERA es una persona jurídica perteneciente al Sistema Financiero Nacional que opera de acuerdo a las disposiciones de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, Ley N° 26702 y demás normas pertinentes.

LA COLABORADORA es una persona natural que labora para **LA FINANCIERA** desempeñando el cargo de Gerente Territorial de la zona Sierra, asimismo, viene optando el grado académico de **Magister en Administración Estratégica de Empresas**.

SEGUNDA.- INFORMACION CONFIDENCIAL

2.1 **LA FINANCIERA** proporcionará a **LA COLABORADORA** determinada información de carácter confidencial, la misma que será utilizada **LA COLABORADORA** con fines exclusivamente académicos en el proceso del grado de Maestría que viene cursando.

2.2 **LA COLABORADORA** proporcionará una copia a **LA FINANCIERA** del trabajo final, donde haya utilizado la información confidencial proporcionada por **LA FINANCIERA**.

2.3 **LA COLABORADORA** se obliga a guardar total reserva y absoluta confidencialidad de la información contenida en los instrumentos que le hará entrega **LA FINANCIERA**. En ese sentido, **LA COLABORADORA** únicamente podrá utilizar la información dentro de los extremos señalados en el numeral 2.1 del presente instrumento y siempre con la autorización de **LA FINANCIERA**.

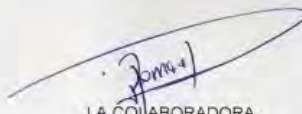
2.4 Si **LA COLABORADORA** incumple con la obligación asumida en el numeral precedente y utiliza y/o alcanza la información proporcionada para otros fines que no fuera el otorgado, sin la autorización expresa de **LA FINANCIERA**, será responsable por los daños o perjuicios que se pudiera ocasionar por la violación de la reserva de confidencialidad prevista en el presente acuerdo, ya sea por descuido, negligencia o culpa de **LA COLABORADORA**. De otro lado, siendo **LA COLABORADORA** trabajadora de **LA FINANCIERA** el quebrantamiento de la confidencialidad se entenderá como una falta grave frente a su empleador, (**LA FINANCIERA**), aplicándose la normativa pertinente frente a dicho acto.


TERCERA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA

Para todo lo que se refiere a la interpretación, ejecución y cumplimiento del presente contrato y sus efectos, las partes renuncian expresamente al fuero de sus domicilios y se someten a la jurisdicción y competencia de los Jueces y Tribunales del Distrito Judicial de Lima Cercado.

Para efectos de cualquier notificación judicial o extrajudicial, las partes señalan como sus domicilios los que aparecen en la introducción del presente instrumento, en los cuales se les deberá entregar cualquier notificación. Todo cambio domiciliario deberá tener lugar dentro del radio urbano de la provincia de Lima, el que para surtir todos sus efectos deberá ser comunicado por vía notarial a la otra parte con 3 días hábiles de anticipación.

Firmado en señal de conformidad el día 03 del mes de Julio del dos mil diecinueve.


 LA COLABORADORA


 LA FINANCIERA
 MARCO MELGAR ZAMUDIO
 Gerente de Recursos Humanos
 FINANCIERA QAPAQ S.A

Apéndice B: Reuniones de Trabajo con la Alta Gerencia

20/07/2019: Gerente de División Microempresa Edgart Veggro

Tema: Problemática Financiera Qapaq.



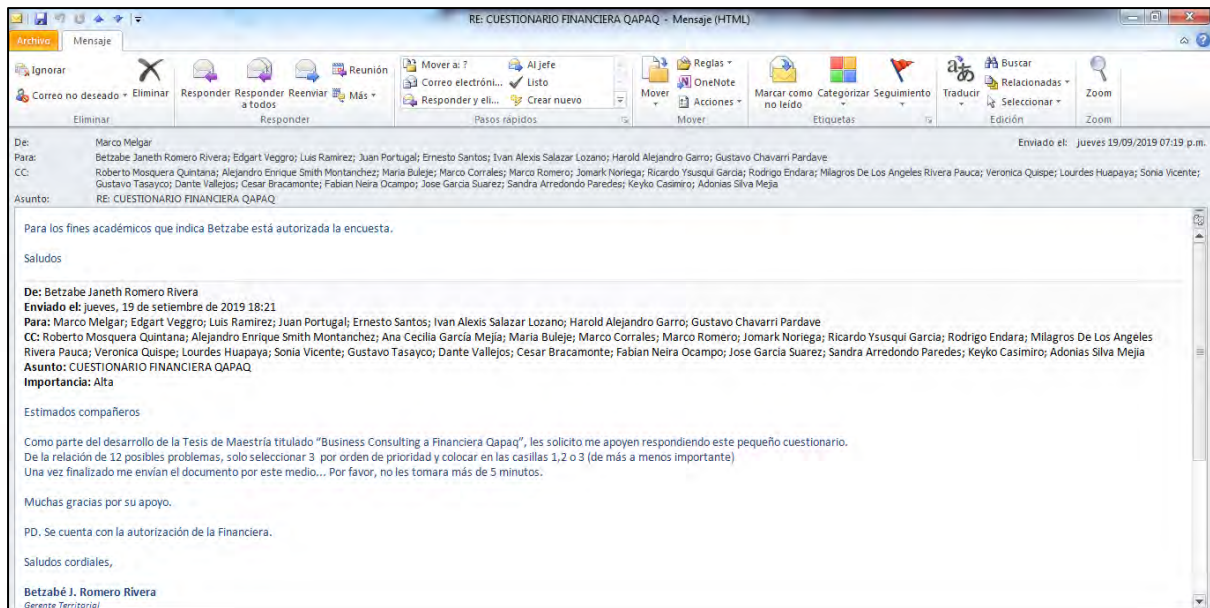
06/09/2019: Gerente de Recursos Humanos Marco Melgar

Tema: Revisión de Alternativas de Solución



Apéndice C: Correo de Autorización por Levantamiento de Encuestas

Las encuestas fueron enviadas a colaboradores de todas las áreas funcionales de Financiera Qapaq



Apéndice D: Análisis Interno AMOFHIT – Resultado de Encuestas

Los resultados de las encuestas se pueden observar en las tablas que se detallan a continuación:

Tabla 32

AMOFHIT Administración y Finanzas

Administración y Gerencia	Valor	Peso	Ponderación
Financiera Qapaq utiliza los conceptos de administración estratégica	2.813	0.125	0.352
Los objetivos de Financiera Qapaq están bien determinados y las metas son medibles	3.333	0.125	0.417
Los gerentes de todos los niveles jerárquicos se proyectan de manera efectiva	2.875	0.125	0.359
Los gerentes delegan correctamente su autoridad	2.979	0.125	0.372
La estructura de la organización es apropiada	2.563	0.125	0.320
Las funciones y descripciones de los puestos de trabajo son claras	2.979	0.125	0.372
La moral de los empleados es alta	3.125	0.125	0.391
Las remuneraciones son efectivizadas en el período programado	3.542	0.125	0.443
		1.000	3.026

Tabla 33

AMOFHIT Marketing y Ventas

Marketing y Ventas	Valor	Peso	Ponderación
La organización está bien posicionada entre los competidores	1.500	0.143	0.214
La participación de Financiera Qapaq en el mercado está incrementándose	1.813	0.143	0.259
Financiera Qapaq tiene la fuerza de ventas eficaz	2.271	0.143	0.324
Financiera Qapaq realiza investigaciones de mercado	1.917	0.143	0.274
La calidad y el servicio son competitivas	2.292	0.143	0.327
Financiera Qapaq tiene una promoción y estrategia de publicidad eficaz	1.542	0.143	0.220
Los responsables del marketing de Financiera Qapaq SA tienen la experiencia y el entrenamiento adecuado	1.875	0.143	0.268
		1.000	1.887

Tabla 34

AMOFHIT Operaciones y Producción

Operaciones y Producción	Valor	Peso	Ponderación
Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas están en buen estado	2.833	0.200	0.567
Las políticas y procedimientos de control de los trabajadores son adecuados	2.938	0.200	0.588
Las políticas y procedimientos del control de calidad son adecuados	2.667	0.200	0.533
Las instalaciones y recursos están estratégicamente localizados	2.854	0.200	0.571
Financiera Qapaq tiene la capacidad tecnológica adecuada	2.708	0.200	0.542
		1.000	2.800

Tabla 35

AMOFHIT Finanzas y Contabilidad

Finanzas y Contabilidad	Valor	Peso	Ponderación
Financiera Qapaq presenta mensualmente sus indicadores financieros	3.229	0.167	0.538
Financiera Qapaq tiene suficiente capital trabajo	3.021	0.167	0.503
Financiera Qapaq puede aumentar su capital trabajo que necesite a corto plazo	2.938	0.167	0.490
Financiera Qapaq puede aumentar su capital de largo plazo con deuda y patrimonio	2.833	0.167	0.472
Las políticas de desembolso de dividendos son adecuadas	2.313	0.167	0.385
Financiera Qapaq tiene buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas	3.313	0.167	0.552
		1.000	2.941

Tabla 36

AMOFHIT Recursos Humanos

Recursos Humanos	Valor	Peso	Ponderación
Las competencias y calificaciones de los trabajadores son adecuadas	3.042	0.143	0.435
La selección, capacitación y desarrollo del personal es adecuada	2.729	0.143	0.390
Los costos laborales son adecuados en relación a la industria y competidores	2.625	0.143	0.375
Los nivel de remuneraciones y beneficios son adecuados	2.667	0.143	0.381
Los sistema de incentivos por evaluación de desempeño son adecuados	2.563	0.143	0.366
La calidad del clima organizacional es adecuado	2.813	0.143	0.402
La cultura organizacional es compartida	2.667	0.143	0.381
		1.000	2.729

Tabla 37

AMOFHIT Informática y Comunicaciones

Informática y Comunicaciones	Valor	Peso	Ponderación
Los trabajadores de Financiera Qapaq están familiarizados con el sistema de información	3.021	0.200	0.604
Existe un responsable de los sistemas de información de Financiera Qapaq	3.146	0.200	0.629
La base de datos en el sistema de información está actualizada regularmente	3.146	0.200	0.629
El sistema de información de Financiera Qapaq es fácil de utilizar	3.167	0.200	0.633
El sistema de información de Financiera Qapaq se está modernizando permanentemente	2.688	0.200	0.538
		1.000	3.033

Tabla 38

AMOFHIT Tecnología – Investigación y Desarrollo

Tecnología- Investigación y Desarrollo	Valor	Peso	Ponderación
La Financiera Qapaq tiene instalaciones de I&D	2.125	0.333	0.708
El personal de I&D de la organización está calificado	2.417	0.333	0.806
Los productos tecnológicos de Financiera Qapaq son competitivos	2.313	0.333	0.771
		1.000	2.285



Apéndice E: Encuesta Problemas Relevantes Financiera Qapaq

Detectados los 12 problemas relevantes de Financiera Qapaq se procedió al levantamiento de encuesta, el cual ayudo a determinar los cuatro problemas principales.



PROBLEMAS RELEVANTES EN FINANCIERA QAPAQ

Marque tres problemas en orden de relevancia (problema relevante = 1, problema más o menos relevante = 2, y problema menos relevante = 3)

- a) Baja rentabilidad de Financiera Qapaq ()
- b) Altos costos administrativos de Financiera Qapaq ()
- c) Tasas de interés altas y sobre el promedio del mercado ()
- d) Altos niveles de morosidad en Financiera Qapaq ()
- e) Deficiencias en el proceso de evaluación de crédito ()
- f) Restricciones crediticias ()
- g) Alta rotación del personal ()
- h) Deficiencias en categorizaciones y línea de carrera de personal ()
- i) La marca Qapaq no está posicionada en el mercado ()
- j) La imagen de la Financiera Qapaq está deteriorada ()
- k) Sistema Bank Plus no está acorde a la realidad de la empresa ()
- l) Áreas de operaciones y negocios desintegradas ()

Apéndice F: Matriz de Causas y Confrontación de Factores

Para realizar esta matriz, se contó con el apoyo del Gerente de División (GD), Gerente Territorial (GT), Gerente de Negocios (GN), Asesor Master (ASM) y Asesor Sénior (AS).

Tabla 39

Matriz de Causas y Confrontación de Factores

CAUSAS FACTOR	GD	GT	GN	ASM	AS	Impacto	Frecuencia (del 1 al 5)	Ponderado
	40%	30%	20%	5%	5%			
GESTIÓN INTERNA								
1. Decisiones inadecuadas de gerentes de división respecto a tasas de interés	2	5	4	5	5	3.60	2	7.20
2. Áreas de operaciones y negocios desintegradas	3	3	3	4	1	2.95	2	5.90
3. Incremento de provisiones	5	5	3	5	3	4.50	3	13.50
4. Disminución de ingresos financieros	5	5	4	4	4	4.70	5	23.50
5. No se cuenta con un adecuado seguimiento de los créditos otorgados	4	4	4	3	3	3.90	3	11.70
6. Falta de medios y materiales de información de la marca	2	4	3	3	4	2.95	2	5.90
ENTORNO								
7. La imagen de la Financiera Qapaq está deteriorada	3	5	5	4	5	4.15	4	16.60
8. Sistema financiero altamente competitivo	5	5	4	5	5	4.80	4	19.20
9. Marca extranjera no comercial	2	3	2	5	4	2.55	2	5.10
MÉTODO								
						0.00		0.00
9. Restricciones crediticias	3	4	4	5	5	3.70	3	11.10
10. Política de crédito, de altas tasas de interés	3	5	5	4	5	4.15	5	20.75
11. Calificación rígida del <i>Scoring</i> de segmentación	2	5	4	4	4	3.50	3	10.50
12. Sistema Bank Plus no está acorde a la realidad de la empresa	3	4	3	2	4	3.30	3	9.90
13. Deficiencias en el proceso de evaluación	5	3	2	3	3	3.60	3	10.80
14. Inadecuada planificación de actividades	3	3	2	2	2	2.70	2	5.40
15. Inadecuada política de recuperaciones	4	3	3	4	4	3.50	4	14.00
16. Falta de un plan de marketing	4	3	2	4	4	3.30	3	9.90
MANO DE OBRA								
						0.00		0.00
17. Desconocimiento de políticas, procedimientos y requisitos para otorgar un crédito	4	3	3	1	1	3.20	3	9.60
18. Deficiencias en categorizaciones y línea de carrera de personal	2	4	3	4	4	3.00	3	9.00
19. Alta rotación del personal	4	5	4	3	2	4.15	4	16.60
20. Desconocimiento de políticas, procedimientos y requisitos para otorgar un crédito	4	3	3	2	1	3.25	3	9.75
21. Deficiente seguimiento de la cartera en mora	5	4	3	2	3	4.05	5	20.25
22. Carencia de especialistas en el área de marketing	4	3	3	4	4	3.50	3	10.50
MEDIOS (RECURSOS)								
						0.00		0.00
22. Altos costos administrativos de Financiera Qapaq	5	5	4	3	4	4.65	5	23.25
23. Escaso presupuesto para el área de marketing	3	4	3	4	4	3.40	3	10.20
MEDICIÓN								
						0.00		0.00
24. Deficiencias en medición de riesgos	5	4	4	3	2	4.25	4	17.00
25. No existen elaboran indicadores de percepción de la marca	2	2	2	2	3	2.05	2	4.10

Apéndice G: Metodología de los 5 Porqués para Determinar Causas Raíces

Previo a ello se definieron las causas principales de los cuatro problemas detectados en Financiera Qapaq.

Tabla 40

5 Porqués para Determinar Causas Raíces

<p>1. Disminución de ingresos financieros</p> <p>¿Por qué han disminuido los ingresos? Caída de los niveles de desembolso</p> <p>¿Por qué han caído los niveles de desembolso? Caída de los desembolsos en cartera consumo</p> <p>¿Por qué han caído los desembolsos en cartera consumo? Restricciones crediticias</p> <p>Altas tasas de interés</p> <p>¿Por qué existen restricciones crediticias? Por el incremento de la mora</p> <p>¿Por qué existe incremento de mora? Deficiencias en el otorgamiento del proceso crediticio Deficiencias en el proceso de recuperación</p>	<p>2. Altos costos administrativos de Financiera Qapaq</p> <p>¿Por qué los costos administrativos son altos? Duplicidad de puestos gerenciales</p> <p>¿Por qué existe duplicidad de puestos gerenciales? No existe un organigrama bien definido</p> <p>¿Por qué no existe un organigrama bien definido? recursos humanos no ha priorizada sus actualización</p> <p>¿Por qué RRHH no ha priorizado su actualización? La prioridad de recursos humanos es completar la plana de asesores de negocios de agencias</p> <p>¿Por qué RRHH se ha preocupado en completar la plana de asesores de negocios? Por los altos niveles de rotación de personal en todas las agencias</p>
<p>3. Política de crédito, de altas tasas de interés</p> <p>¿Por qué la política de crédito es de altas tasas de interés? Es el modelo de negocio del grupo económico o inversionistas</p> <p>¿Por qué se ha optado por ese modelo de negocio? Porque en su país le ha dado buenos resultados</p> <p>¿Por qué en su país le ha dado buenos resultados? El mercado financiero es diferente y en Perú es más competitivo</p> <p>¿Por qué en Perú es más competitivo? Porque existe mayor oferta de crédito</p> <p>¿Cuál es la consecuencia de esta mayor oferta de crédito? Los clientes opten por créditos con tasa de interés más baja.</p>	<p>4. Deficiente seguimiento de la cartera en mora</p> <p>¿Por qué existe un deficiente seguimiento de la cartera en mora? Deficiencias en el proceso de recuperación</p> <p>¿Por qué existen deficiencias en el proceso de recuperación? Los asesores se enfocan más en el proceso de desembolsos Hay pocos gestores de recuperación de créditos</p> <p>¿Por qué los asesores se enfocan más en el proceso de desembolsos? Por el tiempo que conlleva realizar proceso de captación, evaluación, otorgamiento del crédito</p> <p>¿Por qué toma mucho tiempo realizar el proceso de otorgamiento del crédito? El proceso de otorgamiento de créditos no es el adecuado</p> <p>¿Por qué el proceso de otorgamiento de crédito no es el adecuado? Trámites documentarios engorrosos El software de negocios es ineficiente</p>

Apéndice H: Matriz FACTIS para Determinar Alternativas de Solución

Líneas abajo, criterios de selección.

Tabla 41

Matriz FACTIS

N°	Factor de Ponderación		6	1	3	5	4	2	TOTAL	
	Criterios de Selección		F	A	C	T	I	S		
1	Deficiencias en el otorgamiento del proceso crediticio	CRITERIO	Fácil	Nada	Poco	Corto	Poca	Poco	57	2
		PUNTAJE	3	2	3	2	3	3		
2	Altas tasas de interés	CRITERIO	Difícil	Nada	Mucho	Medio	Poca	Mucho	62	1
		PUNTAJE	3	2	3	3	3	3		
3	Deficiencias en el proceso de recuperación	CRITERIO	Fácil	Algo	Mucho	Medio	Poca	Mucho	53	4
		PUNTAJE	3	2	3	2	2	3		
4	Altos niveles de rotación de personal en todas las agencias	CRITERIO	Fácil	Nada	Medio	Corto	Media	Medio	57	3
		PUNTAJE	3	2	3	2	3	3		
5	Los clientes optan por créditos con tasa de interés más baja	CRITERIO	Difícil	Si	Medio	Largo	Alta	Medio	44	
		PUNTAJE	2	1	3	2	2	2		
6	Trámites documentarios engorrosos	CRITERIO	Muy Difícil	Si	Poco	Medio	Media	Poco	57	2
		PUNTAJE	3	2	3	2	3	3		
7	Hay pocos gestores de recuperación de créditos	CRITERIO	Fácil	Nada	Mucho	Medio	Media	Mucho	53	4
		PUNTAJE	3	2	3	2	2	3		
8	El software de negocios es ineficiente	CRITERIO	Fácil	Nada	Mucho	Medio	Media	Mucho	44	
		PUNTAJE	2	1	3	2	2	2		

	Criterios de Selección	Factor de Ponderación
F	Facilidad para solucionarlo	6
	1. Difícil 2. Regular 3. Fácil	
A	Afecta a otras áreas su implementación	1
	1. Si 2. Algo 3. Nada	
C	Mejora la calidad	3
	1. Poco 2. Medio 3. Mucho	
T	Tiempo que implica solucionarlo	5
	1. Largo 2. Medio 3. Corto	
I	Requiere inversión	4
	1. Alta 2. Media 3. Poca	
S	Mejora la seguridad	2
	1. Poco 2. Medio 3. Mucho	

Apéndice I: WACC, VAN y TIR de Financiera Qapaq

Tabla 42

Calculo del Flujo de Caja Libre con datos Proyectados al 2023, en Miles de Soles

	2020	2021	2022	2023
Utilidad Operativa	5,652	6,486	7,069	7,738
Depreciación	2,471	2,471	2,471	2,471
FEO	8,123	8,957	9,540	10,209
Inversión	100	100	100	100
Financiamiento	0	0	0	0
Flujo Efectivo Libre	8,023	8,857	9,440	10,109

Nota. Adaptado de “Información Estadística de Empresas Financieras”, por SBS, 2019.

(http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#).

Periodo	0	1	2	3	4
Inversión/Flujos	-525	8,022.92	8,857.13	9,439.97	10,108.60

WACC	2%	VAN	S/.33,100.74
D/(D+P)	81%	TIR	1538%
Kd	2%		
P(P+D)	19%		
Ke	3%		