



UNIVERSIDAD  
**SAN IGNACIO  
DE LOYOLA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**Carrera de Administración**

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA PARA EL  
ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EDPYME MICASITA  
S.A. 2015-2017 LIMA-PERÚ**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional  
de Licenciado en Administración**

**ALEXANDER YURY MARCA FLORES**

**Asesor:  
Alberto Romaní Torres**

**Lima – Perú  
2019**

## Índice general

Resumen ejecutivo .....	1
Capítulo 1. Generalidades de la empresa .....	3
1.1. Breve reseña histórica de la empresa.....	3
1.2. Giro de la empresa .....	3
1.3. Nombre o razón social de la empresa.....	3
1.4. Ubicación de la empresa (dirección, teléfono y mapa de ubicación) .....	3
1.5. Tamaño de la empresa (micro, pequeña, mediana o grande).....	4
1.6. Organigrama de la empresa .....	5
1.7. Misión, Visión y cultura organizacional .....	5
1.8. Productos y clientes.....	6
1.9. Premios y certificaciones .....	9
1.10. FODA de la empresa.....	11
Capítulo 2. Justificación del tema .....	20
2.1. Alcance y limitaciones .....	20
2.2. Importancia del tema presentado .....	20
2.3. Objetivo general y específico.....	20
Capítulo 3. Presentación del área funcional.....	22
3.1. Descripción del área funcional completa.....	22
3.2. Características, objetivos del área. ....	23
3.3. Organigrama del área funcional y descripción de funciones del personal .....	23
Capítulo 4. Diagnóstico del área funcional .....	32
4.1. Descripción de la situación actual.....	32
Capítulo 5. Identificación del problema: .....	36
5.1. Definir el problema real del área.....	36
5.2. Listar las consecuencias relevantes que se originaron a partir del problema .....	36
5.3. Matriz FODA del área funcional, y matrices EFE y EFI, con las interpretaciones de cada matriz.....	37
Capítulo 6. Planteamiento y análisis de las alternativas de solución .....	41
6.1. Planteamiento de las alternativas de solución .....	41
6.2. Análisis de las alternativas de solución:.....	43
Capítulo 7. Selección de la alternativa .....	59
7.1. Beneficios Cualitativos .....	59
7.2. Beneficios Cuantitativos .....	60
Impacto (Pérdida de Clientes).....	60
Objetivos por alternativa de solución .....	64
Inversión.....	65
Gastos operativos.....	65

Flujos de caja .....	66
Tasa de descuento .....	67
Indicadores financieros .....	69
7.3. Selección de la alternativa.....	69
Capítulo 8. Conclusiones y recomendaciones.....	70
Referencias bibliográficas .....	72
Anexos .....	75
Anexo 1: Estado de Resultado (2015-2017).....	75
Anexo 2: Estados de Situación Financiera (2015-2017) .....	78
Anexo 3: Indicadores Financieros (2015-2017) .....	84
Anexo 4: Reclamos 2017 .....	87
Anexo 5: Reclamos 2016 .....	88
Anexo 6: Reclamos 2015 .....	89
Anexo 7: Incorporación de plataforma virtual en el proceso operativo .....	90
Anexo 8: Proyección de reclamos .....	92
Anexo 9: Reclamos de Enero a Junio 2018.....	93
Anexo 10: Estado de Resultado (2018).....	94
Anexo 11: Estado de Situación Financiera (2018).....	96
Anexo 12: Valor de clientes perdidos por expedientes rechazados .....	98

## Índice de Tablas

Tabla 1. Información de Trabajadores y/o Prestadores de Servicio .....	4
Tabla 2. Nuevo Crédito MiVivienda.....	6
Tabla 3. Crédito Techo Propio .....	7
Tabla 4. Bono del Buen Pagador .....	8
Tabla 5. Niveles de Subsidio del BBP .....	9
Tabla 6. Mi Casa Más .....	9
Tabla 7. Clasificación Crediticia 2015 .....	10
Tabla 8. Clasificación Crediticia 2016 .....	10
Tabla 9. Clasificación Crediticia 2017 .....	10
Tabla 10. Distribución de demanda insatisfecha .....	18
Tabla 11. FODA de la empresa .....	19
Tabla 12. Cantidad de empleados - Área de Producción .....	22
Tabla 13. Sub-áreas de Producción.....	22
Tabla 14. Proceso Crédito Mi Casa Más.....	29
Tabla 15. Proceso Nuevo Crédito Mi Vivienda y Techo Propio .....	31
Tabla 16. Porcentaje de Expedientes Rechazados.....	34
Tabla 17. Rechazo de expedientes - 2018.....	36
Tabla 18. FODA del área de Producción.....	39
Tabla 19. Matriz de Factores externos - EFE .....	40
Tabla 20. Matriz de factores Internos EFI .....	41
Tabla 21. Indicadores de gestión propuestos.....	43
Tabla 22. Costo de horas extras .....	45
Tabla 23. Capacitación de plataforma digital de clasificación de clientes.....	47
Tabla 24. Comité de procesos operativos .....	47
Tabla 25. Cronograma Alternativa 1 .....	49
Tabla 26. Cronograma Alternativa 2 .....	50
Tabla 27. Presupuesto Alternativa 1: Mejora del proceso de clasificación de clientes.....	50
Tabla 28. Presupuesto Alternativa 2: Creación de comité de estandarización y mejora de procesos operativos.....	51
Tabla 29. Slack vs. WhatsApp .....	53
Tabla 30. Costo de programas de comunicación .....	55
Tabla 31. Actualización OwnCloud .....	55
Tabla 32. Costo de hora extra - Gerente de producción.....	57
Tabla 33. Presupuesto de capacitación de programas.....	57
Tabla 34. Cronograma Alternativa 3 .....	58
Tabla 35. Presupuesto Alternativa 3 .....	58
Tabla 36. Beneficios Cualitativos .....	60
Tabla 37. Razones de reclamos .....	61
Tabla 38. Desembolso promedio .....	61
Tabla 39. Tasa de interés promedio.....	61
Tabla 40. Temporalidad .....	62
Tabla 41. Condiciones del crédito.....	62
Tabla 42. Resumen de Cronograma de pago - soles.....	63
Tabla 43. Valor de clientes perdidos .....	64
Tabla 44. Objetivo Alternativa 1 y 2 .....	64
Tabla 45. Objetivo Alternativa 3 .....	64
Tabla 46. Reunión del Comité de procesos .....	65

Tabla 47. Costo de horas extras por profesional.....	65
Tabla 48. Capacitaciones de procesos .....	65
Tabla 49. Gastos operativos de la alternativa 1 y 2.....	66
Tabla 50. Gastos operativos de la alternativa 3 .....	66
Tabla 51. Flujo de Caja - Alternativa 1 y 2 .....	67
Tabla 52. Flujo de Caja - Alternativa 3 .....	67
Tabla 53. ROE de EDPYME Micasita .....	68
Tabla 54. ROI EDPYME Micasita.....	68
Tabla 55. Datos para CAPM .....	68
Tabla 56. Beneficios Cuantitativos .....	69

## Índice de Figuras

Figura 1. Ubicación.....	4
Figura 2. Organigrama de la empresa .....	5
Figura 3. Ranking según Créditos otorgados por IFI - Nuevo Crédito Mivivienda.....	11
Figura 4. TCEA para Créditos Hipotecarios – Lima.....	12
Figura 5. OwnCloud.....	13
Figura 6. Zendesk.....	14
Figura 7. Simulador de Créditos .....	14
Figura 8. Organigrama del área funcional.....	23
Figura 9. Crédito Mi Casa Más .....	28
Figura 10. Nuevo Crédito Mi Vivienda y Techo Propio.....	30
Figura 11. Árbol de problemas.....	35
Figura 12. Histórico de reclamos EDPYME MiCasita.....	37
Figura 13. Logo Slack.....	51
Figura 14. Resultados de Slack .....	52
Figura 15. Logo Asana.....	54
Figura 16. Grandes clientes de Asana .....	54
Figura 17. Fórmula CAPM .....	68

## Resumen ejecutivo

El presente trabajo de suficiencia profesional consistió en realizar el **DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA PARA EL ÁREA DE OPERACIONES DE LA EDPYME MI CASITA S.A.** y se realizó en el marco del proceso de titulación de la Universidad San Ignacio de Loyola. Se ha desarrollado en el siguiente orden:

En el **Primer Capítulo:** se elaboró una breve reseña histórica de la empresa, se presentó el giro de la empresa, su razón social, ubicación y tamaño de la empresa, su organigrama, misión, visión y cultura organizacional. Además, el resumen del macro y micro ambiente a través del FODA y presentación de cifras relevantes de los estados financieros, los cuales servirán apoyo para tener un amplio conocimiento real de la organización. En el primer capítulo se puede identificar que la empresa está especializada en créditos hipotecarios para las Pymes y trabajadores independientes, además se identificaron estrategias para utilizar las fortalezas y oportunidades para minimizar las amenazas y contrarrestar las debilidades.

En el **Segundo Capítulo:** se presenta la justificación del documento, donde se muestra los alcances del trabajo, las limitaciones que se ha tenido y los objetivos que se persigue con la investigación realizada.

En el **Tercer Capítulo:** se menciona las características y objetivos del área funcional, los cuales estarán acompañados de una representación gráfica de la estructura organizacional, que servirá de apoyo para comprender la situación actual de sus actividades. El área funcional a evaluar es el área de producción, la cual está conformada por las siguientes sub-áreas: Crédito, Operaciones, Legal y Cobranza. Además, se ha descrito los procesos y tiempos de desembolsos que serán la base para la determinación posterior de los problemas.

En el **Cuarto Capítulo:** se identificó y desarrolló los problemas del área de producción, los cuales fueron presentada de manera sintetizada en un árbol de problemas para poder determinar la relación que existe entre ellos. Así se identificó el problema principal "Deficiente Gestión del Área de Producción", las causas que lo originan y los efectos que produce en la empresa.

En el **Quinto Capítulo:** Se caracterizo y detallo la problemática que surge en el área, el cual fue revisado y presentado mediante algunas herramientas de trabajo tales como las matrices FODA, EFE y EFI.

En el **Sexto Capítulo:** Se plantean posibles alternativas de solución, las cuales son: (1) Mejora del proceso de clasificación de clientes; (2) Crear comité de estandarización y mejora de procesos operativos; (3) Implementación de un espacio de comunicación y colaboración. Se realizó una evaluación de las alternativas que involucra el presupuesto, beneficios cualitativos y cuantitativos (indicadores financieros) que generará cada alternativa de solución propuesta. Para la evaluación de la alternativa se consideró a la alternativa 1 y 2 como una sola alternativa debido a que ambas buscan mejorar el proceso actual del área de producción.

En el **Séptimo Capítulo;** Se consolido los beneficios y costos de la alternativa 1 y 2 versus los de la alternativa 3, resultando que la alternativa 1 y 2 proporciona los mejores beneficios para el área. Por tal motivo, se seleccionó la ***Mejora del proceso de clasificación de clientes y creación de un comité para la mejora de procesos operativos.***

## **Capítulo 1. Generalidades de la empresa**

### **1.1. Breve reseña histórica de la empresa**

MiCasita hipotecaria es una institución especializada en brindar crédito hipotecario constituido en diciembre del año 2005 con el aporte de Inversiones La Hipotecaria S.A.C. y el Banco Interamericano Desarrollo. Su principal actividad es la intermediación de capitales de entidades bancarias, Fondo Mivivienda, COFIDE, entre otros, con el propósito de colocarlo bajo la media de crédito hipotecario a bajo costos.

Las operaciones de MiCasita Hipotecaria se centran en otorgar créditos hipotecarios que satisfagan la demanda de vivienda de los segmentos medio bajo y bajo de la población. Dicha institución cuenta con una oficina administrativa ubicada en la zona empresarial de San Isidro donde se realizan todas sus operaciones y además cuenta con una oficina de Información ubicada en el Centro Comercial Plaza Lima Norte.

Su público objetivo se ubica mayoritariamente en los sectores C y D, dado que los proyectos de vivienda enmarcados dentro del programa MiVivienda permite atender a este último sector. Por otro lado, la colocación de los productos de MiCasita Hipotecaria se realiza mediante la labor de campo en las ciudades de Lima, Piura, Chiclayo, Trujillo, Ica y Arequipa a través de consejeros hipotecarios.

### **1.2. Giro de la empresa**

Prestación de servicios financieros (Crédito Hipotecario)

### **1.3. Nombre o razón social de la empresa**

Entidad de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa MiCasita Sociedad Anónima (EDPYME MICASITA S.A.)

### **1.4. Ubicación de la empresa (dirección, teléfono y mapa de ubicación)**

Dirección: Av. Rivera Navarrete Nro. 645 – San Isidro

Teléfono: 2218899

Mapa:



**Figura 1. Ubicación**

### 1.5. Tamaño de la empresa (micro, pequeña, mediana o grande)

MiCasita Hipotecaria está clasificada como EDPYME (Entidad de Desarrollo a la Pequeña y Micro Empresa), lo que quiere decir que es una entidad financiera regulada por la Superintendencia de Banca, Seguro y AFP (SBS).

Una EDPYME brinda financiamiento principalmente a pequeños y micro empresarios.

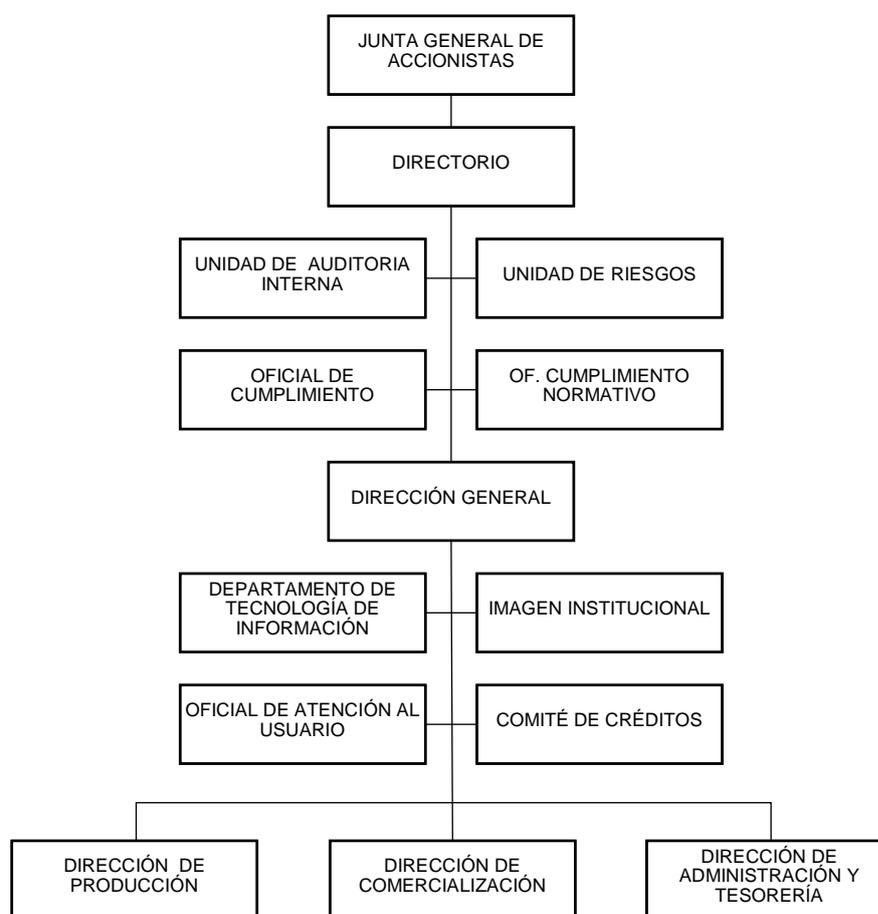
La empresa cuenta con 61 trabajadores en planilla y 13 prestadores de servicios:

**Tabla 1. Información de Trabajadores y/o Prestadores de Servicio**

Período	N° de Trabajadores	N° de Pensionistas	N° de Prestadores de Servicio
2017-06	52	0	5
2017-07	54	0	2
2017-08	56	0	9
2017-09	57	0	8
2017-10	55	0	14
2017-11	57	0	13
2017-12	58	0	15
2018-01	56	0	11
2018-02	56	0	10
2018-03	56	0	11
2018-04	59	0	13
<b>2018-05</b>	<b>61</b>	<b>0</b>	<b>13</b>

Nota: SUNAT – Consulta RUC 20511904162

## 1.6. Organigrama de la empresa



**Figura 2. Organigrama de la empresa**

## 1.7. Misión, Visión y cultura organizacional

### Misión

“Ayudar a las familias peruanas a realizar el sueño de la casa propia, ofreciéndoles un servicio de financiamiento personalizado que sea fácil, ágil y al alcance de todos”.

### Visión

“Ser la entidad financiera especializada de créditos hipotecarios más importante del Perú, reconocido por su calidad de servicios, transparencia, eficiencia e innovación”.

### Valores

- Servicio de excelencia

- Integridad
- Profesionalismo
- Compromiso Social
- Innovación

## 1.8. Productos y clientes

### Productos

Actualmente, MiCasita Hipotecaria ofrece las siguientes opciones de financiamiento:

- Nuevo Crédito MiVivienda

**Tabla 2. Nuevo Crédito MiVivienda**

Requisitos	Beneficios	Características
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso mínimo neto mensual, individual o conyugal, de S/. 1,000.</li> <li>• Edad de 20 a 75 años al finalizar el crédito.</li> <li>• El solicitante y/o su cónyuge no pueden haber adquirido una vivienda financiada o garantizada con recursos del Fondo MiVivienda, Fonavi, Banco de Materiales o Programa Techo Propio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bono del buen pagador (BBP) de S/.6,200 hasta S/.17,500</li> <li>• Prepagos sin penalidad desde la primera cuota.</li> <li>• Periodo de gracia de hasta 6 meses para pagar la primera cuota.</li> <li>• Cuotas dobles en julio y diciembre.</li> <li>• Validación de ahorro vivienda de todas las entidades financieras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuota inicial mínima 10% del valor del inmueble.</li> <li>• Moneda en nuevos soles.</li> <li>• Cuotas fijas durante todo el plazo del crédito.</li> <li>• Plazo del préstamo de 10 a 20 años.</li> <li>• Valor del inmueble desde S/. 57,500 hasta S/. 304,100.</li> </ul>

Nota: Portal web Mi Casita. "Nuestros productos".

- Crédito Techo Propio

Por otro lado, también se ofrece el crédito Techo Propio que a pesar de estar dentro del crédito MiVivienda, el programa Techo Propio tiene las siguientes características diferentes:

**Tabla 3. Crédito Techo Propio**

Requisitos	Beneficios	Características
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El ingreso neto familiar debe ser entre S/. 1,000 a S/. 3,626.</li> <li>• Edad de 20 a 75 años al finalizar el crédito.</li> <li>• El solicitante y/o su cónyuge no pueden haber adquirido una vivienda financiada o garantizada con recursos del Fondo MiVivienda, Fonavi, Banco de Materiales.</li> <li>• Haber sido declarado "Elegible" por el Fondo MiVivienda (El trámite se realiza en las oficinas del Fondo MiVivienda)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficio del Bono Familiar Habitacional (BFH) de S/. 33,200</li> <li>• Garantías de: carta fianzas, fianza solidaria, fideicomiso (en la modalidad vivienda nueva), y certificado bancario.</li> <li>• Cuotas dobles en Julio y Diciembre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuota inicial mínima de 3% del valor del inmueble.</li> <li>• Moneda en nuevos soles.</li> <li>• Cuotas fijas durante todo el plazo del crédito.</li> <li>• Plazo del préstamo de 10 a 20 años.</li> <li>• Valor de las viviendas desde S/.23,100 hasta S/.82,200 para casas y S/.102,700 para departamentos</li> </ul>

- **Bono del Buen Pagador (BBP)**

El BBP es un beneficio que se le da las personas con un crédito otorgada por el Fondo Mivivienda (Nuevo crédito Mi Vivienda y Techo Propio) y tiene las siguientes características:

**Tabla 4. Bono del Buen Pagador**

Requisitos	Beneficios	Características
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso mínimo neto mensual, individual o conyugal, de S/. 1,000.</li> <li>• Edad de 20 a 75 años al finalizar el crédito.</li> <li>• No tener vivienda al momento de solicitar el crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bono al buen pagador (BBP) desde S/. 6,200 hasta S/. 17,500</li> <li>• Desembolso del crédito en 15 días útiles.</li> <li>• Periodo de gracia de hasta 6 meses para pagar la primera cuota.</li> <li>• Cuotas dobles en julio y diciembre.</li> <li>• Validación de ahorro vivienda de todas las entidades financieras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuota inicial mínima 10% del valor del inmueble, a la cual se le suma el Bono del Buen Pagador (BBP).</li> <li>• Moneda en nuevos soles.</li> <li>• Cuotas fijas durante todo el plazo del crédito.</li> <li>• Plazo del préstamo de 10 a 20 años.</li> <li>• Para valores de vivienda desde S/. 57,500 hasta S/. 304,100.</li> <li>• Se pueden realizar prepagos parciales durante todo el plazo del crédito y pago total después de los 5 años.</li> </ul>

Nota: Portal web Mi Casita. "Nuestros productos".

De acuerdo al valor de la vivienda del cliente, el valor del Bono al Buen Pagador será como se muestra a continuación:

**Tabla 5. Niveles de Subsidio del BBP**

Valor de la vivienda	Monto del Bono del Buen Pagador (BBP) - S/.
De S/.57,500 hasta S/.82,200	17,500
De S/.82,201 hasta S/.123,200	14,400
De S/.123,201 hasta S/.205,300	12,900
De S/.205,301 hasta S/.304,100	6,200

Nota: Portal web Mi Casita. "Nuestros productos".

- Mi Casa Más

**Tabla 6. Mi Casa Más**

Requisitos	Beneficios	Características
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ingreso mínimo neto mensual, individual o conyugal, de S/. 1,000.</li><li>• Edad de 20 a 75 al finalizar el crédito.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Compra de vivienda nueva o de segundo uso.</li><li>• Prepagos sin penalidad desde la primera cuota.</li><li>• Posibilidad de deslizar tus cuotas en caso de interrupción o suspensión de tus ingresos (entre 01 y 05 cuotas consecutivas, un total de 09 cuotas).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuotas iniciales mínimas del 10% para primera vivienda y 30% para segunda vivienda.</li><li>• Moneda en Nuevos soles.</li><li>• Cuotas fijas.</li><li>• Plazo del préstamo de 10 a 20 años.</li><li>• Financiamiento desde S/. 27,000 hasta S/. 364,500.</li></ul>

Nota: Portal web Mi Casita. "Nuestros productos".

### Clientes

La empresa se dirige a pequeños y microempresarios además de a personas que no cuentan con empleos formales y que no cuentan con las condiciones de presentar garantías convencionales. Principalmente se dirige a los NSE C y D.

### **1.9. Premios y certificaciones**

- Clasificación Crediticia

En el 2015, la empresa cuenta con una clasificación B- y una perspectiva estable. La clasificación B indica que la empresa es "solvente gran fortaleza financiera intrínseca, con posicionamiento

adecuado en el sistema, con cobertura total de riesgos presentes y poca vulnerabilidad frente a algunos riesgos futuros” (Pacific Credit Rating – PCR, 2015).

**Tabla 7. Clasificación Crediticia 2015**

<b>Fecha de comité: 18 de enero 2016 con EEFF1 al 30 de setiembre del 2015</b>		
<b>Sector Financiero, Perú</b>		
<b>Aspecto o Instrumento Clasificado</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Perspectiva</b>
Fortaleza Financiera	B-	Estable
<b>Equipo de Análisis</b>		
Mariella Pajuelo Liberati <a href="mailto:mpajuelo@ratingspcr.com">mpajuelo@ratingspcr.com</a>	Carla Miranda P. <a href="mailto:cmiranda@ratingspcr.com">cmiranda@ratingspcr.com</a>	(511) 208.2530

Nota: Pacific Credit Rating

La misma clasificación se observa para el 2016, mientras que para el 2017 obtuvo una clasificación del B+ de acuerdo con la clasificadora de riesgo Pacific Credit Rating.

**Tabla 8. Clasificación Crediticia 2016**

<b>Fecha de comité: 18 de enero 2017 con EEFF1 al 30 de setiembre del 2016</b>		
<b>Sector Financiero, Perú</b>		
<b>Aspecto o Instrumento Clasificado</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Perspectiva</b>
Fortaleza Financiera	B-	Estable
<b>Equipo de Análisis</b>		
Mariella Pajuelo Liberati <a href="mailto:mpajuelo@ratingspcr.com">mpajuelo@ratingspcr.com</a>	Carla Miranda P. <a href="mailto:cmiranda@ratingspcr.com">cmiranda@ratingspcr.com</a>	(511) 208.2530

Nota: Pacific Credit Rating

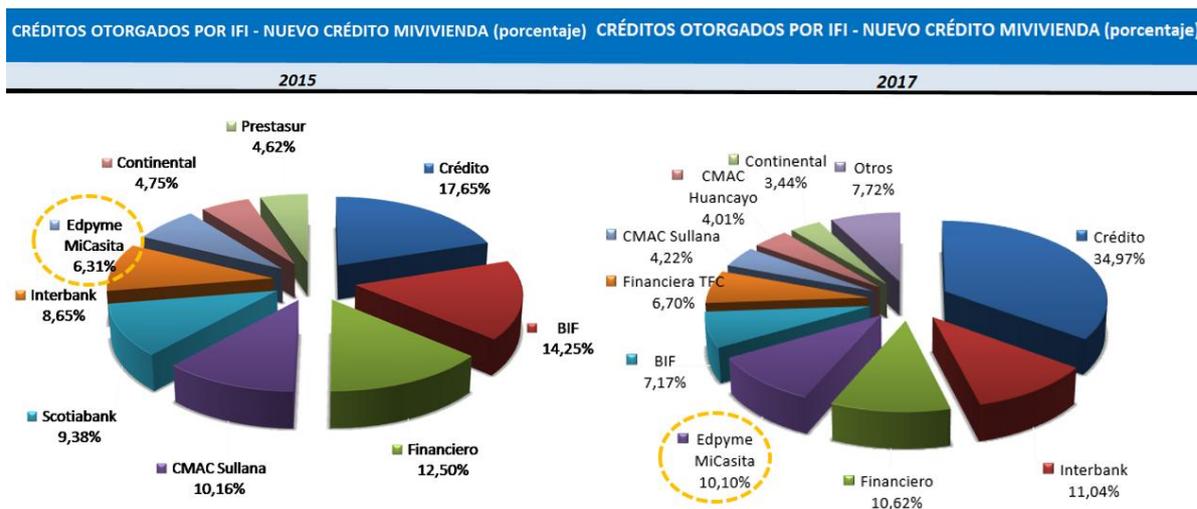
**Tabla 9. Clasificación Crediticia 2017**

<b>Fecha de comité: 18 de enero 2018 con EEFF1 al 30 de setiembre del 2017</b>		
<b>Sector Financiero, Perú</b>		
<b>Aspecto o Instrumento Clasificado</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Perspectiva</b>
Fortaleza Financiera	B+	Estable
<b>Equipo de Análisis</b>		
Mariella Pajuelo Liberati <a href="mailto:mpajuelo@ratingspcr.com">mpajuelo@ratingspcr.com</a>	Carla Miranda P. <a href="mailto:cmiranda@ratingspcr.com">cmiranda@ratingspcr.com</a>	(511) 208.2530

Nota: Pacific Credit Rating

- Ranking Anual por Institución Financiera Intermediaria (IFI) del Fondo Mivivienda

De acuerdo al ranking de colocaciones del Programa gubernamental “Fondo Mivivienda”, la posición que ocupa Mi Casita Hipotecaria ha aumentado su participación desde 6.31% en el 2015 a 10.10% en el 2017, pasando del séptimo puesto en el 2015 al cuarto puesto en el 2017.



**Figura 3. Ranking según Créditos otorgados por IFI - Nuevo Crédito Mivivienda**

### 1.10. FODA de la empresa

Se ha identificado los siguientes factores internos y externos:

#### Fortalezas

1. Enfoque especializado en créditos hipotecarios.

MiCasita Hipotecaria es la primera institución enfocada en créditos hipotecarios, lo que le ha permitido alcanzar una especialización en la materia y poder ofrecer tasas competitivas en el mercado. Asimismo, MiCasita Hipotecaria crea carteras de préstamos hipotecarios y los transfiere a inversionistas institucionales que cuentan con los recursos adecuados. Asimismo, dicho enfoque le ha permitido especializarse en el sector de mypes y poder brindar la TCEA (tasa que incluye todos los costos del crédito) más baja para créditos hipotecarios en soles a Julio 2018.

Al 17/07/2018

Entidad	TCEA(*)
EDPYME MICASITA	10,93 %
BANCO GNB	11,87 %
BANCO CONTINENTAL	12,18 %
BANCO DE CREDITO	13,39 %
BANCO FINANCIERO	13,63 %
BANCO DE COMERCIO	13,84 %
CMAC TACNA	14,66 %
CMCP LIMA	14,9 %
CMAC AREQUIPA	14,9 %
BANBIF	15,43 %
SURA EAH	15,58 %
SCOTIABANK PERU	16,38 %
CMAC HUANCAYO	18,02 %
INTERBANK	19,73 %
CMAC TRUJILLO	19,73 %
FINANCIERA CONFIANZA	22,17 %
CMAC PIURA	28,53 %
MIBANCO	30,02 %

\*Se registra la TCEA máxima aplicable al producto.

TCEA: Tasa de Costo Efectivo Anual

MAS INFORMACIÓN: [Comisiones, Seguros, tasas moratorias y much](#)

**Figura 4. TCEA para Créditos Hipotecarios – Lima**

Nota: Superintendencia de Banca, Seguro y AFP (SBS). Costos y rendimientos de productos financieros.

2. Estable clasificación crediticia (B-, según Pacific Rating Credit).  
A partir del 2015, la institución crediticia Pacific Rating Credit, ha otorgado a la empresa una clasificación B-, lo que quiere decir que es una empresa solvente y poca vulnerabilidad frente a riesgos futuros.
3. Personal capacitado en créditos hipotecarios.  
La empresa cuenta con personal experimentado en asuntos de créditos hipotecarios, la mayoría del personal tiene de 4 a más años de experiencia en el tema.
4. Corto tiempo para responder la solicitud de hipotecas (48 horas).  
La empresa tiene como política institucional realizar la evaluación crediticia y verificación e información del solicitante en 2 días hábiles.
5. Infraestructura de sistemas y tecnología de vanguardia

La empresa cuenta con sistemas y tecnología que permite al personal de las distintas áreas agilizar los diversos procesos, así como brindar una mejor información y atención al cliente potencial y antiguo.

En primer lugar, se cuenta el sistema OwnCloud X que permite compartir y sincronizar información de manera segura entre los trabajadores. Luego se cuenta con el sistema Zendesk, el cual brinda una plataforma de conectarse con el cliente (potencial o antiguo) en tiempo real (horario de oficina) o dejar un mensaje que será atendido en la brevedad posible. Además, cuenta con un simulador de créditos en la página web que permite al usuario saber cuánto sería su cuota a pagar por determinada cantidad de crédito y plazo a pagar.



**Figura 5. OwnCloud**

Realice su consulta

Lo sentimos, pero no estamos en línea en este momento. Deja un mensaje y nos pondremos en contacto con usted.

**Detalles de contacto \***

Nombre, correo electrónico

**Mensaje \***

Enviar mensaje

zendesk

**Figura 6. Zendesk**

### Simulador de Créditos

Por favor ingrese los siguientes datos :

Tipo producto:	<input type="text" value="Seleccione"/>
Moneda:	<input type="text"/>
Valor del inmueble:	<input type="text" value="0.00"/>
Cuota Inicial	<input type="text" value="0.00"/>
Plazo(Meses):	<input type="text"/>
Cuotas dobles	<input type="text" value="Seleccione"/>
Periodo de gracia(Meses):	<input type="text"/>
Tipo seguro de desgravamen:	<input type="text" value="Seleccione"/>
Dia pago:	<input type="text" value="seleccione"/>

a. Simuladores producto Mivivienda:

- Año base 360 días.
- Los pagos de créditos otorgados con recursos del Fondo Mivivienda, No se encuentran afectos al pago del impuesto a las transacciones financieras (ITF)

b. Simuladores producto Micasita:

- Año base 360 días.

**Figura 7. Simulador de Créditos**

## Debilidades

1. Limitadas fuentes de financiamiento  
La empresa tiene una dependencia del Fondo Mi Vivienda para brindar créditos, por lo que, en última instancia, la decisión de aprobar un desembolso no depende de la empresa, sino de otra institución, por lo que se debe hacer una rigurosa evaluación del solicitante para que no sea rechazado al final. Asimismo, cuenta con una variedad de socios inmobiliarios, los cuales dependiente al sector económico del país no siempre cubren la demanda de vivienda.
2. Falta de comunicación entre áreas.  
Actualmente no se cuenta con una vía de comunicación física o informática para lograr una comunicación de las modificaciones o estrategias que toma cada área, por lo que cada área de la empresa desconoce lo que hace la otra, ocasionando poca cooperación entre ellas.
3. Deficiente manual de procesos  
Los procesos para la obtención de un crédito hipotecario no están bien definidos, por lo que se puede incurrir en errores o tiempo extra de evaluación debido a que cada trabajador evalúa de manera distinta.
4. Horario para la entrega de minuta de compra-venta no definido.  
No se cuenta con un periodo de tiempo estándar para entregar la minuta de compra-venta a la notaria, por lo que muchas veces se emplea tiempo y dinero en llevar las minutas 1 por día en vez de esperar acumular un número en específico de minutas y llevarlas en paquete a la notaria, por lo que el tiempo incurrido en el proceso es muy variado para cada caso.

## Oportunidades

1. Alta demanda de viviendas.  
De acuerdo con el estudio de “Mercado de Edificaciones Urbanas en Lima Metropolitana y el Callao – Año 2017” elaborado por Capeco (Cámara Peruana de la Construcción), indica que la demanda efectiva de vivienda asciende a 490,092 hogares.
2. Ley de arrendamiento impulsará el sector inmobiliario.  
La Ley de arrendamiento aprobada en el Decreto Legislativo N° 1177 está enfocada en la compra, venta y alquiler-venta de viviendas, cuyo reglamento de promoción de del arrendamiento para vivienda (D.S. N° 017-2015-VIVIENDA) impulsará el sector inmobiliario principalmente porque ofrece mecanismos de arrendamiento de inmueble atractivos para

las personas de los sectores medios, independientes e informales; dichos mecanismos incluyen: exoneración de la cuota inicial, acceso al subsidio del Bono del Buen Pagador, opción de compra de la vivienda luego de un periodo de pago de renta, entre otros que dinamizarían el sector (Diario La República, 2015).

3. Mayor acceso a créditos hipotecarios.

En enero del 2018, el saldo de créditos hipotecarios en diversos bancos del país, se expandió en 8.17% comparada al mismo periodo del 2017, alcanzando así la mayor tasa de crecimiento desde octubre del 2015. Asimismo, Asbanc (Asociación de Bancos del Perú) informó que la entrega de créditos hipotecarios muestra una tendencia ascendente desde el 2017. Dicho incremento se debe principalmente a un mayor acceso a los créditos hipotecarios debido a tasas de interés más bajas, precios de inmuebles más estables y expectativas económicas positivas del país (Diario Oficial El Peruano, 2018). Por otro lado, en marzo del 2018, la “Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) modificó el Reglamento de Requerimiento de Patrimonio Efectivo por Riesgo de Crédito, en el que incentiva a las entidades financieras a prestar una mayor proporción de los créditos hipotecarios para segunda vivienda al fijar una menor cuota inicial” (Diario El Comercio, 2018).

4. Mayor inversión pública para el sector construcción.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI), en el 2017 el sector construcción creció a tasa de 4.78%, principalmente debido a un aumento del gasto de inversión pública en 9.6% (Diario El Comercio, 2017). Por otro lado, se espera que en el 2018 dicho sector crezca en 10% por la dinamización de la inversión pública, proceso de reconstrucción y ejecución de obras (Diario Oficial El Peruano, 2017). El hecho que las expectativas de crecimiento del sector construcción impulsarían también el crecimiento del sector inmobiliario, pues dichos sectores se encuentran conectados.

5. Recuperación de estabilidad económica del Perú.

A pesar de que las expectativas de crecimiento no se cumplieron como se esperaba debido a problemas que han afectado al país como casos de corrupción y el fenómeno del Niño Costero, las perspectivas económicas son positivas para el Perú. El Banco Mundial subió la proyección de crecimiento del país a 3.7% para el 2018; además, de acuerdo con un análisis de “SEMANA Económica” (portal web de noticias) “la recuperación

económica se dará de manera escalonada y alcanzará todos los sectores el próximo año. Por lo pronto, la minería, el agro y la construcción ya empezaron a ‘calentar’; le seguirán la banca, comercio, consumo masivo e industria” (Portal Semana Económica, 2018).

### Amenazas

1. Bajo crecimiento del sector inmobiliario.

Debido a la ralentización de la economía del país, el sector inmobiliario se vio afectado, observándose una tendencia negativa en el sector. Dicha tendencia se debe principalmente a una debilitación del mercado laboral, lo que ocasionó menor demanda de viviendas que motivó al mercado financiero a ajustar los créditos hipotecarios para disminuir el riesgo. De acuerdo con la Superintendencia de Banca, Seguro y AFP (SBS), el saldo de dichos créditos “pasó de crecer 23% entre el 2010 y el 2013 a solo 8% entre el 2014 y el 2017” (Instituto Peruano de Economía, 2018).

2. Medidas de la BCRP y SBS que limitan la expansión de los créditos hipotecarios.

“En el 2012, al subir de forma acelerada los precios de los inmuebles, la SBS endureció la norma e incentivó a las entidades a subir la cuota inicial” (Diario El Comercio, 2018). A pesar de que las medidas tomadas en el 2012 han sido prácticamente revertidas para dinamizar al sector inmobiliario que sufrió un bajo crecimiento, aún se puede observar que, debido al incremento de la tasa de morosidad, los créditos hipotecarios vienen desacelerándose (Situación Financiera BBVA, 2016).

3. Oferta de viviendas menor a la demanda, sobre todo en segmentos de precio medio-bajo,

Según el informe del Sector Inmobiliario del BBVA (2016), la demanda de viviendas se ubicó en 153 mil hogares, concentrándose la demanda en segmentos medios/bajos, donde la penetración de oferta es débil.

De acuerdo con Manuel Piñán, gerente de Negocio Inmobiliario de BBVA Continental, por cada 11 nuevas familias en Lima que tienen capacidad de endeudarse en una hipoteca, solo hay una oferta inmobiliaria (Castillo, 2018). Por otro lado, según la Revista Inmobiliaria del Perú “Mi Vivienda”, existe una demanda insatisfecha de 464, 760 hogares versus una demanda efectiva (hogares interesados en comprar y cuenta con los recursos necesarios para asumir una cuota inicial y cuota mensual de

créditos) de 490, 092 hogares, siendo la oferta en el sector de 25, 332 hogares (Revista Mi Vivienda N° 122, 2018, p.12).

**Tabla 10. Distribución de demanda insatisfecha**

PRECIO DE LA VIVIENDA EN S/.	DEMANDA EFECTIVA	OFERTA INMEDIATA	DEMANDA INSATISFECHA	PARTICIP. POR RANGO
	HOGARES	VIVIENDAS	HOGARES	%
HASTA 80 000	95 147	130	95 017	20.44
80 001 - 90 000	26 184	186	25 998	5.59
90 001 - 100 000	9 819	10	9 809	2.11
100 001 - 120 000	41 458	290	41 168	8.86
120 001 - 150 000	69 787	1 730	68 057	14.64
150 001 - 180 000	58 264	1 473	56 791	12.22
180 001 - 210 000	62 064	1 200	60 864	13.10
210 001 - 240 000	16 466	1 798	14 668	3.16
240 001 - 270 000	29 132	2 116	27 016	5.81
270 001 - 300 000	20 266	1 924	18 342	3.95
300 001 - 350 000	36 732	3 299	33 433	7.19
350 001 - 400 000	5 857	2 564	3 293	0.71
400 001 - 450 000	8 865	2 112	6 753	1.45
450 000 – 500 000	3 324	1 389	1 935	0.42
MÁS DE 500 000	6 727	5 111	1 616	0.35
<b>TOTAL</b>	<b>490 092</b>	<b>25 332</b>	<b>464 760</b>	<b>100.00</b>

Nota: Revista Mi Vivienda N° 122, 2018.

4. Desfase de cobertura de agua potable retrasa el incremento de la oferta de viviendas.

De acuerdo con el informe del Sector Inmobiliario del BBVA (2016), uno de los obstáculos que tendrá que superar el sector inmobiliario es la falta de acceso a servicios de agua potable y electricidad en zonas alejadas de Lima, lo que limita la construcción de viviendas en dichas áreas y, por ende, limita una mayor oferta de viviendas.

**Tabla 11. FODA de la empresa**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
1. Enfoque especializado en créditos hipotecarios.	1. Alta demanda de viviendas.
2. Estable clasificación crediticia (B-, según Pacific Rating Credit).	2. Ley de arrendamiento impulsará el sector inmobiliario.
3. Personal capacitado en créditos hipotecarios.	3. Mayor acceso a créditos hipotecarios.
4. Corto tiempo para responder la solicitud de hipotecas (48 horas).	4. Mayor inversión pública para el sector construcción.
5. Infraestructura de sistemas y tecnología de vanguardia	5. Recuperación de estabilidad económica del Perú.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Limitadas fuentes de financiamiento	1. Bajo crecimiento del sector inmobiliario.
2. Falta de comunicación entre áreas.	2. Medidas de la BCRP y SBS que limitan la expansión de los créditos hipotecarios.
3. Deficiente manual de los procesos	3. Oferta de viviendas menor a la demanda, sobre todo en segmentos de precio medio-bajo.
4. Horario para la entrega de minuta de compra-venta no definido	4. Desfase de cobertura de agua potable retrasa el incremento de la oferta de viviendas.

Elaboración propia

## **Capítulo 2. Justificación del tema**

### **2.1. Alcance y limitaciones**

#### Alcance:

El presente trabajo abarca la identificación y propuesta de solución para el problema identificado del área de producción de la empresa Mi Casita S.A.

El área de producción de Mi Casita S.A. abarca las operaciones relacionadas a la aprobación y otorgamiento de créditos hipotecarios (Nuevo Crédito MiVivienda; Mi Casita más; Techo Propio).

El área objeto de estudio en el presente trabajo abarca las sub-áreas de operaciones, legales, créditos y cobranza revisión, las cuales en conjunto se encargan de la verificación y evaluación de solicitudes de crédito, así como el posterior monitoreo del pago de las cuotas.

#### Limitaciones

El presente trabajo tiene 2 limitaciones bien marcadas:

Poca colaboración formal de la jefatura.

Limitado acceso a la información financiera.

### **2.2. Importancia del tema presentado**

El presente trabajo busca identificar los problemas que afectan al área de producción de Mi Casita S.A. y en base a dichos problemas plantear alternativas de solución que minimicen o neutralicen los efectos negativos en el desempeño del área.

Las alternativas de solución planteadas podrán ser utilizadas para empresas de similar corte en el sector financiero de tal manera que no incurran en las mismas fallas y errores.

### **2.3. Objetivo general y específico**

#### Objetivo General

Reducir un 20% la pérdida de clientes en EDPYME MICASITA S.A. originadas por errores en el área de producción.

### Objetivos Específicos

- Identificar los problemas que afectan al área de producción.
- Identificar las causas que ocasionan los problemas existentes en el área.
- Calcular el valor monetario de las pérdidas estimadas por los problemas identificados.
- Proponer alternativas de solución para el problema central del área.
- Realizar una evaluación financiera de cada alternativa de solución propuesta.
- Seleccionar la alternativa de solución con mejor rendimiento para el área y empresa.

### Capítulo 3. Presentación del área funcional

#### 3.1. Descripción del área funcional completa.

El área funcional a evaluar es el área de producción, el cual está compuesto por las sub-áreas de: operaciones, legal, créditos y cobranza. El área de producción tiene 15 empleados y se distribuyen de la siguiente manera:

**Tabla 12. Cantidad de empleados - Área de Producción**

Puesto	Área/Sub-área	Cantidad
Gerente de Producción	Producción	1
Jefe de créditos	Créditos	1
Analista de créditos	Créditos	5
Asistente de operaciones	Operaciones	3
Gerente Legal	Legal	1
Jefe legal	Legal	2
Gestor de cobranza	Cobranza	2
<b>Total</b>		<b>15</b>

Elaboración propia

El área de producción se encarga principalmente de la gestión y obtención de créditos hipotecarios, con el objetivo financiero de crear carteras de préstamos hipotecarios con la posibilidad de transferirlas a inversionistas institucionales que cuentan con los recursos adecuados.

**Tabla 13. Sub-áreas de Producción**

Sub-área	Actividades	Cantidad
Créditos	Se encarga de la verificación de datos y evaluación crediticia del solicitante	6
Operaciones	Realiza los trámites pertinentes para la obtención de cobros, seguros, entre otros trámites hasta el desembolso	3
Legal	Revisión y elaboración de documentos legales	3
Cobranza	Se encarga de ejecutar el cobro de las cuotas acordadas con el cliente	2
<b>Total de sub-áreas de producción</b>		<b>14</b>

Elaboración propia

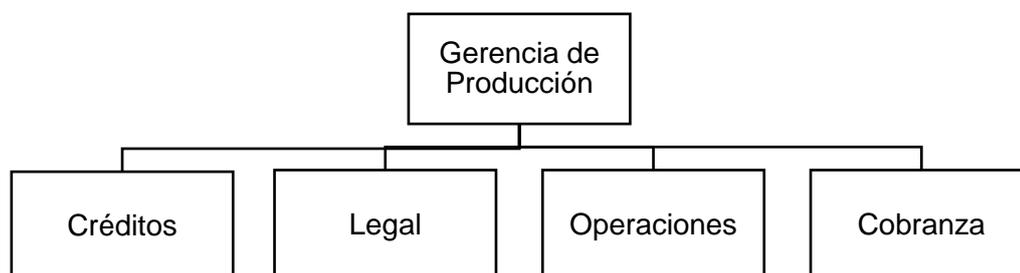
### 3.2. Características, objetivos del área.

El área de producción está compuesta por cuatro sub-áreas encargadas de la revisión, verificación y evaluación de solicitudes de crédito, así como el posterior monitoreo del pago de las cuotas.

Los objetivos del área son:

- Crear carteras de préstamos hipotecarios con la posibilidad de transferirlas a inversionistas institucionales que cuentan con los recursos adecuados.
- Garantizar el eficiente y oportuno soporte operativo de los productos y servicios financieros brindados por MiCasita Hipotecaria.
- Controlar las operaciones diarias de créditos.
- Velar por el cumplimiento de las políticas establecidas.
- Coordinar eficientemente todas las sub-áreas del área.

### 3.3. Organigrama del área funcional y descripción de funciones del personal



**Figura 8. Organigrama del área funcional**

A continuación, se detalla las funciones de cada área:

#### **Créditos:**

Número de trabajadores: 6

Funciones:

- Recepción de expedientes provenientes del área comercial.
- Revisión de documentos según la normativa de créditos y registro en el sistema.

- Impresión de solicitud de aprobación con sus respectivos documentos de RENIEC y ESSALUD.
- Realización de visitas en campo para evaluación de los negocios de clientes Microempresarios.
- Elaboración de informe en Excel para sustentación en comité en créditos con el directorio.
- Si el directorio está conforme, se procede a ingresar la aprobación en el sistema.
- Envío de expedientes al área de operaciones.

### **Legal**

Número de trabajadores: 3

Funciones:

- Revisión de documentos legales del File Master y expedientes de los clientes solicitantes de un crédito hipotecario (proyectos inmobiliarios)
- Elaboración de los contratos Marco con los Vendedoras/Constructoras
- Registro de las garantías de hipotecas en el sistema
- Registro de las renovaciones de las cartas fianzas en el sistema
- Redacción de cartas notariales, de ser el caso
- Absolución de consultas legales a las demás áreas
- Respuesta a los requerimientos del Fondo MiVivienda, COFIDE, SBS y demás
- Respuesta a los requerimientos de las diferentes instancias judiciales
- Envío de los documentos correspondientes a notaría
- Pago de los gastos de cierre (derechos notariales y derechos registrales) a notaría
- Pago de los desembolsos de los bonos y créditos a favor de las Vendedoras/Constructoras
- Revisión de temas legales corporativos (propios de la sociedad)
- Subsanción de observaciones efectuadas por SUNARP, FMV, SBS y COFIDE

### **Operaciones:**

Número de trabajadores: 3

Funciones:

- Asignación de Gastos de cierre

- Gestión de Tasación de Inmueble
- Gestión de aprobación de DPS (Declaración Personal de Salud)
- Elaboración de cartas de pre conformidad para AFP
- Aplicación de prepagos parciales y totales
- Aplicación de adelantos de cuotas
- Desembolso
- Emisión de certificados desgravamen y multi-riesgo
- Emisión de documentos para notaria (Cronogramas de pagos, Liquidación de desembolsos y Hoja resumen)
- Custodia de expedientes, testimonios y pagarés

### **Cobranza:**

Número de trabajadores: 2

Funciones:

- Realizar el seguimiento de pago de los clientes.
- Efectuar la cobranza de letras por operaciones.
- Gestionar el riesgo de morosidad por cliente.
- Efectuar liquidaciones en moneda nacional y extranjera.

El área de producción realiza tres procesos principales:

#### **1. Crédito Mi Casa más**

El proceso inicia cuando se atiende a la persona interesada en el crédito y se le informa de los requisitos que debe cumplir para acceder a dicho crédito (Ver tabla 5). Si el solicitante cumple con los primeros filtros que realiza el área comercial (sub-área de ventas), se arma un file del solicitante y se entrega la información al área de operaciones, en dicha área la sub-área de créditos se encarga de verificar y evaluar la información brindada. Si Créditos, después de la evaluación, considera que el solicitante es adecuado, pasa la información a la sub-área de operaciones; en caso contrario, si la solicitud es observada o rechazada la solicitud se manda las observaciones al área Comercial (para solicitudes observadas) o se termina el proceso (para solicitudes rechazadas). Dicha etapa (verificación y evaluación) puede durar aproximadamente 2 días y al término de dicho tiempo se le informa al área Comercial para que comunique al solicitante el resultado.

Una vez Créditos considera que el solicitante es adecuado para el crédito, pasa los documentos a la sub-área de Operaciones, la cual en uno o tres días aproximadamente debe realizar el cobro de gastos de cierre al solicitante, iniciar los trámites de la tasación de la vivienda y el seguro del crédito, así como el seguro de la vivienda. Luego la información recolectada pasa a la sub-área legal, la cual se encarga del estudio de títulos y trámites de bloque registral, que involucra la elaboración de contratos con la constructora y enviar documentos a la notaria para su legalización, así como enviar documentación para elevar minuta a registros públicos. Dicha etapa puede durar aproximadamente 5 días. Cuando Legal tiene todos los documentos revisados y tramitados, pasa la información nuevamente a Operaciones, la cual realizará los trámites de póliza y desembolso del crédito, dichas etapas pueden tardar de un día a tres días. Después, el área legal tiene que realizar la inscripción y registro de la garantía hipotecaria (1 día aproximadamente). Por último, el Legal envía toda la información en un expediente debidamente ordenado a Operaciones, la cual se encarga de guardar el expediente.

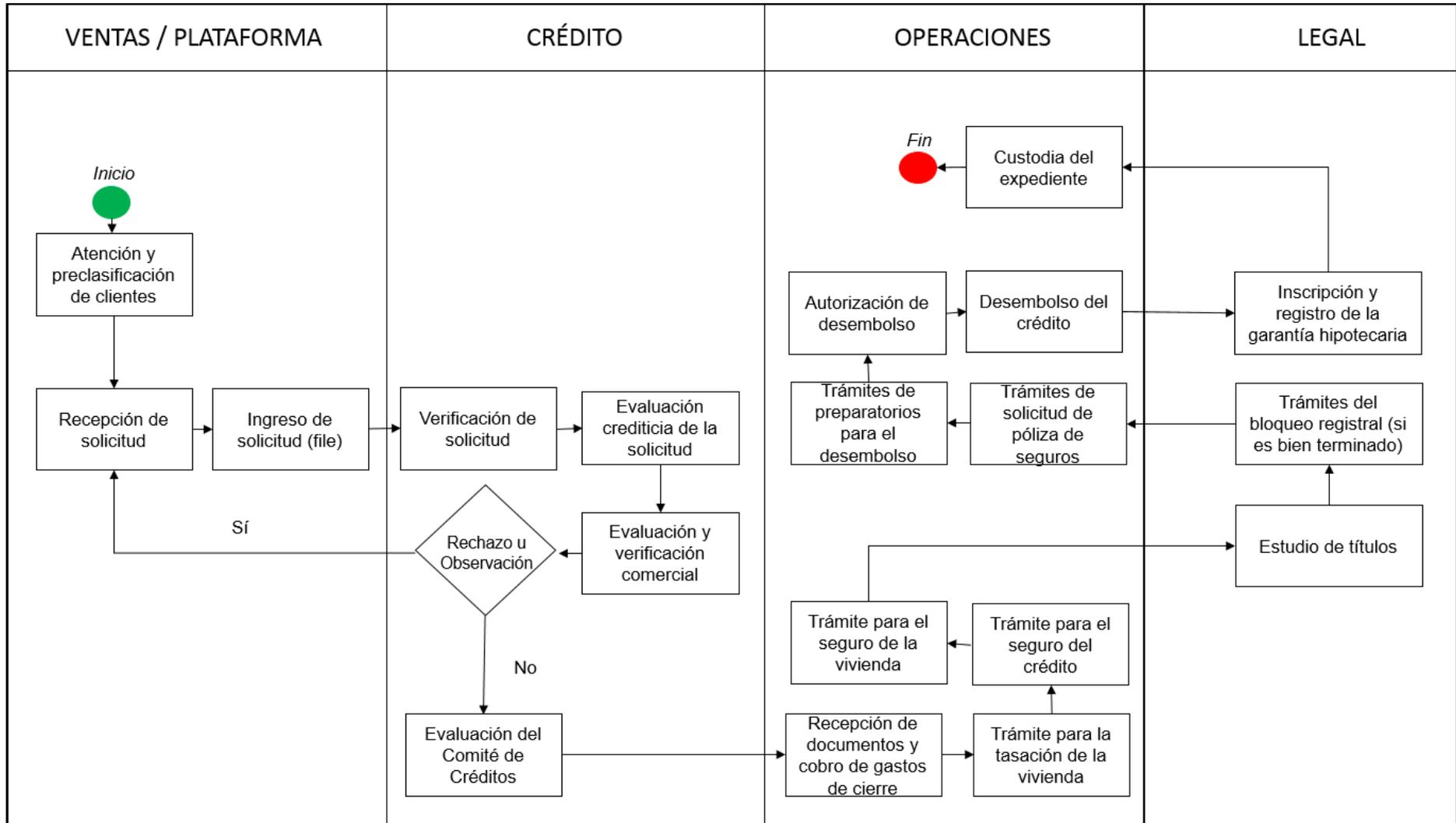
## **2. Nuevo crédito Mi Vivienda**

El proceso para acceder al Nuevo crédito Mi Vivienda, se inicia cuando se atiende a la persona interesada en el crédito y se le informa de los requisitos que debe cumplir para acceder a dicho crédito (Ver tabla 1). Luego el proceso es parecido al del crédito Mi Casa Más, pero con la peculiaridad que en el proceso interviene COFIDE (Corporación Financiera de Desarrollo), institución que forma parte del Sistema Financiero Nacional. Dicha institución se encarga de determinar en última instancia si acepta la solicitud del Nuevo crédito Mi vivienda, parte del programa Fondo Mivivienda (programa incorporado por el Estado). En caso contrario, el proceso termina a pesar de que la institución financiera (MiCasita Hipotecaria) haya considera apto al solicitante.

## **3. Crédito Techo Propio**

Para el crédito Techo Propio, se sigue los mismos pasos que para el “Nuevo crédito Mi Vivienda”; sin embargo, antes de recepcionar la solicitud de dicho crédito es necesario que el solicitante haya hecho el proceso de inscripción de su grupo familiar y haber sido declarado

“elegible” por el fondo Mivivienda. Dicho trámite se realiza en las oficinas del Fondo Mivivienda es de manera presencial.



**Figura 9. Crédito Mi Casa Más**

**Tabla 14. Proceso Crédito Mi Casa Más**

N°	Etapa	Responsable	Tiempo (día)	Tiempo extra por contratiempos (día)	Total días	Unidad de Medida
1	Atención y preclasificación de clientes	Ventas/Plataforma	1	1	2	Por solicitud
2	Recepción de solicitud	Ventas/Plataforma	1	1	2	Por solicitud
3	Ingreso de solicitud (file)	Ventas/Plataforma				Por solicitud
4	Verificación de solicitud	Crédito	2	1	3	Por solicitud
5	Evaluación crediticia de la solicitud	Crédito				Por solicitud
6	Evaluación y verificación comercial	Crédito				Por solicitud
7	Evaluación del Comité de Créditos	Crédito	1	0	1	Por solicitud
8	Recepción de documentos y cobro de gastos de cierre	Operaciones	1	1	2	Por solicitud
9	Trámite para tasación de la vivienda	Operaciones				Por solicitud
10	Trámite para el seguro del crédito	Operaciones				Por solicitud
11	Trámite para el seguro de la vivienda	Operaciones				Por solicitud
12	Estudio de títulos	Legal	1	0	1	Por solicitud
13	Trámites del bloqueo registral	Legal	3	1	4	Por solicitud
14	Trámites de solicitud de póliza de seguros	Operaciones	1	2	3	Por solicitud
15	Trámites de preparatorios para el desembolso	Operaciones				Por solicitud
16	Autorización de desembolso	Operaciones				Por solicitud
17	Desembolso del crédito	Operaciones				Por solicitud
18	Inscripción y registro de la garantía hipotecaria	Legal	1	1	2	Por solicitud
19	Custodia del expediente	Operaciones	0	0	0	Por solicitud
<b>Total</b>			<b>11</b>	<b>7</b>	<b>18</b>	Por solicitud

Elaboración propia

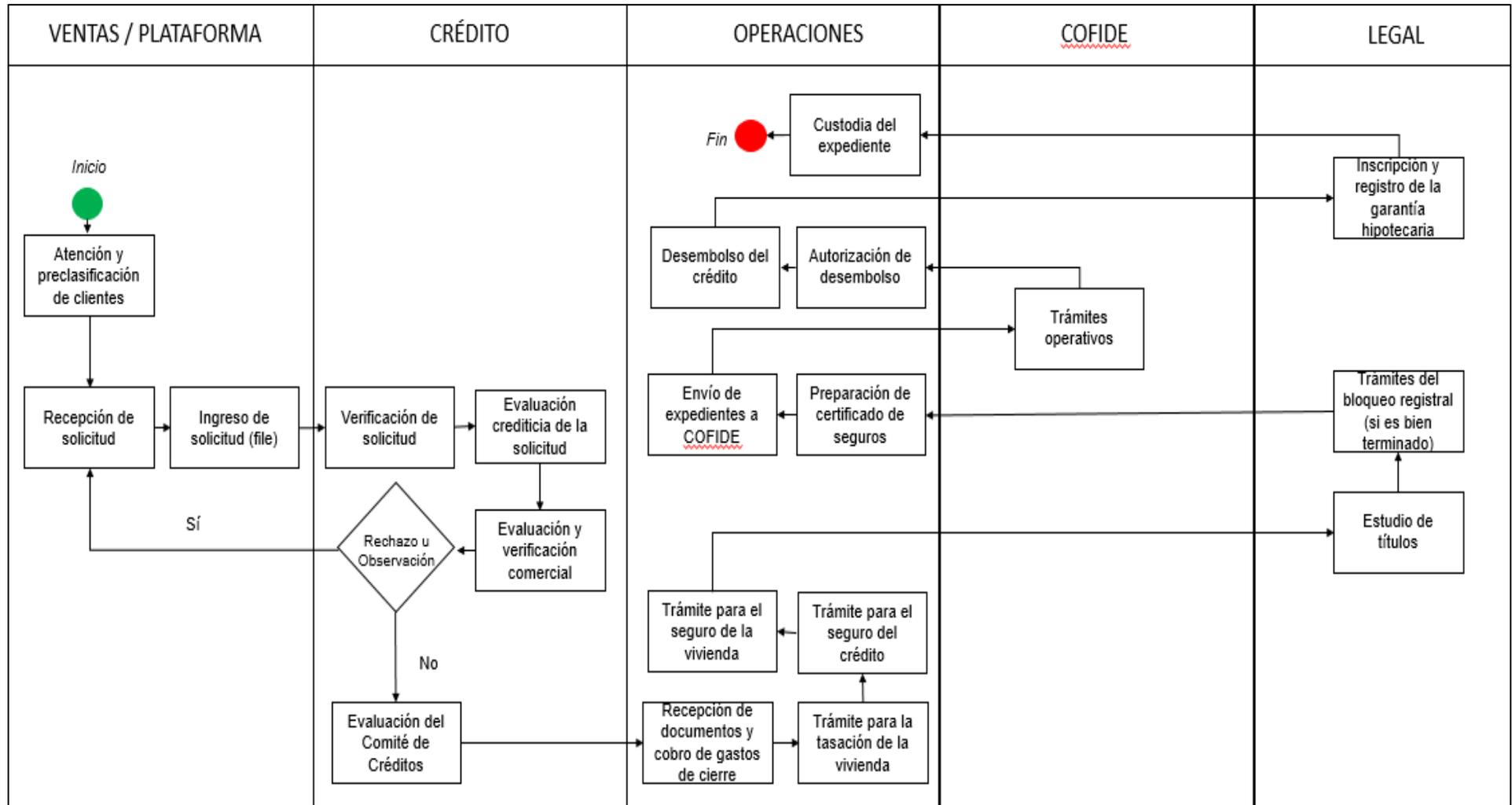


Figura 10. Nuevo Crédito Mi Vivienda y Techo Propio

**Tabla 15. Proceso Nuevo Crédito Mi Vivienda y Techo Propio**

N°	Etapa	Responsable	Tiempo (día)	Tiempo extra por contratiempos (día)	Total días	Unidad de Medida
1	Atención y preclasificación de clientes	Ventas/Plataforma	1	1	2	Por solicitud
2	Recepción de solicitud	Ventas/Plataforma	1	1	2	Por solicitud
3	Ingreso de solicitud (file)	Ventas/Plataforma				Por solicitud
4	Verificación de solicitud	Crédito	2	1	3	Por solicitud
5	Evaluación crediticia de la solicitud	Crédito				Por solicitud
6	Evaluación y verificación comercial	Crédito				Por solicitud
7	Evaluación del Comité de Créditos	Crédito	1	0	1	Por solicitud
8	Recepción de documentos y cobro de gastos de cierre	Operaciones	1	1	2	Por solicitud
9	Trámite para tasación de la vivienda	Operaciones				Por solicitud
10	Trámite para el seguro del crédito	Operaciones				Por solicitud
11	Trámite para el seguro de la vivienda	Operaciones				Por solicitud
12	Estudio de títulos	Legal	1	0	1	Por solicitud
13	Trámites del bloqueo registral	Legal	3	1	4	Por solicitud
14	Preparación de certificado de seguros	Operaciones	1	2	3	Por solicitud
15	Envío de expedientes a COFIDE	Operaciones				Por solicitud
16	Trámites operativos	COFIDE	2	1	3	Por solicitud
17	Autorización de desembolso	Operaciones	1	1	2	Por solicitud
18	Desembolso del crédito	Operaciones				Por solicitud
19	Inscripción y registro de la garantía hipotecaria	Legal	1	0	1	Por solicitud
20	Custodia del expediente	Operaciones	0	0	0	Por solicitud
<b>Total</b>			<b>14</b>	<b>8</b>	<b>22</b>	Por solicitud

Elaboración propia

## **Capítulo 4. Diagnóstico del área funcional:**

### **4.1. Descripción de la situación actual**

El diagnóstico del área de producción tiene como propósito identificar el problema principal, las causas y efectos.

Se identificaron los siguientes problemas:

#### **1. Inadecuado proceso de selección de personal**

Se ha identificado que el proceso de selección basa su criterio más en las referencias académicas más que en las aptitudes de la persona, pues a pesar de que personal contrato cuenta con experiencia y conocimiento amplio en temas crediticios, dicho personal no sabe trabajar en equipo debido principalmente a que en las responsabilidades y roles definidos no conllevan a una interacción o trabajo en equipo sino que asigna a cada quien funciones a desempeñar de manera individual, solo reportan el trabajo a su superior inmediato. En consecuencia, cada uno se concentra en realizar los casos que tengan asignados y cumplir sus objetivos. Dicha forma de trabajo ocasiona que el trato entre los trabajadores y entre áreas sea poco amigable y servicial.

#### **2. Perfiles desactualizados**

El perfil de puesto para el área de producción no cuenta con especificaciones de habilidades blandas adecuadas para el área como liderazgo, trabajo en equipo, entre otros.

#### **3. Deficiente capacitación**

Se ha considerado una deficiente capacitación en el ámbito de relaciones inter-personales en el trabajo, pues principalmente las capacitaciones brindadas a los trabajadores se centran en materia crediticia para incrementar el conocimiento del trabajador más no sus habilidades blandas como trabajo en equipo, comunicación efectiva, liderazgo, entre otras. Por lo que a pesar de que el área cuenta con personal capacitado en los temas relacionados al proceso, dicho personal aún no sabe combinar esfuerzo para mejorar los procesos y alcanzar mejores resultados.

#### **4. Ausencia de un canal y espacio formal de comunicación**

Actualmente, no existe un canal físico o virtual que permita a los trabajadores enterarse de lo que ocurre en el área, por lo que no se enteran de las decisiones estratégicas, modificaciones y actualizaciones en los

procesos que toman las diferentes áreas y sub-áreas de la empresa. Cuando existe algún cambio que el jefe considere relevante de comunicar, él mismo lo comunica solo al personal que afecta directamente dicho cambio/noticia. Por otro lado, debido a una ausencia de un canal formal de comunicación que sea exclusivo para el personal interno de la empresa, muchas veces los analistas no responden a consultas o peticiones de otras áreas, pues al llegar el mensaje a la bandeja de entrada del correo corporativo se tardan en leer el mensaje con prontitud.

5. Jefatura poco interesada

No se observa un interés por parte de los empleados con cargo de autoridad para integrar a todo su equipo de trabajo, así como para integrarlos con otras áreas.

6. Deficiente clima laboral

Actualmente, el clima laboral es poco motivador. No se da reconocimiento ni motivación para que el personal trabaje en equipo, por lo que cada trabajador tiene una actitud individualista. Asimismo, no se cuenta con indicadores KPI's que ayuden a evaluar el rendimiento del personal, por lo que los trabajadores no saben si su desempeño tiene efectivamente un impacto en los resultados de la empresa. Dicho ambiente genera poco compromiso con el área, así como con sus compañeros, puesto que al trabajador individualmente o en equipo no observan alguna diferencia.

7. Bajo nivel de control de procesos

Falta de responsable para definir los procesos, cada trabajador del área es responsable de realizar su propio proceso de evaluación; sin embargo, dicho proceso puede no ser el mismo para todos a pesar que logren el mismo resultado. Además, se debería juntar esfuerzo entre los trabajadores especialistas para definir procesos estándar que logren una mayor eficiencia, sobre todo en el crédito Techo Propio, el cual hasta el momento no tiene un proceso establecido

8. Procesos de aprobación de crédito desactualizados

Los procesos actuales que se utiliza para otorgar los créditos han demostrado no ser eficientes, pues la cantidad promedio de expedientes rechazados a lo que va del año es mayor a 50% de los expedientes ingresantes, muchas veces los rechazos se deben a que COFIDE no considera "apto" al solicitante. En otras palabras, los criterios de evaluación y aprobación de créditos deben alinearse a lo solicitado por COFIDE y otras

entidades inversionistas aliadas de MiCasita Hipotecaria para que las solicitudes evaluadas sean aceptadas y se logre concretar el crédito.

**Tabla 16. Porcentaje de Expedientes Rechazados**

2018			
Mes	Expedientes Ingresados	Expedientes Rechazados	% Rechazo
Enero	179	115	64%
Febrero	218	115	53%
Marzo	227	141	62%
Abril	248	151	61%
Mayo	225	95	42%
Junio	196	67	34%
<b>Porcentaje Promedio de Rechazo</b>			<b>53%</b>

Nota: Elaboración propia

9. Procesos no definidos con claridad

Específicamente en el caso del programa Techo Propio, para la ejecución de dicho producto no se cuenta con un proceso establecido del mismo, sino que se sigue el mismo proceso que del Nuevo Crédito Mivivienda, por lo que en el transcurso del proceso se tiende a ajustar algunas especificaciones establecidas por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento para el programa Techo Propio. Por otro lado, la falta de un cronograma que controle adecuadamente los tiempos empleados en los diferentes procesos ocasiona desorden y estrés al área de producción debido a que la información brindada (files masters) llega en diferentes días y no pueden analizarlos, verificar información del solicitante y realizar la evaluación crediticia, correctamente y a tiempo. Por lo que en vez de analizar 5 o más files por día, solo revisan 1 o 2 por día de acuerdo a ingreso de los files a cargo del área comercial.

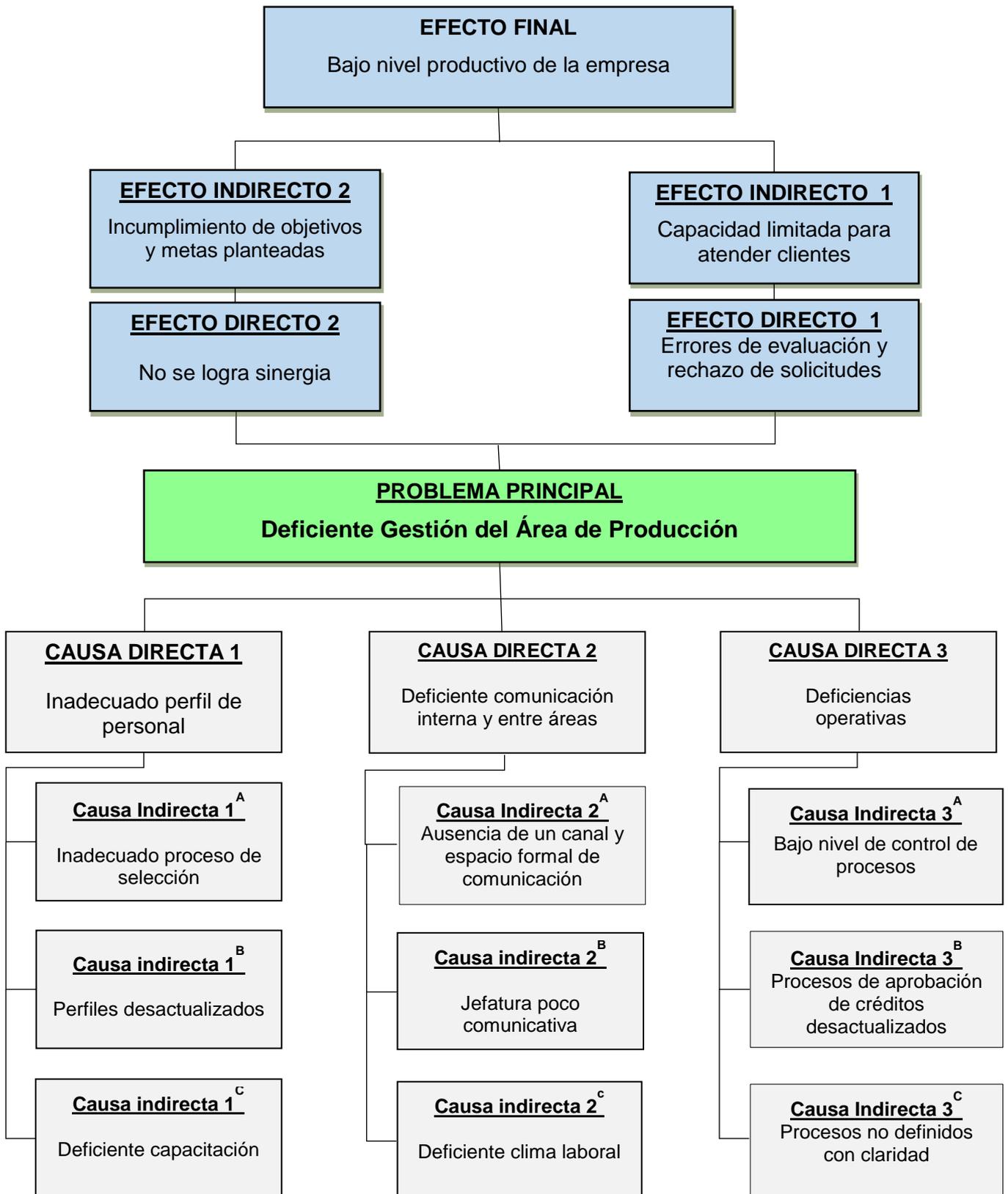


Figura 11. Árbol de problemas

## Capítulo 5. Identificación del problema:

### 5.1. Definir el problema real del área.

De acuerdo a la información recabada, se identifica que el problema principal es la “Deficiente gestión del área de producción”, la cual involucra problemas en personal, comunicación interna y procesos.

### 5.2. Listar las consecuencias relevantes que se originaron a partir del problema

Las principales consecuencias o efectos identificadas son:

1. No se logra sinergia  
Al no existir una eficiente comunicación ni aptitud de trabajo en equipo, las sub-áreas de producción no logran trabajar conjuntamente para lograr resultados más eficientes.
2. Incumplimiento de objetivos y metas planteadas
3. Errores de evaluación y rechazo de solicitudes

**Tabla 17. Rechazo de expedientes - 2018**

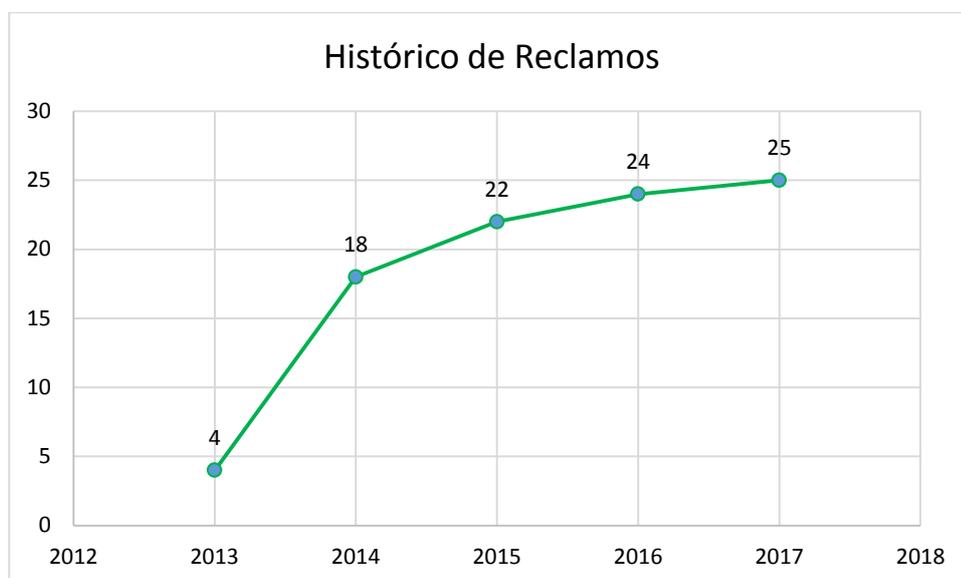
Mes	Expedientes Ingresados	Expedientes Rechazados	% Rechazo
Enero	179	115	64%
Febrero	218	115	53%
Marzo	227	141	62%
Abril	248	151	61%
Mayo	225	95	42%
Junio	196	67	34%

Nota: Elaboración propia

Considerando que cada cliente tiene un valor en soles de 172 076, se estiman pérdidas superiores a 11 millones de soles en el 2018 (Ver Anexo 12).

4. Capacidad limitada para atender clientes  
Reclamos por inadecuada o insuficiente información respecto a operaciones, productos o servicios.  
Desde el 2013 se observa una tendencia creciente de reclamos, los cuales en el 2017 alcanzaron una cantidad de 25 reclamos, de los cuales el 24%

fue por inadecuada o insuficiente información brindada a las personas, lo cual dificultó su solicitud de crédito.



**Figura 12. Histórico de reclamos EDPYME MiCasita**

### 5.3. Matriz FODA del área funcional - matrices EFE y EFI

#### Fortalezas

1. Personal capacitado y con experiencia en temas crediticios
2. Buen manejo de la cartera de clientes  
El buen manejo de la cartera incluye las siguientes características:
  - Todos los créditos están calzados en tasa, moneda y plazo.
  - El loan to value (LTV) en promedio entre el 65% y el 70%.
  - Los créditos hipotecarios generados están garantizados por la constitución de la hipoteca respectiva.
  - La Garantía colateraliza el crédito otorgado en 142%.
  - La apreciación de los inmuebles también reduce el riesgo crediticio.
  - El 83% de la cartera son créditos Mi Vivienda, con una cobertura 1/3 en caso de pérdida por deuda.
3. Infraestructura adecuada
4. Corto tiempo para responder la solicitud de hipotecas (48 horas).  
Si cuenta como política de la empresa que las solicitudes se respondan en 48 horas, lo que permite al solicitante conocer a la brevedad posible si es apto para el crédito o no.
5. Bajo ratio de morosidad de créditos hipotecarios (0.6%)

El ratio de morosidad de los créditos hipotecarios en el sistema financiero es 3%, MiCasita Hipotecaria mantiene una morosidad del 0.6%, a marzo 2017.

### Debilidades

1. Procesos desactualizados y no definidos.  
Debido a que no existe un responsable, o responsables, encargado de actualizar y definir los procesos crediticios, actualmente los procesos se realizan a criterio de cada analista y sin un cronograma en específico, lo que ocasiona errores en la evaluación crediticia que se traduce en un alto porcentaje de casos rechazados.
2. Deficiente comunicación interna y entre áreas.  
La falta de un canal formal de comunicación, así como el desinterés de los jefes en el tema y la demora en responder consultas y solicitudes ocasiona un ambiente laboral poco productivo, en el cual no se puede alcanzar una sinergia para lograr mejores resultados.
3. Ausencia de compañerismo y trabajo en equipo  
La actitud de trabajo individualista, el pensamiento centralista del área, así como la falta un clima laboral ocasiona fricciones entre áreas; es decir, poca amabilidad y actitud de servicio para ayudar a sus compañeros de trabajo, lo que a su vez causa una insatisfacción laboral y poco rendimiento en el trabajo.
4. Bajo nivel de integración y colaboración entre áreas  
Debido a los trabajadores no saben trabajar en equipo y la poca comunicación interna, ocasiona un ambiente laboral tenso y poco productivo.

Respecto a las oportunidades y amenazas del área funcional han sido detalladas en el capítulo 1, punto 1.10 del presente trabajo y son las siguientes:

### Oportunidades

1. Alta demanda de viviendas.
2. Ley de arrendamiento impulsará el sector inmobiliario.
3. Mayor acceso a créditos hipotecarios.
4. Mayor inversión pública para el sector construcción.
5. Recuperación de estabilidad económica del Perú.

### Amenazas

1. Bajo crecimiento del sector inmobiliario.
2. Medidas de la BCRP y SBS que limitan la expansión de los créditos hipotecarios.
3. Oferta de viviendas menor a la demanda, sobre todo en segmentos de precio medio-bajo.
4. Desfase de cobertura de agua potable retrasa el incremento de la oferta de viviendas.

**Tabla 18. FODA del área de Producción**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
1. Personal capacitado y con experiencia en temas crediticios	1. Alta demanda de viviendas.
2. Buen manejo de la cartera de clientes	2. Ley de arrendamiento impulsará el sector inmobiliario.
3. Infraestructura física adecuada	3. Mayor acceso a créditos hipotecarios.
4. Corto tiempo para responder la solicitud de hipotecas (48 horas).	4. Mayor inversión pública para el sector construcción.
5. Bajo ratio de morosidad de créditos hipotecarios (0.6%)	5. Recuperación de estabilidad económica del Perú.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Procesos desactualizados y no definidos.	1. Bajo crecimiento del sector inmobiliario.
2. Deficiente comunicación interna y entre áreas.	2. Medidas de la BCRP y SBS que limitan la expansión de los créditos hipotecarios.
3. Ausencia de compañerismo y trabajo en equipo	3. Oferta de viviendas menor a la demanda, sobre todo en segmentos de precio medio-bajo.
4. Bajo nivel de integración y colaboración entre áreas	4. Desfase de cobertura de agua potable retrasa el incremento de la oferta de viviendas.

Elaboración propia

Por otro lado, en base a los factores identificados se establece un peso a cada factor, siendo los valores más cercanos a 1 muy importante mientras que los más cercano a 0 poco importante.

Dentro de las oportunidades y amenazas se ha dado mayor peso a los factores que tienen un mayor impacto en el desempeño del área, así como de la empresa.

Los factores que representan una oportunidad y a los cuales se les ha asignado un mayor peso son la alta demanda de viviendas, mayor acceso a créditos hipotecarios y el impulso al sector inmobiliario debido a que dichos factores incentivaría a las personas a adquirir créditos hipotecarios, lo que incrementaría la demanda de dicho producto financiero y beneficiaría a la empresa que es especialista en créditos hipotecarios.

En cuanto a las amenazas, se ha asignado el mayor peso a al factor de medidas limitantes de créditos hipotecarios de la BCRP y SBS debido a que dicho factor

impactaría en el costo de un bien inmueble, lo que significaría que la empresa tendría que subir el monto de cuota inicial para el crédito hipotecario y por ende se reduciría el mercado de personas a quienes se puede otorgar dicho crédito. Asimismo, el factor de una menor oferta de viviendas versus la demanda es también tiene un peso alto dentro de las amenazas debido que limita la cantidad de viviendas a las que se puede acceder lo que a su vez impactaría en la cantidad de créditos hipotecarios otorgados.

**Tabla 19. Matriz de Factores externos - EFE**

<b>Factores externos clave</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
1. Alta demanda de viviendas.	0.2	4	0.8
2. Ley de arrendamiento impulsará el sector inmobiliario.	0.12	2	0.24
3. Mayor acceso a créditos hipotecarios.	0.15	3	0.45
4. Mayor inversión pública para el sector construcción.	0.09	2	0.18
5. Recuperación de estabilidad económica del Perú.	0.1	2	0.2
<b>Amenazas</b>			
1. Bajo crecimiento del sector inmobiliario.	0.08	1	0.08
2. Medidas de la BCRP y SBS que limitan la expansión de los créditos hipotecarios.	0.12	1	0.12
3. Oferta de viviendas menor a la demanda, sobre todo en segmentos de precio medio-bajo.	0.09	4	0.36
4. Desfase de cobertura de agua potable retrasa el incremento de la oferta de viviendas.	0.05	1	0.05
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.48</b>

Elaboración propia

**Interpretación matriz EFE:** Como se observa en la matriz anterior, el área presenta un puntaje ponderado de 2.48, dicho puntaje está por debajo de la media e indica que las estrategias para aprovechar oportunidades y minimizar amenazas no están funcionando adecuadamente, y se debe de mejorar.

Para la matriz EFI se también se ha asignado un peso del 0 al 1, en el cual 1 es muy importante. Los factores con mayor peso son aquellos que son importantes para el éxito de la organización, por ende, se ha asignado un peso alto a los factores que afectan directamente el desempeño del área de producción de la empresa. Por ejemplo, los procesos desactualizados y no definidos afectan la productividad y eficiencia a la hora de evaluar una solicitud de crédito, de igual forma la deficiente comunicación que representa un obstáculo a la hora de generar sinergias.

**Tabla 20. Matriz de factores Internos EFI**

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
1. Personal capacitado y con experiencia en temas crediticios	0.1	3	0.3
2. Buen manejo de la cartera de clientes	0.05	4	0.2
3. Infraestructura adecuada	0.05	4	0.2
4. Corto tiempo para aprobar solicitud de hipotecas (48 horas).	0.03	3	0.09
5. Bajo ratio de morosidad de créditos hipotecarios (0.6%)	0.15	4	0.6
<b>Debilidades</b>			
1. Procesos desactualizados y no definidos.	0.2	2	0.4
2. Deficiente comunicación interna y entre áreas.	0.21	2	0.42
3. Ausencia de compañerismo y trabajo en equipo	0.12	2	0.24
4. Bajo nivel de integración y colaboración entre áreas	0.09	2	0.18
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.63</b>

Elaboración propia

**Interpretación matriz EFI:** Como se observa en la matriz anterior, el área presenta un puntaje ponderado mayor a la media de 2.5, lo que significa que no están explotando adecuadamente las fortalezas y aun les falta revertir las debilidades para poder aprovechar las oportunidades del sector.

## **Capítulo 6. Planteamiento y análisis de las alternativas de solución**

### **6.1. Planteamiento de las alternativas de solución**

De acuerdo a la problemática identificada, se propone las siguientes alternativas de solución:

- **Alternativa 1: Mejora del proceso de clasificación de clientes**

Se propone implementar una **plataforma digital que permita clasificar al cliente como apto o no apto en el momento que se atiende.**

Dicha plataforma debe ser compartida con el área comercial, pues ellos son quienes se encargan directamente con el cliente, lo pre-clasifican y pasan el expediente al área de producción.

La plataforma debe contener los siguientes criterios de clasificación: Ingresos, edad, condiciones especiales según tipo de crédito (ej. No haber adquirido una vivienda financiada por Fondo Mivivienda, etc.).

- **Alternativa 2: Crear comité de estandarización y mejora de procesos operativos**

Por tal motivo se propone la creación de un comité conformado por personal de las cuatro sub-áreas de producción, quienes estarán encargados de definir los procesos operativos de los créditos, así como de su revisión y actualización constante. El comité de procesos operativos tiene los siguientes objetivos:

- Reestructurar y estandarizar los procesos actuales de evaluación y aprobación créditos utilizados por el área de producción.
- Evaluar y actualizar criterios y requisitos para aceptar a un crédito hipotecario.
- Capacitar al personal del área cada vez que se actualicen los procesos.

- **Alternativa 3: Implementación de un espacio de comunicación y colaboración de personal**

A pesar de que la empresa cuenta con el programa OwnCloud X para compartir información de forma segura, se propone implementar dos programas adicionales que permitirá mejorar la comunicación y coordinación entre los trabajadores, los cuales son:

#### **Slack**

Es un programa de mensajería instantánea en el que se puede acceder desde una computadora o Smartphone. El programa permite crear chats y organizarlos según persona, grupo o según la necesidad de la empresa.

#### **Assana**

Es un programa que permite gestionar proyectos de manera simple, permite el control de asignación de tareas, elaboración de cronogramas y seguimiento de tareas.

Debido a que la alternativa 1 y 2 propuestas tienen la misma naturaleza, dichas alternativas serán consideradas y evaluadas como una sola.

Adicionalmente, se propone la aplicación de indicadores de gestión para todas las alternativas propuestas. Se plantean los siguientes KPIs para el área de producción:

**Tabla 21. Indicadores de gestión propuestos**

Item	Categoría	Fórmula	Nombre de Indicador	Rangos		
				Verde	Amarillo	Rojo
I	Indicadores de cumplimiento	Cantidad de expedientes evaluados/cantidad de expedientes ingresados al área	Cumplimiento de expedientes	90%-100%	90% - 80%	Menor a 80%
II	Indicadores de eficiencia	Errores de evaluación/ Total de expedientes evaluados	Errores de evaluación	Menor a 5%	5% - 10%	Mayor a 10%
		Total de reclamos / Total de clientes atendidos	Reclamos	Menor a 10%	10% - 15%	Mayor a 15%
		Tiempo de evaluación de expediente/ Tiempo indicado al cliente	Cumplimiento de plazos	Igual	Diferencia en 1% - 10%	Diferencia >10%
III	Indicadores de eficacia	Reclamos por inadecuada o insuficiente información/ Total de reclamos	Reclamos por inadecuada o insuficiente información	Menor a 5%	5% - 10%	Mayor a 10%
		Reclamos resueltos / total de reclamos.	Reclamos resueltos	Menor a 5%	5% - 10%	Mayor a 10%
IV	Indicadores de gestión	Créditos aprobados por Mivivienda / Total de expedientes aprobados por el área	Créditos aprobados	Igual	Diferencia en 1% - 10%	Diferencia >10%
		Cientes perdidos / Clientes totales (anual)	Cientes perdidos	Menor a 5%	5% - 10%	Mayor a 10%

Elaboración Propia

## 6.2. Análisis de las alternativas de solución:

**Alternativa 1 y 2:** Mejora del proceso de clasificación de clientes y creación de un comité de estandarización y mejora de procesos operativos.

### Descripción

#### **A. Mejora del proceso de clasificación de clientes**

Se identificó que la cantidad de expedientes rechazados era mayor al 50%, debido a que los criterios no están actualizados, además de que no son compartidos con todos en el área comercial, que es el área que pre-clasifica al cliente y pasa su expediente al área de producción. Por tal motivo, se propone implementar una **plataforma digital que permita**

**clasificar al cliente como apto o no apto en el momento que se atiende.**

Dicha plataforma debe ser compartida con el área comercial, pues ellos son quienes se encargan directamente con el cliente, lo pre-clasifican y pasan el expediente al área de producción.

La plataforma debe contener los siguientes criterios de clasificación: Ingresos, edad, condiciones especiales según tipo de crédito (ej. No haber adquirido una vivienda financiada por Fondo Mivivienda, etc.).

### ***B. Creación de comité de estandarización y mejora de procesos operativos***

De la evaluación de los problemas se ha identificado que los procesos productivos no se encuentran bien definidos ni estandarizados, incluso inexistente para el caso del crédito Techo Propio. Por tal motivo se propone la creación de un comité conformado por personal de las cuatro sub-áreas de producción, quienes estarán encargados de definir los procesos operativos de los créditos, así como de su revisión y actualización constante. El comité de procesos operativos tiene los siguientes objetivos:

- Reestructurar y estandarizar los procesos actuales de evaluación y aprobación créditos utilizados por el área de producción (área encargada de la verificación, evaluación, trámite de desembolso y cobranza de los créditos hipotecarios brindados por la empresa).
- Evaluar y actualizar criterios y requisitos para aceptar a un crédito hipotecario.
- Capacitar al personal del área cada vez que se actualicen los procesos.

### Actividades

#### ***A. Mejora del proceso de clasificación de clientes***

Para la presente alternativa de solución se realizará las siguientes actividades que se realizaran en el transcurso de ocho semanas:

- a. Asignación de responsables de definir los criterios para cada crédito  
Los responsables de definir los criterios de cada crédito hipotecario serán el jefe de créditos, el asistente de operaciones con mayor experiencia en la sub-área y el analista de crédito también con mayor

experiencia. Los responsables tienen la función de definir y determinar los criterios de preclasificación y clasificación por cada crédito hipotecario.

b. Reunión de responsables

Luego de asignar responsables, ellos deben reunirse fuera de su jornada ordinaria de trabajo para no interferir con sus ocupaciones laborales, por tal motivo se le reconocerá las horas extras de dichas reuniones. Los responsables determinarán lugar y hora para llevar a cabo dichas reuniones, además, **considerando que durante la jornada ordinaria de trabajo el área de producción tiene responsabilidad de cumplir con sus funciones asignadas y para no retrasar los procesos de evaluación y clasificación de expedientes**, las reuniones serán en horas fuera de la jornada ordinaria.

El derecho a horas extras tiene como base legal: el Decreto Legislativo N° 854 “Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en sobretiempo”, el Decreto Supremo N° 007.2002-TR y Decreto Supremo N° 008-2002-TR. De acuerdo a ley se le debe reconocer al empleado el sobretiempo trabajado antes de la hora de ingreso o después de la hora de salida y se abona un recargo a convenir no menor a 25% del costo por hora para las dos primeras horas extras y no menor 35% para las demás horas.

En el presente caso, los responsables asignados tienen derecho al reconocimiento monetario a las horas empleadas para la realización de la presente alternativa de solución. Asimismo, como una forma de cambiar la forma individualista de trabajo en el área, los responsables asignados aplicaran un liderazgo participativo (Vroom y Yetton, 1973); es decir, en las reuniones serán representantes de sus sub-áreas (Créditos y Operaciones) y tomaran las mejores decisiones en conjunto.

Se reunirán un mínimo de 2 veces por semana para definir criterios de clasificación y verificar la eficiencia de dichos criterios.

**Tabla 22. Costo de horas extras**

Puesto	Jefe de créditos	Asistente de operaciones	Analista de crédito
Hora extra S/.	S/. 40	S/. 35	S/. 35

Gastos operativos*	S/. 45	S/. 30	S/. 30
<b>Total</b>	<b>S/. 85</b>	<b>S/. 65</b>	<b>S/. 65</b>

Nota: \* Transporte, alimentación u otro gasto que el profesional tenga que incurrir por quedarse horas extras

c. Definición de criterios de clasificación de clientes

Los criterios deben ser específicos para cada tipo de producto: Crédito Mivivienda, Crédito Techo Propio, Bono del Buen Pagador, y Crédito Mi Casa Más. Para ello los responsables deben considerar no solo criterios del área sino también los requisitos de entidades que financian dichos créditos como COFIDE.

d. Verificación de criterios

Para la verificación de criterios los responsables (jefe de créditos, asistente de operaciones y analista de créditos) se reunirán dos veces con el gerente de producción, quien escuchará los criterios para cada crédito y realizará las observaciones del caso. La reunión con el gerente de operaciones será dos veces durante una semana y la reunión será de una hora.

e. Reunión con ingeniero de sistemas

El jefe de créditos se reunirá con un ingeniero de sistemas a quien se le contratará por el servicio de creación de la plataforma digital de clasificación de créditos. Serán dos reuniones de dos horas cada una.

f. Creación de la plataforma digital

En el plazo de dos semanas se creará la plataforma digital, la cual debe estar con las especificaciones indicadas por el jefe de créditos.

g. Revisión de la plataforma digital

Se revisará la funcionalidad de la plataforma, evaluación criterios de compatibilidad con los usuarios, en este caso del personal de las sub-áreas de producción: crédito y operaciones. Además, dicha plataforma debe ser compartida con el jefe de ventas del área Comercial, pues su personal a cargo es quien va a ser el primer filtro y utilizará la plataforma para pre-clasificar con el cliente.

h. Aprobación de la plataforma

El jefe de ventas debe mandar sus observaciones y/o aprobación de la plataforma digital las cuales se adjuntarán con las observaciones que pueda tener el jefe de créditos y asistente de operaciones. En el plazo de una semana se debe subsanar cualquier observación y aprobar el uso de la plataforma.

i. Capacitación de uso de la plataforma

Se debe capacitar al personal de las áreas de producción y comercial, en el caso de la primera solo a las sub-áreas de crédito y operaciones. La capacitación consistirá en dos reuniones de dos horas y estará a cargo del jefe de créditos, a quien se le reconocerá dichas horas como horas extras. Los temas de la capacitación son:

**Tabla 23. Capacitación de plataforma digital de clasificación de clientes**

Primera reunión	Segunda reunión
<ul style="list-style-type: none"><li>• Finalidad de la plataforma</li><li>• Manejo de la plataforma</li><li>• Rutas de acceso</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Práctica del uso de la plataforma</li><li>• Subsanación de dudas</li></ul>

Elaboración propia

Por otro lado, el área comercial estará a cargo de capacitar a su personal de ventas.

**B. Creación de comité de estandarización y mejora de procesos operativos**

Las actividades involucradas en la presente alternativa son:

a. Conformación de comité de procesos operativos

El personal que conformará el comité de procesos operativos estará a cargo del gerente de producción quien escogerá a un trabajador de cada sub-área de producción, siendo ellos:

**Tabla 24. Comité de procesos operativos**

Puesto	Área/Sub-área	Cantidad
--------	---------------	----------

Jefe de créditos	Créditos	1
Asistente de operaciones	Operaciones	1
Jefe legal	Legal	1
Gestor de cobranza	Cobranza	1
<b>Total</b>		<b>4</b>

Elaboración propia

b. Definición de los procesos de créditos

El comité se reunirá tres veces por semana durante dos horas cada reunión para definir los procesos de los créditos que ofrece MiCasita Hipotecaria. El comité evaluará los procesos actuales, realizará los ajustes pertinentes y definirá un proceso claro en el transcurso de tres semanas. Las horas empleadas para la realización de la alternativa, las cuales pueden generar trabajo de sobretiempo serán reconocidas, conforme ley, como horas extras. Además, al formar un comité se espera lograr fomentar el liderazgo participativo, en el cual se involucre a las cuatro sub-áreas del área de producción de la empresa.

c. Aprobación de los procesos

En el transcurso de una semana se enviará los nuevos procesos operativos de cada crédito al gerente de producción y responderá en un plazo no mayor a cuatro días las observaciones o aprobación de dichos procesos. Para ello se realizará dos reuniones de una hora, en la primera el comité explicará las mejoras y beneficios de los nuevos procesos mientras que en la segunda será para subsanar observaciones finales.

d. Creación de lineamiento para cada proceso operativo

Una vez aprobado los procesos, el comité tiene un plazo de dos semanas para la creación de un lineamiento escrito para cada proceso, el cual será compartido para todo el personal del área una vez finalizado.

e. Capacitación de los procesos operativos

La capacitación de los nuevos procesos operativos estará a cargo del jefe de crédito, al cual se le reconocerá como horas extras el tiempo empleado para la capacitación, de esa manera no se interferirá con sus funciones diarias ni se retrasará su trabajo. Se realizará cuatro

capacitaciones, una por cada proceso, y durará cada capacitación tres horas.

- f. Evaluación de implementación de la definición y estandarización de procesos

En el plazo de una semana el comité evaluará los créditos aprobados a la fecha, el tiempo empleado y la facilidad de uso. Para ellos realizará un seguimiento de los expedientes aprobados y rechazados, los cuales deben ser menos del 50%, también revisará que el tiempo empleado de evaluación sea igual en cada trabajador, además se realizará una encuesta virtual para medir la satisfacción del personal con los procesos. Para ello el comité se reunirá tres veces y realizarán los análisis y evaluaciones pertinentes. Por último, el comité debe reunirse un mínimo de dos veces al mes para realizar un seguimiento del proceso y actualizarlo en caso sea necesario.

#### Cronograma

La presente alternativa de solución (alternativa 1 y 2) se realizará en ocho semanas.

#### **A. Mejora del proceso de clasificación de clientes**

La alternativa 1 se realizará en el plazo de ocho semanas y contempla las actividades antes descritas:

**Tabla 25. Cronograma Alternativa 1**

Actividad /Semana	1	2	3	4	5	6	7	8
Asignación de responsables de definir los criterios para cada crédito								
Reunión de responsables								
Definición de criterios de clasificación de clientes								
Verificación de criterios								
Reunión con ingeniero de sistemas								
Creación de la plataforma digital								
Revisión de la plataforma digital								
Aprobación de la plataforma								
Capacitación de uso de la plataforma								

Elaboración propia

**B. Creación de comité de estandarización y mejora de procesos operativos**

A continuación, se presenta el cronograma de la alternativa 2, la cual se llevará a cabo en ocho semanas.

**Tabla 26. Cronograma Alternativa 2**

Actividad /Semana	1	2	3	4	5	6	7	8
Conformación de comité de procesos operativos								
Definición de los procesos de créditos								
Aprobación de los procesos								
Creación de lineamiento para cada proceso operativo								
Capacitación de los procesos operativos								
Evaluación de implementación de la definición y estandarización de procesos								

Elaboración propia

Presupuesto total

El presupuesto del diseño de la alternativa 1 y 2 asciende a 45,280 soles (S/.31,830 + S/.13,350). A continuación, se muestra el presupuesto desagregado:

**Tabla 27. Presupuesto Alternativa 1: Mejora del proceso de clasificación de clientes**

Concepto	Costo	Cantidad	UM	N° reuniones	Total
Jefe de créditos*	S/. 85	2	hora	8	S/. 1,360
Asistente de operaciones*	S/. 65	2	hora	6	S/. 780
Analista de crédito*	S/. 65	2	hora	6	S/. 780
Gerente de producción*	S/. 95	1	hora	2	S/. 190
Ingeniero de sistemas	S/. 80	2	hora	2	S/. 320
Creación de plataforma digital	S/. 28,000	1	servicio	1	S/. 28,000
Capacitación de uso de la plataforma	S/. 85	2	hora	2	S/. 340
Material impreso	S/. 2.0	15	cuadernillo	2	S/. 60.0
<b>Total Alternativa 1</b>					<b>S/. 31,830</b>

\*Incluye costo de hora extra más gastos operativos

Elaboración propia

**Tabla 28. Presupuesto Alternativa 2: Creación de comité de estandarización y mejora de procesos operativos**

Concepto	Costo	Cantidad	UM	Nº reuniones	Total
Gerente de producción	S/. 95	1	hora	2	S/. 190
Jefe de créditos	S/. 85	2	hora	20	S/. 3,400
Asistente de operaciones	S/. 65	2	hora	20	S/. 2,600
Jefe legal	S/. 85	2	hora	20	S/. 3,400
Gestor de cobranza	S/. 65	2	hora	20	S/. 2,600
Capacitación	S/. 85	3	hora	4	S/. 1,020
Material impreso	S/. 5.0	12	cuadernillo	4	S/. 240.0
<b>Total Alternativa 2</b>					<b>S/. 13,450</b>

Elaboración propia

**Alternativa 3:** Implementación de un espacio de comunicación y colaboración de personal

Descripción

Se identificó que uno de los problemas principales era la ineficiente comunicación interna del área de producción, así como con las demás áreas. Por tal motivo se propone implementar un espacio virtual, para no intervenir con las actividades laborales de cada trabajador. A pesar de que la empresa cuenta con el programa OwnCloud X para compartir información de forma segura, se propone implementar dos programas adicionales que permitirá mejorar la comunicación y coordinación entre los trabajadores:

1. Slack



**Figura 13. Logo Slack**

Nota: Internet

Es un programa de mensajería instantánea en el que se puede acceder desde una computadora o Smartphone. El programa permite crear chats y organizarlos según persona, grupo o según la necesidad de la empresa.

Las ventajas de utilizar dicho programa son:

- Conversaciones bien organizadas: ordenar los canales de conversación según necesidad, el usuario puede unirse y salir de dichos canales, permite tener conversaciones paralelas. Además, permite la realización de llamadas de voz y video llamadas e incluso

se puede compartir la pantalla que el usuario visualiza con otro usuario.

- Compartir archivos de forma segura sin salir de Slack pues cuenta con más de 1500 aplicaciones integradas como dropbox, drive, etc.
- Uso del programa práctico y sencillo.
- Permite consultar el contenido de un canal así se halla salido del él (chat).
- Permite conectarse con otros servicios como Zendesk, Salesforce o JIRA.
- Asistencia técnica 24/7 para Slack Plus.

Slack es un programa confiable y con certificaciones de seguridad reconocidas internacionalmente como ISO 27001 (sistema de gestión de la seguridad de la información) e ISO 27018 (protección de datos personales en la nube).

**Más de 70 000 empresas están suscritas a un plan de pago de Slack (y el número sigue creciendo)**



**Figura 14. Resultados de Slack**

Nota: Slack. Recuperado de <https://slack.com/intl/es/about>

Debido a que Slack es un programa de chat puede ser comparado fácilmente con otros programas gratuitos de chat, el más común: WhatsApp. Sin embargo, Slack permite un canal de comunicación más profesional y en función a grupos de trabajos que pueden dividirse por temas, además, utilizando Slack como un canal de comunicación formal para el trabajo se evita mezclar un canal personal con uno profesional, pues WhatsApp se utiliza más para conversar con la familia y amigos. A continuación, se presenta una tabla comparativa de ambos programas:

**Tabla 29. Slack vs. WhatsApp**

	<b>Slack</b>	<b>WhatsApp</b>
Descripción general	Servicio de mensajería instantánea empresarial	Servicio de mensajería instantánea
Alcance	5 millones de usuarios	1,000 millones de usuarios
Conexión	Correo electrónico	Número celular
Visualización	Por mensaje, por canal (persona, grupo, etc.), por documento	Por persona, todos tienen el mismo rol
Notificación	Opción de recordar mensajes importantes y personalización de notificaciones por canal	Todas las notificaciones son tratadas de la misma forma
Compartir información	Conexión con Drive, Dropbox, Box, etc.	Conexión con Drive, Dropbox, Box, etc.
Cadena de mensajes	Maneja Threads (cadena de mensajes), lo que permite al usuario realizar un seguimiento de los mensajes y así no perderse información importante que se haya compartido	Se visualiza el último mensaje enviado, pero no hacer seguimiento en cadena de dicho mensaje
Disponible para	móvil y computadora	móvil y computadora
Búsqueda de mensaje	Por palabra clave	Por palabra clave
Conexión con otras aplicaciones	Google Calendar, hangout, etc.	Contactos del teléfono

Nota: Blog Mkt Capacitación (2017)

Elaboración propia.

Como se observa en la tabla anterior, ambos programas (Slack y WhatsApp) ofrecen diversas herramientas, y a pesar de que WhatsApp tiene un alcance mayor, Slack cuenta con herramientas diseñadas específicamente para el entorno laboral como compatibilidad con otros programas, una mejor organización visual y de almacenamiento, no depende como fuente principal de conexión el teléfono celular.

## 2. Asana



**Figura 15. Logo Asana**

Nota: Internet

Es un programa que permite gestionar proyectos de manera simple, permite el control de asignación de tareas, elaboración de cronogramas y seguimiento de tareas. Al programa se puede acceder en computadora, smartphone o Tablet. Las ventajas de utilizar el programa son:

- Coordinación eficaz del trabajo compartido con todos los usuarios involucrados.
- Configuración de proyectos utilizando listas, tableros y cronogramas.
- Información compartida de detalles, fechas y logro de objetivos.
- Seguimiento de tareas/actividades, lo que permite conocer el estado de cada proyecto de trabajo y enfocarse en alcanzar los objetivos.
- Crea planes de proyectos visuales.
- Información segura y protegida.
- Más de 100 aplicaciones integradas desde las cuales se puede compartir información como Gmail, drive, dropbox, Slack, etc.
- Visualización del progreso de cada proyecto.
- Permite clasificar tareas por prioridad.



**Figura 16. Grandes clientes de Asana**

Nota: Asana. Recuperado de <https://asana.com/es/customers>

El utilizar el programa Asana permitirá que el área pueda priorizar tareas y que dichas tareas sean de conocimientos del área, así no se duplican funciones ni

responsabilidades. Además, permite evaluar el avance de cada proyecto, por lo que se mantiene un mayor control del alcance de objetivos.

La adquisición de los programas antes descrito tiene un costo mensual por usuario y en el caso del programa Slack un costo de adquisición 12.5 dólares o su equivalente de 40.95 soles. El costo mensual por usuario es \$15 para Slack y \$9.99 para Asana.

**Tabla 30. Costo de programas de comunicación**

Programa	Costo del programa	Costo por usuario	UM	Cantidad usuarios	Costo mensual	Costo total Año 1
Programa Slack	S/. 40.95	S/. 49.14	mes	15	S/. 737	S/. 9,337
Programa Asana	S/. 0.00	S/. 32.73	mes	15	S/. 491	S/. 5,891
<b>Sub-total</b>	S/. 40.95					<b>S/. 15,228</b>

Elaboración propia

### 3. Actualización de OwnCloud

Por otro lado, se plantea la actualización del programa OwnCloud X (programa para compartir y almacenar información), cuya actualización tiene un mayor soporte para computadora y móvil, así como mejores funciones operativas que permitirán un mayor control y seguridad de la información compartida. La nueva edición OwnCloud Enterprise tiene un costo de suscripción anual de \$9,000 y accesos a todas las funciones del programa como:

- Protección antivirus bajo el programa ClamAv que escanea los archivos y detecta aquellos que están infectados.
- Protección de ataques de malware.
- Integra múltiples network drives que permitirá una mejor conexión y compartir información de forma sencilla y segura.
- Determina qué usuarios pueden acceder a la información.
- Crear una “cuenta de invitado” para compartir información con personas externas de manera segura, pues el acceso de los invitados es limitado.
- Incremento de la seguridad a través de encriptado, sugerencia de contraseñas y nuevos protocolos de seguridad.

**Tabla 31. Actualización OwnCloud**

Categoría	Enterprise Subscription
Soporte	12x5 global email y soporte telefónico con 2h de tiempo de reacción

Mobile apps	ios y android
Característica	ownCloud Enterprise Editions Features (más de 27 funciones seguras disponibles)
Precio por año	\$9,000
<b>Precio en soles</b>	<b>S/. 29,484</b>

Nota: OwnClud – Pricing

Elaboración propia

### Actividades

a. Asignación de responsable

El responsable será el gerente de producción, pues es el quien debe mantener un seguimiento y monitoreo sobre su personal a cargo. Por tal motivo, es quien debe evaluar y seleccionar los mejores canales de comunicación del área.

b. Evaluación de alternativas de programas de comunicación interna

El gerente de producción dedicará un mínimo de 3 horas por día durante tres días para evaluar programas y aplicaciones que permitan integrar una comunicación fluida y eficiente en el área. Las horas empleadas para la evaluación serán reconocidas como horas extras, pues el gerente lo realizará fuera de horario de oficina para no interrumpir con sus actividades laborales diarias. Asimismo, el gerente de producción deberá adaptar un liderazgo participativo y pedir opinión de las alternativas evaluadas a sus subordinados, de dicha forma toda el área estará involucrada en el proceso y se sentirá más predispuesta a adaptar los programas de comunicación escogidos.

Es también responsabilidad del gerente realizar una presentación o informe sobre los programas de comunicación que desee incorporar al área de producción y realizar una solicitud al área de administración y tesorería, dicha área aprobará el presupuesto para la compra y actualización de los programas.

c. Actualización y compra de programas

El programa a actualizar es “OwnCloud” a su versión “Enterprise”, mientras que los programas a comprar serán “Slack” y “Asana”.

d. Capacitación uso de programas de comunicación

Se realizará una capacitación de dos horas por programa (OwnCloud, Slack, Asana) el cual será dictado por el gerente de producción a todo el personal del área. Las capacitaciones serán dictadas en las instalaciones de la empresa; sin embargo, serán fuera del horario de oficina y se le reconocerá al capacitador (gerente de producción) el costo de horas extras y gastos operativos:

**Tabla 32. Costo de hora extra - Gerente de producción**

Puesto	Gerente de producción
Hora extra S/.	S/. 50
Gastos operativos*	S/. 45
<b>Total</b>	<b>S/. 95</b>

Nota: \*Transporte, alimentación u otro gasto que el profesional tenga que incurrir por quedarse horas extras.

Elaboración propia

**Tabla 33. Presupuesto de capacitación de programas**

Concepto	Cantidad	Costo	UM	Total
Capitador: gerente de producción	2	S/. 95	hora	S/. 190
Material impreso	15	S/. 2	Cuadernillo	S/. 30
Sub-Total				S/. 220
Cantidad de capacitaciones				6
<b>Total de capacitación</b>				<b>S/. 1,320</b>

Elaboración propia

e. Evaluación de uso de programas de comunicación

El gerente de producción debe mantener un seguimiento de la utilización de los programas de comunicación integrados al área, y es quién evaluará si el personal está haciendo uso de los programas. Para ello, el gerente puede usar diferentes indicadores como reportes de los mismos programas, encuesta al personal, reuniones, entre otros que crea convenientes.

La evaluación será de las siguientes dos semanas en las que se incorporó los programas, el gerente dedicará un mínimo de dos horas por tres días para evaluar el uso de los programas, dichas horas serán reconocidas como horas extras (95 soles la hora).

### Cronograma

Se implementará la alternativa en el plazo de seis semanas e involucra las siguientes actividades:

**Tabla 34. Cronograma Alternativa 3**

Actividad /Semana	1	2	3	4	5	6
Asignación de responsable	■					
Evaluación de alternativas de programas de comunicación interna	■					
Actualización y compra de programas		■				
Capacitación uso de programas de comunicación			■	■		
Evaluación de uso de programas de comunicación					■	■

Elaboración propia

### Presupuesto total

A continuación, se detalle el presupuesto de la alternativa desarrollada:

**Tabla 35. Presupuesto Alternativa 3**

Concepto	Costo
Evaluación de alternativas de programas de comunicación interna	S/. 855
Compra de programas	S/. 15,228
Actualización de programa OwnCloud	S/. 29,484
Capacitación de programas	S/. 1,320
Evaluación de uso de programas	S/. 570
<b>Total Alternativa 3</b>	<b>S/. 47,457</b>

Elaboración propia

## Capítulo 7. Selección de la alternativa

Debido a la naturaleza de las alternativas descritas anteriormente, se han agrupado la alternativa de solución 1 y 2 como una sola. Por lo que la evaluación será en base a la “alternativa 1 y 2” versus la “alternativa 3”.

### 7.1. Beneficios Cualitativos

Se espera obtener los siguientes resultados con la implementación de las siguientes alternativas:

#### Alternativa 1 y 2:

- Estandarizar procesos productivos.  
Con la implementación del comité de procesos, el área podrá contar con procesos actualizados, revisados y consensuados. Por lo que todos los trabajadores del área podrán producir (verificar y evaluar solicitudes), en la misma cantidad, en el tiempo estimado y con el mínimo de errores.
- Mejorar atención al cliente.  
Al agilizar y mejorar los procesos actuales, se podrá evaluar a los clientes más eficientemente.
- Alcanzar las expectativas de los clientes.  
El cliente solicita el crédito en una institución financiera con la expectativa que su solicitud sea aprobada, sin embargo, en el área se observa que existe una gran cantidad de expedientes rechazados. La alternativa 1 tiene como objetivo reducir dicha realidad (gran cantidad de expedientes rechazados) en 20% anual, considerando dicho objetivo para todos años pues es la realidad actual de la empresa. Al reducir el margen de expedientes rechazados por mala evaluación del área, el cliente podrá adquirir su crédito con Mi Casita Hipotecaria tal y como se le informó.

#### Alternativa 3:

- Mejorar formalidad y canales de comunicación  
La incorporación de una canal de comunicación para el área, así sea de forma virtual, generará oportunidades de comunicación y coordinación entre los trabajadores, además de una mayor formalidad de las comunicaciones.
- Mejorar el trabajo en equipo

Al incorporar varios canales de comunicación que permite coordinar y compartir información hará que los trabajadores puedan trabajar en equipo

- Mejorar el clima laboral

Al existir diferentes canales de comunicación entre los trabajadores, generará que los trabajadores puedan llegar a conocerse más, lo que con el tiempo pueda generar un clima de confianza, colaboración y compañerismo.

**Tabla 36. Beneficios Cualitativos**

<b>Alternativa 1 y 2: Creación de plataforma digital y Comité de procesos</b>	<b>Alternativa 3: Incorporación de programas de comunicación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estandarizar y actualización de procesos productivos.</li> <li>• Mejorar atención al cliente.</li> <li>• Alcanzar las expectativas de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar formalidad y canales de comunicación.</li> <li>• Mejorar el trabajo en equipo.</li> <li>• Mejorar el clima laboral.</li> </ul>

Elaboración propia

## 7.2. Beneficios Cuantitativos

### ***Impacto (Pérdida de potenciales Clientes)***

Uno de los problemas identificados es que los criterios de clasificación al cliente potencial no son compartidos con el área comercial, quien es la primera cara hacia el cliente. Por tal motivo, muchas veces el área de producción ha tenido que observar solicitudes y regresarla al área comercial quien a su vez ha tenido que contactar al cliente para poder subsanar las observaciones del área de producción. Dicho proceso conlleva a que la verificación y evaluación del área de producción tome más tiempo de lo estimado.

Por otro lado, le causa al potencial cliente (tomador del crédito) insatisfacción que a su vez se traduce en reclamos generados por inadecuada e insuficiente información. En el 2017 se registraron 25 reclamos, de los cuales el 24% correspondían a reclamos generados por inadecuada e insuficiente información sobre operaciones (Ver anexos), productos y servicios. De dichos clientes que reclamaron por tal motivo, se verificó a través de un estudio al cliente en el 2017, que no volvían a la empresa ni realizaron solicitudes de créditos luego de la observación o rechazo de su solicitud.

**Tabla 37. Razones de reclamos**

N°	Operación, Servicio o Producto	Motivo del Reclamo	Cantidad	%
1	Crédito hipotecario	Modificación en las tasas de intereses	0	0%
2	Crédito hipotecario	Inadecuada o insuficiente información sobre operaciones, productos y servicios	6	24%
3	Crédito hipotecario	Demora o incumplimiento de envío de correspondencia (estados de cuenta, otros)	8	32%
4	Crédito hipotecario	Inadecuada atención al usuario - Problemas en calidad del servicio	8	32%
5	Crédito hipotecario	Incumplimiento de cláusulas del contrato, plazos, condiciones, acuerdos	0	0%
6	Crédito comercial / hipotecario	Incumplimiento de entrega en el plazo pactado por parte de la constructora al cliente del inmueble	0	0%
7	Crédito hipotecario Mi Vivienda	Otro	3	12%
<b>Total</b>			<b>25</b>	<b>100%</b>

Nota: Imagen Institucional - Dirección General de Mi Casita Hipotecaria 2017

### Valor del cliente

Si se proyecta la cantidad de reclamos, se observa que seguirán creciendo en los próximos años (Anexo 6). Por otro lado, se considera que cada cliente tiene un valor de 172,076 soles por los intereses acumulados que genera a la empresa (Tabla 38) por su crédito con las siguientes condiciones:

**Tabla 38. Desembolso promedio**

Tipos	Peso	Monto máx	Monto mín.	Promedio	Promedio Ponderado final
Mi Vivienda	83.00%	S/. 250,111	S/. 33,129	S/. 141,620	<b>S/. 117,544</b>
Techo Propio	11.00%	S/. 60,000	S/. 30,000	S/. 45,000	<b>S/. 4,950</b>
Mi Casita	6.00%	S/. 299,136	S/. 50,000	S/. 174,568	<b>S/. 10,474</b>
<b>Promedio de crédito por cliente</b>					<b>S/. 132,968</b>

Elaboración propia

**Tabla 39. Tasa de interés promedio**

Tipos	Porcentaje máx	Porcentaje mín.	Promedio
Mi Vivienda	12.38%	8.44%	10.41%
Techo Propio	25.00%	13.00%	19.00%
Mi Casita	14.20%	10.75%	12.48%
<b>Total</b>			<b>13.96%</b>

Elaboración propia

**Tabla 40. Temporalidad**

<b>Tipos</b>	<b>Plazo máx</b>	<b>Plazo mín.</b>	<b>Promedio</b>	<b>Promedio final</b>
Mi Vivienda	20	10	15	<b>15</b>
Techo Propio*	20	10	15	<b>15</b>
Mi Casita	20	10	15	<b>15</b>
<b>Promedio de plazo</b>				<b>15</b>

Elaboración propia

Considerando un promedio de desembolso de 132,968 soles por una tasa promedio de 13.96% a un plazo de 15 años, se obtiene que el valor del cliente es 172,076 soles, que es por los intereses que desembolsaría a la institución.

**Tabla 41. Condiciones del crédito**

<b>Importe de crédito promedio</b>	S/. 132,968	
<b>Tasa de interés promedio</b>	13.96%	mensual
<b>Plazo de Amortización</b>	180	meses
<b>Tipo de amortización</b>	Amortización Variable	
<b>Tipo de Cuota</b>	Fija	
<b>Valor de la cuota mensual</b>	S/. 1,695	

Elaboración propia

**Tabla 42. Resumen de Cronograma de pago - soles**

<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>
Amortización	S/. 3,042	S/. 3,467	S/. 3,951	S/. 4,503	S/. 5,132	S/. 5,848	S/. 6,664	S/. 7,595
<b>Intereses</b>	<b>S/. 17,294</b>	<b>S/. 16,869</b>	<b>S/. 16,385</b>	<b>S/. 15,833</b>	<b>S/. 15,205</b>	<b>S/. 14,488</b>	<b>S/. 13,672</b>	<b>S/. 12,741</b>
<b>Total</b>	<b>S/. 20,336</b>							

*Continúa...*

<b>Descripción</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>	<b>Año 11</b>	<b>Año 12</b>	<b>Año 13</b>	<b>Año 14</b>	<b>Año 15</b>	<b>Total</b>
Amortización	S/. 8,655	S/. 9,864	S/. 11,241	S/. 12,810	S/. 14,599	S/. 16,637	S/. 18,960	S/. 132,968
<b>Intereses</b>	<b>S/. 11,681</b>	<b>S/. 10,473</b>	<b>S/. 9,095</b>	<b>S/. 7,526</b>	<b>S/. 5,738</b>	<b>S/. 3,699</b>	<b>S/. 1,376</b>	<b>S/. 172,076</b>
<b>Total</b>	<b>S/. 20,336</b>	<b>S/. 305,044</b>						

Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, los intereses acumulados por crédito concretado, en promedio, equivale a 172,076 soles, dicho monto es el monto que se pierde por cliente. A continuación, se muestra el valor total por clientes perdidos:

**Tabla 43. Valor de clientes perdidos**

<b>Concepto</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Cantidad de Reclamos	33	38	43	47	52	57
Porcentaje de clientes perdidos	24%	24%	24%	24%	24%	24%
Cantidad de clientes perdidos	8	9	10	11	13	14
Valor del cliente	S/. 172,076					
<b>Total valor de clientes perdidos</b>	<b>S/. 1,362,842</b>	<b>S/. 1,561,074</b>	<b>S/. 1,759,306</b>	<b>S/. 1,957,537</b>	<b>S/. 2,155,769</b>	<b>S/. 2,354,001</b>

Elaboración propia

**Objetivos por alternativa de solución**

Se espera revertir las pérdidas estimadas en la tabla anterior, para la alternativa 1 y 2 en 20%, y de la misma manera para la alternativa 3

**Tabla 44. Objetivo Alternativa 1 y 2**

	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Cientes perdidos	S/. 1,362,842	S/. 1,561,074	S/. 1,759,306	S/. 1,957,537	S/. 2,155,769	S/. 2,354,001
Objetivo	20%	20%	20%	20%	20%	20%
<b>Beneficio de alternativa 1 – 2</b>	<b>S/. 272,568</b>	<b>S/. 312,215</b>	<b>S/. 351,861</b>	<b>S/. 391,507</b>	<b>S/. 431,154</b>	<b>S/. 470,800</b>

Elaboración propia

**Tabla 45. Objetivo Alternativa 3**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Cientes perdidos	S/. 1,362,842	S/. 1,561,074	S/. 1,759,306	S/. 1,957,537	S/. 2,155,769	S/. 2,354,001
Objetivo	20%	20%	20%	20%	20%	20%
<b>Beneficio de alternativa 3</b>	<b>S/. 272,568</b>	<b>S/. 312,215</b>	<b>S/. 351,861</b>	<b>S/. 391,507</b>	<b>S/. 431,154</b>	<b>S/. 470,800</b>

Elaboración propia

## Inversión

La inversión por alternativa se encuentra en la tabla 22 (alternativa 1), tabla 25 (alternativa 2) y tabla 31 (alternativa 3), cuyos montos asciende:

- Alternativa 1 y 2: S/. 45,280 soles (S/. 31,830 + S/. 13,450)
- Alternativa 3: S/. 47,457 soles.

## Gastos operativos

Los gastos operativos para la alternativa 1 corresponden al costo de mantenimiento de la plataforma digital que equivale a 500 soles mensuales. Por otro lado, los gastos de la alternativa 2 corresponden a las reuniones del comité de procesos y las capacitaciones que se brindará al área respecto a actualizaciones de los procesos productivos. Las capacitaciones serán dictadas por el jefe de créditos a todo el personal de producción.

**Tabla 46. Reunión del Comité de procesos**

Cantidad de reuniones al mes	4
Cantidad de horas por reunión	2
Cantidad de horas anuales	96
Costo por hora:	
Jefe de créditos	S/. 85
Asistente de operaciones	S/. 65
Jefe legal	S/. 85
Gestor de cobranza	S/. 65
<b>Costo total de reuniones del comité</b>	<b>S/. 28,800</b>

Elaboración propia

**Tabla 47. Costo de horas extras por profesional**

Puesto	Gerente de producción	Jefe de créditos	Asistente de operaciones	Analista de crédito
Hora extra S/.	S/. 50	S/. 40	S/. 35	S/. 35
Gastos operativos*	S/. 45	S/. 45	S/. 30	S/. 30
<b>Total</b>	<b>S/. 95</b>	<b>S/. 85</b>	<b>S/. 65</b>	<b>S/. 65</b>

Elaboración propia

**Tabla 48. Capacitaciones de procesos**

Veces al año	4
Horas por vez	2
Costo de capacitador por hora	S/. 85
Costo de materiales por vez	S/. 60
<b>Total</b>	<b>S/. 1,160</b>

Elaboración propia

En total los gastos operativos de la alternativa 1 y 2 asciende a:

**Tabla 49. Gastos operativos de la alternativa 1 y 2**

<b>Concepto / Años</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Mantenimiento de la plataforma digital	S/. 6,000				
Reunión de comité	S/. 28,800				
Capacitación	S/. 1,160				
<b>Total</b>	<b>S/. 35,960</b>				

Elaboración propia

Respecto a la alternativa 3, los gastos operativos corresponden al costo mensual de los programas Slack y Asana (Tabla 26) y a la suscripción anual de la actualización del programa OwnCloud (Tabla 27). Dichos costos ascienden:

**Tabla 50. Gastos operativos de la alternativa 3**

	2019	2020	2021	2022	2023
Programa Slack	S/. 8,845				
Programa Asana	S/. 5,891				
Programa OwnCloud	S/. 29,484				
<b>Total</b>	<b>S/. 44,220</b>				

Elaboración propia

### **Flujos de caja**

Los flujos de caja contemplan los beneficios como el cálculo de los objetivos por alternativa (Tabla 41 y 42), la inversión y gastos operativos descritos en puntos anteriores.

**Tabla 51. Flujo de Caja - Alternativa 1 y 2**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Años</b>	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Beneficios		S/. 272,568	S/. 312,215	S/. 351,861	S/. 391,507	S/. 431,154
<b>Total de beneficios</b>		<b>S/. 272,568</b>	<b>S/. 312,215</b>	<b>S/. 351,861</b>	<b>S/. 391,507</b>	<b>S/. 431,154</b>
Egresos						
Mantenimiento de la plataforma digital		-S/. 6,000				
Reunión de comité		-S/. 28,800				
Capacitación		-S/. 1,160				
<b>Total de egresos</b>		<b>-S/. 35,960</b>				
Flujo Operativo		S/. 236,608	S/. 276,255	S/. 315,901	S/. 355,547	S/. 395,194
Inversión en alternativa 1	S/. 45,280					
<b>Flujo económico</b>	<b>-S/. 45,280</b>	<b>S/. 236,608</b>	<b>S/. 276,255</b>	<b>S/. 315,901</b>	<b>S/. 355,547</b>	<b>S/. 395,194</b>

Elaboración propia

**Tabla 52. Flujo de Caja - Alternativa 3**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Años</b>	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Beneficios		S/. 272,568	S/. 312,215	S/. 351,861	S/. 391,507	S/. 431,154
<b>Total de beneficios</b>		<b>S/. 272,568</b>	<b>S/. 312,215</b>	<b>S/. 351,861</b>	<b>S/. 391,507</b>	<b>S/. 431,154</b>
Egresos						
Programa Slack		-S/. 8,845				
Programa Asana		-S/. 5,891				
Programa OwnCloud		-S/. 29,484				
<b>Total de egresos</b>		<b>-S/. 44,220</b>				
Flujo Operativo		S/. 228,348	S/. 267,995	S/. 307,641	S/. 347,287	S/. 386,934
Inversión en alternativa 1	S/. 47,457					
<b>Flujo económico</b>	<b>-S/. 47,457</b>	<b>S/. 228,348</b>	<b>S/. 267,995</b>	<b>S/. 307,641</b>	<b>S/. 347,287</b>	<b>S/. 386,934</b>

Elaboración propia

Como se observa en las tablas anteriores, los flujos están saliendo positivos, lo que significa que las alternativas de solución planteadas no generan costos superiores al beneficio obtenido.

### **Tasa de descuento**

Para la tasa de descuento se evaluó utilizar la rentabilidad operativa de la EDPYME Micasita a Julio 2018. El ROE de la empresa a Julio 2018, de acuerdo a datos de la Superintendencia de Banca, Seguro y AFP (SBS), es 4.89%, lo cual es una tasa de descuento muy bajo, por lo que se evaluó utilizar el ROI.

El ROI de la empresa a Julio 2018 es de 11.04%, lo cual también es un porcentaje bajo para la tasa de descuento. Es así que se realiza el cálculo de la tasa de descuento utilizando el modelo CAPM (Capital Asset Pricing model).

**Tabla 53. ROE de EDPYME Micasita**

Patrimonio	S/. 21,594
Margen operativo neto	S/. 1,057
<b>ROE</b>	<b>4.89%</b>

Nota: Superintendencia de Banca, Seguro y AFP (SBS) a Julio 2018.

Elaboración Propia

**Tabla 54. ROI EDPYME Micasita**

Ingresos Financieros	S/. 9,575
Margen operativo neto	S/. 1,057
<b>ROI</b>	<b>11.04%</b>

Nota: Superintendencia de Banca, Seguro y AFP (SBS) a Julio 2018.

Elaboración Propia

Utilizando la fórmula del CAPM, y los datos de la Tabla 55, se calcula un COK de 21.49%, dicha tasa es la que se usa para el cálculo de los indicadores financieros.

$$COK_{proy} = r_f + \beta_{proy} \times [r_m - r_f]$$

**Figura 17. Fórmula CAPM**

**Tabla 55. Datos para CAPM**

Abreviatura	Concepto	Datos
Rf	Tasa Libre de Riesgo E.E.U.U.	4.29%
Rm	Rendimiento del Mercado E.E.U.U.	10.26%
	Beta desapalancada	0.320
B	Beta apalancada	2.6924
	Riesgo País Perú (Tasa %)	1.12%
T	Costo Deuda Tasa Banco (Kd)*	<b>2.75%</b>
C	Razón Capital (E/(D+E))	11.60%
D	Razón Endeudamiento (D/(D+E))	88.40%

Nota: Adaptado de Aswath Damodaran 2017 y 2018, JP Morgan (2018), Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) 2017 y 2018.

\*Tasa interbancaria en moneda nacional BCRP a Septiembre 2018.

## Elaboración Propia

Para hallar la  $\beta$  apalancada del proyecto, la cual se usará para hallar el CAPM, se la siguiente fórmula:  $\text{Beta desapalancada} \cdot (1 + (1-t) \cdot (D/C))$

Reemplazando la fórmula de  $\beta$  apalancada con los datos de la Tabla 55, se obtiene una  $\beta$  apalancada de 2.6924.

Utilizando los datos de la Tabla 54 y reemplazando dicha información en la fórmula CAPM (Figura 16), se obtiene un COK nominal de 20.37%. Por último, se agrega el riesgo país (1.12%) al cok nominal (20.37%) y se obtiene un COK apalancado de 21.49%, el cual se usará como tasa de descuento para el presente trabajo.

### **Indicadores financieros**

Considerando los flujos de las tablas 51 y 52 y la tasa de descuento del 21.49%, se hallan los siguientes indicadores financieros:

**Tabla 56. Beneficios Cuantitativos**

<b>Alternativa 1 y 2</b>	<b>Alternativa 3</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• VAN: S/. 825,352</li><li>• TIR: 538.7%</li><li>• C/B: S/. 19.23</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• VAN: S/. 799,261</li><li>• TIR: 497.8%</li><li>• C/B: S/. 17.84</li></ul>

Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, la alternativa 1 y 2 en conjunto ofrecen beneficios mayores a los de la alternativa 3.

### **7.3. Selección de la alternativa**

Las alternativas de solución evaluadas representan beneficios significativos para el área de producción, sin embargo, se puede observar en la tabla 50 que la alternativa 1 y 2 ofrece mejores beneficios con un VAN superior a 825 mil soles comparado con el VAN de la alternativa 3 que asciende a S/. 799,261 soles. Asimismo, la TIR e indicador costo-beneficio (C/B) de la Alternativa 1 y 2 son mayores a la alternativa 3.

## **Capítulo 8. Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

- El presente trabajo ha evaluado tres propuestas de solución, considerando al final juntar la alternativa 1 y 2 como una sola, pues ambas se dirigen específicamente a los procesos, para compararla con la alternativa 3, la cual se dirige más al tema de comunicación efectiva.
- La alternativa solución seleccionada (1 y 2) tiene una inversión total de S/. 45280 con un VAN obtenido de S/ 825 352.
- La alternativa 3 descartada requiere una inversión de S/. 47 457 y permite genera un VAN de S/ 799 261.
- Los principales problemas identificados son: el inadecuado perfil del personal, la deficiente comunicación interna y entre áreas, y deficiencias operativas.
- Todas las alternativas de solución plantea demuestran ser viables para su implementación.
- De acuerdo a la evaluación financiera, se seleccionó la alternativa 1 y 2 por ser la alternativa que reporta los mejores beneficios.
- Todas las alternativas propuestas están complementadas con la incorporación de indicadores de gestión, proponiéndose ocho indicadores para el área de producción en la Tabla 21 del presente trabajo. Dichos indicadores miden el cumplimiento, eficiencia, eficacia y gestión del área.

### **Recomendaciones**

- Considerar implementar la alternativa 3 durante un siguiente periodo (a partir del año 3), incorporación de programas de comunicación, al área puesto que se ha evaluado su viabilidad y beneficios que generaría al área.

- Evaluar soluciones para más de un área, pues se observa que varias áreas están conectadas. Por ejemplo, el área comercial y producción. Asimismo, evaluar soluciones para el área de recursos humanos, pues de los problemas identificados se ha observado que los perfiles de los profesionales actuales no cuentan con aptitud para el liderazgo, trabajo en equipo ni vocación de servicio.
- Se debe involucrar a todo el personal en la adaptación de la alternativa de solución, empezando desde el gerente de producción llegando a todos los analistas de créditos.
- Se debe monitorear constantemente el personal del área se entienda y utilice la alternativa de solución seleccionada.
- Se recomienda incorporar el uso de KPIs en todas las áreas de la empresa para poder detectar problemas en el desempeño y aplicar soluciones a tiempo.
- Se recomienda fomentar un ambiente de comunicación constante, aplicando un liderazgo participativo y definiendo claramente los roles y responsabilidades en el área.

## Referencias bibliográficas

- Ávila et all (2012). Tesis para Magister “Planteamiento estratégico del Sector Bancario Peruano”. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Asana (n.d.). Recuperado de <https://asana.com/es#close>
- BBVA (2016). *Situación Inmobiliaria 2016*.
- Blog Mkt Capacitación (2017). “Trabajo colaborativo: Whastapp vs. Slack”. Recuperado de <https://www.marketingcapacitacion.com/index.php/noticias-marketing-digital/redes-sociales/1001-trabajo-colaborativo-whatsapp-vs-slack>
- Bravo (2004). *EL COSTO DE CAPITAL EN SECTORES REGULADOS Y MERCADOS EMERGENTES: Metodología y casos aplicativos*. Documento de trabajo n°13, Escuela de Administración de Negocios para Graduados, ESAN. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2009/12/07/DocTrab13.pdf>
- Castillo Dávila, Claudia (2018). “Sector Inmobiliario: el 2018 será un buen año para las colocaciones en Perú”. Noticias BBVA. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/sector-inmobiliario-2018-sera-buen-ano-colocaciones-peru/>
- Consulting Group Sixtina. (2008). Teoría y ejemplos de KPI Key Performance Indicators. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-ejemplos-kpi-key-performance-indicators/>
- Diario El Comercio (2018). “¿Qué factores podrían impulsar los créditos hipotecarios?”. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/factores-impulsar-creditos-hipotecarios-noticia-513284>
- Diario El Comercio (2018). “Viviendas sin burbuja”. Recuperado de [http://www.newsmonitor.biz/\(X\(1\)S\(pu3u0ezhf3snuea5lweqabkc\)\)/Files/PrensaPDFs/PDFPAU2718224CLI1894787.pdf](http://www.newsmonitor.biz/(X(1)S(pu3u0ezhf3snuea5lweqabkc))/Files/PrensaPDFs/PDFPAU2718224CLI1894787.pdf)
- Diario El Comercio (2017). “Inversión pública impulsó sector construcción en agosto”. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/inversion-publica-impulso-sector-construccion-agosto-noticia-462220>
- Diario La República (2018). “El sector inmobiliario camina hacia su recuperación” <https://larepublica.pe/economia/1204153-el-sector-inmobiliario-camina-hacia-su-recuperacion>

- Diario La República (2015). “Leasing inmobiliario: todo lo que debes saber sobre la ley que permitirá comprar casa sin cuota inicial”. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/203678-leasing-inmobiliario-todo-lo-que-debes-saber-sobre-la-ley-que-permitira-comprar-casa-sin-cuota-inicial>
- Diario Oficial El Peruano (2018). “Créditos hipotecarios crecen y logran mayor alza en 28 meses”. Recuperado <https://elperuano.pe/noticia-creditos-hipotecarios-crecen-y-logran-mayor-alza-28-meses-64184.aspx>
- Diario Oficial El Peruano (2018). “La dinamización del mercado inmobiliario”. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-la-dinamizacion-del-mercado-inmobiliario-65435.aspx>
- Diario Oficial El Peruano (2017). “Construcción crecería 10% en 2018”. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-construccion-creceria-10-2018-60212.aspx>
- Garzón (2012). El liderazgo participativo. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/el-liderazgo-participativo/>
- Instituto Peruano de Economía (2018). “Viviendas sin burbuja”. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/portal/viviendas-sin-burbuja/>
- Lira Briceño (2012). Determinando la tasa de descuento de un proyecto (parte 1). Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/deregresoalobasico/2012/01/determinando-la-tasa-de-descue.html>
- Lira Briceño (2011). Un modelo financiero: el CAPM. Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/deregresoalobasico/2011/12/un-modelo-financiero-el-capm.html>
- Mivivienda (2018). La revista inmobiliaria del Perú “Mivivienda”. N° 122. Recuperado de <https://www.mivivienda.com.pe/PortalCMS/archivos/documentos/FMV%20122%20PYG%20web-5953.PDF>
- OwnCloud (n.d). Recuperado de <https://owncloud.com/features/>
- Santiago Merino, José (1999). Tesis doctoral “La calidad de servicio bancario: Entre la fidelidad y la ruptura”. Universidad Complutense de Madrid.

- Semana Económica (2018). "Perspectivas optimistas para el 2018". Recuperado de <http://semanaeconomica.com/tema/perspectivas-optimistas-para-el-2018/>
- Slack (n.d.). Recuperado de <https://slack.com/intl/es/about>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2018). Información Estadística de EDPYMES. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#)
- Vroom y Yetton (1973). *Leadership and Decision making*. University of Pittsburgh Press. Estados Unidos.

## Anexos

### Anexo 1: Estado de Resultado (2015-2017)

#### Estado de Ganancias y Pérdidas

Al 31 de diciembre 2017

En miles de soles

	Micasita		
	MN	ME	TOTAL
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>14 675</b>	<b>345</b>	<b>15 020</b>
Disponible	561	1	562
Fondos Interbancarios	-	-	-
Inversiones	-	-	-
Créditos Directos	14 114	344	14 458
Ganancias por Valorización de Inversiones	-	-	-
Ganancias por Inversiones en Subsidiarias, Asociadas y Negocios Conjuntos	-	-	-
Diferencia de Cambio	-	-	-
Otros	0	-	0
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>8 816</b>	<b>215</b>	<b>9 031</b>
Obligaciones con el Público	-	-	-
Fondos Interbancarios	-	-	-
Adeudos y Obligaciones Financieras	8 816	118	8 934
Obligaciones en Circulación no Subordinadas	-	-	-
Pérdida por Valorización de Inversiones	-	-	-
Pérdida por Inversiones en Subsidiarias, Asociadas y Negocios Conjuntos	-	-	-
Primas al Fondo de Seguro de Depósitos	-	-	-
Diferencia de Cambio	-	97	97
Otros	-	-	-
<b>MARGEN FINANCIERO BRUTO</b>	<b>5 859</b>	<b>130</b>	<b>5 989</b>
<b>PROVISIONES PARA CRÉDITOS DIRECTOS</b>	<b>( 47)</b>	<b>24</b>	<b>( 22)</b>
<b>MARGEN FINANCIERO NETO</b>	<b>5 906</b>	<b>105</b>	<b>6 011</b>
<b>INGRESOS POR SERVICIOS FINANCIEROS</b>	<b>1 109</b>	<b>21</b>	<b>1 130</b>
Cuentas por Cobrar	-	-	-
Créditos Indirectos	793	-	793
Fideicomisos y Comisiones de Confianza	-	-	-
Ingresos Diversos	316	21	338
<b>GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS</b>	<b>103</b>	<b>7</b>	<b>110</b>
Cuentas por Pagar	-	-	-
Créditos Indirectos	-	-	-
Fideicomisos y Comisiones de Confianza	-	-	-
Gastos Diversos	103	7	110
<b>UTILIDAD (PÉRDIDA) POR VENTA DE CARTERA CREDITICIA</b>	<b>1 254</b>	<b>-</b>	<b>1 254</b>
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>8 165</b>	<b>120</b>	<b>8 285</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>6 868</b>	<b>504</b>	<b>7 372</b>
Personal	5 528	1	5 529
Directorio	-	144	144
Servicios Recibidos de Terceros	1 217	357	1 574
Impuestos y Contribuciones	124	2	125
<b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>	<b>1 297</b>	<b>( 384)</b>	<b>914</b>
<b>PROVISIONES, DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN</b>	<b>391</b>	<b>-</b>	<b>391</b>
Provisiones para Créditos Indirectos	188	-	188
Provisiones por Pérdida por Deterioro de Inversiones	-	-	-
Provisiones para Incobrabilidad de Cuentas por Cobrar	-	-	-
Provisiones para Bienes Realizados, Recidos en Pago y Adjudicados	51	-	51
Otras Provisiones	11	-	11
Depreciación	130	-	130
Amortización	11	-	11
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>	<b>1 036</b>	<b>12</b>	<b>1 048</b>
<b>RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>1 942</b>	<b>( 371)</b>	<b>1 570</b>
IMPUESTO A LA RENTA	604	-	604
<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>1 338</b>	<b>( 371)</b>	<b>966</b>

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguro y AFP (SBS). Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#)

Nota: Tipo de Cambio Contable: S/ 3.241

## Estado de Ganancias y Pérdidas

Al 31 de diciembre 2016

En miles de soles

	Micasita		
	MN	ME	TOTAL
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>14 165</b>	<b>452</b>	<b>14 616</b>
Disponible	34	17	51
Fondos Interbancarios	-	-	-
Inversiones	-	-	-
Créditos Directos	14 130	435	14 565
Ganancias por Valorización de Inversiones	-	-	-
Ganancias por Inversiones en Subsidiarias, Asociadas y Negocios Conjuntos	-	-	-
Diferencia de Cambio	-	-	-
Otros	1	0	1
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>9 092</b>	<b>217</b>	<b>9 309</b>
Obligaciones con el Público	-	-	-
Fondos Interbancarios	-	-	-
Adeudos y Obligaciones Financieras	9 092	151	9 243
Obligaciones en Circulación no Subordinadas	-	-	-
Pérdida por Valorización de Inversiones	-	-	-
Pérdida por Inversiones en Subsidiarias, Asociadas y Negocios Conjuntos	-	-	-
Primas al Fondo de Seguro de Depósitos	-	-	-
Diferencia de Cambio	-	66	66
Otros	-	-	-
<b>MARGEN FINANCIERO BRUTO</b>	<b>5 073</b>	<b>234</b>	<b>5 307</b>
<b>PROVISIONES PARA CRÉDITOS DIRECTOS</b>	<b>( 162)</b>	<b>( 1)</b>	<b>( 163)</b>
<b>MARGEN FINANCIERO NETO</b>	<b>5 234</b>	<b>236</b>	<b>5 470</b>
<b>INGRESOS POR SERVICIOS FINANCIEROS</b>	<b>364</b>	<b>24</b>	<b>387</b>
Cuentas por Cobrar	-	-	-
Créditos Indirectos	18	-	18
Fideicomisos y Comisiones de Confianza	-	-	-
Ingresos Diversos	346	24	370
<b>GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS</b>	<b>212</b>	<b>6</b>	<b>218</b>
Cuentas por Pagar	0	-	0
Créditos Indirectos	-	-	-
Fideicomisos y Comisiones de Confianza	-	-	-
Gastos Diversos	212	6	218
<b>UTILIDAD (PÉRDIDA) POR VENTA DE CARTERA CREDITICIA</b>	<b>400</b>	<b>-</b>	<b>400</b>
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>5 787</b>	<b>253</b>	<b>6 040</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>5 444</b>	<b>399</b>	<b>5 843</b>
Personal	4 430	4	4 434
Directorio	-	98	98
Servicios Recibidos de Terceros	905	297	1 202
Impuestos y Contribuciones	109	0	109
<b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>	<b>343</b>	<b>( 146)</b>	<b>197</b>
<b>PROVISIONES, DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN</b>	<b>140</b>	<b>-</b>	<b>140</b>
Provisiones para Créditos Indirectos	7	-	7
Provisiones por Pérdida por Deterioro de Inversiones	-	-	-
Provisiones para Incobrabilidad de Cuentas por Cobrar	-	-	-
Provisiones para Bienes Realizados, Recidos en Pago y Adjudicados	-	-	-
Otras Provisiones	-	-	-
Depreciación	121	-	121
Amortización	11	-	11
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>	<b>483</b>	<b>13</b>	<b>496</b>
<b>RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>686</b>	<b>( 133)</b>	<b>553</b>
IMPUESTO A LA RENTA	170	-	170
<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>516</b>	<b>( 133)</b>	<b>383</b>

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguro y AFP (SBS). Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#)

Nota: Tipo de Cambio Contable: S/ 3.356

## Estado de Ganancias y Pérdidas

Al 31 de diciembre 2015

En miles de soles

	Micasita		TOTAL
	MN	ME	
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>14 230</b>	<b>923</b>	<b>15 154</b>
Disponible	11	4	15
Fondos Interbancarios	-	-	-
Inversiones	-	-	-
Créditos Directos	14 219	490	14 709
Ganancias por Valorización de Inversiones	-	-	-
Ganancias por Inversiones en Subsidiarias, Asociadas y Negocios Conjuntos	-	-	-
Diferencia de Cambio	-	429	429
Otros	-	-	-
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>9 258</b>	<b>158</b>	<b>9 417</b>
Obligaciones con el Público	-	-	-
Fondos Interbancarios	-	-	-
Adeudos y Obligaciones Financieras	9 258	158	9 417
Obligaciones en Circulación no Subordinadas	-	-	-
Pérdida por Valorización de Inversiones	-	-	-
Pérdida por Inversiones en Subsidiarias, Asociadas y Negocios Conjuntos	-	-	-
Primas al Fondo de Seguro de Depósitos	-	-	-
Diferencia de Cambio	-	-	-
Otros	-	-	-
<b>MARGEN FINANCIERO BRUTO</b>	<b>4 972</b>	<b>765</b>	<b>5 737</b>
<b>PROVISIONES PARA CRÉDITOS DIRECTOS</b>	<b>179</b>	<b>( 21)</b>	<b>158</b>
<b>MARGEN FINANCIERO NETO</b>	<b>4 793</b>	<b>787</b>	<b>5 580</b>
<b>INGRESOS POR SERVICIOS FINANCIEROS</b>	<b>889</b>	<b>47</b>	<b>937</b>
Cuentas por Cobrar	-	-	-
Créditos Indirectos	-	-	-
Fideicomisos y Comisiones de Confianza	-	-	-
Ingresos Diversos	889	47	937
<b>GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS</b>	<b>183</b>	<b>4</b>	<b>187</b>
Cuentas por Pagar	-	-	-
Créditos Indirectos	-	-	-
Fideicomisos y Comisiones de Confianza	-	-	-
Gastos Diversos	183	4	187
<b>UTILIDAD (PÉRDIDA) POR VENTA DE CARTERA CREDITICIA</b>	<b>1 007</b>	<b>-</b>	<b>1 007</b>
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>6 506</b>	<b>830</b>	<b>7 336</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>4 483</b>	<b>325</b>	<b>4 808</b>
Personal	3 724	5	3 729
Directorio	-	77	77
Servicios Recibidos de Terceros	632	243	874
Impuestos y Contribuciones	127	0	127
<b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>	<b>2 023</b>	<b>505</b>	<b>2 528</b>
<b>PROVISIONES, DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN</b>	<b>128</b>	<b>-</b>	<b>128</b>
Provisiones para Créditos Indirectos	-	-	-
Provisiones por Pérdida por Deterioro de Inversiones	-	-	-
Provisiones para Incobrabilidad de Cuentas por Cobrar	-	-	-
Provisiones para Bienes Realizados, Recidos en Pago y Adjudicados	-	-	-
Otras Provisiones	-	-	-
Depreciación	118	-	118
Amortización	10	-	10
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>	<b>( 5)</b>	<b>-</b>	<b>( 5)</b>
<b>RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>1 890</b>	<b>505</b>	<b>2 395</b>
IMPUESTO A LA RENTA	415	-	415
<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>1 475</b>	<b>505</b>	<b>1 980</b>

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguro y AFP (SBS). Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#)

Nota: Tipo de Cambio Contable: S/ 3.411

**Anexo 2: Estados de Situación Financiera (2015-2017)**  
**Balance General de EDPYME MiCasita**  
**Al 31 de diciembre 2017**  
**En miles de soles**

<b>ACTIVO</b>	<b>MN (S/.)</b>	<b>EQUIVALENTE EN ME</b>	<b>TOTAL</b>
<b>DISPONIBLE</b>	<b>27,925,238.92</b>	<b>53,826.62</b>	<b>27,979,065.54</b>
Caja			0.00
BCRP			0.00
Bancos y otras empresas del sistema financiero del país	26,000,684.70	53,826.62	26,054,511.32
Canje			0.00
Otras disponibilidades	1,924,554.22		1,924,554.22
<b>FONDOS INTERBANCARIOS</b>			
<b>INVERSIONES A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS</b>			
Instrumentos de capital			
Instrumentos de deuda			
Inversiones en Commodities			
<b>INVERSIONES DISPONIBLES PARA LA VENTA</b>			
Instrumentos Representativos de Capital			
Instrumentos Representativos de Deuda			
<b>INVERSIONES A VENCIMIENTO</b>			
<b>CARTERA DE CRÉDITOS</b>	<b>144,180,298.35</b>	<b>2,794,171.25</b>	<b>146,974,469.60</b>
Cartera de Créditos Vigentes	145,737,563.64	2,844,400.70	148,581,964.34
Cartera de Créditos Reestructurados			0.00
Cartera de Créditos Refinanciados	66,600.95		66,600.95
Cartera de Créditos Vencidos	793,627.03	3,557.87	797,184.90
Cartera de Créditos en Cobranza Judicial	620,912.08		620,912.08
- S/. ..Provisiones para créditos.....	-3,038,405.35	-53,787.32	-3,092,192.67
<b>DERIVADOS PARA NEGOCIACIÓN</b>			
<b>DERIVADOS DE COBERTURA</b>			
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>1,775,193.48</b>	<b>237,922.33</b>	<b>2,013,115.81</b>
Cuentas por Cobrar por Bienes y Servicios y Fideicomiso			
Otras Cuentas por Cobrar	1,775,193.48	237,922.33	2,013,115.81
<b>BIENES REALIZABLES RECIBIDOS EN PAGO Y ADJUDICADOS</b>	<b>202,518.39</b>	<b>0.00</b>	<b>202,518.39</b>
Bienes Realizables			
Bienes Recibidos en Pago y Adjudicados	202,518.39		
<b>PARTICIPACIONES</b>			
Subsidiarias			
Asociadas y participaciones en negocios conjuntos			
Otras			
<b>INMUEBLES MOBILIARIO Y EQUIPO</b>	<b>884,392.95</b>		<b>884,392.95</b>
<b>ACTIVO INTANGIBLE</b>	<b>37,582.65</b>	<b>0.00</b>	<b>37,582.65</b>
Plusvalía			
Otros Activos intangibles	37,582.65		37,582.65
<b>IMPUESTOS CORRIENTES</b>	<b>154,073.00</b>		
<b>IMPUESTO DIFERIDO</b>			
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA</b>			
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>959,542.94</b>	<b>30,322.83</b>	<b>989,865.77</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>176,118,840.68</b>	<b>3,116,243.03</b>	<b>179,081,010.71</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>MN</b>	<b>EQUIVALENTE EN ME</b>	<b>TOTAL</b>
<b>OBLIGACIONES CON EL PUBLICO</b>			
Obligaciones a la Vista			
Obligaciones por Cuentas de Ahorro			
Obligaciones por Cuentas a Plazo			
Otras Obligaciones			
<b>FONDOS INTERBANCARIOS</b>			
<b>DEPÓSITOS DE EMPRESAS DEL SISTEMA FINANCIERO Y ORGANISMOS FINANCIEROS</b>			
Depósitos a la Vista			
Depósitos de Ahorro			
Depósitos a Plazo			
<b>ADEUDOS Y OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>127,291,190.64</b>	<b>1,020,647.62</b>	<b>128,311,838.2</b>

			6
Adeudos y Obligaciones con el Banco Central de Reserva del Perú			0.00
Adeudos y Obligaciones con Empresas e instituciones financieras del País	127,291,190.64		127,291,190.64
Adeudos y Obligaciones con Empresas del exterior y Organismos Financieras			0.00
Otros Adeudos y Obligaciones del país y del exterior		1,020,647.62	1,020,647.62
Valores y Títulos			0.00
DERIVADOS PARA NEGOCIACIÓN			0.00
DERIVADOS PARA COBERTURA			0.00
CUENTAS POR PAGAR	<b>25,563,872.52</b>	<b>73,655.94</b>	25,637,528.46
PROVISIONES	<b>204,614.78</b>		204,614.78
Provisión para Créditos Contingentes	193,149.20		193,149.20
Provisión para litigios y demandas	11,465.58		11,465.58
Otros			0.00
IMPUESTOS CORRIENTES			0.00
IMPUESTO DIFERIDO			0.00
OTROS PASIVOS	<b>4,422,974.39</b>		4,422,974.39
<b>TOTAL DEL PASIVO:</b>	<b>157,482,652.33</b>	<b>1,094,303.56</b>	<b>158,576,955.89</b>
PATRIMONIO			
Capital Social	21,869,420.00		21,869,420.00
Capital Adicional	3.29		3.29
Reservas			0.00
Ajustes al Patrimonio			0.00
Resultados Acumulados	-2,177,545.69		-2,177,545.69
Resultado Neto del Ejercicio	966,250.22		966,250.22
<b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>178,140,780.15</b>	<b>1,094,303.56</b>	<b>179,235,083.71</b>
RIESGOS Y COMPROMISOS CONTINGENTES	38,629,827.25		38,629,827.25

Fuente: EDPYME MiCasita

Nota: Tipo de Cambio Contable: S/ 3.241

**Balance General de EDPYME MiCasita**  
**Al 31 de Diciembre 2016**  
**En miles de soles**

Activo	Micasita		
	MN	ME	TOTAL
<b>DISPONIBLE</b>	<b>8 290</b>	<b>457</b>	<b>8 747</b>
Caja	-	-	-
Bancos y Corresponsales	7 801	457	8 258
Canje	-	-	-
Otros	489	-	489
<b>FONDOS INTERBANCARIOS</b>	-	-	-
<b>INVERSIONES NETAS DE PROVISIONES</b>	-	-	-
Inversiones a Valor Razonable con Cambios en Resultados	-	-	-
Inversiones Disponibles para la Venta	-	-	-
Inversiones a Vencimiento	-	-	-
Inversiones en Subsidiarias, Asociadas y Negocios Conjuntos	-	-	-
Provisiones	-	-	-
<b>CRÉDITOS NETOS DE PROVISIONES Y DE INGRESOS NO DEVENGADOS</b>	<b>154 932</b>	<b>3 464</b>	<b>158 396</b>
<b>Vigentes*</b>	<b>156 876</b>	<b>3 489</b>	<b>160 365</b>
Descuentos	-	-	-
Factoring	-	-	-
Préstamos	-	-	-
Arrendamiento Financiero	-	-	-
Hipotecarios para Vivienda	156 876	3 489	160 365
Créditos por Liquidar	-	-	-
Otros	-	-	-
<b>Refinanciados y Reestructurados*</b>	<b>70</b>	<b>-</b>	<b>70</b>
<b>Atrasados*</b>	<b>1 218</b>	<b>42</b>	<b>1 260</b>
Vencidos	708	42	750
En Cobranza Judicial	510	-	510
<b>Provisiones</b>	<b>( 3 055)</b>	<b>( 62)</b>	<b>( 3 117)</b>
<b>Intereses y Comisiones no Devengados</b>	<b>( 177)</b>	<b>( 5)</b>	<b>( 182)</b>
<b>CUENTAS POR COBRAR NETAS DE PROVISIONES</b>	<b>728</b>	<b>5</b>	<b>734</b>
<b>RENDIMIENTOS POR COBRAR</b>	<b>576</b>	<b>25</b>	<b>602</b>
Disponible	2	0	2
Fondos Interbancarios	-	-	-
Inversiones	-	-	-
Créditos	573	25	598
Cuentas por Cobrar	2	-	2
<b>BIENES REALIZABLES, RECIBIDOS EN PAGO Y ADJUDICADOS NETOS</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>INMUEBLE, MOBILIARIO Y EQUIPO NETO</b>	<b>789</b>	<b>-</b>	<b>789</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>1 482</b>	<b>78</b>	<b>1 560</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>166 798</b>	<b>4 029</b>	<b>170 828</b>
Pasivo	Micasita		
	MN	ME	TOTAL
<b>OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</b>	-	-	-
Depósitos Restringidos	-	-	-
Otras Obligaciones	-	-	-
A la Vista	-	-	-
Relacionadas con Inversiones	-	-	-
<b>FONDOS INTERBANCARIOS</b>	-	-	-
<b>ADEUDOS Y OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>140 404</b>	<b>1 007</b>	<b>141 410</b>
Instituciones del País	140 404	1 007	141 410
Instituciones del Exterior y Organismos Internacionales	-	-	-
<b>OBLIGACIONES EN CIRCULACIÓN NO SUBORDINADAS</b>	-	-	-
Bonos de Arrendamiento Financiero	-	-	-
Instrumentos Hipotecarios	-	-	-
Otros Instrumentos de Deuda	-	-	-
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>7 257</b>	<b>169</b>	<b>7 425</b>
<b>INTERESES Y OTROS GASTOS POR PAGAR</b>	<b>-</b>	<b>49</b>	<b>49</b>
Obligaciones con el Público	-	-	-
Fondos Interbancarios	-	-	-
Adeudos y Obligaciones Financieras	-	49	49
Obligaciones en Circulación no Subordinadas	-	-	-
Cuentas por Pagar	-	-	-
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>2 429</b>	<b>-</b>	<b>2 429</b>
<b>PROVISIONES</b>	<b>7</b>	<b>-</b>	<b>7</b>
Créditos Indirectos	7	-	7
Otras Provisiones	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>150 096</b>	<b>1 224</b>	<b>151 320</b>

<b>PATRIMONIO</b>	<b>19 507</b>	<b>-</b>	<b>19 507</b>
Capital Social	21 869	-	21 869
Capital Adicional	0	-	0
Reservas	-	-	-
Ajustes al Patrimonio	-	-	-
Resultados Acumulados	( 2 746)	-	( 2 746)
Resultado Neto del Ejercicio	383	-	383
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>169 603</b>	<b>1 224</b>	<b>170 828</b>
<b>RIESGOS Y COMPROMISOS CONTINGENTES</b>	<b>1 711</b>	<b>-</b>	<b>1 711</b>

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguro y AFP (SBS). Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#)

Nota: Tipo de Cambio Contable: S/ 3.356

**Balance General de EDPYME MiCasita**  
**Al 31 de Diciembre 2015**  
**En miles de soles**

Activo	Micasita		
	MN	ME	TOTAL
<b>DISPONIBLE</b>	<b>7 603</b>	<b>865</b>	<b>8 468</b>
Caja	-	-	-
Bancos y Corresponsales	6 946	811	7 756
Canje	-	-	-
Otros	657	54	711
<b>FONDOS INTERBANCARIOS</b>	-	-	-
<b>INVERSIONES NETAS DE PROVISIONES</b>	-	-	-
Inversiones a Valor Razonable con Cambios en Resultados	-	-	-
Inversiones Disponibles para la Venta	-	-	-
Inversiones a Vencimiento	-	-	-
Inversiones en Subsidiarias, Asociadas y Negocios Conjuntos	-	-	-
Provisiones	-	-	-
<b>CRÉDITOS NETOS DE PROVISIONES Y DE INGRESOS NO DEVENGADOS</b>	<b>139 735</b>	<b>4 281</b>	<b>144 016</b>
<b>Vigentes*</b>	<b>141 644</b>	<b>4 352</b>	<b>145 996</b>
Descuentos	-	-	-
Factoring	-	-	-
Préstamos	-	-	-
Arrendamiento Financiero	-	-	-
Hipotecarios para Vivienda	141 644	4 352	145 996
Créditos por Liquidar	-	-	-
Otros	-	-	-
<b>Refinanciados y Reestructurados*</b>	<b>99</b>	-	<b>99</b>
<b>Atrasados*</b>	<b>1 369</b>	<b>2</b>	<b>1 371</b>
Vencidos	1 056	2	1 058
En Cobranza Judicial	313	-	313
<b>Provisiones</b>	<b>( 3 216)</b>	<b>( 64)</b>	<b>( 3 281)</b>
<b>Intereses y Comisiones no Devengados</b>	<b>( 161)</b>	<b>( 8)</b>	<b>( 169)</b>
<b>CUENTAS POR COBRAR NETAS DE PROVISIONES</b>	<b>1 131</b>	<b>8</b>	<b>1 139</b>
<b>RENDIMIENTOS POR COBRAR</b>	<b>561</b>	<b>30</b>	<b>591</b>
Disponible	-	-	-
Fondos Interbancarios	-	-	-
Inversiones	-	-	-
Créditos	561	30	591
Cuentas por Cobrar	-	-	-
<b>BIENES REALIZABLES, RECIBIDOS EN PAGO Y ADJUDICADOS NETOS</b>	-	-	-
<b>INMUEBLE, MOBILIARIO Y EQUIPO NETO</b>	<b>610</b>	-	<b>610</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>726</b>	<b>178</b>	<b>904</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>150 365</b>	<b>5 362</b>	<b>155 727</b>

Pasivo	Micasita		
	MN	ME	TOTAL
<b>OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</b>	-	-	-
<b>Depósitos Restringidos</b>	-	-	-
<b>Otras Obligaciones</b>	-	-	-
A la Vista	-	-	-
Relacionadas con Inversiones	-	-	-
<b>FONDOS INTERBANCARIOS</b>	-	-	-
<b>ADEUDOS Y OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>129 199</b>	<b>1 889</b>	<b>131 088</b>
Instituciones del País	129 199	1 070	130 270
Instituciones del Exterior y Organismos Internacionales	-	819	819
<b>OBLIGACIONES EN CIRCULACIÓN NO SUBORDINADAS</b>	-	-	-
Bonos de Arrendamiento Financiero	-	-	-
Instrumentos Hipotecarios	-	-	-
Otros Instrumentos de Deuda	-	-	-
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>3 471</b>	<b>144</b>	<b>3 615</b>
<b>INTERESES Y OTROS GASTOS POR PAGAR</b>	-	<b>18</b>	<b>18</b>
Obligaciones con el Público	-	-	-
Fondos Interbancarios	-	-	-
Adeudos y Obligaciones Financieras	-	18	18
Obligaciones en Circulación no Subordinadas	-	-	-
Cuentas por Pagar	-	-	-
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>1 749</b>	<b>0</b>	<b>1 749</b>
<b>PROVISIONES</b>	-	-	-
Créditos Indirectos	-	-	-
Otras Provisiones	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>134 419</b>	<b>2 052</b>	<b>136 471</b>

<b>PATRIMONIO</b>	<b>19 257</b>	<b>-</b>	<b>19 257</b>
Capital Social	21 869	-	21 869
Capital Adicional	0	-	0
Reservas	-	-	-
Ajustes al Patrimonio	-	-	-
Resultados Acumulados	( 4 593)	-	( 4 593)
Resultado Neto del Ejercicio	1 980	-	1 980
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>153 676</b>	<b>2 052</b>	<b>155 727</b>
<b>RIESGOS Y COMPROMISOS CONTINGENTES</b>	<b>247</b>	<b>-</b>	<b>247</b>

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguro y AFP (SBS). Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#)

Nota: Tipo de Cambio Contable: S/ 3.411

**Anexo 3: Indicadores Financieros (2015-2017)**  
**Indicadores Financieros de EDPYME MiCasita**  
**Al 31 de diciembre 2017**

	<b>Micasita</b>
<b>SOLVENCIA</b>	
Ratio de Capital Global	13.51
Pasivo Total / Capital Social y Reservas ( N° de veces )	7.25
<b>CALIDAD DE ACTIVOS *</b>	
Créditos Atrasados (criterio SBS)** / Créditos Directos	0.95
Créditos Atrasados con más de 90 días de atraso / Créditos Directos	0.93
Créditos Atrasados MN (criterio SBS)** / Créditos Directos MN	0.96
Créditos Atrasados ME (criterio SBS)** / Créditos Directos ME	0.13
Provisiones / Créditos Atrasados (%)	218.05
Cartera de Alto Riesgo / Créditos Directos (%)	0.99
<b>EFICIENCIA Y GESTIÓN</b>	
Gastos de Administración Anualizados/ Créditos Directos e Indirectos Promedio (%)	4.40
Gastos de Operación Anualizados / Margen Financiero Total Anualizado(%)	107.20
Ingresos Financieros Anualizados / Activo Productivo Promedio (%)	9.18
Créditos Directos / Empleados (Miles S/)	3 566
Créditos Directos / Número de Oficinas (Miles S/)	149 768
<b>RENTABILIDAD</b>	
Utilidad Neta Anualizada sobre Patrimonio Promedio (%)	4.82
Utilidad Neta Anualizada sobre Activo Promedio (%)	0.58
<b>LIQUIDEZ</b>	
Adeudos / Pasivo Total (%)	80.88
Disponible / Activo Total (%)	15.55
<b>POSICIÓN EN MONEDA EXTRANJERA</b>	
Posición Global en M.E. / Patrimonio Efectivo ( %)	12.98

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguro y AFP (SBS). Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#)

Nota:

Los valores anualizados se obtienen de la siguiente manera: valor del mes + valor a diciembre del año anterior - valor del mismo mes del año anterior. El promedio corresponde a los últimos doce meses.

\* A partir de enero de 2013, los saldos de créditos vigentes, reestructurados, refinanciados, vencidos y en cobranza judicial se encuentran neteados de los ingresos no devengados por arrendamiento financiero y lease-back.

\*\* Un crédito se considera vencido cuando tiene más de 15 días de atraso para los créditos corporativos, a grandes y a medianas empresas; más de 30 días para los créditos a pequeñas y microempresas; y en el caso de los créditos hipotecarios y de consumo, se considera vencida la cuota con más de 30 días de atraso y el saldo si se supera los 90 días.

## Indicadores Financieros de EDPYME MiCasita

Al 31 de diciembre 2016

	<b>Micasita</b>
<b>SOLVENCIA</b>	
Ratio de Capital Global	15.76
Pasivo Total / Capital Social y Reservas ( N° de veces )	6.92
<b>CALIDAD DE ACTIVOS *</b>	
Créditos Atrasados (criterio SBS)** / Créditos Directos	0.78
Créditos Atrasados con más de 90 días de atraso / Créditos Directos	0.77
Créditos Atrasados MN (criterio SBS)** / Créditos Directos MN	0.77
Créditos Atrasados ME (criterio SBS)** / Créditos Directos ME	1.20
Provisiones / Créditos Atrasados (%)	247.36
Cartera de Alto Riesgo / Créditos Directos (%)	0.82
<b>EFICIENCIA Y GESTIÓN</b>	
Gastos de Administración Anualizados/ Créditos Directos e Indirectos Promedio (%)	3.66
Gastos de Operación Anualizados / Margen Financiero Total Anualizado(%)	109.10
Ingresos Financieros Anualizados / Activo Productivo Promedio (%)	8.75
Créditos Directos / Empleados (Miles S/)	5 390
Créditos Directos / Número de Oficinas (Miles S/)	161 695
<b>RENTABILIDAD</b>	
Utilidad Neta Anualizada sobre Patrimonio Promedio (%)	1.99
Utilidad Neta Anualizada sobre Activo Promedio (%)	0.23
<b>LIQUIDEZ</b>	
Adeudos / Pasivo Total (%)	93.45
Disponible / Activo Total (%)	5.12
<b>POSICIÓN EN MONEDA EXTRANJERA</b>	
Posición Global en M.E. / Patrimonio Efectivo ( %)	19.03

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguro y AFP (SBS). Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#)

Nota:

Los valores anualizados se obtienen de la siguiente manera: valor del mes + valor a diciembre del año anterior - valor del mismo mes del año anterior. El promedio corresponde a los últimos doce meses.

\* A partir de enero de 2013, los saldos de créditos vigentes, reestructurados, refinanciados, vencidos y en cobranza judicial se encuentran neteados de los ingresos no devengados por arrendamiento financiero y lease-back.

\*\* Un crédito se considera vencido cuando tiene más de 15 días de atraso para los créditos corporativos, a grandes y a medianas empresas; más de 30 días para los créditos a pequeñas y microempresas; y en el caso de los créditos hipotecarios y de consumo, se considera vencida la cuota con más de 30 días de atraso y el saldo si se supera los 90 días.

## Indicadores Financieros de EDPYME MiCasita

Al 31 de diciembre 2015

	<b>Micasita</b>
<b>SOLVENCIA</b>	
Ratio de Capital Global	18.02
Pasivo Total / Capital Social y Reservas ( N° de veces )	6.24
<b>CALIDAD DE ACTIVOS *</b>	
Créditos Atrasados (criterio SBS)** / Créditos Directos	0.93
Créditos Atrasados con más de 90 días de atraso / Créditos Directos	0.92
Créditos Atrasados MN (criterio SBS)** / Créditos Directos MN	0.96
Créditos Atrasados ME (criterio SBS)** / Créditos Directos ME	0.04
Provisiones / Créditos Atrasados (%)	239.26
Cartera de Alto Riesgo / Créditos Directos (%)	1.00
<b>EFICIENCIA Y GESTIÓN</b>	
Gastos de Administración Anualizados/ Créditos Directos e Indirectos Promedio (%)	2.89
Gastos de Operación Anualizados / Margen Financiero Total Anualizado (%)	76.09
Ingresos Financieros Anualizados / Activo Productivo Promedio (%)	8.83
Créditos Directos / Empleados (Miles S/)	5 462
Créditos Directos / Número de Oficinas (Miles S/)	147 466
<b>RENTABILIDAD</b>	
Utilidad Neta Anualizada sobre Patrimonio Promedio (%)	10.80
Utilidad Neta Anualizada sobre Activo Promedio (%)	1.14
<b>LIQUIDEZ</b>	
Adeudos / Pasivo Total (%)	96.06
Disponible / Activo Total (%)	5.44
<b>POSICIÓN EN MONEDA EXTRANJERA</b>	
Posición Global en M.E. / Patrimonio Efectivo (%)	20.28

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguro y AFP (SBS). Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#)

Nota:

\* A partir de enero de 2013, los saldos de créditos vigentes, reestructurados, refinanciados, vencidos y en cobranza judicial se encuentran neteados de los ingresos no devengados por arrendamiento financiero y lease-back.

\*\* Un crédito se considera vencido cuando tiene más de 15 días de atraso para los créditos corporativos, a grandes y a medianas empresas; más de 30 días para los créditos a pequeñas y microempresas; y en el caso de los créditos hipotecarios

\*\*\* La información del patrimonio efectivo corresponde a la del mes anterior.

#### Anexo 4: Reclamos 2017

Razones de reclamo y cambios de empresa				
N°	Operación, Servicio o Producto	Motivo del Reclamo	Cantidad	%
1	Crédito hipotecario	Modificación en las tasas de intereses	0	0%
2	Crédito hipotecario	Inadecuada o insuficiente información sobre operaciones, productos y servicios	6	<b>24%</b>
3	Crédito hipotecario	Demora o incumplimiento de envío de correspondencia (estados de cuenta, otros)	8	32%
4	Crédito hipotecario	Inadecuada atención al usuario - Problemas en calidad del servicio	8	32%
5	Crédito hipotecario	Incumplimiento de cláusulas del contrato, plazos, condiciones, acuerdos	0	0%
6	Crédito comercial / hipotecario	Incumplimiento de entrega en el plazo pactado por parte de la constructora al cliente del inmueble	0	0%
7	Crédito hipotecario Mi Vivienda	Otro	3	12%
<b>Total</b>			<b>25</b>	<b>100%</b>

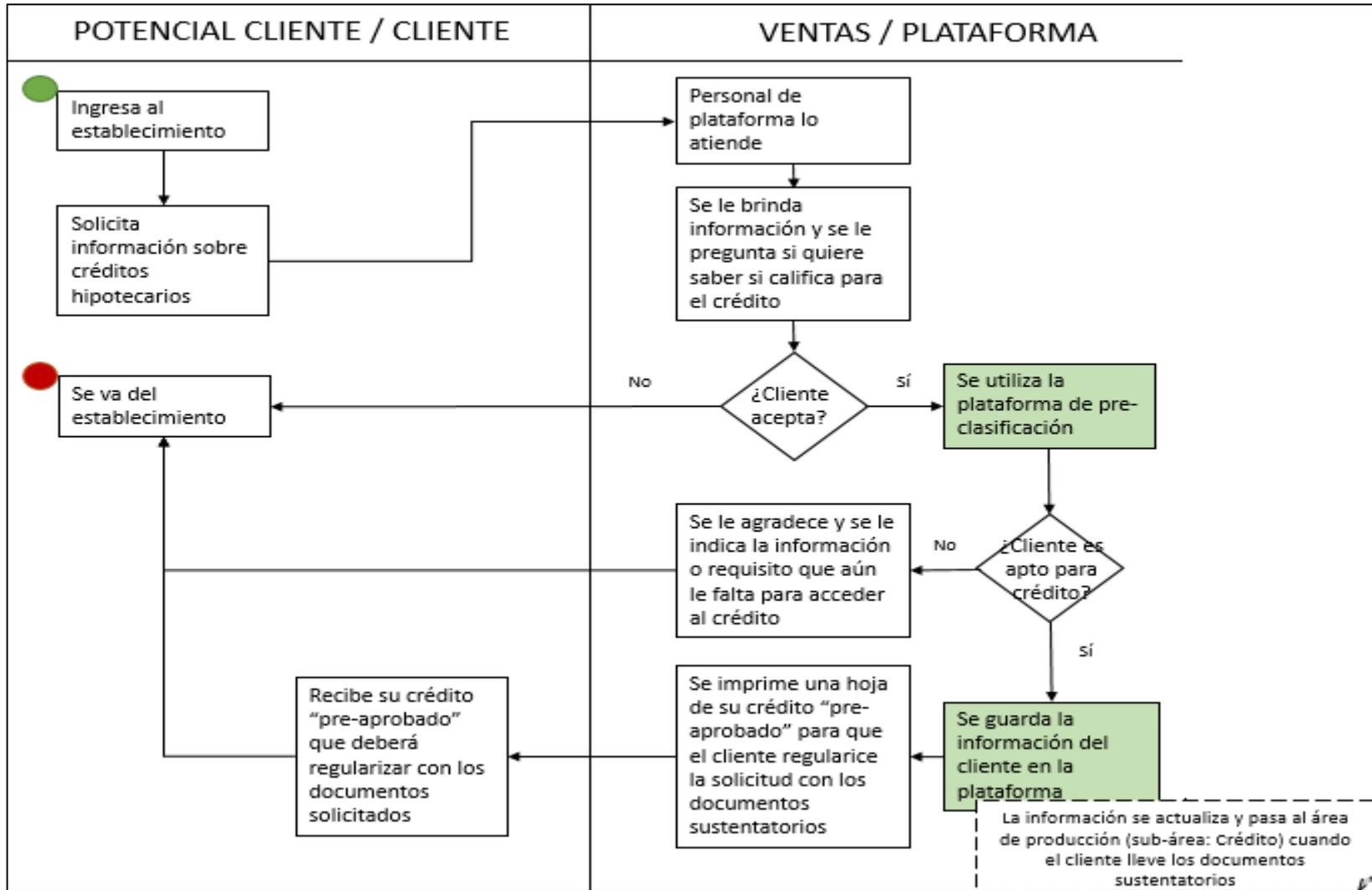
### Anexo 5: Reclamos 2016

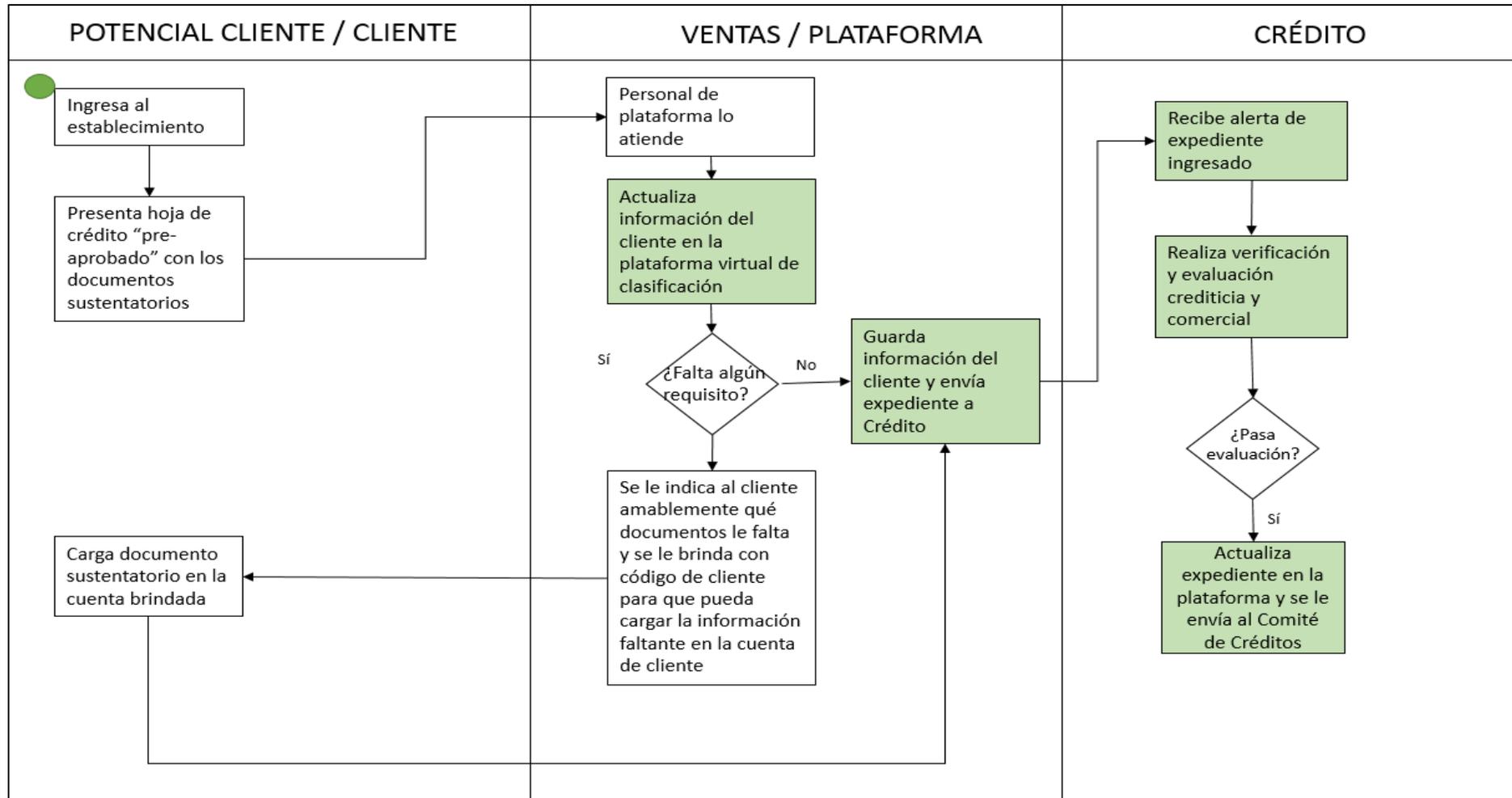
Reclamos recibidos por usuarios 2016				
N°	Operación, Servicio o Producto	Motivo del Reclamo	Cantidad	%
1	Crédito hipotecario	Modificación en las tasas de intereses	0	0%
2	Crédito hipotecario	Inadecuada o insuficiente información sobre operaciones, productos y servicios	9	38%
3	Crédito hipotecario	Demora o incumplimiento de envío de correspondencia (estados de cuenta, otros)	1	4%
4	Crédito hipotecario	Inadecuada atención al usuario - Problemas en calidad del servicio	14	58%
5	Crédito hipotecario	Incumplimiento de cláusulas del contrato, plazos, condiciones, acuerdos	0	0%
6	Crédito comercial / hipotecario	Incumplimiento de entrega en el plazo pactado por parte de la constructora al cliente del inmueble	0	0%
7	Crédito hipotecario Mi Vivienda	Otro	0	0%
<b>Total</b>			<b>24</b>	<b>100%</b>

### Anexo 6: Reclamos 2015

Reclamos recibidos por usuarios 2015				
N°	Operación, Servicio o Producto	Motivo del Reclamo	Cantidad	%
1	Crédito hipotecario	Modificación en las tasas de intereses	0	0%
2	Crédito hipotecario	Inadecuada o insuficiente información sobre operaciones, productos y servicios	11	50%
3	Crédito hipotecario	Demora o incumplimiento de envío de correspondencia (estados de cuenta, otros)	0	0%
4	Crédito hipotecario	Inadecuada atención al usuario - Problemas en calidad del servicio	11	50%
5	Crédito hipotecario	Incumplimiento de cláusulas del contrato, plazos, condiciones, acuerdos	0	0%
6	Crédito comercial / hipotecario	Incumplimiento de entrega en el plazo pactado por parte de la constructora al cliente del inmueble	0	0%
7	Crédito hipotecario Mi Vivienda	Otro	0	0%
<b>Total</b>			<b>22</b>	<b>100%</b>

Anexo 7: Incorporación de plataforma virtual en el proceso operativo

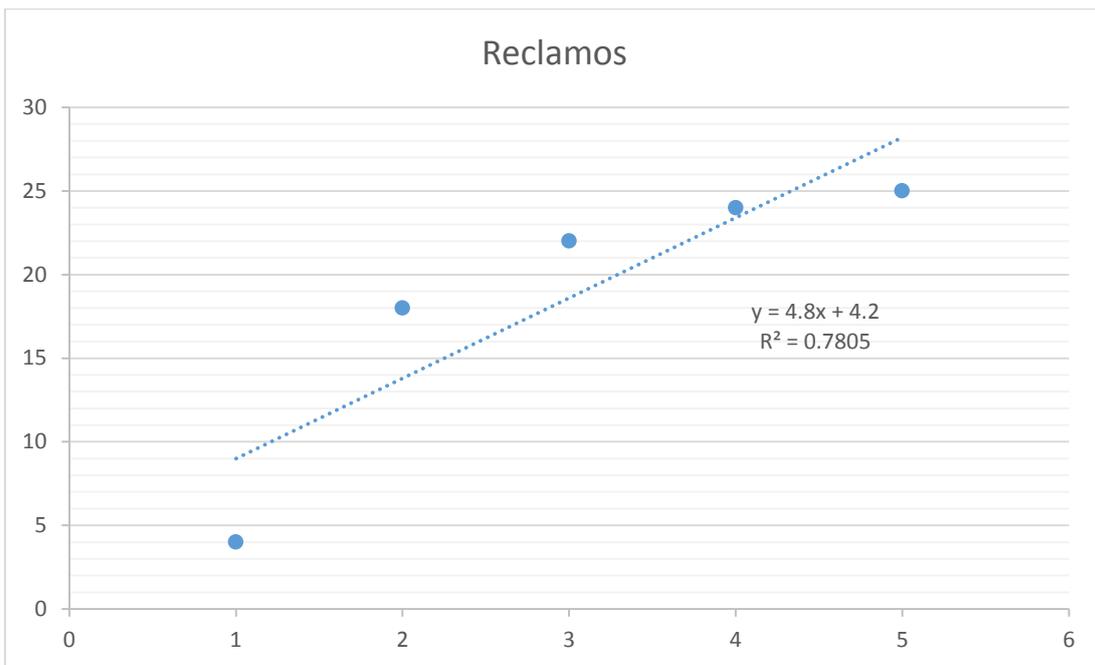




Los recuadros de color verde son las actividades en las que se utiliza la nueva plataforma virtual, tanto en el área comercial (sub-área: ventas) como en el área de producción (sub-área: crédito)

### Anexo 8: Proyección de reclamos

Reclamos		
Año	X	Y
2013	1	4
2014	2	18
2015	3	22
2016	4	24
2017	5	25
Proyectado		
2018 = Año 0	6	33
2019 = Año 1	7	38
2020 = Año 2	8	43
2021 = Año 3	9	47
2022 = Año 4	10	52
2023 = Año 5	11	57



**Anexo 9: Reclamos de Enero a Junio 2018**

<b>Reclamos recibidos por usuarios Enero-Junio 2018</b>				
<b>N°</b>	<b>Operación, Servicio o Producto</b>	<b>Motivo del Reclamo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
1	Crédito hipotecario	Modificación en las tasas de intereses	0	0%
2	Crédito hipotecario	Inadecuada o insuficiente información sobre operaciones, productos y servicios	10	38%
3	Crédito hipotecario	Demora o incumplimiento de envío de correspondencia (estados de cuenta, otros)	12	46%
4	Crédito hipotecario	Inadecuada atención al usuario - Problemas en calidad del servicio	2	8%
5	Crédito hipotecario	Incumplimiento de cláusulas del contrato, plazos, condiciones, acuerdos	0	0%
6	Crédito comercial / hipotecario	Incumplimiento de entrega en el plazo pactado por parte de la constructora al cliente del inmueble	0	0%
7	Crédito hipotecario Mi Vivienda	Otro	2	8%
<b>Total</b>			<b>26</b>	<b>100%</b>

## Anexo 10: Estado de Resultado (2018)

### Estado de Ganancias y Pérdidas

Al 31 de Julio 2018

En miles de soles

	Micasita		
	MN	ME	TOTAL
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>9 384</b>	<b>191</b>	<b>9 575</b>
Disponible	366	3	369
Fondos Interbancarios	-	-	-
Inversiones	-	-	-
Créditos Directos	9 018	177	9 194
Ganancias por Valorización de Inversiones	-	-	-
Ganancias por Inversiones en Subsidiarias, Asociadas y Negocios Conjuntos	-	-	-
Diferencia de Cambio	-	12	12
Otros	-	-	-
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>5 609</b>	<b>61</b>	<b>5 670</b>
Obligaciones con el Público	-	-	-
Fondos Interbancarios	-	-	-
Adeudos y Obligaciones Financieras	5 609	61	5 670
Obligaciones en Circulación no Subordinadas	-	-	-
Pérdida por Valorización de Inversiones	-	-	-
Pérdida por Inversiones en Subsidiarias, Asociadas y Negocios Conjuntos	-	-	-
Primas al Fondo de Seguro de Depósitos	-	-	-
Diferencia de Cambio	-	-	-
Otros	-	-	-
<b>MARGEN FINANCIERO BRUTO</b>	<b>3 775</b>	<b>130</b>	<b>3 905</b>
<b>PROVISIONES PARA CRÉDITOS DIRECTOS</b>	<b>522</b>	<b>16</b>	<b>538</b>
<b>MARGEN FINANCIERO NETO</b>	<b>3 253</b>	<b>114</b>	<b>3 367</b>
<b>INGRESOS POR SERVICIOS FINANCIEROS</b>	<b>1 979</b>	<b>10</b>	<b>1 990</b>
Cuentas por Cobrar	-	-	-
Créditos Indirectos	1 807	-	1 807
Fideicomisos y Comisiones de Confianza	-	-	-
Ingresos Diversos	172	10	183
<b>GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS</b>	<b>71</b>	<b>3</b>	<b>74</b>
Cuentas por Pagar	-	-	-
Créditos Indirectos	-	-	-
Fideicomisos y Comisiones de Confianza	-	-	-
Gastos Diversos	71	3	74
<b>UTILIDAD (PÉRDIDA) POR VENTA DE CARTERA CREDITICIA</b>	<b>785</b>	<b>-</b>	<b>785</b>
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>5 946</b>	<b>122</b>	<b>6 068</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>4 688</b>	<b>323</b>	<b>5 011</b>
Personal	3 585	-	3 585
Directorio	-	93	93
Servicios Recibidos de Terceros	1 015	230	1 245
Impuestos y Contribuciones	89	0	89
<b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>	<b>1 258</b>	<b>( 201)</b>	<b>1 057</b>
<b>PROVISIONES, DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN</b>	<b>199</b>	<b>-</b>	<b>199</b>
Provisiones para Créditos Indirectos	21	-	21
Provisiones por Pérdida por Deterioro de Inversiones	-	-	-
Provisiones para Incobrabilidad de Cuentas por Cobrar	-	-	-
Provisiones para Bienes Realizados, Recidos en Pago y Adjudicados	23	-	23
Otras Provisiones	-	-	-
Depreciación	150	-	150
Amortización	6	-	6
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>	<b>487</b>	<b>7</b>	<b>494</b>
<b>RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>1 546</b>	<b>( 194)</b>	<b>1 352</b>

IMPUESTO A LA RENTA	416	-	416
<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>1 130</b>	<b>( 194)</b>	<b>936</b>

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguro y AFP (SBS). Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#)

Nota: Tipo de Cambio Contable: S/ 3.273

## Anexo 11: Estado de Situación Financiera (2018)

### Balance General

Al 31 de Julio 2018

En miles de soles

Activo	Micasita		
	MN	ME	TOTAL
<b>DISPONIBLE</b>	<b>23 925</b>	<b>2 550</b>	<b>26 475</b>
Caja	-	-	-
Bancos y Corresponsales	20 821	2 550	23 371
Canje	-	-	-
Otros	3 104	-	3 104
<b>FONDOS INTERBANCARIOS</b>	-	-	-
<b>INVERSIONES NETAS DE PROVISIONES</b>	-	-	-
Inversiones a Valor Razonable con Cambios en Resultados	-	-	-
Inversiones Disponibles para la Venta	-	-	-
Inversiones a Vencimiento	-	-	-
Inversiones en Subsidiarias, Asociadas y Negocios Conjuntos	-	-	-
Provisiones	-	-	-
<b>CRÉDITOS NETOS DE PROVISIONES Y DE INGRESOS NO DEVENGADOS</b>	<b>161 256</b>	<b>2 547</b>	<b>163 803</b>
<b>Vigentes*</b>	<b>163 296</b>	<b>2 620</b>	<b>165 916</b>
Descuentos	-	-	-
Factoring	-	-	-
Préstamos	-	-	-
Arrendamiento Financiero	-	-	-
Hipotecarios para Vivienda	156 958	2 620	159 578
Créditos por Liquidar	-	-	-
Otros	6 338	-	6 338
<b>Refinanciados y Reestructurados*</b>	<b>65</b>	<b>-</b>	<b>65</b>
<b>Atrasados*</b>	<b>1 626</b>	<b>2</b>	<b>1 628</b>
Vencidos	757	2	759
En Cobranza Judicial	869	-	869
<b>Provisiones</b>	<b>( 3 560)</b>	<b>( 70)</b>	<b>( 3 631)</b>
<b>Intereses y Comisiones no Devengados</b>	<b>( 170)</b>	<b>( 6)</b>	<b>( 175)</b>
<b>CUENTAS POR COBRAR NETAS DE PROVISIONES</b>	<b>2 579</b>	<b>4</b>	<b>2 583</b>
<b>RENDIMIENTOS POR COBRAR</b>	<b>525</b>	<b>20</b>	<b>545</b>
Disponibles	11	1	12
Fondos Interbancarios	-	-	-
Inversiones	-	-	-
Créditos	511	20	530
Cuentas por Cobrar	3	-	3
<b>BIENES REALIZABLES, RECIBIDOS EN PAGO Y ADJUDICADOS NETOS</b>	<b>180</b>	<b>-</b>	<b>180</b>
<b>INMUEBLE, MOBILIARIO Y EQUIPO NETO</b>	<b>1 050</b>	<b>-</b>	<b>1 050</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>1 054</b>	<b>50</b>	<b>1 104</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>190 568</b>	<b>5 172</b>	<b>195 740</b>

Pasivo	Micasita		
	MN	ME	TOTAL
<b>OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</b>	-	-	-
Depósitos Restringidos	-	-	-
Otras Obligaciones	-	-	-
A la Vista	-	-	-
Relacionadas con Inversiones	-	-	-
<b>FONDOS INTERBANCARIOS</b>	<b>920</b>	<b>0</b>	<b>920</b>
<b>ADEUDOS Y OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>139 677</b>	<b>982</b>	<b>140 659</b>
Instituciones del País	139 677	982	140 659
Instituciones del Exterior y Organismos Internacionales	-	-	-
<b>OBLIGACIONES EN CIRCULACIÓN NO SUBORDINADAS</b>	-	-	-
Bonos de Arrendamiento Financiero	-	-	-
Instrumentos Hipotecarios	-	-	-
Otros Instrumentos de Deuda	-	-	-

<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>27 941</b>	<b>45</b>	<b>27 986</b>
<b>INTERESES Y OTROS GASTOS POR PAGAR</b>	<b>-</b>	<b>17</b>	<b>17</b>
Obligaciones con el Público	-	-	-
Fondos Interbancarios	-	-	-
Adeudos y Obligaciones Financieras	-	17	17
Obligaciones en Circulación no Subordinadas	-	-	-
Cuentas por Pagar	-	-	-
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>4 338</b>	<b>-</b>	<b>4 338</b>
<b>PROVISIONES</b>	<b>226</b>	<b>-</b>	<b>226</b>
Créditos Indirectos	214	-	214
Otras Provisiones	11	-	11
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>173 102</b>	<b>1 044</b>	<b>174 146</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>21 594</b>	<b>-</b>	<b>21 594</b>
Capital Social	21 869	-	21 869
Capital Adicional	0	-	0
Reservas	-	-	-
Ajustes al Patrimonio	-	-	-
Resultados Acumulados	( 1 211)	-	( 1 211)
Resultado Neto del Ejercicio	936	-	936
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>194 696</b>	<b>1 044</b>	<b>195 740</b>
<b>CONTINGENTES</b>	<b>47 403</b>	<b>-</b>	<b>47 403</b>

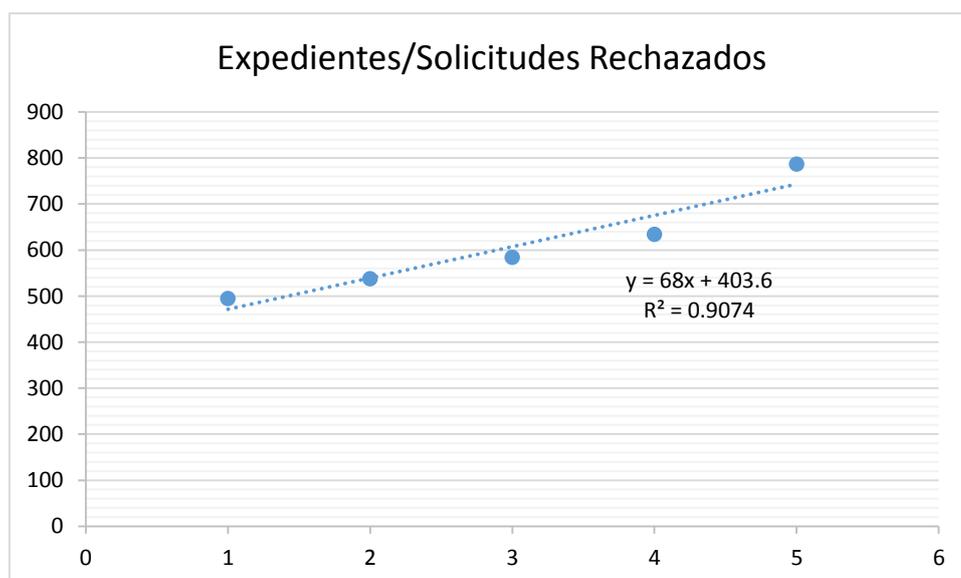
Fuente: Superintendencia de Banca, Seguro y AFP (SBS). Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#)

Nota: Tipo de Cambio Contable: S/ 3.273

## Anexo 12: Valor de clientes perdidos por expedientes rechazados

Considerando el valor promedio del cliente promedio de S/. 172 076, y la proyección de expedientes rechazado:

Expedientes rechazados		
Año	X	Y
2013	1	495
2014	2	538
2015	3	584
2016	4	634
2017	5	787
Proyectado		
2018 = Año 0	6	812
2019 = Año 1	7	880
2020 = Año 2	8	948
2021 = Año 3	9	1,016
2022 = Año 4	10	1,084
2023 = Año 5	11	1,152



Asimismo, se considera 8% de clientes perdidos del total de expedientes rechazados por no cumplir con los requisitos de COFIDE, lo que indica un error de clasificación del cliente:

<b>Razones de expedientes rechazados</b>	
Mintió sobre información brindada	10%
<b>No cumple con requisitos de COFIDE</b>	<b>8%</b>
Cliente riesgoso	40%
Errores en la evaluación	24%
Otro	18%

Considerando los datos anteriores, se estima perdidas mayores a 11 millones de soles.

<b>Valor de Clientes perdidos por expedientes rechazados</b>						
<b>Concepto</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Cantidad de solicitudes rechazadas	812	880	948	1,016	1,084	1,152
Porcentaje de clientes perdidos	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Cantidad de clientes perdidos	65	70	76	81	87	92
Valor del cliente	S/. 172,076					
<b>Total</b>	<b>S/. 11,172,555</b>	<b>S/. 12,108,649</b>	<b>S/. 13,044,743</b>	<b>S/. 13,980,837</b>	<b>S/. 14,916,931</b>	<b>S/. 15,853,024</b>