

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas



**“PROPUESTA DE MEJORA PARA EL INCREMENTO DE LA CARTERA
DE CLIENTES EN UNA EDPYME DEL CONO NORTE DE LIMA”**

**INFORME DE SUFICIENCIA
PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO INDUSTRIAL**

JOSE RODOLFO SANTOS POVIS

LIMA - PERÚ

2007

INDICE

	Página
INDICE.....	1
DESCRIPTORES TEMATICOS.....	4
RESUMEN EJECUTIVO.....	5
INTRODUCCION.....	6
CAPITULO I: ANTECEDENTES.....	8
1.1. Antecedentes de la empresa.....	8
1.1.1. Marco Normativo	8
1.1.2. Tipos de Crédito	9
1.1.3. Destino de Créditos MES	10
1.1.4. Principales Indicadores	12
1.1.5. El Sistema Financiero y la Oferta de Crédito	14
1.2. Diagnóstico funcional.....	16
1.2.1. Productos.....	17
1.2.2. Clientes.....	17
1.2.3. Proveedores.....	18
1.2.4. Procesos.....	18
1.2.5. Organización de la empresa.....	21
1.3. Diagnóstico estratégico.....	22
1.3.1. Lineamientos estratégicos.....	22

1.3.1.1.	Visión.....	22
1.3.1.2.	Misión.....	22
1.3.1.3.	Valores.....	22
1.3.2.	La Oficina Especial de Comas.....	23
1.3.3.	Análisis FODA.....	26
1.3.3.1	Fortalezas	26
1.3.3.2	Debilidades.....	26
1.3.3.3	Oportunidades	27
1.3.3.4	Amenazas	27
1.3.4	Análisis Competitivo	28
CAPITULOII: MARCO TEORICO.....		29
2.1.	Gestión de la Cartera de Clientes.....	29
2.1.1	Clasificación del deudor MES y Consumo	30
2.2	Recursos de la Empresa.....	32
2.3	Las Fuerzas Competitivas de Porter	33
2.3.1	La Amenaza de los Nuevos Competidores	33
2.3.2	La Amenaza de los Productos Sustitutos	34
2.3.3	Poder de Negociación de los Clientes	34
2.3.4	Poder de Negociación de los Clientes	34
2.3.5	Análisis de la Competencia	34

CAPITULO III: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.....	35
3.1 Planteamiento del Problema.....	35
3.1.1 Diagrama Causa - Efecto.....	36
3.2 Alternativas de Solución	38
3.2.1 Incorporación de Promotores de Crédito	38
3.2.2 Incorporación de mas Analistas de Crédito.....	40
3.2.3 Solución Mixta	42
3.3 Consolidado de Alternativas	44
3.3.1 Flujo de Caja	44
3.3.2 Resumen	45
CAPITULO IV: EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS.....	46
4.1 Metodología de Solución	46
4.2 Evaluación	47
4.2.1 Alternativa I	47
4.2.2 Alternativa II	48
4.2.3 Alternativa III	49
4.3 Análisis de Riesgo	51
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	54
BIBLIOGRAFIA.....	56
ANEXOS.....	57

DESCRIPTORES TEMATICOS

1. Edpyme.
2. Créditos Microempresa (MES).
3. Instituciones Financieras.
4. Calidad de Cartera.
5. Eficiencia Operativa.
6. Clasificación del Deudor Financiero.
7. Cartera de Clientes.
8. Promotor de Crédito.
9. Analista de Crédito.
10. Provisiones por Mora

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo trata de ser un aporte válido para enfrentar una situación que se da en una Edpyme cuya agencia se ubica en el Cono Norte, pero puede ser recurrente en cualquier otra entidad y lugar que enfrente condiciones similares de competencia y de mercado. El capítulo I dentro de lo que son los antecedentes nos da una idea de la empresa, su origen y desarrollo actual basándonos en sus principales indicadores. Se realiza un diagnóstico funcional y estratégico donde se incluye el análisis FODA. En el segundo capítulo se establece el marco teórico y donde se definen algunos conceptos y lineamientos de la gestión de la cartera de clientes para luego pasar al capítulo III donde mediante el análisis causa efecto se determina el problema: una insuficiente base de clientes que garanticen operaciones futuras y se plantean las alternativas de solución que se basan en una propuesta de crecimiento en base a promotores, analistas o una mixtura de ambos, con el fin de mejorar la captación de clientes. El capítulo IV nos muestra la evaluación de alternativas y la metodología de solución a emplear, mediante la ponderación de factores los cuales tienen un determinado peso o valor, luego de la cual, se elige la propuesta mixta de promotor – analista. Se agrega un análisis de riesgo en el cual se concluye que aún en un escenario desfavorable la alternativa propuesta es rentable. Se añaden las conclusiones y recomendaciones del caso.

INTRODUCCIÓN

Los servicios financieros a Pymes o el llamado microcrédito es una industria en franco crecimiento y con un comportamiento muy dinámico en el Perú. Desde la conversión en los años 90 de algunas ONGs a entidades financieras ya sea Bancos, Edpymes y la aparición de las diversas Cajas Rurales de Ahorro y Crédito mucho se ha dicho sobre el impacto que ha tenido y tiene esta industria de varios miles de millones de soles en la economía, ya que significa el acceso al crédito de un sector de la población al cual la banca tradicional nunca atendió y que hoy mira con otros ojos debido a los buenos resultados y rentabilidad del sector. Las Pymes representan el 94% de las empresas en el país y emplean al 72% de la P.E.A. de ahí su importancia para el desarrollo del Perú. En este contexto, las Edpymes, Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa, juegan un papel importante pues llevan el crédito inclusive a sectores de sobrevivencia con prácticas agresivas de captación. Es por ello que desde 1998 hasta el 2006 el sistema de Edpymes ha crecido más de 1000%.

El presente trabajo nos ubica en el Cono Norte de Lima, específicamente en los distritos de Comas y Carabayllo, zona en pleno proceso de desarrollo que esta recibiendo un flujo importante de inversión privada. Con este impulso, la demanda del microcrédito es creciente. Las principales entidades financieras del mercado han instalado agencias y oficinas con una variada oferta para los microempresarios. En este mercado tan competitivo, es vital para las empresas generar una base de clientes que les generen el sustento para operaciones futuras, la llamada "recurrencia" permite a las empresas generar un número de operaciones y un

escalonamiento de préstamos que son la base su rentabilidad. De ahí la agresividad de estas instituciones en captar clientes con préstamos de montos pequeños. Además, este segmento ha demostrado un aceptable nivel de morosidad, lo cual hace atractivo el mercado por el nivel de riesgo. En ese punto, una propuesta que garantice esa base de clientes es válida siempre que demuestre su rentabilidad.

El mercado que involucra el trabajo en cuestión tiene un horizonte de crecimiento de por lo menos 5 años, es de bastante competencia pero aún con mucho que explotar. En este trabajo se plantean 3 alternativas que tienen su base en la fuerza de ventas y en el nivel de morosidad que ello implica, todas ellas recogen la performance de los promotores y analistas de crédito, quienes son el enlace entre la empresa y cliente. De este modo, se trata de mantener un equilibrio entre capacidad de captación y gastos generados.

CAPITULO I

I. ANTECEDENTES

1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La Empresa de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYME) EDYFICAR se crea como sociedad anónima mediante Resolución SBS Nro. 831-97 el 28 de Noviembre de 1997, como corolario del proceso de adecuación a la Ley de Banca y Seguros del Programa Crediticio de CARE Perú que por mas de trece años apoyó al sector de la microempresa y a las actividades generadoras de ingresos realizadas por mujeres, mediante proyectos de promoción y servicios financieros y no financieros. Actualmente Edyficar cuenta con más de 30 agencias a nivel nacional que cubren la zona de costa y sierra del Perú.

1.1.1 MARCO NORMATIVO

Las operaciones crediticias de Edyficar se encuentran reguladas entre otras por las siguientes normas básicas:

- Ley 26702; Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros y sus modificaciones: Ley 27008 y Ley 27102.
- Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa.
- Normas de la Superintendencia de Banca y Seguros que establecen la evaluación y calificación del deudor y la exigencia de provisiones.

1.1.2 TIPOS DE CREDITO

Según clasificación de la Superintendencia de Banca y Seguros:

- **Créditos a Microempresas (MES)**

Créditos otorgados a personas naturales o jurídicas que realizan actividades microempresariales de producción, comercio o servicios con nivel de endeudamiento en el sistema financiero hasta US\$ 30000 o equivalente en moneda nacional, ventas anuales hasta 150 UIT y tener hasta 10 trabajadores.

- **Créditos Comerciales (COM)**

Créditos otorgados a personas naturales o jurídicas que realizan actividades de producción, comercio o servicios con nivel de endeudamiento en el sistema financiero mayor a los US\$ 30000 o equivalente en moneda nacional, ventas anuales desde 151 hasta 850 UIT y tener hasta 50 trabajadores.

- **Créditos Hipotecarios Mi Vivienda (HIP)**

Operación de intermediación crediticia con cargo a los recursos provenientes del Fondo hipotecario de Promoción de la Vivienda Mi Vivienda.

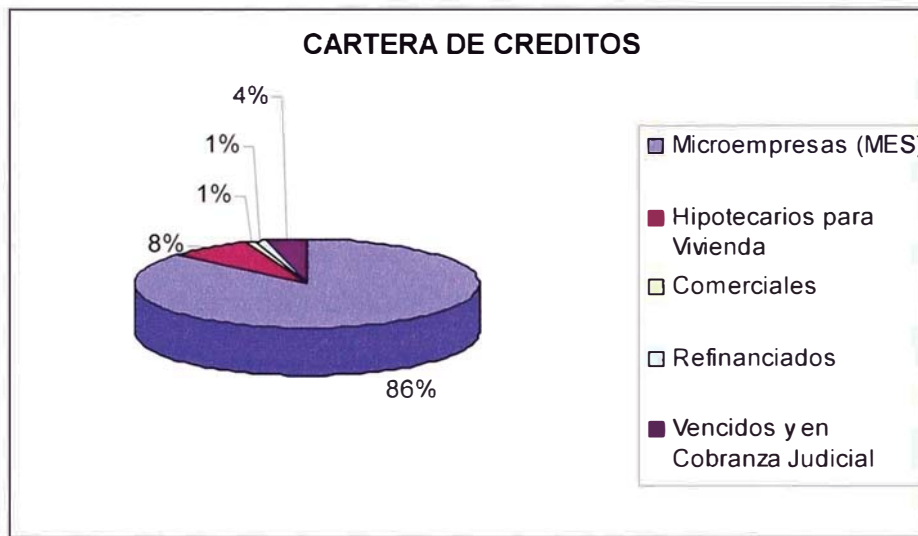


Grafico1 - Fuente: Memoria Anual Edyficar 2005

1.1.3 DESTINO DE CREDITOS MES

- **Capital de Trabajo**

Compra de materia prima e insumos.

Mano de obra o servicios.

Oportunidades de comercialización.

Semovientes (ganado)

Se puede financiar al 100%

- **Activo Fijo**

Bienes Muebles como maquinarias equipos, mobiliario, vehículos herramientas y otros.

Bienes Inmuebles como infraestructura del local del negocio.

Se financia hasta el 75% del valor total del activo.

- **Mejoramiento de Vivienda**

Culminación de acabados en habitaciones de la casa.

Instalación de puertas, ventanas rejas y otros.

Instalación de sanitarios en baños y cocina.

Culminación de techos y cubiertas.

Construcción de habitaciones.

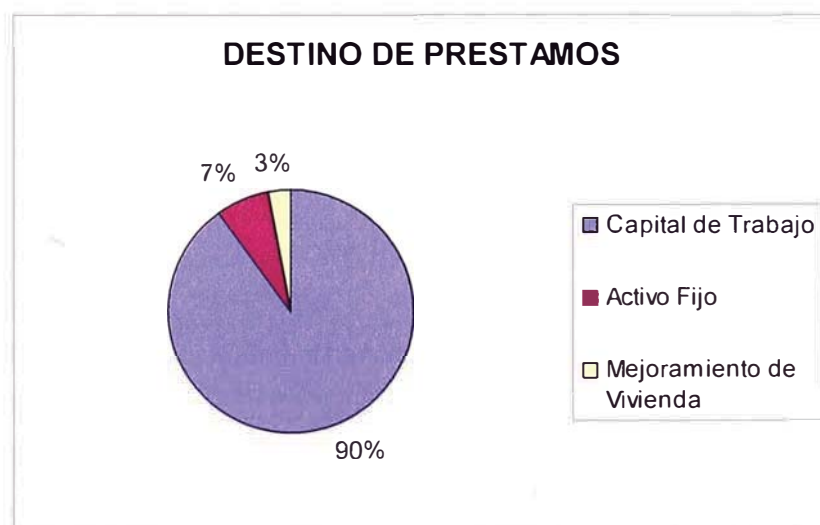


Grafico 2 - Fuente: Reporte de Prestamos (Porta Pac Virtual) - Edyficar

1.1.4 PRINCIPALES INDICADORES

A continuación se muestran los principales indicadores de la empresa en el periodo 2002-2005

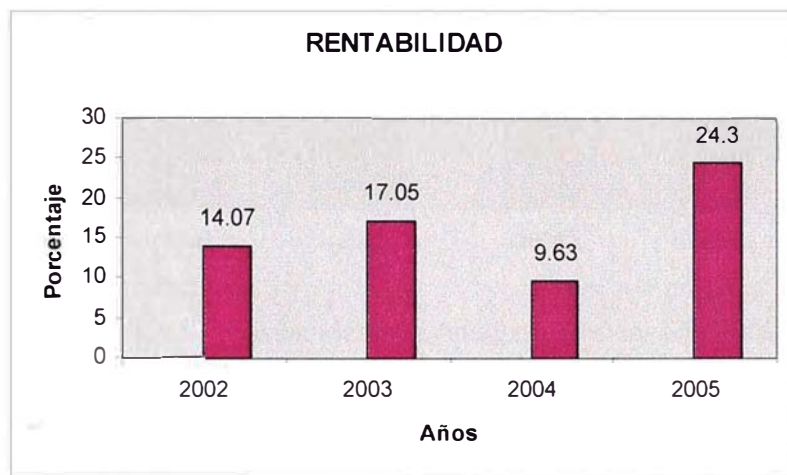


Gráfico 3 - Fuente: Memoria Anual de Edyficar año 2005

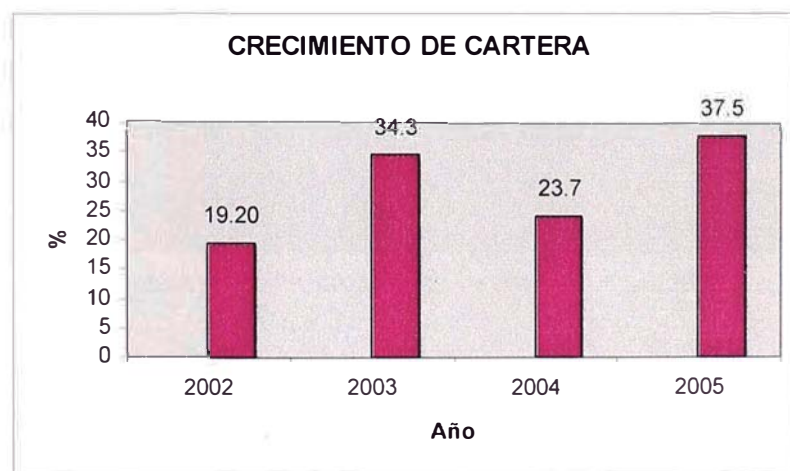


Gráfico 4 - Fuente: Memoria Anual de Edyficar año 2005



Grafico 5 - Fuente: Memoria Anual de Edyficar año 2005

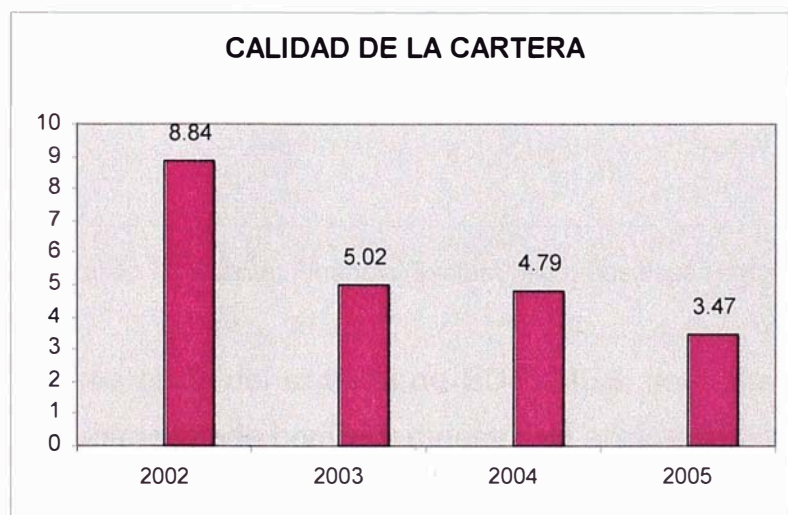


Grafico 6 - Fuente: Memoria Anual de Edyficar año 2005

1.1.5 EL SISTEMA FINANCIERO Y LA OFERTA DE CREDITO A LAS MYPES

La industria de Microfinanzas forma parte del Sistema Financiero peruano con mas de 50 instituciones reguladas y no reguladas que representa una oferta aproximada de S/. 3000 millones de nuevos soles (US\$ 895 millones de dólares).

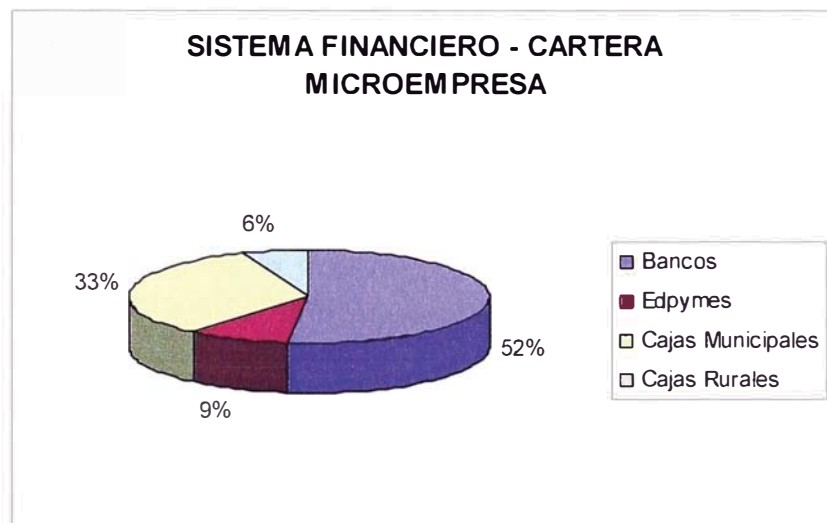


Gráfico 7 - Fuente: Financial System Micro-business Portafolio

Edyficar forma parte del sistema de EDPYMES, tiene cerca del 43% de la oferta mencionada como se muestra en el cuadro siguiente:

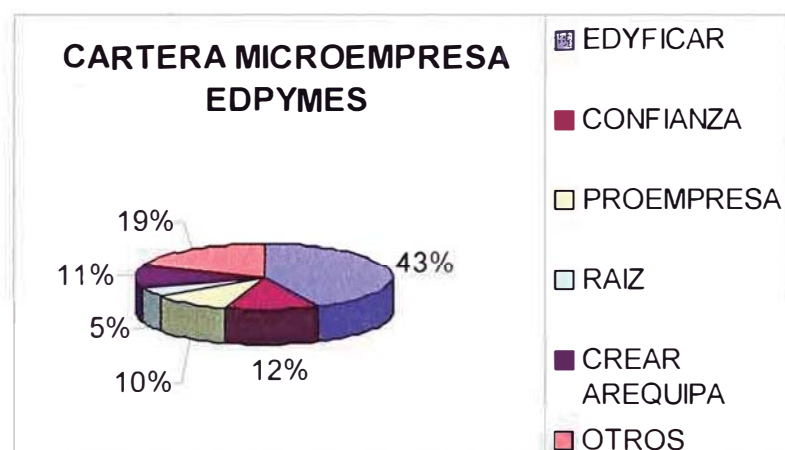


Grafico 8 - Fuente: Financial System Micro-business Portafolio

Asimismo, Edyficar es la octava institución en el sistema financiero para el sector microempresario:

En Miles de Soles	CARTERA MES	%
SISTEMA TOTAL	3 152 783	100%
ENTIDAD	CARTERA MES	
1 BCP	557 391	18%
2 Bantra	380 336	12%
3 Mibanco	293 032	9%
4 CMAC Arequipa	226 469	7%
5 CMAC Piura	203 964	6%
6 BWS	166 232	5%
7 CMAC Trujillo	160 449	5%
8 EDPYME EDYFICAR	122 687	4%
9 CMAC Sullana	117 024	4%
10 CMAC Cusco	96 746	3%

1.2. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

1.2.1 Productos

Edycapital.- Prestamos para capital de trabajo, créditos desde S/. 300 hasta S/. 100000 o su equivalente en dólares, con plazos hasta de 12 meses.

Edyequipo.- Prestamos para equipamiento del negocio, créditos desde S/. 300 hasta S/. 7000 o su equivalente en dólares, con plazos hasta de 18 meses.

Edylocal.- Prestamos para compra o mejora de local, créditos desde S/. 1000 hasta S/. 100000 o su equivalente en dólares, con plazos hasta de 36 meses.

Edymaquina.- Prestamos para maquinarias y equipos, créditos desde S/. 7000 hasta S/. 100000 o su equivalente en dólares, con plazos hasta de 24 meses.

1.2.2 Clientes

Los clientes de Edyficar son mujeres y hombres que trabajan individualmente como propietarios (as) de microempresas de producción, comercio y servicios con niveles de acumulación ampliada, acumulación simple, emergente y de sobrevivencia. Las microempresas de acumulación ampliada se caracterizan por tener mayores ingresos, capacitadas de reinversión y generar un promedio de 10 puestos de trabajo. Las de acumulación simple son las que tienen posibilidades de reinversión, de crecimiento y capacidad para generar un promedio de 5 puestos de trabajo. Las emergentes generan un pequeño plus aparte de cubrir las necesidades básicas y de sobrevivencia disponen de ingresos

para reproducir el ciclo productivo o de servicios y sólo generan el empleo del propietario (a).

1.2.3 Proveedores

Edyficar canaliza fondos de entidades nacionales e internacionales, es así que ha establecido alianzas con las siguientes entidades:

- CARE Perú
- Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo nacional FONCODES
- Ministerio de Economía y Finanzas del Perú
- Plan Internacional
- Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional – USAID
- Unión Europea – UE
- Banco Interamericano de Desarrollo

1.2.4 Procesos

Los procesos realizados en la Oficina están orientados a brindar servicios financieros, por lo que a continuación se brinda una descripción de cada uno de los elementos que intervienen en el proceso de brindar servicios financieros:

- **Promotor de Ventas.-** Es el encargado únicamente de las actividades de promoción de créditos, su función consiste en visitas a potenciales clientes para explicar las bondades de los servicios que brinda la empresa, captar su interés y cerrar las ventas, su función concluye con la recolección de los documentos

pertinentes de los interesados y la entrega de estos en la agencia a los encargados de plataforma.

- **Plataforma.-** Es el encargado de brindar información y orientación a los potenciales clientes que se apersonan a la oficina, asimismo son los encargados de recepcionar los documentos de los potenciales clientes e ingresarlos al sistema, hacen también de soporte a las actividades del asistente de operaciones y de los analistas de crédito.
- **Asistente de Operaciones.-** Son los encargados de realizar las operaciones respectivas para el proceso de desembolso de los créditos para las solicitudes aprobadas.
- **Caja.-** Es la persona encargada de hacer efectivo los cobros y desembolsos que los clientes realizan en la oficina.
- **Analista de Crédito.-** Es la persona encargada de la evaluación de las solicitudes hechas por los potenciales clientes, para ello el analista visita el negocio y aplicando la metodología de evaluación de Edyficar aprueba o desaprueba la respectiva solicitud. El analista también está inmerso en las actividades de colocación y recuperación de créditos.

1.2.5 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

Directorio.- Esta conformado por un presidente, vicepresidente y directores, son los que nombran al gerente general.

Unidad de Auditoria Interna.- Es la encargada de los procesos de control a los procesos y diferentes niveles de la empresa.

Gerente General.- Es el encargado de dirigir las políticas de la empresa y el control de la organización.

Unidad de Riesgos.- Es el encargado de la evaluación de las operaciones a nivel del riesgo crediticio.

Gerente de RR.HH. .- Es el encargado de llevar a cabo las políticas relacionadas al personal de la empresa, así como de la incorporación de nuevo personal.

Marketing.- Lleva adelante las estrategias de la empresa destinada a su posicionamiento e imagen en el mercado.

Gerente de Negocios.- Es el encargado del área de negocios, todo lo relacionado a la gestión y al cumplimiento de las metas de las agencias.

Gerencia de Administración y Finanzas.- Abarca las áreas de contabilidad y operaciones.

Gerencia de Organización y Sistemas.- Involucra las áreas de Planeamiento y desarrollo, soporte técnico y procesos.

Supervisión de Unidad de Cobranza.- Controla la acción de los procuradores y abogados encargados de las deudas mayores a 60 días.

Gerente Regional.- Tiene a su cargo un grupo de agencias y la gestión relativa a estas.

Gerente de Agencia.- Es el encargado de atender un área geográfica brindando servicios financieros siempre cumpliendo las metas establecidas. (Ver Anexos)

1.3 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

1.3.1 LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS

1.3.1.1 MISIÓN

“Facilitar el desarrollo sostenible brindando servicios financieros a empresarias y empresarios de la micro y pequeña empresa nacional”

1.3.1.2 VISION

“Empresa líder en microfinanzas, confiable y solvente que influye en la reducción de costos de microcredito”

1.3.1.3 VALORES

En Edyficar los trabajadores se identifican con los siguientes valores:

- **El Servicio al Cliente:** La calidad del servicio y el buen trato al cliente. Se respeta la dignidad de las personas que acuden como clientes, sin discriminación alguna, brindándoles equitativamente las mismas oportunidades al evaluar un crédito y darles un servicio oportuno.
- **El Desempeño Institucional:** El cual se rige por la puesta en práctica en el quehacer cotidiano de la misión y visión institucional.

- **El Desempeño Individual de los Trabajadores:**
Responsabilidad en buscar la mejora continua y la eficiencia en el desempeño de las funciones.

1.3.2 LA OFICINA ESPECIAL DE COMAS (O.E. COMAS)

La Oficina Especial de Comas inicio operaciones en el mes de Agosto del año 2005, como resultado de la necesidad de atender en mejores condiciones a los cada vez más numerosos clientes de las zonas de Comas y Carabayllo. Dependiente administrativamente de la Agencia de los Olivos, inicialmente fue un Punto de Venta el cual se ubicaba en la Av. Micaela Bastidas N° 106 de la Urb. San Agustín en el Distrito de Comas, este punto de venta tenía como objetivo la captación de nuevos clientes debido a la lejanía que se tenía de la Agencia de Los Olivos. Esta oficina permite una mayor cobertura en mejores condiciones para el cliente y la empresa. Al momento del planteamiento de esta solución, Agosto del 2006, la oficina contaba con 2 analistas para la zona de Carabayllo y dos analistas para la zona de Comas mas un promotor de ventas. Las características de las operaciones son que el 80% de los créditos otorgados están por debajo de los \$1000, estos préstamos se dan como persona natural no siendo requisito indispensable el RUC.

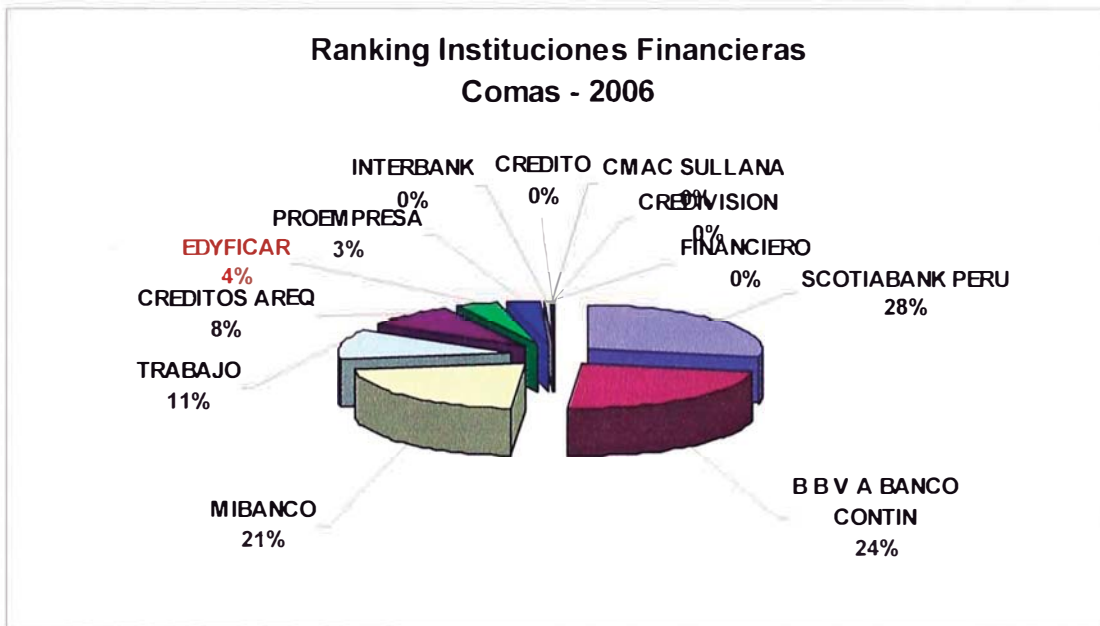


Grafico 8 - Fuente: SBS, elaboración Edyficar

Del cuadro anterior se puede observar que Edyficar es la sexta entidad en tamaño de cartera en la zona de atención de la OE Comas. Desde el inicio de sus operaciones en agosto del 2005 hasta Junio del 2006 la agencia ha realizado 1652 operaciones, en el siguiente cuadro podemos ver la evolución mensual de las operaciones:

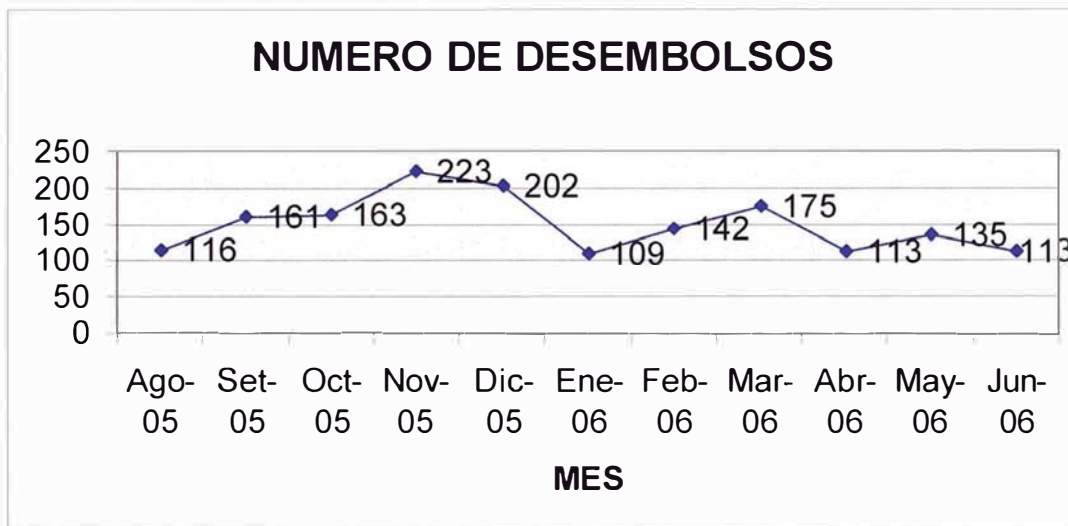


Grafico 9 - Fuente: – Reportes de cierre de mes O.E. Comas

El promedio mensual ha sido de 150 operaciones, para un promedio de 37 operaciones por analista (4 analistas con cartera). Las variaciones responden a la dinámica de los meses de campaña, observándose picos de operaciones en los meses de campaña navideña y escolar así como una caída pronunciada en el mes de Enero.

Al 30 de abril de 2006, la productividad promedio de los Analistas de Crédito, considerando sólo cartera vigente es de 282 Clientes/Analista.

Analista	Client.	Cartera Activa
Analista 1	313	1,410,590
Analista 2	295	1,105,337
Analista 3	238	366,535
Analista 4	281	1,444,614

1.3.3 ANALISIS FODA

1.3.3.1 FORTALEZAS

- Cuenta con un recurso humano preparado y calificado para las diferentes labores.
- Cuenta con tasas competitivas respecto a las demás instituciones financieras.
- Se cuenta ya con una clientela importante en la zona.
- El clima laboral es bueno.

1.3.3.2 DEBILIDADES

- No se cuenta con un número suficiente de analista de crédito para coberturar toda la zona.
- No se cuenta con los recursos suficientes en marketing y publicidad para hacer frente a la campaña de la competencia.
- El local donde funciona la Oficina no es lo suficientemente amplio ni brinda las facilidades necesarias para los trabajadores ni clientes.
- Respecto a la oferta de otras empresas, Edyficar es menos flexible en cuanto a requisitos y garantías, especialmente para atender montos pequeños.
- La dependencia administrativa de la Agencia de los Olivos retrasa muchas veces gestiones y recursos.

1.3.3.3 OPORTUNIDADES

- Se encuentra en un mercado que esta en crecimiento y con buena proyección para los próximos años.
- Cada vez es mas difundida la acción y beneficios del microcrédito por lo que los potenciales clientes cada vez son mas receptivos.
- La inversión privada hecha en Supermercados como Metro y de otras casas comerciales prometen dinamizar mucho mas el movimiento comercial de la zona.
- El nivel de penetración de Edyficar en el mercado aun es limitado comparado con el tamaño del mismo, por lo tanto aun hay un techo bastante grande de crecimiento.
- Se esta empezando a trabajar con créditos de consumo, lo que amplia el mercado de atención.

1.3.3.4 AMENAZAS

- La competencia es cada vez mas agresiva y el ingreso de otras instituciones financieras a la zona como la Caja Municipal de Sullana o la Caja Nor Peruana así lo confirman.
- Recientes cambios en la plana de analistas pueden provocar un estado de inestabilidad en la oficina.
- El ingreso de supermercados puede afectar negocios como bodegas y mercados.
- Se observa un crecimiento basado en montos y no en número lo que puede llevar en un momento al peligro de sobredeuda de clientes.

1.3.4 ANÁLISIS COMPETITIVO

En la zona de operación de la Oficina Especial de Comas (Comas y Carabayllo) trabajan prácticamente todas las instituciones financieras del mercado de microcredito, pero son las siguientes empresas: BCP, Scotiabank, Solife (Banco Financiero), Mi Banco, Crear, Proempresa y Credivisión, las que tienen oficinas y agencias operando en la zona. Las demás empresas lo hacen a través de sus oficinas en los Olivos. Existen factores muy importantes que determinan el nivel de competitividad de las empresas en la zona como son: ubicación de la oficina, cobertura y número de analistas, promociones y publicidad. En ese sentido podemos identificar como competencia directa a Mi Banco y Crear (Créditos Arequipa) y en menor medida a Solife y Proempresa.

Mi Banco: Cuenta con una importante cobertura, en Comas cuenta con una Agencia Matriz y 3 Oficinas Especiales (La Libertad, Año Nuevo y Collique) para un total de 20 analistas de crédito y una cartera de S/. 21'162 836 de nuevos soles (Feb 2006). En Carabayllo cuenta con 9 analistas y una cartera de aproximadamente S/. 8'000 000 de nuevos soles. La variedad de productos y la flexibilidad. Es su característica.

Crear: Cuenta con una agencia estratégicamente ubicada en Comas y aproximadamente 15 analistas para cubrir los distritos de Comas y Carabayllo. Se caracteriza por ser sumamente agresivo para la captación de clientes y en las colocaciones.

CAPITULO II

II. MARCO TEORICO

2.1 GESTION DE LA CARTERA DE CLIENTES

La gestión de la cartera de clientes es llevada adelante por el analista de créditos, la labor de este consiste en la captación, evaluación y recuperación de créditos, siendo complementada por el promotor si es necesario. En Edyficar el analista se encuentra zonificado, es decir, su ámbito de atención esta restringido a una zona geográfica determinada, esto permite una presencia efectiva evitando la dispersión y los tiempos muertos de traslado. Es importante detallar los aspectos mas importantes que se toman en cuenta para llevar adelante la gestión de una cartera de clientes, el analista de créditos debe llevar un equilibrio en los siguientes aspectos:

- **Crecimiento de clientes.-** Es el incremento neto del número de clientes, contar con una adecuada cantidad de clientes y un crecimiento regular de estos le otorga al analista una buena base que le permite un mínimo de operaciones (clientes recurrentes).
- **Crecimiento de Cartera.-** Es la crecimiento neto que representa los créditos otorgados contra los pagos efectuados por lo clientes que cancelan sus respectivas cuotas (repago), de esta forma, los montos de los nuevos prestamos deben ser superiores a los montos cancelados por los clientes.
- **Calidad de la Cartera.-** Es la mora, los atrasos en los pagos generan para la entidad costos que afectan la disponibilidad de recursos, así, un crédito con atrasos entre 9 y 30 días genera que la entidad tenga que “congelar” de sus propios recursos un monto equivalente al 5%

del saldo del préstamo otorgado (como una garantía ante la SBS) pudiendo ser del 100% en caso los atrasos lleguen a los 120 o más días a esto se le conoce como el concepto de “provisiones”.

Se ha registrado además, en los reportes de mora generados por el sistema que aquellos créditos que han tenido su origen de llegada en promotor tienen el doble de posibilidad de caer en mora que aquellos que tienen como origen de llegada el analista.

- **Eficiencia Operativa**

La eficiencia operativa mide todos los gastos de la Organización, se calcula de la siguiente manera:

(Gastos Generales + Gastos de Personal) / Cartera Activa promedio

2.1.1 CLASIFICACION DEL DEUDOR CONSIDERADO COMO MES Y CONSUMO

Los deudores deberán clasificarse conforme a los siguientes criterios según resolución SBS 0808-2003:

- Normal (0) Aquellos deudores que cumplen sus compromisos con un atraso de hasta 8 días.
- Problemas Potenciales CPP (1) Atrazos entre 9 y 30 días.
- Deficiente (2) Atrazos entre 31 y 60 días.
- Dudoso (3) Atrazos entre 61 y 120 días.
- Perdida (4) Atrazos mayores a 120 días.

RIESGO	PROVISION
Normal	1%
Problemas Potenciales CPP	5%
Deficiente	25%
Dudoso	60%
Perdida	100%

Fuente: SBS

Como se ha mencionado, el concepto de provisión le genera a la empresa un costo que afecta directamente a las utilidades y la rentabilidad., según la memoria anual de la empresa para el año 2005, la distribución de estos créditos era como sigue:

CALIFICACION EN LA CARTERA	PARTICIPACION
Normal	93%
Con Problemas Potenciales (CPP)	2%
Deficiente	1%
Dudoso	1%
Pérdida	3%

2.2 RECURSOS DE LA EMPRESA

Para llevar adelante sus actividades la empresa gestiona recursos ya sea del sector público o privado. La estrategia de endeudamiento debe mantener un equilibrio entre los riesgos (liquidez y mercado) y la rentabilidad (costo de las fuentes de financiamiento). La estructura del financiamiento de la empresa se da como sigue:

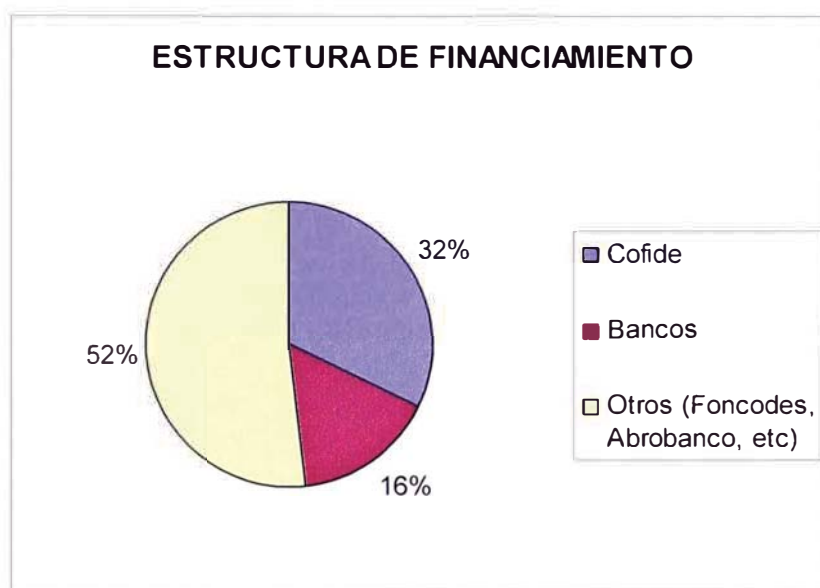


Grafico 10 - Fuente: Memoria Anual Edyficar 2005

Para un monto total de 184.71 millones de soles

Asimismo, se muestra a continuación la composición del capital de la empresa:

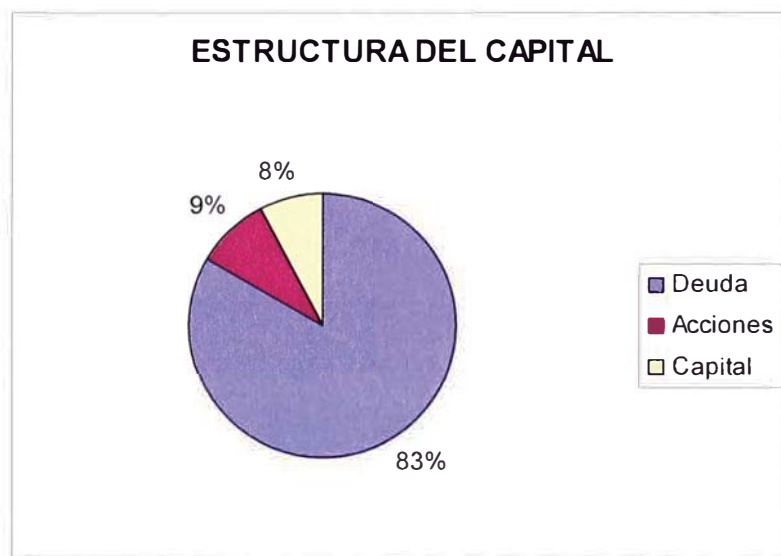


Grafico 11 - Fuente: Memoria Anual Edyficar 2005

Para un monto total de 221.46 millones de soles. El costo de este capital se da como sigue:

Deuda – 9%

Acciones – 5%

Capital - 10.8%

2.3 LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

2.3.1 LA AMENAZA DE LOS NUEVOS COMPETIDORES

La Oficina Especial de Comas atiende un mercado en crecimiento y que con las últimas inversiones privadas para abrir supermercados en el corto plazo la entrada de nuevos competidores es un hecho inevitable, por lo pronto la Caja Municipal de Sullana ya ha anunciado su entrada a Comas. La reacción debe ser acciones dirigidas a lograr un mayor posicionamiento y una mayor cobertura en el mercado.

2.3.2 LA AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS

Existen en el mercado otras empresas que otorgan préstamo con modalidades de ahorro como Asidme, pero estas no constituyen un real peligro.

2.3.3 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Cada vez es mayor el poder de negociación de los clientes pues cada vez es mayor la oferta que reciben de las entidades financieras, esto ha obligado a una rebaja en las tasas de interés, en la cual Edyficar cuenta con una buena oferta.

2.3.4 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Dado que Edyficar canaliza fondos de instituciones nacionales e internacionales, estas tiene un costo mayor que si el dinero fuese captado de manera directa por al empresa a manera de ahorros, es por ello que se esta planteando en un mediano plazo la transformación de la empresa de Edpyme a Financiera.

2.3.5 EL ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

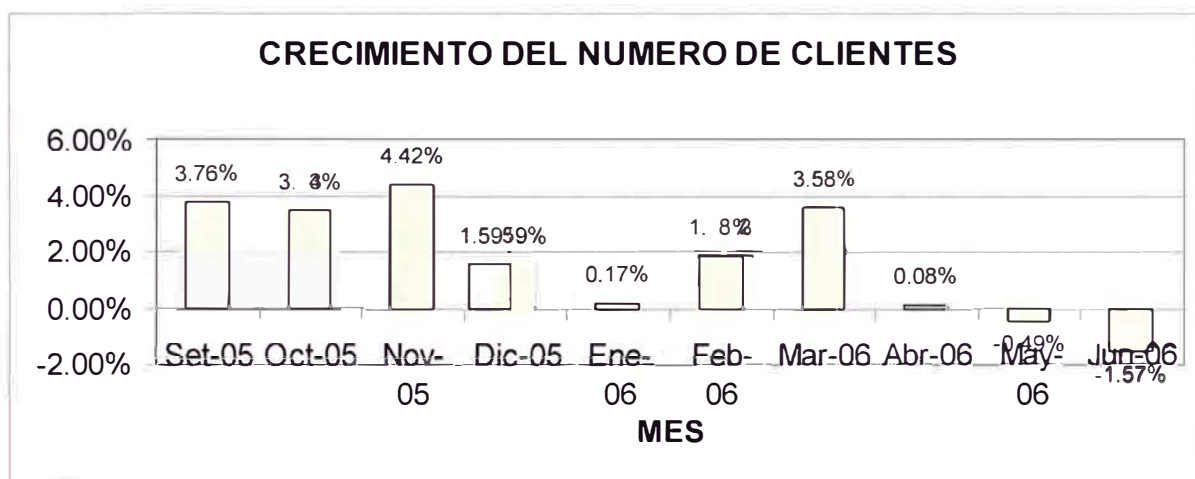
Los principales rivales en el mercado son Mi banco y Crear, indiscutiblemente Mi banco es el líder en la zona tanto por la variedad de productos, plazos y cobertura que ofrece, así como la llegada especialmente por televisión. Crear tiene una estrategia agresiva basada en una fuerza de ventas numerosa con un gran número de promotores de crédito. En muchos casos la tendencia que se observa es de sobreendeudar al cliente para evitar la posibilidad de que otra institución pueda ingresar como acreedor.

CAPITULO III

III. PROCESO DE TOMA DE DESICIONES

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se ha observado que el crecimiento de la OE Comas se ha realizado en base a montos y no a números, es decir, se ha incrementado la cartera activa pero no el número de clientes en la misma relación, un indicador importante en la gestión de la oficina es el crecimiento del número de clientes que se basa en actividades para lograr la captación de nuevos clientes, las variaciones registradas se dan en el siguiente cuadro:



Se puede observar que la tendencia de crecimiento mostrada hasta Marzo del 2006 varía a partir de Abril cuando se producen cambios en las carteras, lo que resiente el número de colocaciones.

La Oficina en Agosto del 2005 empieza con 1011 clientes, para Junio del 2006 el número de clientes es de 1192, es decir, un incremento de 181 clientes en 11 meses para un incremento neto de 4 clientes por mes por analista. Este incremento neto debe tomarse en cuenta como el número de clientes nuevos menos los clientes desertores o aquellos que no son renovados por atrasos.

3.1.1 DIAGRAMA CAUSA - EFECTO

Según el diagrama Causa – Efecto que se muestra en los anexos, el problema principal es que no se esta generando una base de clientes que sustenten las operaciones futuras de la Oficina. Como primer punto podemos especificar sobre la deserción de clientes, una causa importante es la morosidad, un cliente que no ha mostrado responsabilidad y puntualidad en sus pagos automáticamente no es renovado. Otro punto son los clientes recurrentes que solicitan prestamos por encima de su capacidad de pago, por lo general se trata de persuadir al cliente de trabajar montos menores acorde a su capacidad, cuando no se logra esto es motivo de deserción. Otro aspecto a anotar es la mala atención que se le pueda dar a un cliente por parte del analista de crédito o del personal de la Oficina, lo cual origina la deserción. Hay que anotar que la empresa tiene sus mecanismos de control respecto a este aspecto por lo que se trata de minimizar este tipo de deserciones.

El segundo punto a analizar es respecto a los productos de la empresa, se ofrecen préstamos para capital de trabajo, adquisición de activo fijo y para mejoramiento de vivienda. En algunos casos los productos pueden aquejar falta de flexibilidad como por ejemplo

condicionar la adquisición de un activo fijo al financiamiento del 75% del total cuando la competencia en muchos casos financia el 100%. Otro aspecto es el de las garantías, la empresa actualmente atiende con garantía simple sin necesidad de aval hasta S/. 3500, cuando la competencia como Mibanco y Crear atienden hasta S/. 10000.

El siguiente punto es respecto a la evaluación de créditos es el de evaluación, la empresa cuenta con un Programa de evaluación de créditos que en un primer momento resultó efectivo pero a la luz de cómo opera la competencia necesita una simplificación. Otra de las causas que podemos mencionar es el hecho que para montos mayores a \$2000, se necesita el visto bueno de la Gerencia Regional lo que a veces puede dilatar el tiempo de evaluación con el riesgo de brindar un servicio no adecuado.

Para terminar mencionaremos lo referente a la fuerza de ventas, dado que los distritos de Comas y Carabayllo abarcan áreas muy amplias un problema es el número de analistas y promotores que resulta insuficiente para cubrir adecuadamente ambos distritos aún más en comparación con la competencia. Esto origina que los desplazamientos para atender la demanda sean considerables y devienen en tiempos muertos. Asimismo, el reducido número de personal que puede verse involucrado en ventas conspira para que los operativos de venta no tengan un impacto adecuado.

3.2 ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Según el diagnóstico estratégico existe una predominancia de debilidades en el análisis interno y de oportunidades en el externo, esto nos lleva a plantear una alternativa de crecimiento (Djalma de Pinho – “Estrategia Empresarial, una abordaje emprendedora – 1991”), presentando 3 alternativas:

- I.- Incorporación de un mayor número de promotores de crédito.
- II.- Aumentar la cobertura con el ingreso de más analistas.
- III.- Solución mixta que recoja las dos anteriores.

Con esta propuesta se espera hallar una configuración que permita el incremento de la cartera de clientes en concordancia con los otros aspectos de la gestión de la cartera así como aumentar la eficiencia de los analistas al incrementar de manera sostenida el número de clientes por cartera.

3.2.1 INCORPORACIÓN DE UN MAYOR NÚMERO DE PROMOTORES DE CRÉDITO.

La labor del promotor de crédito es la captación de potenciales clientes, la empresa establece un mínimo requerido mensual. Se propone la incorporación de 3 promotores de crédito, con esto, se espera obtener una mayor presencia y cobertura en la zona. Cada promotor tiene una meta de captación mínima de 15 nuevos clientes y los captados por analista en promedio son 5 según el estándar actual. Como resultado la captación mensual de clientes nuevos sería de 80.

Teniendo en cuenta un horizonte de 6 meses, en total el crecimiento sería de 480 clientes, considerando que el promedio del préstamo es de S/. 1700 entonces la cartera actual de 4237.076 en el mes 6 sería de S/. 5053.076 (en miles de soles), con lo que la proyección de la eficiencia operativa es:

Gastos Generales + Gastos de Personal = S/. 62.44 (incremento del 5%)

Cartera Activa = S/. 5053.076 (miles de soles)

Personal Asignado = 15

Eficiencia Operativa = 18.53%

Calculo de la Mora: $(\text{Incremento de cartera} * ((\text{ponderación mora promotor-analista}) + \text{mora actual}) / \text{cartera Final}$

Calculo de la Mora: $(816 * ((0.061 * 0.25 + 0.061 * 0.75 * 2) + 258.46) / 5053.076 = 0.0685$

Partiendo de una mora inicial de 6,1% (mayor a 15 días) se toma en cuenta la proporción en que contribuyen promotores y analistas en la captación de clientes nuevos y el grado en que incide la mora (promotores el doble que analistas) todo afecta el crecimiento de cartera calculado para 6 meses y se adiciona a la mora actual, (no se esta considerando las recuperaciones de créditos del área de cobranza) dividido entre el tamaño de cartera calculado para los próximos 6 meses, con ello se obtiene una mora de 6.85%

Calculo de las Provisiones: Ver anexo

$$\text{Provisión} = 816 * 0.0685 (0.285 * 0.05 + 0.143 * 0.25 + 0.143 * 0.6 + 0.428 * 1)$$

$$= 816 * 0.0685 * 0.564 = 31.525 \text{ (en miles de soles)}$$

Como los recursos de la empresa tienen en parte origen en deudas y estas generan un escudo fiscal por los intereses se calcula también este beneficio que tendrá su contrapartida en el costo generado por las provisiones de las mora. El cálculo respectivo en anexos.

Clientes nuevos por Promotores	360
Clientes nuevos por Analistas	120
Crecimiento esperado (6 meses)	480
Incremento de Cartera	816 - (19.25%)
% de Mora – Provisiones generadas	6.85% - 31.525 miles de soles
Escudo Fiscal por Interés	42.84
Eficiencia Operativa	18.53%

3.2.2 INCORPORACION DE MAS ANALISTAS DE CREDITO

Se plantea la incorporación de 4 analistas de crédito, para quedar de la siguiente manera: tres analistas en Carabayllo y 5 para Comas. Con esto se configura un escenario siguiente: Considerando la captación del promotor de 15 clientes más la captación de los analistas de 10 en promedio, dado que el mayor número de analistas permite un menor tamaño de cartera y por ende una mayor fuerza de ventas. El promedio de captaciones es de 95 por mes para un número de total de 570 los próximos 6 meses y una cartera de S/. 5206.076 (en miles de soles),

Gastos Generales mas gastos del personal incrementados en 30% ya que al incremento en serv. Telefónico, material publicitario, agua, luz y servicios diversos como formatearía, útiles de limpieza, etc.) Se agrega también los ingresos variables de los analistas (comisión, incentivos)

Gastos Generales + Gastos de Personal = S/. 77.31 (incremento del 30%)

Cartera Activa = S/. 5206.076 (miles de soles)

Personal Asignado = 16

Eficiencia Operativa = 21.9%

Calculo de la Mora: (Incremento de cartera*((ponderación mora promotor-analista) + mora actual) / cartera Final

Calculo de la Mora: $(969 * ((0.061 * 0.842 + 0.061 * 0.158 * 2) + 258.46) / 5206.076 = 0.0635$

Provisión = $969 * 0.0635 * 0.564 = 34.704$ (en miles de soles)

Clientes nuevos por Promotores	90
Clientes nuevos por Analistas	480
Crecimiento esperado (6 meses)	570
Incremento de Cartera	969 - (22.87%)
% de Mora – Provisiones generadas	6.35% - 34.704 miles de soles
Intereses por Escudo Fiscal	50.87
Eficiencia Operativa	21.9%

3.2.3 SOLUCIÓN MIXTA

Para esta alternativa se plantea un equipo de trabajo conformado por 6 analistas de créditos mas dos promotores de ventas. Un promedio de captación de 15 clientes por promotor y de 8 por analista para un total de 78 por mes y 468 a los 6 meses, la cartera será de S/. 5032.676 (en miles de soles)

Gastos Generales y Gastos de Personal incrementados en 10% (considerando incrementos en serv. Telefónico, material publicitario, agua, luz y servicios diversos como formateria, útiles de limpieza. Y por la incorporación de dos analistas mas un promotor.

Gastos Generales + Gastos de Personal = S/. 65.42 (incremento del 10%)

Cartera Activa = S/. 5032.676 (miles de soles)

Personal Asignado = 15

Eficiencia Operativa = 19.5%

Calculo de la Mora: $(\text{Incremento de cartera} * ((\text{ponderación mora promotor-analista}) + \text{mora actual}) / \text{cartera Final}$

Calculo de la Mora: $(795.6 * ((0.061 * 0.61 + 0.061 * 0.38 * 2) + 258.46) / 5032.676 = 0.0646$

Provisión: $795.6 * 0.0646 * 0.564 = 28.987$

Clientes nuevos por Promotores	180
Clientes nuevos por Analistas	288
Crecimiento esperado (6 meses)	468
Incremento de Cartera	795.6 - (18.78%)
% de Mora – Provisiones generadas	6.46% - 28.987 miles de soles
Intereses por Escudo Fiscal	41.769
Eficiencia Operativa	19.5%

Dado que se esta trabajando con captaciones minimas y es usual el cumplimiento de las metas, no se esta considerando la deserción como un elemento influyente en el calculo, esta corresponde en la mayoria de casos a no renovaciones de clientes morosos que son fácilmente cubiertos con el excedente en las captaciones.

3.3 CONSOLIDADO DE ALTERNATIVAS

3.3.1 FLUJO DE CAJA

CONCEPTO	ALTERNATIVA I	ALTERNATIVA II	ALTERNATIVA III
Flujo ingreso de efectivo	938.16	1114.05	914.7
Inversión	(816)	(969)	(795.6)
UAI = EBIT	122.16	145.05	119.1
Impuestos 30%	(36.648)	(43.515)	(35.73)
Utilidad Neta	85.512	101.535	83.37
Flujo de Caja	85.512	101.535	83.37

$$\text{ROA I} = (85.512 + 816 \cdot 0.834 \cdot 0.09 \cdot 0.7) / 816 = 15.7336\%$$

$$\text{ROA II} = (101.535 + 969 \cdot 0.834 \cdot 0.09 \cdot 0.7) / 969 = 15.7325\%$$

$$\text{ROA III} = (83.37 + 795.6 \cdot 0.834 \cdot 0.09 \cdot 0.7) / 795.6 = 15.7331\%$$

3.3.2 RESUMEN

FACTOR	ALTERNATIVA I	ALTERNATIVA II	ALTERNATIVA III
Clientes nuevos por Promotores	360	90	180
Clientes nuevos por Analistas	120	480	288
Crecimiento esperado (6 meses)	480	570	468
Incremento de Cartera	816 - (19.25%)	969 - (22.87%)	795.6 - (18.78%)
Escudo Fiscal menos Provisiones generadas por mora	11.32	16.17	12.782
ROA	15.7336%	15.7325%	15.7331%
Eficiencia Operativa	18.53%	21.9%	19.5%

CAPITULO IV

IV. EVALUACION DE ALTERNATIVAS

4.1 METODOLOGIA DE SOLUCION

Para la solución del problema y la evaluación de las alternativas, se plantea mediante la ponderación de factores críticos en la gestión de una cartera, que se detallan de manera siguiente;

- **Fuerza de Ventas.-** Relaciona el número de personas dedicadas a la actividad de colocaciones de créditos, es la capacidad de captar nuevos clientes.
- **Crecimiento.-** El incremento neto de clientes.
- **Cobertura.-** La capacidad de cubrir diferentes zonas geográficas y abarcar un mayor mercado.
- **Rendimiento Sobre Cartera (ROA).-** Son los beneficios generados por la cartera.
- **Escudo Fiscal menos Provisiones.-** Es el beneficio generado como escudo fiscal por los intereses provenientes del capital que financia la empresa como deuda, en contra partida están los créditos con atrazo mayor a 15 días, que generan provisiones y que afectan directamente la rentabilidad.
- **Eficiencia Operativa.-** Mide todos los gastos de la Organización, tiene un peso especial porque considera los costos fijos como variables que genera el personal y que afectan también directamente la rentabilidad.

FACTORES	PONDERACION
Fuerza de Ventas	15
Crecimiento	20
Cobertura	15
Provisiones generadas por mora menos Escudo Fiscal	10
ROA	20
Eficiencia Operativa	20
Total	100

4.2 EVALUACION

4.2.1 ALTERNATIVA I

Para el caso de la alternativa I, el contar con 3 promotores adicionales le permite tener una fuerza de ventas considerable, esto significa poder llegar a un mayor número de potenciales clientes, pero la no incrementar el número de analistas se pierde "presencia" y también incrementa la posibilidad de mora, pues ya se explicó que de se determinó que la posibilidad de un crédito con origen del promotor tiene el doble de posibilidad de caer en mora que uno con origen del analista, es por esta razón también, que Edyficar no basa solamente su estrategia de crecimiento en promotores.

FACTORES	PONDERACION	VALOR (1 AL 5)	TOTAL
Fuerza de Ventas	15	3	45
Crecimiento	20	2.8	56
Cobertura	15	2.5	37.5
Provisiones menos Escudo	10	2.3	23
ROA	20	2.5	50
Eficiencia Operativa	20	2.5	50
Total	100		261.5

4.2.2 ALTERNATIVA II

La alternativa 2 propone un incremento de 4 analistas, esto no significaría un incremento considerable en la fuerza de ventas pues la captación de clientes es solo una parte de la labor del analista, si redundaría en el crecimiento ya que la captación hecha por el analista generalmente se basa por recomendación y no por la labor de captación en el campo. El nivel de cobertura si seria interesante pues estamos hablando 4 analistas nuevos zonificados con una presencia constante. El nivel de mora según lo comentado seria el menor de las tres alternativas pero los gastos de personal y de oficina que generarían elevaría la eficiencia operativa por encima de las otras dos.

FACTORES	PONDERACION	VALOR (1 AL 5)	TOTAL
Fuerza de Ventas	15	2.5	37.5
Crecimiento	20	3.2	64
Cobertura	15	3.5	42
Provisiones menos Escudo	10	2.4	24
ROA	20	2.2	44
Eficiencia Operativa	20	2	40
Total	100		251.5

4.2.3 ALTERNATIVA III

Esta alternativa busca un equilibrio entre el número de analistas y promotores, por lo que la fuerza de ventas y el crecimiento se consideran aceptables, el nivel de cobertura también. Para el caso de la mora esta alternativa es la segunda menor, cercana al valor de la alternativa 2, pero con la diferencia que la eficiencia operativa es mucho menor por lo que hay una mejor correspondencia con los gastos de la oficina.

FACTORES	PONDERACION	VALOR (1 AL 5)	TOTAL
Fuerza de Ventas	15	2.8	42
Crecimiento	20	2.7	54
Cobertura	15	3.2	48
Provisiones menos Escudo	10	2.8	28
ROA	20	2.4	48
Eficiencia Operativa	20	2.3	46
Total	100		266

4.3 ANALISIS DE RIESGO

Para complementar esta evaluación incluimos el análisis de riesgo, elegida la alternativa III evaluamos los escenarios pesimista y optimista, la variabilidad del resultado no otorgará una medida del riesgo que se esta asumiendo al elegir la alternativa III.

FACTOR	ESCENARIO PESIMISTA	ALTERNATIVA III	ESCENARIO OPTIMISTA
Clientes nuevos por Promotores	180	180	240
Clientes nuevos por Analistas	120	288	432
Crecimiento esperado (6 meses)	300	468	672
Incremento de Cartera	450	795.6 - (18.78%)	1344
Ingresos generados TEA 60.97%	67.36	119.1	201.2

Un escenario pesimista se estructura sobre la base de un incremento de clientes por parte del analista de 5 mensual, manteniendo las captaciones del promotor a 15, el promedio del préstamo en S/. 1500. Un escenario optimista se basa en 12 captaciones por analista y 20 por parte del promotor con un promedio de préstamo de S/. 2000. Con ello se elabora el flujo de caja económico, de la siguiente manera:

FLUJO DE CAJA (No se considera Depreciación)

CONCEPTO	ESCENARIO PESIMISTA	ALTERNATIVA III	ESCENARIO OPTIMISTA
Flujo ingreso de efectivo	517.36	914.7	1545.2
Inversión	(450)	(795.6)	(1344)
UAI = EBIT	67.36	119.1	201.2
Impuestos 30%	(20.208)	(35.73)	(60.36)
Utilidad Neta	47.152	83.37	141
Flujo de Caja	47.152	83.37	141

Cada escenario se lleva a un Valor Actual Neto con la tasa de descuento igual al COK

$$\text{VAN} = (\text{Ingresos} - \text{Egresos}) / (1+i)$$

$$\text{VAN pesimista} = 67.36 / 1.1058 = 60.91$$

$$\text{VPN Alt. III} = 119.1 / 1.1058 = 107.7$$

$$\text{VPN Optim} = 201.2 / 1.1058 = 181.95$$

Luego, calculamos los indicadores financieros que nos sirven de base para comparar los escenarios:

CONCEPTO	ESCENARIO PESIMISTA	ALTERNATIVA III	ESCENARIO OPTIMISTA
VAN	60.91	107.7	181.95
ROI	10.4792	10.4789	10.491
ROA	15.7324%	15.7331%	15.7453%

ESCENARIO PES.: $(47.152 + 450 \cdot 0.834 \cdot 0.09 \cdot 0.7) / 450 = 15.7324\%$

ALTERNATIVA III: $(83.37 + 795.6 \cdot 0.834 \cdot 0.09 \cdot 0.7) / 795.6 = 15.7331\%$

ESCENARIO OPT.: $(141 + 1344 \cdot 0.834 \cdot 0.09 \cdot 0.7) / 1344 = 15.7453\%$

Cada décima de variación en el ROA y ROI significan una variación de miles de soles en el valor de la empresa. El VAN en los 3 escenarios es positivo, quiere decir que en el peor de los casos aun la propuesta es rentable.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La alternativa que representa una mejor opción para enfrentar el problema del incremento de la cartera de clientes es la numero 3, evaluados los factores, ponderados y valorados de la manera mas objetiva posible se llega a la conclusión que la solución mixta es la alternativa mas conveniente y demostrado que en el escenario mas pesimista aun es rentable.
- Se desprende del análisis que dado el escenario en que se desenvuelve la O.E. de Comas, el desarrollo de la alternativa 3 debe darse dentro de una estrategia integral de crecimiento, que abarque todos los aspectos.
- Los factores decisivos para la decisión recaen en provisiones, ROA y en la eficiencia operativa ya que estos inciden directamente en la rentabilidad.
- La eficiencia operativa inclina la balanza a la alternativa 3 ya que los costos fijos y variables ocasionados por el personal en la alternativa 2 (mayor número de analistas) exceden el beneficio.
- Lo óptimo para el desarrollo de las actividades de la O.E. de Comas es mantener en lo posible un grupo humano compacto, evitando las rotaciones de personal, lo que redundará en un mejor servicio al cliente.
- Lo más conveniente para la buena marcha de las Oficina es centrarse en el crecimiento en base al número de clientes más que en montos, ya que estos dan una mejor base para desarrollar la cartera.

- A pesar de contar con una cartera considerable el grado de penetración en el mercado aun es bajo, por lo que las perspectivas de crecimiento son positivas.

RECOMENDACIONES

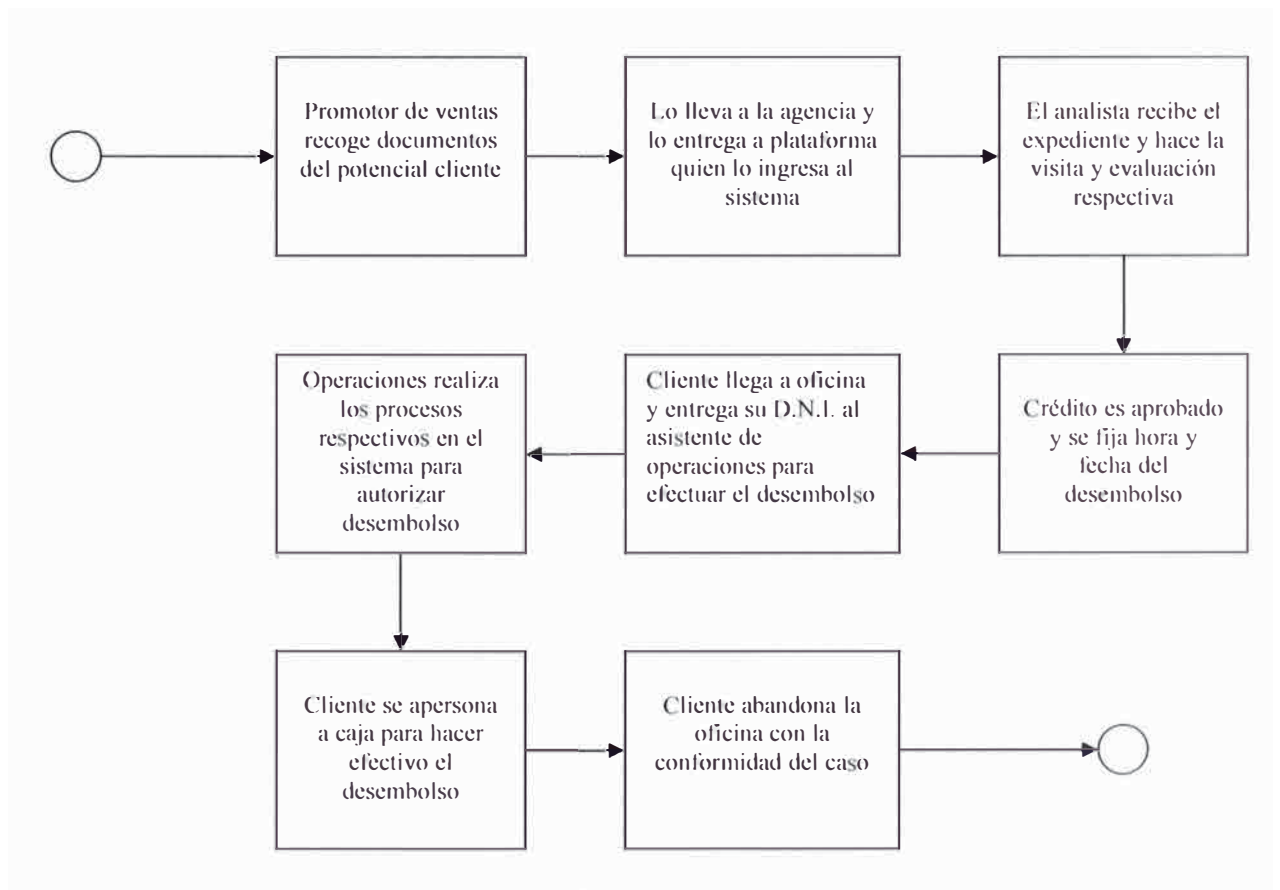
- Se recomienda el incremento de la inversión en marketing, especialmente el merchandising, como una manera de atraer y premiar la puntualidad de los clientes.
- Se recomienda la realización de charlas de capacitación para los clientes para el mejoramiento de las ventas y gestión de los negocios.
- Se recomienda campañas de fidelización de clientes ya que se ha detectado que dada la accesibilidad al crédito existen muchos casos de sobredeuda.
- Se debe evitar la rotación de personal ya que esto desestabiliza la buena marcha de la Oficina y redundaría en un buen servicio al cliente.

BIBLIOGRAFIA

- Memoria Anual de Edyficar, años 2004, 2005
- Michael Porter, Estrategias Competitiva, Capitulo segundo.
- Djalma de Pinho – “Estrategia Empresarial, una abordaje emprendedora – 1991”
- Manual de Créditos de Edyficar, año 2004
- Manual de Financiamiento para Mype
www.prompyme.gob.pe/downloads/financiamiento.pdf
- Fundamentos de Administración Financiera, J. Fred Weston – Eugene F. Brigham

ANEXOS

PROCESO DE CREDITO SEGÚN EL MODELO BPMN



CALCULO DE LAS PROVISIONES

En base al cuadro mostrado en el marco teórico respecto a la calificación de cartera y participación, las provisiones se calculan de la siguiente manera:

CARTERA MOROSA	PARTICIPACION
CPP	28.6%
Deficiente	14.3%
Dudoso	14.3%
Pérdida	42.8%

Provisión: Incremento de cartera*mora (%Calificación CPP*Provisión respectiva + %Calificación Deficiente*Provisión respectiva + %Calificación Dudoso*Provisión respectiva + %Calificación Pérdida*Provisión respectiva)

Provisión: Incremento de cartera* mora*0.564

ALTERNATIVA I: $816*0.0685*0.564 = 31.52$

ALTERNATIVA II: $969*0.0635*0.564 = 34.70$

ALTERNATIVA III: $795.6*0.0646*0.564 = 28.987$

CALCULO DE INTERESES POR ESCUDO FISCAL

Incremento de cartera* %capital como deuda * costo de ese capital* (1-T)

ALTERNATIVA I: $816*0.834*0.09*0.7 = 42.84$

ALTERNATIVA II: $969*0.834*0.09*0.7 = 50.87$

ALTERNATIVA III: $795.6*0.834*0.09*0.7 = 41.769$

$$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta} + \text{Gastos Financieros} * (1 - t)}{\text{Activo Total Promedio}}$$

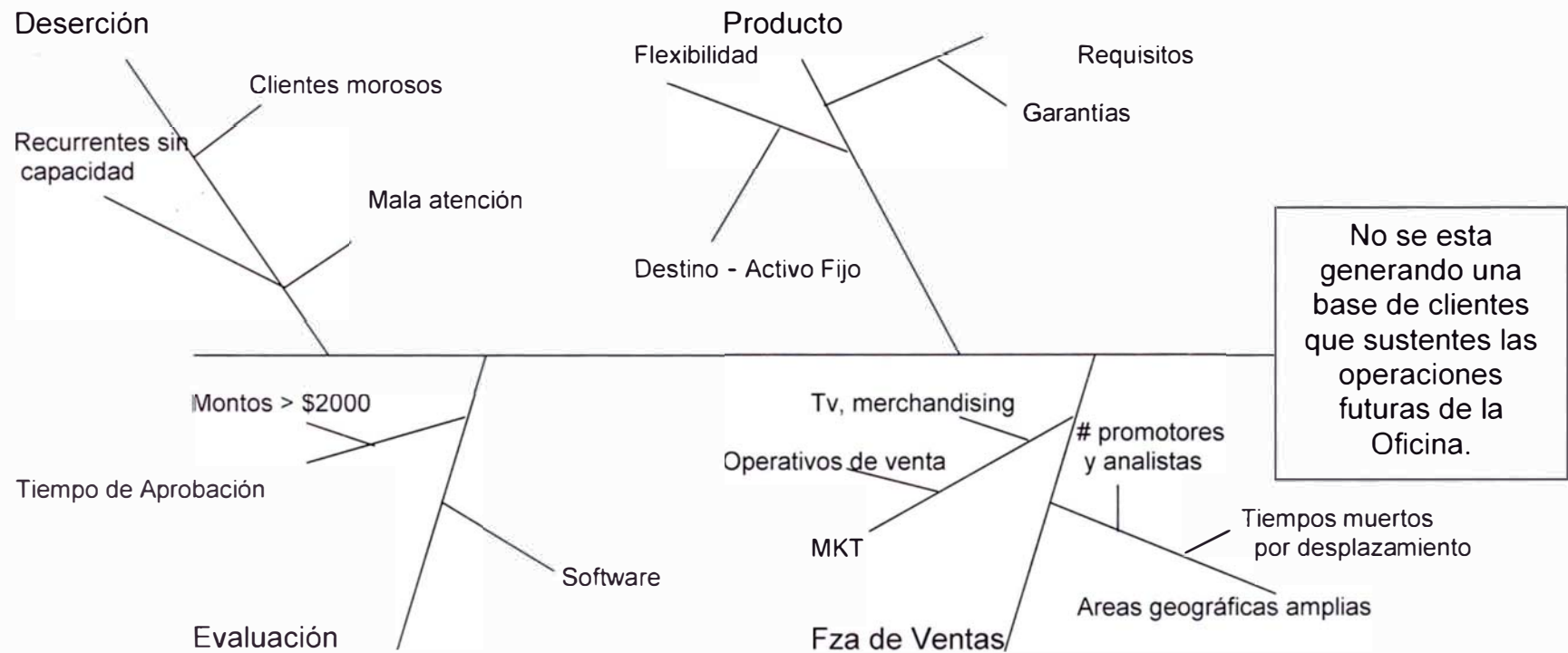
CONCEPTO	ALTERNATIVA I	ALTERNATIVA II	ALTERNATIVA III
Flujo ingreso de efectivo	938.16	1114.05	914.7
Inversión	(816)	(969)	(795.6)
UAll = EBIT	122.16	145.05	119.1
Impuestos 30%	(36.648)	(43.515)	(35.73)
Utilidad Neta	85.512	101.535	83.37
Flujo de Caja	85.512	101.535	83.37

ALTERNATIVA I: $(85.512 + 816*0.834*0.09*0.7) / 816 = 15.7336\%$

ALTERNATIVA II: $(101.535 + 969*0.834*0.09*0.7) / 969 = 15.7325\%$

ALTERNATIVA III: $(83.37 + 795.6*0.834*0.09*0.7) / 795.6 = 15.7331\%$

DIAGRAMA CAUSA - EFECTO



EDYFICAR

