Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela Profesional de Economía

ALVCOM - Outsourcing para Caja Piura: Evaluación de mypes de Lima Metropolitana mediante análisis de indicadores financieros, de gestión y control que ayude a la financiera en su decisión de calificarlas como sujeto de crédito

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Economista

AUTOR

Elias QUISPE PAMPAS

ASESOR

César Augusto DÍAZ LIMA

Lima, Perú

2024



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Quispe, E. (2024). *ALVCOM - Outsourcing para Caja Piura: Evaluación de mypes de Lima Metropolitana mediante análisis de indicadores financieros, de gestión y control que ayude a la financiera en su decisión de calificarlas como sujeto de crédito*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de Economía]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Elias Quispe Pampas
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	75092247
URL de ORCID	Opcional
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	César Augusto Díaz Lima
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	06255457
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-4663-9139
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Wilson William Torres Diaz
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	10860005
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	José Antonio Chumacero Calle
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	09548940
Datos de investigación	
Línea de investigación	D.1.5.2. Gestión y Economía de Empresa

Grupo de investigación	No Aplica
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	Edificio: Universidad Nacional Mayor de San Marcos País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Cercado de Lima Avenida: Germán Amezaga N° 375 Latitud: -12.058070011569486 Longitud: 77.08113178188482
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2023-2024
URL de disciplinas OCDE	Economía https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.01 Negocios, Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú. Decana de América
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE ECONOMISTA.

Reunidos en EL Salón de Grados de la Facultad de Ciencias Económicas el día sábado 09 de noviembre de 2024 a las 15.00 pm, ante el Jurado presidido por el catedrático **Mg. WILSON WILLIAM TORRES DÍAZ** e integrado por los catedráticos Mg. **JOSÉ ANTONIO CHUMACERO CALLE y Econ. CÉSAR AUGUSTO DÍAZ LIMA**

Se presenta el Bachiller **ELIAS QUISPE PAMPAS** para realizar la defensa de su Trabajo de Suficiencia Profesional " **ALVCOM – OUTSOURCING PARA CAJA PIURA :EVALUACIÓN DE MYPES DE LIMA METROPOLITANA MEDIANTE ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS DE GESTIÓN Y CONTROL QUE AYUDE A LA FINANCIERA EN SU DECISIÓN DE CALIFICARLAS COMO SUJETO DE CRÉDITO "** presentada para la obtención del Título Profesional de Economista.

De acuerdo a las normas vigentes el Bachiller después de finalizada la exposición absolvió las preguntas planteadas por los miembros del jurado. Concluida esta fase se suspendió el acto público, a fin de que los señores catedráticos en votación secreta procedieran a la calificación correspondiente

Acto seguido el presidente del Jurado informó que el graduando había sido aprobado por unanimidad con el calificativo de

16 dieciseis.

(Números y letras)

Para dar fe del acto, suscriben la presente acta el Presidente y los Miembros del Jurado a los 09 días del mes de Noviembre de 2024.

Mg. WILSON WILLIAM TORRES DÍAZ
Presidente

Mg .JOSÉ ANTONIO CHUMACERO CALLE
Miembro

Econ. CÉSAR AUGUSTO DÍAZ LIMA
Asesor

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE
SAN MARCOS
Universidad del Perú, Decana de América

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, DIAZ LIMA, CESAR AUGUSTO en mi condición de asesor acreditado con la Resolución Decanal N° 000953-2024-D-FCE/UNMSM de la tesis/ monografía/ informe de investigación/trabajo académico, cuyo título es ALVCOM - OUTSOLING PARA CAJA PIURA: EVALUACIÓN DE MYPES DE LIMA METROPOLITANA MEDIANTE ANALISIS DE INDICADORES FINANCIEROS, DE GESTIÓN Y CONTROL QUE AYUDE A LA FINANCIERA EN SU DECISIÓN DE CALIFICARLAS COMO SUJETO DE CREDITO presentado por el bachiller/ magíster/ egresado/ licenciado/ estudiante QUISPE PAMPAS ELIAS para optar el grado/ título/ especialidad de TITULO PROFESIONAL DE ECONOMISTA.

CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el 4...% de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.**

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del grado/ título/ especialidad correspondiente.

Lima, 02 de NOVIEMBRE de 2024

Firma del Asesor:

Nombres y Apellidos del asesor: CESAR AUGUSTO DIAZ LIMA

DNI: 06255457

DEDICATORIA

Este trabajo de Suficiencia Profesional está dedicado a mis padres Alfonso y Matilde, a ellos, quiero expresarles mi gratitud profunda por todo el apoyo que me dieron, son de mucha importancia en mi vida pues forjaron mi camino con responsabilidad y optimismo a través del ejemplo de sus vidas; estoy orgulloso y agradecido con ustedes.

A mis hermanos, que ocupan un lugar especial en mi corazón, deseo que los logros que he alcanzado lo celebren conmigo. Gracias a cada uno de ustedes, Alfredo, Javier, Noemi y David y a mi tía Marcelina que es como una hermana mayor para mí.

A mi novia Merly, que me ayudó y motivó, gracias por estar en mi vida y por lo que significas para mí.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por darme la vida y por concederme la sabiduría y fortaleza necesaria para mi formación profesional y realizar este informe.

A la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y a la Facultad de Ciencias Económicas, que permitieron desarrollarme como Economista gracias a los conocimientos impartidos por sus profesores.

Expreso mi más sincero agradecimiento a mi asesor Mg. César Augusto Díaz Lima, cuyo invaluable asesoramiento y guía fueron fundamentales para la culminación exitosa de este trabajo. Su paciencia y profundos conocimientos me permitieron superar los desafíos y alcanzar los objetivos planteados.

RESUMEN

El presente informe detalla las actividades realizadas por el Bachiller Elías Quispe Pampas en su rol de Asistente de Jefatura Comercial en ALVCOM, empresa encargada de brindar servicios de outsourcing a Caja Piura.

En este rol, desempeñó un papel proactivo en la optimización de los procesos, identificando problemas y deficiencias, por lo que propone soluciones innovadoras que mejoraron la calidad de la información, agilizó la toma de decisiones y expandió la base de clientes de Caja Piura. Los resultados obtenidos demuestran el impacto positivo de las iniciativas implementadas.

El informe pretende ser guía para futuras investigaciones e implementación de mejoras en la gestión de datos e indicadores de desempeño en las microempresas.

PALABRAS CLAVES: Outsourcing, análisis financiero, instituciones no bancarias, MYPES.

ABSTRAC

This report details the activities carried out by Bachelor Elías Quispe Pampas in his role as Commercial Head Assistant at ALVCOM, a company in charge of providing outsourcing services to Caja Piura.

In this role, he played a proactive role in optimizing processes, identifying problems and deficiencies, therefore proposing innovative solutions that improved the quality of information, streamlined decision making and expanded Caja Piura's customer base. The results obtained demonstrate the positive impact of the implemented initiatives.

The report aims to be a guide for future research and implementation of improvements in data management and performance indicators in microenterprises.

KEYWORDS: Outsourcing, financial analysis, non-banking institutions, MYPES.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA iii
AGRADECIMIENTO iv
RESUMEN v
TABLA DE CONTENIDO vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS viii
ÍNDICE DE CUADROS ix

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I. ESTRUCTURA EMPRESARIAL Y FINANCIERA DE LA ECONOMÍA PERUANA 4

1.1. EMPRESAS EN EL PERÚ 4
1.2. EL SISTEMA FINANCIERO 24
1.2.1. SISTEMA BANCARIO 24
1.2.2. SISTEMA NO BANCARIO 26
1.2.3. COMPARATIVA: BANCOS VS CAJAS 27
1.2.4. EMPRESAS FINTECH 29
1.2.5. COMPARATIVA: FINTECH VS BANCOS VS CAJAS 34
1.2.6. PRÉSTAMOS INFORMALES 38
1.2.7. PRÉSTAMOS INFORMALES EN PERÚ 40

CAÍTULO II. OPCIONES DE FINANCIAMIENTO PARA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS 45

2.1. CAJA PIURA 45
2.1.1. IMPORTANCIA DE CAJA PIURA EN EL SISTEMA FINANCIERO PERUANO 46
2.1.2. PRINCIPALES FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE CAJA PIURA 46

CAPÍTULO III. OUTSOURCING DE CRÉDITOS A MYPES CASO ALVCOM 49
3.1. FORMAS DE OPERAR DE LAS OUTSOURCING FINANCIERAS 49
3.1.1. ACTIVIDADES PRINCIPALES DE LAS OUTSOURCING 49
3.2. ALVCOM, OUTSOURSING DE FINANCIERA CAJA PIURA 50
3.2.1 SERVICIOS DE ALVCOM A CAJA PIURA 51
3.3. INGRESO Y ACTIVIDADES EN ALVCOM 54
3.3.1. PROCESOS PARA OBTENCIÓN DE CRÉDITO MEDIANTE CONTACTO DE ALVCOM Y OTORGAMIENTO DE CAJA PIURA 57
3.3.2. DEFICIENCIAS EN ALVCOM 57

CAPÍTULO IV. IMPLEMANTACIÓN, MEJORA Y COMPARATIVO DE RESULTADOS 59
4.1. CURSOS VINCULADOS AL DESEMPEÑO LABORAL 59
4.2. PROPUESTAS DE CAMBIO SUGERIDAS 60
4.3. INDICADORES CLAVES EN ALVCOM 64
4.3.1. INDICADORES FINANCIEROS 64
4.3.2. INDICADORES DE GESTIÓN 65
4.3.3. INDICADORES DE CONTROL 66
4.4. RESULTADOS DE MI TRABAJO EN ALVCOM 68

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 80
5.1. CONCLUSIONES 80
5.2. RECOMENDACIONES 82

REFERERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 84

APÉNDICE: EMPRENDIMIENTO DE UNA CONSULTORA DE APOYO A MYPES EN SU GESTIÓN Y CONTROL DE SU EMPRESA 86

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°1 PERÚ: STOCK DE EMPRESA POR AÑO, 2017-202 4
GRÁFICO N°2 PRODUCTO BRUTO INTERNO (PBI) (S/. MILLONES) 2015 -2020..... 6
GRÁFICO N°3 PERÚ: EMPRESAS, SEGÚN SEGMENTO EMPRESARIAL, 2021 (PORCENTAJE) 12
GRÁFICO N°4 PERÚ: EMPRESAS, SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA, 2021 (Porcentaje) 15
GRÁFICO N°5 LIMA METROPOLITANA Y CALLAO: EMPRESAS SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA, 2021 (PORCENTAJE)..... 17
GRÁFICO N°6 PERÚ: EMPRESAS, SEGÚN SEGMENTO EMPRESARIAL, 2021 (PORCENTAJE) 19
GRÁFICO N°7 ORGANIGRAMA DE ALVCOM..... 50
GRÁFICO N°8 FLUJOGRAMA DE PROCESOS PARA OBTENCIÓN DE CRÉDITO A CLIENTES A TRÁVES DE ALVCOM..... 56
GRÁFICO N°9 ALVCOM: DASHBOARD DE CONTROL DE OPERACIONES CAJA PIURA..... 63
GRÁFICO N°10 ALVCOM: MONTOS DESEMBOLSADOS MARZO - OCTUBRE 2023 69
GRÁFICO N°11 ALVCOM: DESEMBOLSO MENSUAL ENERO - AGOSTO 2024 70
GRÁFICO N°12 ALVCOM: RATIO DE DESEMBOLSO MARZO – OCTUBRE 2023 ... 73
GRÁFICO 13 ALVCOM: PORCENTAJE DE RECHAZADOS ABRIL – SETIEMBRE 2023 (PORCENTAJE) 79

GRÁFICO A-1 REPORTE A INSTITUCIÓN ASESORADA..... 89

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N°1 PERÚ: STOCK Y FLUJO DE EMPRESAS POR AÑO, 2017-2021 8

CUADRO N°2 PERÚ: EMPRESAS, SEGÚN DEPARTAMENTO, 2020-2021 16

CUADRO N°3 PERÚ: EMPRESAS, SEGÚN SEGMENTO EMPRESARIAL, 2020-2021 18

CUADRO N°4 PERÚ: MICROEMPRESAS, SEGÚN DEPARTAMENTO 2020 - 2021 20

CUADRO N°5 PERÚ: MICROEMPRESAS, SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA, 2020 - 2021 21

CUADRO N°6 CURSOS VINCULADOS AL DESEMPEÑO LABORAL 59

CUADRO N°7 ALVCOM: DESEMBOLSOS, NÚMERO DE OPERACIONES Y RATIO DE DESEMBOLSO, MARZO – SETIEMBRE 2023 72

CUADRO N°8 ALVCOM: LISTA DE AGENCIAS COMPARATIVA MARZO – OCTUBRE 2023 76

CUADRO N°9 ALVCOM: RECHAZADOS, DESEMBOLSOS, TASA DE RECHAZADOS ABRIL – SETIEMBRE 2023 78

INTRODUCCIÓN

En el proceso de obtención del Título Profesional de Economista, la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, implementó durante el segundo semestre del año 2024, la modalidad de Trabajo de Suficiencia Profesional para egresados que contaban con el Grado Académico de Bachiller quienes deben presentar un informe acerca de la experiencia laboral de la menos seis meses contados a partir de la obtención del Grado indicado, puntualizando la calidad de formación académica en beneficio de su desempeño.

El objetivo de esta modalidad no sustituye el realizar una investigación pues esta fue desarrollada en los cursos de Seminario de Tesis I y II. Si busca incrementar el marquesí de conocimientos resultado de haber desarrollado funciones casi profesionales de los bachilleres.

Este marquesí tiene una doble utilidad para los futuros egresados: de un lado, ellos revisando estos informes de desempeño pueden evaluar si la formación recibida les sirvió en el inicio de su labor profesional además de poder plantear mejoras y, de otro lado, permitirá a estos egresados y a la Facultad, diversificar y extender su indispensable vínculo con instituciones que se convertirán en sus grupos de interés.

De manera específica, el presente informe trata de mi experiencia profesional desarrollada en una empresa que brinda asistencia especializada a una institución financiera no bancaria que busca atender las necesidades de crédito de empresas que no son prioridad del sistema bancario; se trata de las microempresas de Lima Metropolitana, de Caja Piura y la empresa prestadora de servicio ALVCOM SAC, Outsourcing de Caja Piura.

Por lo señalado, el informe en su primer capítulo trata de la problemática de las micro empresas subrayando su dificultad en acceder a créditos debido a su tamaño, su grado de

formalidad, su escasa integración con otras empresas y limitadas garantías que pueden ofrecer. Complementa el capítulo, un sucinto análisis del sector financiero, diferenciando el componente bancario del no bancario.

Caja Piura en su intención de brindar créditos a las micro empresas incurrió en una serie de errores que generó tanto tasas de morosidad como pérdida de potenciales clientes obligándola a buscar asistencia técnica que los reduzca a la vez poder contar con mayores clientes. La institución elegida fue ALVCOM que se convirtió en Outsourcing de Caja Piura.

Este primer capítulo concluye con el análisis del peligroso crédito informal, además de tratar ese mundo financiero poco explorado y poco regulado como son las empresas Fintech.

El segundo capítulo, muestra el vínculo entre Caja Piura y Alvcom, institución donde se desarrolló mi labor luego de obtener el grado de Bachiller. Se analiza la forma de operar de Caja Piura y de manera general las labores concernientes a Alvcom; tema central del presente informe

El tercer capítulo centra el Análisis en ALVCOM presentándola como una institución de apoyo técnico. En principio muestra su forma de operar y las principales actividades desempeñadas para mediante su organigrama, mostrar la distribución de funciones relacionadas con los procesos que realiza en beneficio de su contratista.

Este tercer Capítulo describe mi ingreso a AlVCOM y las labores inicialmente desarrolladas que, producto de una evaluación me llevó a la conclusión de existencia de una serie de deficiencias en el análisis de procesos que generaban informes a Caja Piura no acordes a lo que ella esperaba. Propuse e implementé una serie de correctivos.

Como resultado de las propuestas planteadas se mejoró, la calidad en la recolección de información de potenciales clientes y los criterios de análisis que permitió clasificar a los

solicitantes de crédito como susceptibles o no de recibir el crédito; conclusión que se remitía a Caja Piura quien, utilizando otros criterios, decidía otorgarlos o no.

El cuarto capítulo trata de la efectividad de las medidas propuestas. Muestra que la mejora en la eficiencia de ALVCOM termina beneficiando a Caja Piura. Eficiencia, desde el momento de ubicar potenciales clientes, en la mejora de la calidad de información recabada, en el uso de indicadores, en análisis más riguroso, todo ello completada en una política de acompañamiento a lo largo del proceso que dio como resultado del crecimiento constante de solicitantes obligando a Caja Piura incrementar el número de agencias que, entre otros, aumentaron los desembolsos y por ende, la rentabilidad para ambos.

El informe de suficiencia profesional, concluye con la presentación de conclusiones emanadas del informe, así como, formula las recomendaciones necesarias.

Finalmente, se adiciona como apéndice el emprendimiento personal mediante el cual se constituyó una empresa de asesoría para las microempresas en temas financieros y de gestión, resultado de mi experiencia en ALVCOM.

CAPÍTULO I. ESTRUCTURA EMPRESARIAL Y FINANCIERA DE LA ECONOMÍA PERUANA

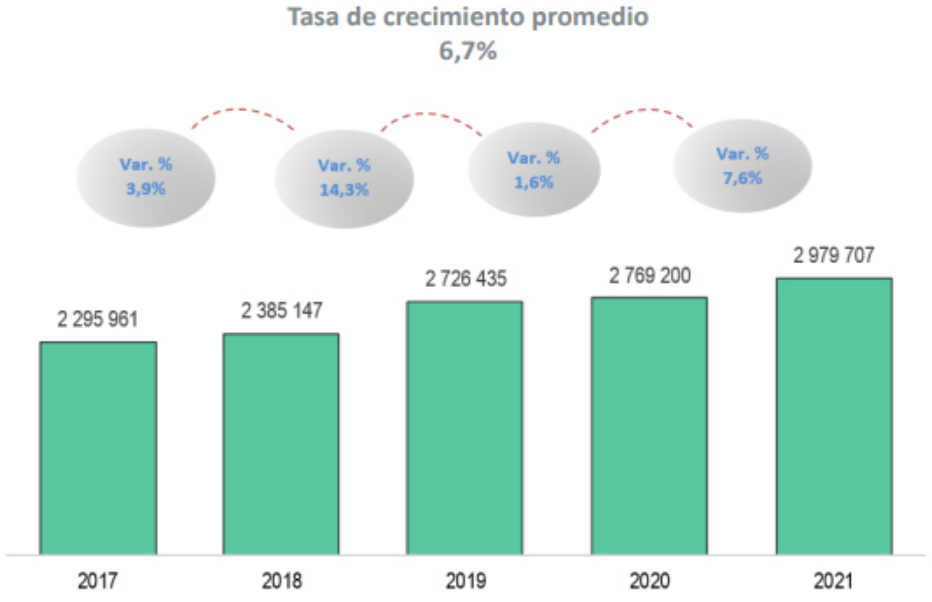
1.1. EMPRESAS EN EL PERÚ

La economía peruana como cualquier país del planeta en lo referente a la estructura empresarial comprende, entre otros criterios, empresas por tamaño: micro, pequeña, mediana y gran empresa. Otro criterio comprende empresas formales e informales.

De acuerdo con los datos del Directorio Central de Empresas y Establecimientos (DCEE) del instituto nacional de estadística e informática (INEI), al final del 2021 se registraron 2,979,707 empresas formales.

GRÁFICO N°1

PERÚ: STOCK DE EMPRESA POR AÑO, 2017-202



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

El gráfico N° 1 muestra una tendencia de crecimiento continuo con respecto al número de empresas registradas en el Perú durante el período 2017-2021. Este panorama favorable refleja una serie de factores económicos, como el crecimiento del PBI y el PBI PÉR CÁPITA según el informe del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), además factores políticos y sociales que impulsaron el desarrollo empresarial en el Perú, reflejado en un aumento constante y acelerado en la cantidad de unidades económicas durante el periodo estudiado.

Con una tasa de crecimiento promedio anual del 6.7%, refleja un evidente dinamismo en la creación de nuevas empresas y el fortalecimiento del tejido empresarial en Perú. Este resultado es positivo, ya que apunta a una economía en expansión y a un sector privado cada vez más presente, situación distinta a los años anteriores de 1890 donde existía un significativo número de empresas públicas, de distinto tamaño y de diferentes actividades económicas.

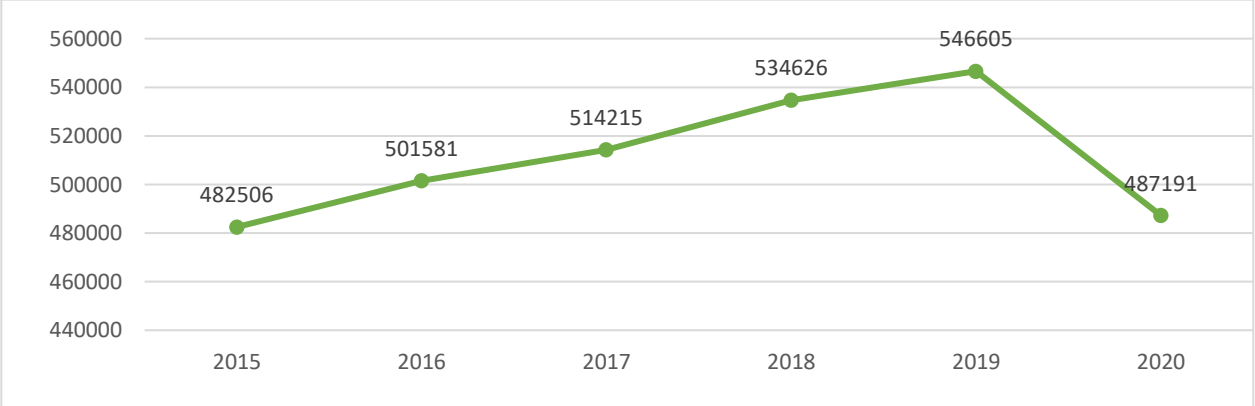
Entre los años 2017 y 2018, la economía peruana obtuvo un crecimiento económico del 3,9%, lo que refleja una situación favorable para los negocios. En el siguiente periodo, 2018-2019, el ritmo de crecimiento se aceleró significativamente, alcanzando un 14,3%. Este aumento es explicado por la implementación de políticas orientadas a la promoción del emprendimiento y la formalización. Sin embargo, entre 2019 y 2020, en un contexto de mayor incertidumbre a nivel mundial, marcado por factores económicos y políticos adversos, el crecimiento se desaceleró, situándose en un 1,6%.

A pesar de esta desaceleración, el sector empresarial peruano mostró resiliencia frente a las dificultades externas. Finalmente, en el período 2020-2021, el crecimiento se reactivó, alcanzando un 7,6%. Este desempeño resulta especialmente destacable debido al impacto adverso de la pandemia de COVID-19, que ocasionó una contracción económica en muchas naciones.

Lo señalado en el gráfico N° 1 respecto al número de empresas entre los años 2017 y 2021, es complementada con el gráfico N°2 Producto Bruto Interno 2015-2020 (s/. Millones) donde se observa que el PBI muestra una tendencia al crecimiento entre los años 2015 – 2019, descendiendo significativamente en el 2020 explicado por la pandemia del COVID – 19 que coincidía con la desaceleración en la creación de empresas de dicho año.

GRÁFICO N°2

PRODUCTO BRUTO INTERNO (PBI) (S/. MILLONES) 2015 -2020



Fuente: Series estadísticas del Banco Central de Reserva Del Perú (BCRP)

El crecimiento sostenido del número de unidades económicas entre 2017 y 2021 tuvo importantes implicaciones para la economía peruana. La creación de nuevas empresas contribuyó de manera significativa a la generación de empleo, lo que redujo los niveles de desempleo y aumentó los ingresos de los hogares generando la mejora del bienestar social, sino que también impulsó la demanda interna, fortaleciendo así el consumo.

Este proceso tuvo efectos positivos sobre la recaudación fiscal, ya que la formalización de las empresas y el incremento en la actividad económica permitieron al Estado aumentar sus ingresos tributarios, facilitando la financiación de programas sociales y de inversión pública, lo que generó un ciclo virtuoso de crecimiento económico.

No obstante, pese al crecimiento del PBI y el número de empresas es importante poder señalar algunas limitaciones:

a) **CALIDAD DEL EMPLEO:** Si bien el crecimiento de las empresas puede generar un incremento en el empleo, no se asegura que todo empleo generado por las nuevas empresas sea de calidad, considerando calidad en términos de remuneración, estabilidad y condiciones laborables.

b) **TAMAÑO DE LAS EMPRESAS:** La mayoría de las nuevas empresas son micro y pequeñas empresas, quienes tienen menor capacidad de generar empleo y salarios por cuantías superiores a la remuneración mínima vital (RMV).

Resultado de relacionar comportamiento del PIB del gráfico N°2 y el número de establecimientos del gráfico N°1, la información mostrada por el Cuadro N°1 Perú: stock y flujo de empresas por año 2017 – 2021, nos indica la evolución entre inicio y fin de cada año del número de empresas.

CUADRO N°1

PERÚ: STOCK Y FLUJO DE EMPRESAS POR AÑO, 2017-2021

Concepto	2017	2018	2019	2020	2021	Var. % 2021/20
Stock al inicio del período	**2 116 973**	**2 295 961**	**2 385 147**	**2 726 435**	**2 769 200**	**1,6**
Altas [1/]	283 601	263 695	292 831	234 390	281 597	20,1
Bajas [2/]	-148 134	-133 179	-127 545	-45 462	-34 841	-23,4
Otros ingresos y salidas [3/]	43 521	-41 330	176 002	-146 163	-36 249	-
Variación neta	135 467	130 516	165 286	188 928	246 756	-
Stock al final del período	**2 295 961**	**2 385 147**	**2 726 435**	**2 769 200**	**2 979 707**	**7,6**
Tasa de altas (%) [4/]	12,4	11,1	10,7	8,5	9,5	-
Tasa de bajas (%) [5/]	6,5	5,6	4,7	1,6	1,2	-
Tasa neta [6/]	5,9	5,5	6,1	6,8	8,3	-

1/Comprende a las empresas que se crean o se reactivan.

2/ Número de empresas que dejan de operar por el cierre o cese definitivo de sus actividades, suspensión temporal, fallecimiento en el caso de personas naturales y fusión o escisión en el caso de personas jurídicas.

3/ Otros ingresos y salidas que comprenden cambios de organización jurídica, principalmente de persona natural sin negocio a persona natural con negocio y viceversa. El Directorio Central de Empresas y Establecimientos del INEI no considera a las personas naturales sin negocio.

4/ Es la relación de altas de empresas con el stock al final del período.

5/ Es la relación de bajas de empresas con el stock al final del período.

6/ Es la relación de la variación neta con el stock al final del período.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

Este cuadro N°1 ofrece una visión comprensiva del comportamiento del tejido empresarial peruano entre 2017 y 2021, permitiendo identificar las fluctuaciones y patrones que delinean la dinámica del sector. Los indicadores utilizados, tales como el número de empresas activas, las nuevas creaciones, los cierres y la variación neta, ofrecen una radiografía detallada que permite evaluar la fortaleza y estabilidad del entorno empresarial.

Esta información es fundamental para entender cómo el sector ha evolucionado y cómo responde ante diversos estímulos económicos, tanto positivos como negativos.

Un rasgo destacable a lo largo del período es el crecimiento sostenido del número de empresas que, a pesar de las variaciones anuales, refleja una tendencia ascendente en el número de empresas que sugiere un contexto general favorable para la creación y expansión de unidades económicas, incentivado por factores como políticas públicas que promueven el emprendimiento y la formalización.

El impacto de la pandemia del Covid-19 generado por el virus SARS - COV 2 en 2020 marcó un punto de inflexión, cuando la tasa de crecimiento disminuyó debido a la contracción económica generada por las restricciones y la incertidumbre global. La pandemia mostró la limitante integración entre las empresas en el Perú y cómo fueron afectadas a las empresas grandes a quienes afectó menos la política de confinamiento dispuesta por el gobierno, las medianas sufrieron un poco más, pero que de una u otra forma la denominada Suspensión Perfecta de Labores implementada por el gobierno, les permitió afrontar de forma parcial los costos de producción al poder cerrar temporalmente sus plantas evitando el pago de remuneraciones.

El impacto en las pequeñas y microempresas formales, fue mayor ya sea porque se acogieron a la suspensión perfecta de labores o porque optaron por la informalidad. En síntesis, la pandemia perjudicó a este significativo número de empresas.

A pesar de este retroceso del año 2020, el año 2021 destacó por una recuperación significativa, lo que demuestra la resiliencia del sector empresarial peruano y su capacidad de adaptación ante las adversidades del entorno

La dinámica de las altas y bajas de empresas también refleja la sensibilidad del sector a los cambios en el entorno económico. Los años de expansión económica incentivaron la creación de nuevas empresas, los momentos de mayor incertidumbre, como en 2020, registraron un aumento en los cierres.

La variación neta entre las altas y bajas se convierte en un indicador crucial para entender el crecimiento neto del tejido empresarial, y su saldo positivo en la mayoría de los años analizados confirma un entorno empresarial en expansión.

Factores estructurales como el ciclo económico, las políticas públicas y el acceso al financiamiento juegan un rol determinante en la creación y sostenibilidad de las empresas. Las políticas gubernamentales orientadas a incentivar el emprendimiento, así como las medidas de apoyo financiero durante la pandemia, han sido claves en la recuperación observada en 2021 aunque no en la medida esperada como fue el caso del programa Reactiva Perú, que destinó importantes sumas de dinero utilizando al sector privado como la Banca de segundo piso; esta medida benefició a la gran y mediana empresa en mayor proporción comparada con la pequeña y micro empresa.

Asimismo, la creciente digitalización y adopción de nuevas tecnologías ha facilitado la creación de nuevos negocios, especialmente en sectores como el comercio electrónico, permitiendo que empresas emergentes (existentes como nuevas) puedan crecer en un entorno cada vez más competitivo.

Es también importante destacar que el crecimiento empresarial tiene un impacto directo en la economía peruana, no solo por la generación de empleo, sino también por el impulso al dinamismo económico y el aumento de la recaudación fiscal. A medida que el tejido empresarial se expande y se formaliza, contribuye a una mayor estabilidad económica y una distribución más equitativa de los ingresos.

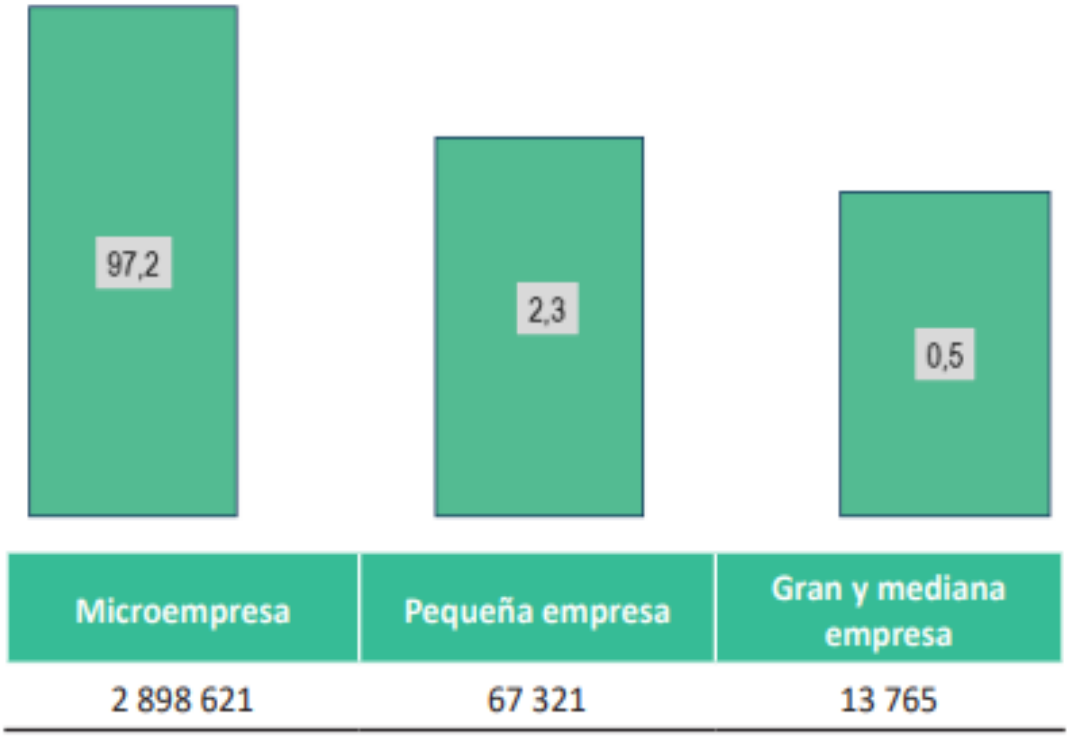
Queda claro que, es necesario mantener el enfoque de apoyo para mejorar las condiciones para las pequeñas y medianas empresas, que suelen ser más vulnerables a los shocks externos, y en fomentar la formalización para asegurar una base empresarial más robusta.

En síntesis, el análisis del período 2017-2021 revela una evolución positiva del tejido empresarial, con claros desafíos en 2020 debido a la pandemia, pero con una fuerte recuperación en 2021. Para consolidar esta tendencia de crecimiento, es crucial fortalecer el ecosistema emprendedor a través de políticas que promuevan la innovación, mejoren el acceso al financiamiento y reduzcan la burocracia. Además, resulta relevante profundizar en el análisis sectorial y regional, ya que la dinámica empresarial varía según el tipo de empresa y la región geográfica. Las políticas diferenciadas que tomen en cuenta estas variables, serán clave para sostener un crecimiento empresarial equilibrado y de largo plazo independientemente del tamaño de la empresa.

Respecto del tamaño empresarial del gráfico N°3 Perú: Empresas según segmento empresarial 2021 (porcentaje), se ratifica el peso en número de la microempresa.

GRÁFICO N°3

PERÚ: EMPRESAS, SEGÚN SEGMENTO EMPRESARIAL, 2021 (PORCENTAJE)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

El gráfico N°3, refleja una marcada concentración de microempresas en el tejido empresarial peruano, lo cual tiene implicaciones económicas relevantes. Este segmento representa el 97.2% del total de empresas, lo que evidencia una estructura empresarial altamente atomizada, pero que tiene una serie de limitaciones, como el acceso restringido a recursos financieros, tecnología de baja productividad y muy poca capacitación al personal y directivos.

En contraste a las micro y pequeñas empresas (MYPEs) y las grandes y medianas empresas conforman un porcentaje mucho menor, con 0.5%, lo que subraya un desbalance en la estructura productiva nacional.

Desde un enfoque económico, la alta proporción de microempresas plantea desafíos importantes. En primer lugar, la informalidad tiende a ser elevada en este segmento, lo que dificulta la correcta medición de la actividad económica y limita el impacto de las políticas públicas en el sector.

Las microempresas suelen ser menos productivas debido a sus dificultades para acceder a crédito, tecnología avanzada y mejoras en sus procesos. Este fenómeno no solo afecta su capacidad para crecer, sino que también las hace más vulnerables a crisis económicas o desastres naturales, lo que genera incertidumbre en la estabilidad del empleo y la producción nacional.

El entorno económico que enfrentan las microempresas está marcado por barreras significativas que limitan su crecimiento. Estos negocios, en su mayoría de subsistencia, tienen dificultades para convertirse en empresas más grandes, lo que reduce su capacidad para generar empleos formales y de alta calidad.

Asimismo, la concentración en empresas de pequeña escala limita la innovación en la economía, ya que las empresas más grandes suelen tener mayores recursos para invertir en investigación y desarrollo, así como para adoptar nuevas tecnologías que mejoren la productividad.

Para cambiar esta realidad, las políticas públicas deben enfocarse en una serie de acciones clave, por ejemplo, es necesario promover la formalización de las microempresas mediante incentivos fiscales y simplificación de trámites, facilitando su acceso a servicios financieros formales. A su vez, deben implementarse programas de apoyo a las PYMEs para mejorar su productividad y competitividad, lo que incluye acceso a financiamiento, capacitación técnica y la creación de redes de valor que integren a estas empresas en cadenas productivas más amplias. Fomentar la innovación, a través de políticas que impulsen la transferencia de tecnología hacia las micro y pequeñas empresas, también es esencial para su desarrollo sostenible.

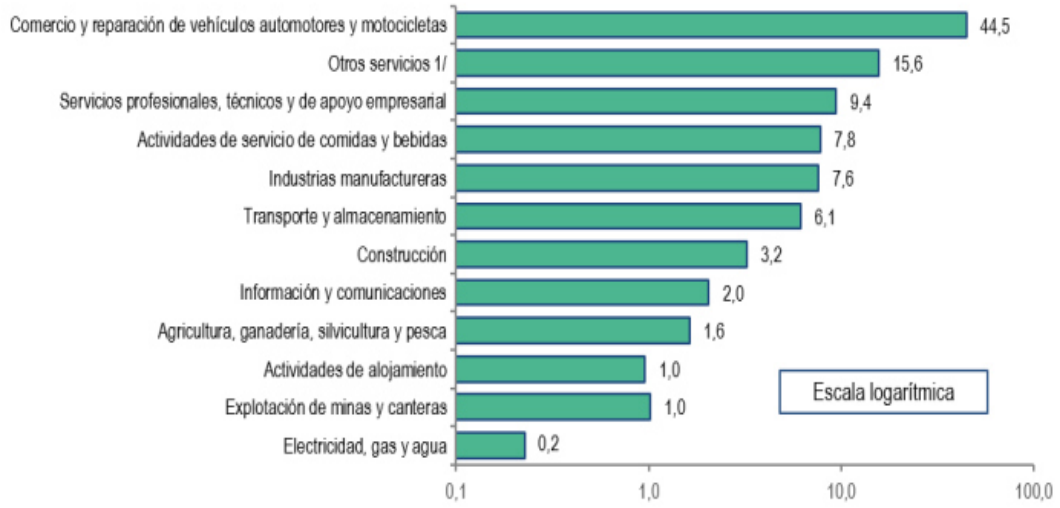
Un aspecto importante a considerar es que no todas las microempresas son iguales. Existen algunas con potencial de crecimiento, mientras que otras operan en condiciones de subsistencia. Este grado de heterogeneidad, junto con el contexto histórico que ha dado forma a la estructura productiva actual, obliga a un análisis más profundo que reconozca las características particulares de cada segmento. Además, al comparar la estructura productiva peruana con la de otros países de la región o con economías más avanzadas, es posible identificar mejores prácticas y modelos de apoyo al desarrollo de este segmento empresarial que podrían ser aplicables en el contexto local.

La economía peruana muestra a las microempresas jugando un papel preponderante, pero también expuesta a retos que limita su desarrollo económico. El país necesita avanzar hacia una estructura empresarial más equilibrada, donde las PYMES y empresas de mayor tamaño tengan una participación más significativa, lo que facilitaría un crecimiento económico más armónico y sostenible. En este sentido, la formulación de políticas que atiendan las necesidades específicas de las microempresas y promuevan su transición hacia una mayor formalización, productividad y competitividad, es crucial para el futuro económico del país.

Futuro ligado con una diversificación necesaria respecto de las actividades que realizan las empresas peruanas independiente del tamaño. En este sentido el gráfico N°4 Perú: Empresas, según actividad económica, 2021 (porcentaje), ofrece una visión interesante de la dinámica de la dinámica empresarial en Perú durante 2021. De manera destacada, el sector de comercio y reparación de vehículos se posiciona como uno de los más relevantes, representando casi la mitad de las empresas, lo que refleja una fuerte dependencia del consumo interno y una extensa red de distribución. Se aprecia detalladamente la diversidad de actividades que conforman el ecosistema empresarial peruano.

GRÁFICO N°4

PERÚ: EMPRESAS, SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA, 2021 (Porcentaje)



1/incluye financieras, seguros, inmobiliarias, enseñanza, salud, artísticas, entretenimiento y otros servicios.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e informática – Directorio Central de Empresas y establecimiento

Los servicios, tanto profesionales como los relacionados con la alimentación, también ocupan un lugar significativo, lo que sugiere una creciente demanda de servicios especializados y una economía que se está desplazando hacia sectores más avanzados.

El gráfico N°4 muestra un panorama complejo de la economía peruana, donde el comercio actúa como motor, los servicios impulsan el crecimiento, y las industrias y recursos naturales proveen las bases para el desarrollo económico del país.

Además de la distribución según actividad del tejido empresarial peruano, es igualmente importante ver su localización espacial que muestra el cuadro N°2 Perú: Empresas, según departamento, 2020-2021.

CUADRO N°2

PERÚ: EMPRESAS, SEGÚN DEPARTAMENTO, 2020-2021

DEPARTAMENTO	2018	2021	VARIACIÓN %
NACIONAL	**2 769 200**	**2 979 707**	**7,6**
AMAZONAS	18 270	20 516	12,3
ANCASH	80 294	86 708	8,0
APURIMAC	27 485	30 711	11,7
AREQUIPA	153 180	164 620	7,5
AYACUCHO	36 545	40 151	9,9
CAJAMARCA	65 231	72 711	11,5
PROVINCIA CONSTITUCIONAL DEL CALLAO	92 992	99 056	6,5
CUSCO	106 592	113 842	6,8
HUANCAVELICA	14 052	15 502	10,3
HÚANUCO	43 679	47 651	9,1
ICA	69 214	75 127	8,5
JUNIN	101 289	109 358	8,0
LA LIBERTAD	148 140	160 655	8,4
LAMBAYEQUE	96 699	104 541	8,1
LIMA	1 258 411	1 338 873	6,4
LORETO	51 943	56 948	9,6
MADRE DE DIOS	20 731	22 881	10,4
MOQUEGUA	17 119	18 607	8,7
PASCO	16 479	17 927	8,8
PIURA	121 386	132 024	8,8
PUNO	68 189	76 228	11,8
SAN MARTIN	56 428	62 396	10,6
TACNA	41 260	43 443	5,3
TUMBES	21 424	22 813	6,5
UCAYALI	42 168	46 418	10,1
LIMA METROPOLITANA	1 187 759	1 263 258	6,4
LIMA PROVINCIA	70 652	75 615	7,0

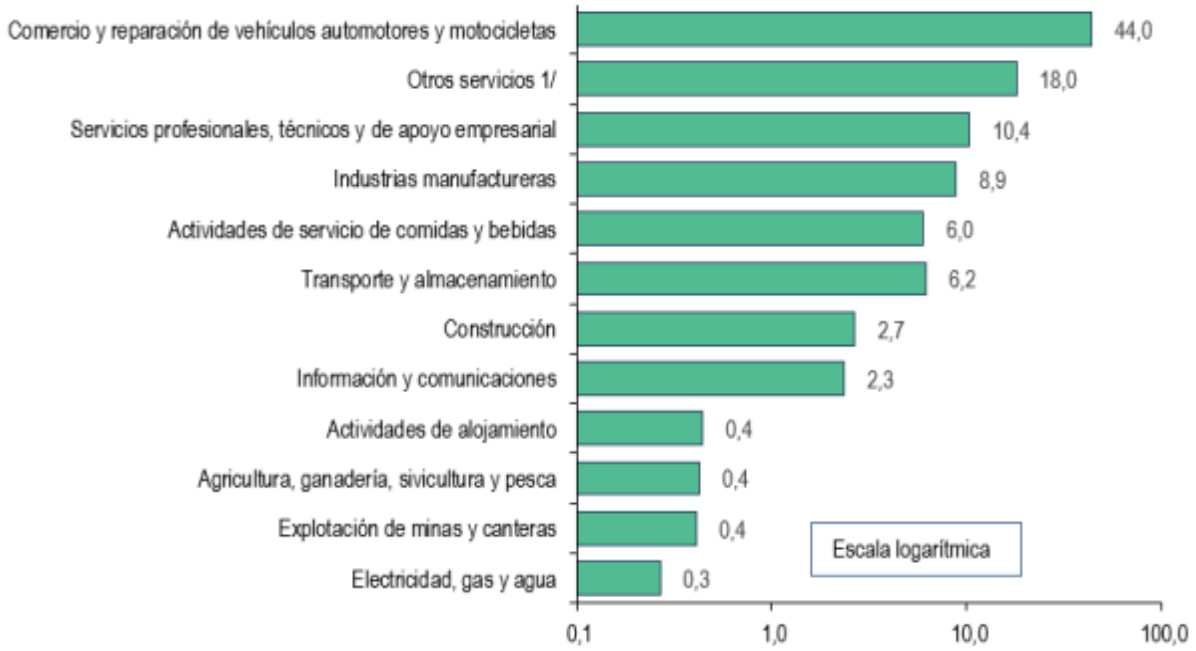
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas e Informática – Directorio central de Empresas y Establecimientos

El cuadro N°2, indica que, del total de empresas, que es 2,979,707 al departamento le corresponde a Lima 1,258,411 para el año 2020 y 1,338,873 para el 2021 que representa el 44,9% del total de empresas; además se evidencia un crecimiento de 6,4%. La región de Lima, está subdivido en Lima Metropolitana siendo 1,263,258 representando el 42,4 % y 75,615 para Lima Provincia, que representa el 2,5 %.

Respecto a las actividades de las empresas localizadas en Lima Metropolitana y Callao, el gráfico N° 5 nos muestra en detalle una gran concentración en el sector de comercio y vehículos automotores y motocicletas, seguido de otros servicios y por último electricidad, gas y agua, esto solamente para Lima Metropolitana y Callao.

GRÁFICO N°5

LIMA METROPOLITANA Y CALLAO: EMPRESAS SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA, 2021 (PORCENTAJE)



1/incluye financieras, seguros, inmobiliarias, enseñanza, salud, artísticas, entretenimiento y otros servicios.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e informática – Directorio Central de Empresas y establecimiento

El gráfico N°5 nos permite ver dónde hay más empresas en Lima Metropolitana, que es nuestra área de estudio. Podemos observar que el comercio es un gran mercado que abarca un 44% de total de empresas, por lo que quienes ofrecen servicios a estas empresas, es un gran mercado que se deberían aprovechar pues existe gran potencial en ese sector,

El Cuadro N°3 Perú: Empresas, según segmento empresarial 2020-2021, muestra la concentración de empresas según tamaño que ratifica lo anteriormente mostrado permitiéndonos tener mejor visión respecto al tamaño empresarial en el que predomina la microempresa.

CUADRO N°3

PERÚ: EMPRESAS, SEGÚN SEGMENTO EMPRESARIAL, 2020-2021

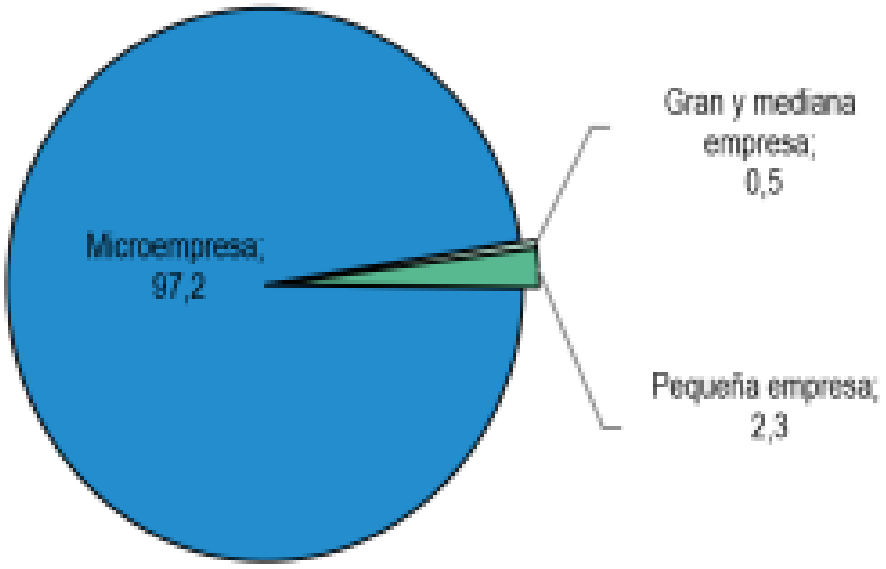
Segmento empresarial	2020	2021		Var % 2021/20
		Absoluto	Porcentaje	
Total	**2 769 200**	**2 979 707**	**100,0**	**7,6**
Microempresa	2 651 740	2 898 621	97,2	9,3
Pequeña empresa	101 926	67 321	2,3	-34,0
Gran y mediana empresa	15 534	13 765	0,5	-11,4

Fuente: Instituto Nacional de Estadistica e Informatica – Directorio Central de Empresas y Establecimientos

Ratifica el cuadro N°3 la gran concentración que tiene las microempresas en el Perú, pues comprende el 97,2% del total de empresas en tanto las grandes y medianas empresas apenas concentran el 0,5% del total de empresas, mostrando una brecha muy grande en cuanto a la gran cantidad de diferencia en cantidad y concentración de empresas, lo que conlleva problemáticas tratadas más adelante.

GRÁFICO N°6

PERÚ: EMPRESAS, SEGÚN SEGMENTO EMPRESARIAL, 2021 (PORCENTAJE)



Fuente: Instituto Nacional de Estadistica e Informatica – Directorio Central de Empresas y Establecimientos

El gráfico N°6 complementa lo mostrado en el cuadro N°3 respecto de la gran concentración de microempresas permitiéndonos tener una mejor visión en cuanto al segmente de empresas según tamaño.

Acercándonos al rubro empresarial materia del presente informe veamos información de las microempresas según departamento que muestra el gráfico N°4 Perú: Microempresas según departamento 2020-2021

CUADRO N°4

PERÚ: MICROEMPRESAS, SEGÚN DEPARTAMENTO 2020 - 2021

DEPARTAMENTO	2018	2021	VARIACIÓN %
NACIONAL	**2 651 740**	**2 898 621**	**9,3**
AMAZONAS	17 758	20 092	13,1
ANCASH	78 120	85 261	9,1
APURIMAC	26 744	30 212	13,0
AREQUIPA	147 431	161 063	9,2
AYACUCHO	35 526	39 441	10,9
CAJAMARCA	63 270	71 311	12,7
PROVINCIA CONSTITUCIONAL DEL CALLAO	89 439	96 558	8,0
CUSCO	103 886	112 340	8,1
HUANCAVELICA	13 875	15 360	10,7
HÚANUCO	42 521	46 841	10,2
ICA	66 759	73 473	10,1
JUNIN	99 077	107 818	8,8
LA LIBERTAD	142 693	156 871	9,9
LAMBAYEQUE	94 015	102 725	9,3
LIMA	1 188 145	1 290 157	8,6
LORETO	50 043	55 641	11,2
MADRE DE DIOS	19 898	22 291	12,0
MOQUEGUA	16 565	18 260	10,2
PASCO	16 024	17 615	9,9
PIURA	117 601	129 386	10,0
PUNO	66 122	74 425	12,6
SAN MARTIN	54 494	60 964	11,9
TACNA	40 187	42 772	6,4
TUMBES	20 982	22 517	7,3
UCAYALI	40 529	45 227	11,6
LIMA METROPOLITANA	1 119 239	1 215 634	8,6
LIMA PROVINCIA	68 906	74 523	8,2

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática-Directorio Central de Empresas y Establecimientos

Respecto de a la localización regional en el Perú de las microempresas, el cuadro N°4, nos indica que, del total de 2,898,621 de Microempresas en el Perú, Lima concentra 1,290,157 que representa el 44,5% del total de microempresas y de ellas en Lima Metropolitana están localizadas 1,215,634, representado el 41,9% en tanto en Lima Provincia se ubican 74, 523 empresas representando el 2,6%,

Es decir, Lima Metropolitana concentra la mayor cantidad de microempresas, el 2021 respecto del 2020 muestra un crecimiento de 8,6%.

Además de la distribución espacial de las microempresas, es también importante ver a qué actividades se dedican en el Perú, esta información es brindada por el Cuadro N°5 Perú: Microempresas, según actividad económica, 2020 - 2021

CUADRO N°5

PERÚ: MICROEMPRESAS, SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA, 2020 - 2021

Actividad económica	2020	2021		Var % 2021/20
		Absoluto	Porcentaje	
Total	**2 651 740**	**2 898 621**	**100,0**	**9,3**
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	39 187	45 429	1,6	15,9
Explotación de minas y canteras	24 006	28 427	1,0	18,4
Industrias manufactureras	198 331	218 137	7,5	10,0
Electricidad, gas y agua	5 323	6 205	0,2	16,6
Construcción	77 808	89 316	3,1	14,8
Comercio y reparación de vehículos automotores y motocicletas	1 178 307	1 291 770	44,6	9,6
Transporte y almacenamiento	156 235	174 923	6,0	12,0
Actividades de alojamiento	27 198	27 982	1,0	2,9
Actividades de servicio de comidas y bebidas	220 051	229 878	7,9	4,5
Información y comunicaciones	53 225	55 941	1,9	5,1
Servicios profesionales, técnicos y de apoyo empresarial	252 237	272 005	9,4	7,8
Otros servicios 1/	419 832	458 608	15,8	9,2

1/ Incluye seguros, inmobiliarias, enseñanza, salud, artísticas, entretenimiento y otros servicios.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

Este Cuadro N°5, ratifica a nivel nacional lo mostrado por el Gráfico N°5 a nivel de Lima Metropolitana y Callao; ambos muestran que es la actividad comercial la que concentra mayor número de microempresas, alrededor de 44% tanto a nivel general como de Lima Metropolitana.

La información mostrada hasta el momento indica que para el año 2021 existe un total de 2,898,621 en Lima, de las cuales sabemos que 1,290,157 están ubicados en Lima metropolitana.

Estas microempresas, a pesar de su importancia en la economía local, enfrentan un obstáculo común: la escasez de capital y muestran asimismo una escasa integración con las grandes, medianas entre las propias microempresas, lo que refleja un bajo nivel de articulación en las cadenas productivas. Las microempresas operan de manera aislada, enfocadas principalmente en la subsistencia, sin participar en los procesos productivos de las grandes empresas.

Esta falta de integración les impide acceder a los beneficios de operar dentro del sector formal. En contraste, en países como Japón, donde el número de pequeñas y medianas empresas son mayores en cantidad pero que sí está bastante integradas con grandes empresas. En Japón, aproximadamente el 70% de las micro y pequeñas empresas están conectadas a grandes corporaciones, actuando como proveedores dentro de cadenas de valor diversificadas. Ello requiere formalización que permite que las microempresas japonesas accedan a recursos y financiamiento de manera más eficiente, lo que fortalece su capacidad de crecimiento y sostenibilidad.

En Perú, esta falta de integración no solo afecta la competitividad de las microempresas, sino también su acceso al crédito, a diferencia de las grandes empresas que pueden obtener financiamiento con relativa facilidad debido a su tamaño, garantía y estabilidad, las microempresas enfrentan dificultades significativas para acceder al capital necesario para crecer.

Si estas pequeñas empresas estuvieran integradas en las cadenas productivas de las grandes, como ocurre en Japón y otros países como Corea del Sur, podrían mejorar su acceso a crédito y capitalizarse para expandir sus operaciones y mejorar su productividad.

Sin embargo, en Perú no es factible buscar esta integración debido a la estructura productiva del país, que se caracteriza por una economía dual donde coexistiendo sectores formales e informales que limita la creación de vínculos entre empresas de distinto tamaño. Además, la falta de capacidad de las microempresas para competir por contratos con el Estado o asumir grandes pedidos debido a sus limitaciones financieras y operativas refuerza su vulnerabilidad. Incluso si intentan cubrir esas oportunidades con crédito, enfrentan restricciones debido a la falta de respaldo y formalización, lo que frena su crecimiento económico.

Tal situación nos lleva a revisar el sistema financiero para poder entender mejor cómo opera el sector y cómo atiende a la micro y pequeña empresa.

1.2. EL SISTEMA FINANCIERO

El sistema financiero es la compleja red de instituciones, mercados e instrumentos que permite que el dinero fluya entre quienes lo tienen en exceso (ahorradores) y quienes lo necesitan para invertir y crecer (prestatarios). Es el corazón de la economía, ya que impulsa el crecimiento económico al canalizar el ahorro hacia la inversión.

El sistema financiero tal y como lo mostró el gráfico N°5 es campo de acción de un sector empresarial. En este caso, estas empresas están ubicados en el sector Bancario y en el No Bancario, cuyas características y tamaños son diferentes.

1.2.1. SISTEMA BANCARIO

Constituido por instituciones conocidas como los bancos, que se dedican a captar depósitos, otorgar créditos, realizar transferencias y ofrecer otros servicios financieros. Los bancos son instituciones financieras clave que ofrecen una amplia gama de servicios, desde depósitos y cuentas de ahorro hasta créditos y servicios de inversión. En el contexto de la economía peruana, los bancos cumplen varias funciones esenciales, incluyendo la intermediación financiera, es decir, captar dinero de los ahorristas y canalizarlo hacia aquellos que lo necesitan en forma de créditos.

Operan bajo la regulación y supervisión de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), y tienen acceso a líneas de crédito internacionales, lo que les otorga mayor solidez y capacidad de manejar grandes volúmenes de operaciones.

Entre los servicios más comunes de los bancos están las cuentas de ahorro, las cuentas corrientes, los préstamos personales, hipotecarios, y empresariales, además de servicios de tarjetas de crédito y débito. Los bancos suelen ofrecer tasas de interés más competitivas en productos de crédito debido a su capacidad financiera, aunque también son más estrictos en sus políticas de

aprobación de préstamos, exigiendo una serie de requisitos como historial crediticio sólido, garantías, y mayor formalización de los solicitantes.

Otra característica relevante es su infraestructura. Los bancos suelen tener una amplia red de oficinas, cajeros automáticos y plataformas digitales, lo que facilita el acceso de sus clientes a servicios financieros. Además, están fuertemente vinculados con los mercados internacionales, lo que les permite acceder a fuentes de financiamiento global y ofrecer productos financieros más sofisticados, como fondos de inversión, seguros, y servicios de banca privada.

Los bancos de mayor importancia son:

A. **Banco de Crédito del Perú (BCP):** Es el líder indiscutible en captar depósitos y otorgar créditos en el país. Su extensa red de sucursales y su fuerte reputación le permiten atraer un gran volumen de depósitos, que luego destina a financiar una cartera variada de créditos.

B. **BBVA Continental:** Ocupa una posición destacada en el mercado de depósitos y préstamos. Se diferencia por su apuesta por la banca digital y su oferta de productos financieros innovadores.

C. **Scotiabank Perú:** Es reconocido por su solidez y su enfoque en grandes clientes corporativos. Su cartera de créditos está especialmente orientada hacia grandes empresas y multinacionales.

D. **Interbank:** En los últimos años, ha crecido considerablemente, sobre todo en banca minorista. Su oferta incluye una amplia gama de productos y servicios tanto para individuos como para pequeñas y medianas empresas.

1.2.2. **SISTEMA NO BANCARIO**

Incluye a todas las instituciones financieras que no son bancos, pero que también desempeñan un papel crucial en el sistema financiero. Entre ellas se encuentran las cooperativas de ahorro y crédito, las cajas de ahorro y crédito, compañías de seguro, mutuales, fondos de pensiones, sociedades de inversión y empresas de factoring.

Las cajas de ahorro y crédito son instituciones financieras de menor escala en comparación con los bancos, pero juegan un papel fundamental en la inclusión financiera en regiones menos atendidas por los bancos. Las cajas están enfocadas principalmente en ofrecer productos y servicios a pequeños ahorristas, microempresarios y emprendedores, quienes muchas veces no califican para obtener crédito en la banca tradicional.

Las cajas de ahorro y crédito están dividas en Cajas Municipales y Cajas Rurales. El origen de Cajas Rurales su origen está ligado a cooperativas de ahorro y crédito, con un enfoque en las zonas rurales y en atender las necesidades de la población agrícola y de pequeños productores, tienen como enfoque el desarrollo de las comunidades rurales y suelen ofrecer productos financieros adaptados a las características de estas zonas, como ejemplo tenemos a Caja Rural Los Andes, Caja Rural Prymera, Caja Rural Cencosud.

Las Cajas Municipales en su origen se remontan a las antiguas cajas de ahorro municipales, además el enfoque es más amplio, abarcando tanto zonas urbanas como rurales, y suelen ofrecer una gama más amplia de productos y servicios financieros. Entre ellos tenemos a Caja Arequipa, Caja Piura, Caja Huancayo, etc.

Las cajas están reguladas por la SBS, suelen tener mayor flexibilidad en sus condiciones para otorgar préstamos en comparación a los bancos; las tasas de interés que ofrecen en productos de crédito suelen ser más altas que las de los bancos, aunque sus requisitos para acceder a

préstamos son menos estrictos. Las cajas igualmente se caracterizan por facilitar el acceso al financiamiento para microempresarios y sectores menos formalizados, lo que las convierte en una alternativa importante para los pequeños emprendedores y trabajadores independientes que buscan capital para sus negocios.

Aunque tienen menos oficinas y una infraestructura más reducida que los bancos, las cajas han incrementado su presencia a través de la tecnología, ampliando su cobertura a través de plataformas digitales y servicios móviles.

1.2.3. COMPARATIVA: BANCOS VS CAJAS

1) **TAMAÑO Y ALCANCE:** Los bancos tienen una mayor capacidad financiera y una red de infraestructura más amplia, lo que les permite ofrecer productos a gran escala y llegar a más clientes, tanto en el ámbito nacional como internacional. Las cajas, en cambio, suelen operar en una escala más local, con un enfoque regional o municipal.

2) **ACCESO AL CRÉDITO:** Los bancos exigen mayores requisitos para acceder a sus productos de crédito tales como historial crediticio, garantías, y formalización lo que puede limitar el acceso para sectores menos formales. Las cajas, por otro lado, son más flexibles en este aspecto y suelen ser más accesibles para microempresarios y emprendedores que no pueden cumplir con los requisitos bancarios tradicionales.

3) **TASAS DE INTERÉS:** Las tasas de interés que ofrecen los bancos en productos de crédito tienden a ser más competitivas debido a su mayor acceso a financiamiento a bajo costo. Las cajas suelen tener tasas de interés más altas en préstamos, compensando el riesgo asumido al otorgar crédito a sectores con menos formalización.

4) **REGULACIÓN Y PRODUCTOS FINANCIEROS:** Tanto bancos como cajas están regulados por la SBS, pero los bancos suelen ofrecer una gama más amplia de productos financieros, como servicios de inversión, banca privada, y seguros. Las cajas, en cambio, se centran en productos de ahorro y crédito para clientes con necesidades más básicas.

5) **INCLUSIÓN FINANCIERA:** Mientras que los bancos tienden a enfocarse en clientes con mayor capacidad económica y formalización, las cajas están más orientadas a la inclusión financiera, atendiendo a sectores desatendidos y proporcionando acceso a financiamiento a microempresas y pequeños emprendedores.

6) **OBTENCIÓN DEL CAPITAL:** Los bancos pueden diversificar sus fuentes de financiamiento a través de la emisión de bonos, la colocación de títulos en el mercado de capitales y los préstamos interbancarios mientras que las cajas municipales dependen principalmente de los aportes de sus socios fundadores y de la emisión de nuevas acciones, lo que limita su capacidad para captar grandes volúmenes de capital en comparación con los bancos, que suelen tener una base de accionistas más amplia y diversificada.

7) **CANALIZACIÓN DE DINERO DEL EXTERIOR:** Los bancos, debido a su mayor solidez financiera y su acceso a los mercados internacionales, tienen una capacidad superior para captar dinero del exterior. Utilizan una amplia gama de instrumentos financieros, como emisión de bonos en mercados extranjeros, mientras que las cajas municipales tienen una participación más limitada en estos mercados, concentrándose principalmente en atender las necesidades de financiamiento de la economía local.

8) **FUNCIÓN DE BANCA DE SEGUNDO PISO:** Los bancos suelen desempeñar el papel de banca de segundo piso, otorgando créditos a otras instituciones financieras, como las mismas cajas municipales, cooperativas de ahorro y crédito y empresas financieras. Esta función les permite amplificar el impacto de sus operaciones y contribuir al desarrollo del sistema financiero, mientras que las cajas municipales, aunque también pueden participar en esta función, tienen una capacidad limitada debido a su menor tamaño y a las restricciones regulatorias, las cajas se centran más en atender las necesidades de financiamiento de las pequeñas y medianas empresas y de la población de menores recursos.

Además de las instituciones bancarias y no bancarias que son formales y reguladas hay un sector que está tomando mucha fuerza en el sistema financiero por diversas razones y son las FINTECH.

1.2.4. EMPRESAS FINTECH

Las Fintech son empresas que utilizan la tecnología para mejorar o automatizar servicios y procesos financieros, ofreciendo una alternativa innovadora respecto de las instituciones financieras tradicionales como los bancos y las cajas. Estas empresas que han emergido rápidamente en el ecosistema financiero mundial y en países como Perú, se han convertido en una solución clave para atender a sectores que tradicionalmente no tenían acceso a servicios bancarios, o para mejorar la experiencia de aquellos que ya están dentro del sistema financiero formal.

Las características principales de las Fintech son:

a) **COMPLETAMENTE DIGITALES:** Las Fintech operan exclusivamente en plataformas digitales, como aplicaciones móviles o sitios web, eliminando la necesidad de sucursales físicas. Esto les permite tener una mayor eficiencia operativa y reducir costos, lo que se

traduce en servicios más accesibles para los usuarios. La digitalización también acelera los procesos, lo que permite, por ejemplo, que los usuarios soliciten un crédito y reciban una respuesta en cuestión de minutos.

b) **ACCESO FÁCIL Y RÁPIDO A SERVICIOS FINANCIEROS:** Uno de los puntos más fuertes de las Fintech es su facilidad de uso. Utilizan interfaces amigables y procesos simplificados para que cualquier usuario, incluso aquellos sin experiencia financiera previa, pueda acceder a productos como préstamos, pagos, transferencias o inversiones. En muchos casos, basta con tener un dispositivo móvil y conexión a internet para gestionar sus finanzas.

c) **FLEXIBILIDAD EN REQUISITOS:** A diferencia de los bancos tradicionales, las Fintech utilizan criterios más flexibles para evaluar a los usuarios. Muchas no dependen exclusivamente del historial crediticio o la formalidad del empleo de los solicitantes. En su lugar, recurren a fuentes de datos alternativas, como el comportamiento en redes sociales, patrones de gasto y otros indicadores digitales para evaluar el riesgo crediticio de una persona.

d) **TASAS DE INTERÉS AJUSTADAS AL RIESGO:** Dado que las Fintech asumen un mayor riesgo al atender a personas sin historial crediticio formal, en algunos casos aplican tasas de interés más elevadas para compensar este riesgo. Sin embargo, este factor varía dependiendo del servicio que ofrezca la Fintech y del perfil del cliente. Muchas de ellas logran equilibrar costos al operar digitalmente, lo que les permite ofrecer tarifas competitivas en comparación con instituciones tradicionales.

e) **INNOVACIÓN TECNOLÓGICA:** Las Fintech utilizan tecnologías de punta, como big data, inteligencia artificial (IA), blockchain y machine learning, para automatizar y mejorar sus procesos. Estas tecnologías permiten realizar análisis predictivos, detectar fraudes, optimizar la experiencia del usuario y mejorar la seguridad de las transacciones. Por ejemplo, algunas Fintech utilizan algoritmos que analizan miles de datos en segundos para otorgar créditos de forma casi inmediata, evaluando el riesgo en tiempo real.

f) **INCLUSIÓN FINANCIERA:** Un objetivo clave de las Fintech es la inclusión financiera, especialmente en economías en desarrollo como la peruana. Al ofrecer productos accesibles y rápidos a través de canales digitales, las Fintech logran llegar a personas que antes no tenían acceso a servicios bancarios, ya sea porque están en áreas rurales, carecen de historial crediticio o trabajan en el sector informal. Esto ayuda a cerrar la brecha financiera y permite que más personas puedan ahorrar, invertir o solicitar préstamos.

g) **DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS:** Las Fintech no solo se limitan a servicios tradicionales como créditos o pagos, sino que abarcan una gama mucho más amplia de productos financieros.

- **Pagos digitales:** Servicios de pago y transferencia de dinero instantáneos, tanto nacionales como internacionales, a través de aplicaciones móviles o plataformas web.
- **Préstamos P2P (Peer-to-Peer):** Plataformas que conectan directamente a prestamistas con prestatarios, eliminando la intermediación de una institución financiera tradicional.
- **Criptomonedas y blockchain:** Plataformas que permiten la compra, venta o almacenamiento de criptomonedas, así como la creación de contratos inteligentes a través de la tecnología blockchain.

f) **INVERSIONES AUTOMATIZADAS:** Aplicaciones que utilizan algoritmos para crear y gestionar portafolios de inversión personalizados de acuerdo con los objetivos financieros del usuario.

g) **SEGUROS DIGITALES:** Empresas que ofrecen seguros completamente digitales, desde la cotización hasta la reclamación, simplificando el proceso para el usuario.

h) **TRANSPARENCIA Y CONTROL DEL USUARIO:** Las Fintech están diseñadas para poner al cliente en el centro de la operación. Esto se traduce en plataformas fáciles de usar que brindan total transparencia sobre las condiciones del servicio, comisiones y tasas de interés. Además, el cliente puede acceder y controlar sus finanzas en tiempo real, lo que le permite tomar decisiones rápidas y bien informadas.

i) **SEGMENTACIÓN Y PERSONALIZACIÓN:** Las Fintech emplean análisis de datos para ofrecer productos personalizados a cada usuario. Esto significa que los servicios se adaptan a las necesidades y capacidades de cada cliente, desde el tipo de crédito hasta el plan de ahorro, brindando un enfoque más cercano que el de las instituciones tradicionales.

Existen un gran número de empresas Fintech a nivel mundial, de las cuales las más conocidas son:

- **PAYPAL:** Plataforma en línea que te permite enviar y recibir dinero de forma segura y fácil, es una billetera digital que puedes usar para realizar compras en línea y hacer pagos.
- **BINANCE:** Uno de los mayores Exchanges de criptomonedas, permitiendo comprar, vender o intercambiar criptomonedas.

- **MERCADO PAGO:** Presente en varios países de Latinoamérica permite hacer pagos en línea, solicitar crédito y otras actividades financieras.
- **CREDIBLE:** Se encarga de comparar y solicitar préstamos personales de diferentes prestamistas.
- **LENDINGCLUB:** Plataforma de préstamos peer-to-peer que conecta a inversores con solicitantes de préstamos.
- **NUBANK:** Plataforma que ofrece tarjetas de crédito y débito, sin ninguna comisión, te permite gestionar tus finanzas y servicios de inversión
- **REVOLUT:** Aplicación que te permite realizar transferencias internaciones, gestionar muchas cuentas y cambiar divisas, todo en una sola app.

1.2.5. COMPARATIVA: FINTECH VS BANCOS VS CAJAS

Para fines de realizar la comparación se utilizará algunos criterios utilizados por las instituciones financieras, entre ellos:

a. **ACCESIBILIDAD Y RAPIDEZ**

FINTECH: Ofrecen un acceso rápido y sencillo a través de plataformas digitales, permitiendo a los usuarios gestionar sus finanzas sin necesidad de trámites complejos ni acudir a una sucursal física. Los procesos, como la solicitud de un crédito, suelen ser inmediatos.

BANCOS: Los bancos siguen manteniendo procesos más tradicionales, especialmente en la aprobación de créditos, que pueden ser más lentos debido a la verificación de historial crediticio y documentación.

CAJAS: Han comenzado a digitalizarse, pero muchas siguen operando en un formato híbrido, donde la atención presencial sigue siendo importante, peso a ello ofrecen mayor flexibilidad que los bancos para el acceso a crédito.

b. **REQUISITOS PARA EL CRÉDITO**

FINTECH: Menos exigentes en cuanto a requisitos, ya que suelen evaluar el perfil del usuario utilizando fuentes de datos alternativas. Esto permite que personas sin historial crediticio puedan acceder a servicios financieros.

BANCOS: Exigen una serie de requisitos formales, como historial crediticio, garantías y verificación de ingresos, lo que puede ser restrictivo para sectores no formalizados o con ingresos variables.

CAJAS: Son más accesibles que los bancos, pero aún requieren ciertos documentos formales para aprobar créditos, como pruebas de ingresos o avales.

c. **PRODUCTOS FINANCIEROS**

FINTECH: Ofrecen una amplia variedad de productos innovadores, como pagos digitales, criptomonedas, financiamiento colaborativo y seguros digitales, que se adaptan a las necesidades de los usuarios modernos. También permiten la personalización y el uso eficiente de tecnologías emergentes.

BANCOS: Aunque ofrecen productos financieros tradicionales como cuentas de ahorro, créditos hipotecarios y tarjetas de crédito, los bancos también han comenzado a introducir productos más sofisticados como fondos de inversión y seguros. Sin embargo, suelen ser menos innovadores en comparación con las Fintech.

CAJAS: Se centran principalmente en productos de ahorro y crédito para microempresas y personas que buscan financiar actividades económicas a pequeña escala. Su enfoque es más limitado que el de los bancos y Fintech.

d. **INCLUSIÓN FINANCIERA**

FINTECH: Su principal ventaja es la inclusión financiera, permitiendo el acceso a servicios a sectores desatendidos por el sistema bancario tradicional, como trabajadores informales y personas en áreas rurales. Las Fintech son claves para cerrar la brecha de exclusión financiera en economías emergentes.

BANCOS: Tienen un alcance más limitado en términos de inclusión financiera, ya que suelen enfocarse en clientes con mayor formalización y estabilidad financiera.

Cajas: Han jugado un papel importante en la inclusión financiera a nivel local, pero su capacidad para atender a toda la población, especialmente en áreas rurales o informales, es más limitada que la de las Fintech.

e. **TASAS DE INTERÉS Y COSTOS**

Fintech: Pueden ofrecer tasas de interés competitivas dependiendo del perfil del cliente y el riesgo que asumen. Algunas Fintech, especialmente las de préstamos rápidos, pueden tener tasas elevadas debido al alto riesgo de sus prestatarios.

Bancos: Generalmente ofrecen tasas más bajas para clientes con buen historial crediticio, aunque los costos operativos y las comisiones bancarias pueden ser elevados.

Cajas: Ofrecen tasas de interés más altas que los bancos, pero con menores requisitos, lo que les permite atender a microempresas y pequeños emprendedores.

Uno de los principales desafíos que enfrentan las Fintech en Perú y en otras partes del mundo es la regulación. Al ser un sector relativamente nuevo y disruptivo, muchas Fintech operan en áreas grises en cuanto a la supervisión legal, lo que genera incertidumbre tanto para los empresarios como para los clientes, entre las principales problemáticas regulatorias de las fintech son:

1) **Falta de marcos regulatorios claros:** En Perú, aunque se ha avanzado en la supervisión de algunas áreas de las Fintech, no existe una regulación uniforme para todas las actividades que estas empresas realizan. Esto puede generar riesgos para los consumidores, ya que no siempre están protegidos de la misma manera que lo estarían con una entidad financiera tradicional regulada. Los usuarios de plataformas de préstamos P2P, por

ejemplo, pueden enfrentar incertidumbres sobre la seguridad de sus fondos o la transparencia en la gestión de los préstamos.

2) **Riesgos de lavado de dinero y fraude:** Debido a la naturaleza digital y automatizada de muchas Fintech, existe un mayor riesgo de que estas plataformas sean utilizadas para el lavado de dinero o el fraude. Si bien algunas Fintech han implementado sistemas robustos de verificación y seguridad, la falta de una regulación integral puede permitir que actores malintencionados aprovechen las lagunas legales para cometer actividades ilícitas.

3) **Protección de datos:** Las Fintech recolectan grandes cantidades de información personal y financiera de sus usuarios. En Perú, aunque existe una Ley de Protección de Datos Personales, las Fintech deben asegurarse de cumplir con las normativas, lo que puede ser un desafío para empresas pequeñas o en crecimiento. El incumplimiento de estas normativas podría resultar en sanciones o la pérdida de confianza de los usuarios.

4) **Incertidumbre sobre la supervisión:** Dado que muchas Fintech operan fuera del marco tradicional bancario, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) no siempre puede supervisar sus operaciones de manera efectiva. Esta falta de control puede dificultar la creación de un ecosistema financiero estable y protegido. En este sentido, la falta de una autoridad reguladora centralizada para todas las Fintech puede generar inconsistencias en el tratamiento legal de estas empresas.

A pesar de estos desafíos, el gobierno peruano ha comenzado a reconocer la importancia de las Fintech y está trabajando para mejorar la regulación. Por ejemplo, en 2020 se lanzó la Ley Fintech, que establece las bases para regular las actividades de financiamiento colectivo y otros servicios Fintech. No obstante, queda mucho por hacer para crear un entorno regulatorio que equilibre la innovación con la seguridad y protección del consumidor.

Además, existe otro sistema financiero informal, que en ocasiones suelen ser delictivos, como los préstamos gota a gota, los tratamos de manera sucinta.

1.2.6. **PRÉSTAMOS INFORMALES**

Los préstamos informales han existido por décadas en muchas economías en desarrollo, siendo una opción para personas que no pueden acceder al sistema financiero tradicional debido a la falta de historial crediticio, ingresos formales o la falta de garantías. Uno de los esquemas más conocidos dentro del mundo de los préstamos informales es el denominado "gota a gota", que ha ganado notoriedad por sus prácticas abusivas y peligrosas.

El esquema gota a gota se originó en Colombia en la década de 1990, impulsado principalmente por grupos criminales que encontraron en los préstamos un mecanismo para obtener ingresos ilegales. Con el tiempo, el sistema se expandió a otros países de América Latina, incluyendo Perú, Venezuela, México, Ecuador y, más recientemente, países de Centroamérica como Guatemala y El Salvador.

Este modelo de financiamiento informal se ha intensificado debido a la falta de acceso a crédito formal en estos países, especialmente en comunidades pobres y rurales, así como entre pequeños empresarios y trabajadores informales.

Los préstamos gota a gota son pequeños montos de dinero que se entregan de manera rápida y sin mayores requisitos. La característica que define a este tipo de préstamo es el pago diario o semanal de cuotas que incluyen intereses extremadamente elevados. Los términos de estos préstamos suelen ser abusivos, con tasas de interés que llegan a ser exorbitantes, superando en algunos casos el 20% mensual. Estos pagos se hacen en pequeñas cantidades (de ahí el nombre "gota a gota"), lo que inicialmente parece accesible para el prestatario, pero rápidamente se convierte en una carga financiera insostenible.

Acceso rápido y sin requisitos: A diferencia de los bancos o las cajas, los prestamistas informales, incluyendo los gota a gota, no exigen historial crediticio, garantías o documentación formal. Esto hace que los préstamos sean atractivos en primera instancia para personas excluidas del sistema financiero formal, como de las Fintech.

Altas tasas de interés: Los intereses de estos préstamos son muy altos, lo que puede hacer que el prestatario termine pagando varias veces el monto inicial solicitado. Además, los intereses suelen acumularse rápidamente, incluso diariamente haciendo que la deuda crezca de manera descontrolada si no se pagan las cuotas a tiempo.

Presión y amenazas: Una de las principales características de este esquema es la intimidación. Los prestamistas informales, en muchos casos vinculados a grupos criminales, recurren a amenazas de violencia física o daños a la familia del prestatario si no cumplen con los pagos. Este método coercitivo crea un ciclo de miedo y dependencia financiera del cual es muy difícil escapar.

Pagos diarios o semanales: Los préstamos gota a gota requieren pagos diarios o semanales, lo que puede parecer más manejable para las personas que tienen ingresos pequeños y constantes, pero esto se traduce en una carga constante, que agobia y mantiene atrapado al prestatario.

A medida que las economías informales crecen en América Latina, el modelo de préstamos gota a gota se ha expandido a países vecinos. En Venezuela, por ejemplo, la crisis económica ha fomentado el auge de este tipo de financiamiento, con personas desesperadas que recurren a los prestamistas informales debido a la imposibilidad de acceder al sistema bancario formal. En México y Ecuador, el gota a gota ha encontrado terreno fértil entre los comerciantes pequeños y emprendedores informales que no califican para créditos bancarios y creen ver en estos préstamos una solución rápida para financiar sus negocios.

En países como España, se ha detectado la presencia de redes de préstamos gota a gota operadas por organizaciones criminales que buscan aprovecharse de inmigrantes latinoamericanos. En estos casos, las víctimas recurren a estos prestamistas al no tener acceso al crédito formal debido a su situación migratoria o falta de historial crediticio en el país.

1.2.7. PRÉSTAMOS INFORMALES EN PERÚ

En Perú, el fenómeno del gota a gota ha crecido de manera preocupante en los últimos años, afectando principalmente a microempresarios y trabajadores informales que no pueden acceder a créditos en bancos o cajas debido a la falta de formalización o historial crediticio, este tipo de préstamo informal ha ganado terreno en las ciudades y en áreas rurales, donde la oferta de servicios financieros es limitada.

Las personas suelen recurrir a préstamos informales en el Perú por diversos motivos, los cuales son:

1. **FALTA DE ACCESO AL CRÉDITO FORMAL:** Una de las principales razones por las que las personas en Perú recurren a los prestamistas informales es la exclusión del sistema financiero. Los bancos y cajas exigen una serie de requisitos formales (historial crediticio, garantías, ingresos estables) que muchas personas no pueden cumplir, especialmente los trabajadores informales o microempresarios.
2. **URGENCIA FINANCIERA:** Los prestatarios que acuden al gota a gota suelen hacerlo por necesidad urgente de dinero para resolver problemas inmediatos, como enfermedades, reparaciones en el hogar o financiamiento de su pequeño negocio. La rapidez con la que pueden obtener el dinero de los prestamistas informales es atractiva en momentos de crisis.

3. **BAJA EDUCACIÓN FINANCIERA:** La falta de conocimiento sobre las consecuencias de los préstamos informales y las alternativas disponibles (aunque limitadas) contribuye a que las personas se vean atrapadas en estos esquemas abusivos. Muchos prestatarios no comprenden plenamente los altos costos que implica un préstamo gota a gota y las implicaciones de no poder cumplir con los pagos.

4. **FÁCIL ACCESO Y POCA DOCUMENTACIÓN:** Los prestamistas informales no requieren de papeleo ni verificaciones complejas. Esto permite que personas que no tienen ingresos formales o garantías accedan fácilmente al dinero, lo que resulta en una solución tentadora para quienes están fuera del radar del sistema financiero.

A lo señalado se agregan otras problemáticas en este tipo de préstamos informales, como son:

A. **CICLO DE ENDEUDAMIENTO:** Uno de los problemas más graves de los préstamos informales es son atrapados a un ciclo de deuda, debido a las altísimas tasas de interés y la presión constante para hacer pagos diarios o semanales, muchos prestatarios recurren a otros prestamistas para pagar la deuda inicial, lo que perpetúa el problema y agrava su situación económica.

B. **VIOLENCIA E INTIMIDACIÓN:** El uso de amenazas y violencia es una táctica común en los prestamistas informales. Se han reportado casos donde las víctimas son acosadas o incluso agredidas físicamente si no pueden cumplir con los pagos; en algunos casos se puede llegar incluso hasta la muerte. Esta situación de miedo y coacción es una de las características más peligrosas del gota a gota, puesto que no solo afecta a la persona endeudada, sino también a su familia y entorno cercano.

C. **FALTA DE REGULACIÓN Y PROTECCIÓN:** Los préstamos informales no están regulados por las autoridades financieras peruanas, lo que significa que no hay mecanismos de protección para los prestatarios. A diferencia de las instituciones financieras formales, los prestamistas informales operan fuera de cualquier marco legal, lo que deja a los prestatarios vulnerables y sin recursos legales en caso de abusos.

D. **IMPACTO EN LA ECONOMÍA INFORMAL:** El auge de los préstamos gota a gota fomenta la informalidad económica, ya que muchas personas que recurren a estos esquemas trabajan fuera del sistema financiero formal. Esto no solo agrava su exclusión del sistema financiero, sino que también limita su capacidad para acceder a servicios financieros formales en el futuro.

En Perú, el fenómeno del gota a gota se ha incrementado considerablemente en los últimos años, especialmente en ciudades como Lima, Trujillo, Chiclayo, y Arequipa. Se estima que miles de microempresarios y comerciantes han sido víctimas de este tipo de financiamiento, especialmente en sectores de mercados, transporte y comercio minorista. La falta de acceso a crédito bancario y la informalidad rampante en el país han creado un entorno propicio para que estos prestamistas informales proliferen.

La crisis económica generada por la pandemia de COVID-19 ha incrementado esta situación, esto hizo que muchas personas perdieron sus fuentes de ingresos y, al no poder acceder a crédito formal, tuvieron que recurrir a prestamistas informales para mantener sus negocios o cubrir necesidades básicas.

En síntesis, en el contexto financiero en el Perú, las opciones para acceder a financiamiento específicamente para las micro y pequeñas empresas varían ampliamente, desde las instituciones tradicionales como bancos y cajas, hasta alternativas emergentes como las Fintech y los peligrosos préstamos informales.

Cada uno de estos actores ofrece diferentes condiciones y ventajas, pero también enfrenta limitaciones que afectan a un gran segmento de la población, especialmente a aquellos que están fuera del sistema formal.

Los bancos representan el estándar más sólido en cuanto a seguridad y estabilidad financiera, pero sus requisitos estrictos, como historial crediticio y garantías, los hacen inaccesibles para gran parte de la población informal o con ingresos irregulares.

Las cajas, por su parte, han desempeñado un papel clave en la inclusión financiera, acercando a los microempresarios y trabajadores independientes al crédito, pero aún enfrentan desafíos en cuanto a su alcance y en la digitalización de sus servicios, lo que limita su capacidad de competir con otros actores más ágiles.

En este espacio han emergido las Fintech que, con su agilidad tecnológica y flexibilidad en los requisitos, han logrado llenar parte de ese vacío, ofreciendo financiamiento a sectores desatendidos. Sin embargo, el riesgo asociado a algunas Fintech y la falta de regulación clara sigue siendo una preocupación.

A la par, el crecimiento de los préstamos informales como el gota a gota ha evidenciado una grave problemática social y económica, donde las personas, impulsadas por la urgencia y la falta de acceso al crédito formal, se ven atrapadas en esquemas abusivos que los condenan a ciclos interminables de endeudamiento y coerción.

En medio de este panorama, Caja Piura se posiciona como una solución sólida y accesible para aquellos que buscan financiamiento responsable. A diferencia de los bancos, Caja Piura ofrece mayor flexibilidad en sus requisitos y mantiene una fuerte conexión con las necesidades crediticias de las micro y pequeñas empresas.

Caja Piura, tiene una estructura más estable y regulada que los prestamistas informales, brindando a los clientes un entorno seguro y confiable para manejar sus finanzas. Además, con los avances en digitalización, ha logrado ampliar su alcance, combinando la accesibilidad de las Fintech con la confianza que ofrecen las instituciones tradicionales, convirtiéndose en una opción valiosa para quienes buscan crédito en condiciones justas.

Es este equilibrio entre flexibilidad, seguridad y accesibilidad lo que convierte a Caja Piura en una alternativa fundamental dentro del ecosistema financiero peruano, y la posiciona como un actor clave en la inclusión financiera de miles de peruanos que, de otro modo, estarían expuestos a las soluciones más riesgosas o inalcanzables.

CAÍTULO II. OPCIONES DE FINANCIAMIENTO PARA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Del sistema financiero peruano mostrado, identificamos una organización no bancaria que brinda apoyo crediticio como el caso de Caja Piura.

2.1. CAJA PIURA

Caja Piura es una institución financiera peruana con una larga trayectoria y un sólido posicionamiento en el mercado. Fundada en 1982, se ha consolidado como una de las principales cajas municipales del país, ofreciendo una amplia gama de productos y servicios financieros, principalmente dirigidos a las micro y pequeñas empresas (MYPES).

Caja Piura surgió con el objetivo de brindar acceso a servicios financieros a sectores de la población que tradicionalmente estaban excluidos del sistema bancario formal. Su creación marcó un hito en el desarrollo de las microfinanzas en Perú, contribuyendo a impulsar el emprendimiento y el desarrollo económico en el país.

Caja Piura ofrece una amplia variedad de productos y servicios financieros, entre los que destacan:

1. **Crédito:** Ofrece una amplia gama de créditos para diversos sectores, desde microcréditos para emprendedores hasta créditos para la adquisición de vivienda y vehículos.
2. **Depósitos:** Cuenta con diversas modalidades de depósitos a plazo fijo y a la vista, ofreciendo tasas de interés competitivas.
3. **Seguros:** Brinda productos de seguros para proteger el patrimonio de sus clientes.

4. **Transferencias:** Permite realizar transferencias nacionales e internacionales de manera rápida y segura.

5. **Servicios digitales:** Ha desarrollado una plataforma digital que permite a sus clientes realizar diversas operaciones bancarias de manera online.

2.1.1. IMPORTANCIA DE CAJA PIURA EN EL SISTEMA FINANCIERO PERUANO

La importancia de Caja Piura en el sistema financiero peruano, se debe a criterios como:

Inclusión financiera: Ha sido pionera en la inclusión financiera, brindando acceso a servicios financieros a sectores de la población que tradicionalmente estaban excluidos.

Desarrollo de las MYPES: Ha contribuido significativamente al desarrollo de las micro y pequeñas empresas, proporcionándoles el financiamiento necesario para crecer y generar empleo.

Estabilidad financiera: A lo largo de su historia, Caja Piura ha demostrado una sólida estabilidad financiera, lo que le ha permitido enfrentar con éxito diversas crisis económicas.

Caja Piura se ha posicionado como una entidad líder en inclusión financiera en Perú, pero aún existe una notable brecha entre la creciente demanda de crédito por parte de las micro y pequeñas empresas (MYPES) y la capacidad de la institución para atenderla. Si bien la oferta de productos crediticios de Caja Piura es atractiva, la institución enfrenta limitaciones operativas y de alcance para captar de manera efectiva a todo el mercado potencial de MYPES. Esta situación ha generado la necesidad de recurrir a intermediarios financieros externos, conocidos como outsourcing, para ampliar su base de clientes y optimizar sus procesos de acceso a crédito.

2.1.2. PRINCIPALES FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE CAJA PIURA

Caja Piura tiene diversas formas de financiamiento, las cuales son:

a) **Depósitos de los clientes:** Esta es la fuente más común. Cuando tú o cualquier otra persona deposita dinero en una cuenta de ahorro o corriente en Caja Piura, ese dinero se convierte en parte de los fondos que la institución puede prestar. A cambio de prestarte ese dinero, Caja Piura te paga intereses.

b) **Emisión de bonos:** Caja Piura puede emitir bonos, que son como "préstamos" que la institución hace al público inversionista. Al comprar un bono, una persona le presta dinero a Caja Piura y recibe intereses a cambio.

c) **Líneas de crédito con otras instituciones financieras:** Caja Piura puede obtener préstamos de otras instituciones financieras, como bancos centrales o bancos internacionales.

d) **Capital de los accionistas:** Los dueños de Caja Piura (accionistas) aportan dinero como capital inicial para iniciar y hacer crecer la institución.

e) **Utilidades reinvertidas:** Las ganancias obtenidas por Caja Piura en sus operaciones se pueden reinvertir en la institución para aumentar su capacidad de prestar.

Caja Piura, necesita clientes para depósitos pues son quienes son los que aportan dinero para que esta entidad pueda prestar a su vez obtienen rentabilidad gracias a los intereses que genera el crédito.

La obtención de clientes para otorgar créditos a microempresas es un proceso complejo que implica una cuidadosa selección, dado el gran mercado y la necesidad de las microempresas por obtener crédito.

La necesidad de Caja Piura por otorgar créditos y reducir el riesgo de los clientes los ha llevado a externalizar la captación y preselección de clientes, utilizando empresas especializadas.

Al utilizar empresas de apoyo en el proceso de captación y preselección de cliente, Caja Piura puede concentrarse en evaluar y otorgar créditos a aquellos clientes que ya han sido precalificados por estas empresas especializadas conocidas como empresas outsourcing. Esta estrategia no solo permite a Caja Piura acceder a un mayor número de potenciales clientes, sino también mejorar la calidad de su cartera crediticia.

CAPÍTULO III. OUTSOURCING DE CRÉDITOS A MYPES CASO ALVCOM

La externalización de procesos de captación, y preselección de personas naturales y jurídicas susceptibles de acceder a crédito comúnmente se le conoce como outsourcing y son adoptadas por las instituciones financieras para optimizar sus operaciones y expandir su alcance en este segmento de mercado.

3.1. FORMAS DE OPERAR DE LAS OUTSOURCING FINANCIERAS

1) **ESPECIALIZACIÓN:** Las empresas de outsourcing suelen tener mayor experiencia y conocimientos especializados en segmento como el de las MYPES.
2) **EFICIENCIA:** Pueden ofrecer procesos más eficientes y costos más bajos.
3) **FLEXIBILIDAD:** Permiten a los bancos y cajas adaptarse a las fluctuaciones de la demanda de crédito.
4) **ENFOQUE EN EL CORE BUSINESS:** Los bancos pueden concentrarse en sus actividades principales.

3.1.1. ACTIVIDADES PRINCIPALES DE LAS OUTSOURCING

a) **FUNCIÓN:** La empresa de outsourcing busca y evalúa a las MYPES que cumplen los requisitos para obtener un crédito.
b) **GESTIÓN:** Administra la relación con el cliente, acompaña a la realización del desembolso y monitorea el cumplimiento de las condiciones del crédito.

En resumen, el outsourcing de créditos a MYPES es una práctica que permite a las instituciones financieras mejorar su eficiencia y ampliar su alcance en un segmento de mercado clave como son las pequeñas y medianas empresas.

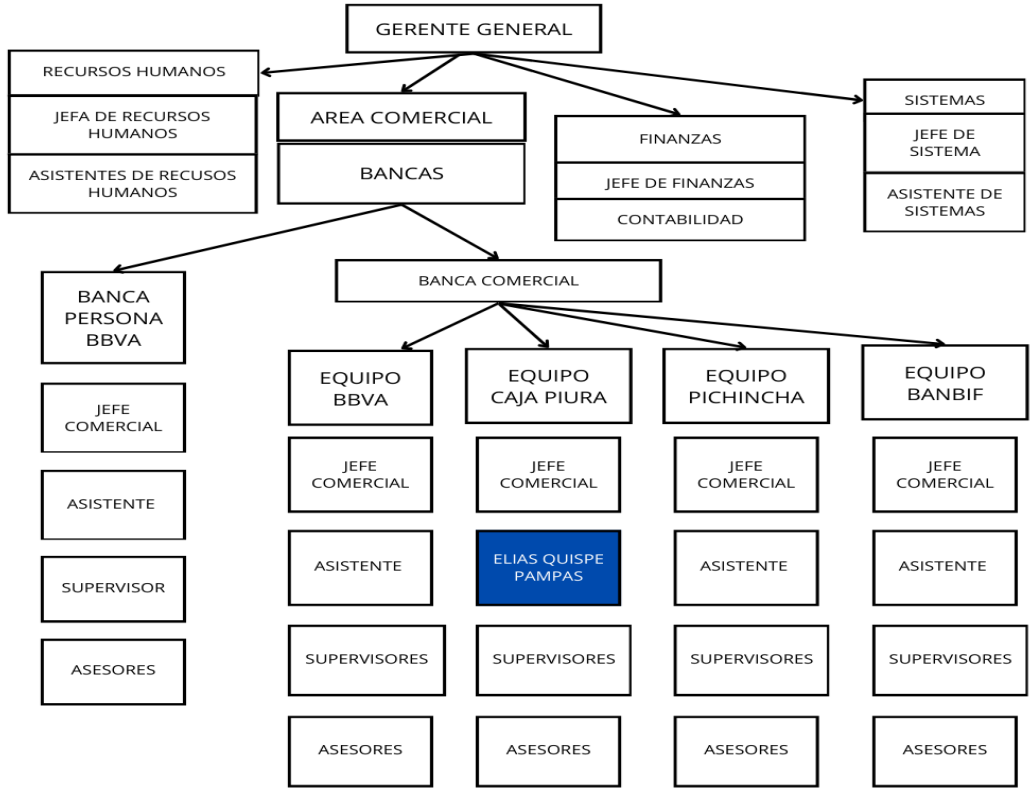
3.2. ALVCOM, OUTSOURSING DE FINANCIERA CAJA PIURA

ALVCOM S.A.C., una sociedad anónima cerrada peruana con RUC 20601970962, que inició sus operaciones el 1 de abril de 2017. Se dedica principalmente a brindar servicios de asesoramiento empresarial y cuenta con 12 trabajadores de manera permanente.

Su domicilio fiscal se encuentra en la Calle Antequera Nro. 0610, distrito de San Isidro, Lima. La empresa, que se encuentra en condición activa, lleva registros contables y emite facturas de manera manual o computarizada. Además, realiza actividades de importación y exportación. (Más información sobre sus servicios puede encontrarse en su página web: https://www.alvcom.com.pe.)

GRÁFICO N°7

ORGANIGRAMA DE ALVCOM



Nota: Elaboración propia a partir de información interna de Alvcom

ALVCOM SAC para desarrollar las diferentes actividades especializadas con el personal, cuenta con un organigrama mostrado en el gráfico N°7 y según él existen distintas áreas, área de recursos humanos, área comercial, área de finanzas y área de sistemas.

El área comercial, están subdividas en Banca Persona que otorga créditos personales y el área de Banca Comercial, que es dedicado exclusivamente a los créditos a comercios más no créditos personales.

ALVCOM trabaja con distintas entidades financieras como Bancos, tales como BBVA, PICHINCHA Y BAN BIF, además trabaja con Caja Piura, siendo la única caja con la que trabaja.

En de los equipos de Bancos y Caja Piura, la estructura es la misma; cada equipo tiene un jefe comercial, un asistente, supervisores y asesores. Dentro de Caja Piura, mi ubicación es la de asistente, tal como resalto en el Organigrama.

Par fines de atender a Caja Piura, ALVCOM creó una subdivisión que denominó ADCOM destinada a servirla de forma exclusiva. A partir de ahora representamos a ALVCOM como la organización que trabaja con Caja Piura.

3.2.1 SERVICIOS DE ALVCOM A CAJA PIURA

Alvcom trabaja con distintos bancos y tiene como única caja a Caja Piura. Entre los servicios que presta se tiene:

1) **CAPTACIÓN DE CLIENTE POTENCIAL:** El equipo de Alvcom para Caja Piura estaba conformado por el Jefe Comercial quien tiene su asistente comercial o Back Office, cargo recaído en mi persona quien ayudaba en la recolección de datos y ordenamientos de los clientes potenciales, luego seguían los supervisores quienes tenían a su cargo un equipo de asesores; estos últimos eran los encargados de captar clientes de forma física, con visitas

a sus negocios. Los asesores comerciales eran quienes ofrecían a las microempresas posibles créditos que podría ser otorgado por caja Piura; cada Supervisor tenía en promedio 20 asesores por lo que el equipo de Caja Piura dentro de ALVCOM contaba con 4 supervisores. En total sería, 1 jefe comercial, 1 asistente, 4 supervisores y alrededor de 80 asesores (estos últimos variaban cada mes ya que se sumaban o migraban a otros trabajos), quienes realizaban el primer contacto con potenciales accesitarios a los créditos; la información recabada por los asesores se entregaba a los supervisores quienes la pasaban al asistente comercial y éste, luego de analizarla, informaba al jefe comercial.

2) **EVALUACIÓN INICIAL DE RIESGO CREDITICIO:** Una vez se han contactado con los clientes potenciales y se tiene una base de datos, los supervisores pasan a todos por una calificadora de riesgo crediticio, que lleva por nombre Sentinel, esto para asegurar que el cliente que se lleve a la agencia de Caja Piura no sea alguien con morosidad o un riesgo alto, pues esto generaría trabajo perdido para la outsourcing y para Caja Piura. Esta acción permite maximizar la producción tanto para Caja Piura, por lo que tener un primer filtro de riesgo crediticio era ventajoso para la entidad de financiera; esta era solo la etapa inicial pues finalmente, Caja Piura tenía sus propios parámetros para determinar si el cliente era sujeto de crédito.

3) **ACOMPAÑAMIENTO DEL CLIENTE DURANTE TODO EL PROCESO HASTA EL DESEMBOLSO**: Uno de los servicios que ofrecía era el acompañamiento de cada cliente durante todo el proceso hasta el desembolso del crédito, es decir desde la captación del cliente hasta que el crédito haya sido aprobado y desembolsado en la cuenta del cliente.

4) **ENTREGA DE BASE DE DATOS DE CLIENTES A CAJA PIURA:** Con el fin de resguardar la transparencia se entregaba la base de datos de los clientes potenciales a Caja Piura, base dividida en dos sectores: “Lima 1” y “Lima 2”, ambos comprendían Lima Metropolitana. La división era por distritos según donde estaban ubicadas las agencias de Caja Piura. Los distritos alrededor del Cercado de Lima comprendían Lima 2 y, Lima 1 los distritos ubicados en Lima Norte.

5) **PREPARACIÓN DEL EXPEDIENTE:** Para fines de transparencia en cuanto a la información se elaboraba un informe la base de datos, de los clientes, de los desembolsos y otros indicadores a fin de que Caja Piura pueda ver el trabajo realizado por ALVCOM; esto permite a la entidad financiera ver el trabajo, desempeño y así generar más vínculos de confianza y credibilidad.

3.3. INGRESO Y ACTIVIDADES EN ALVCOM

Según el proceso señalado, la base de datos utilizada por ALVCOM para evaluar potenciales clientes de Caja Piura, era al momento de comenzar mis labores, muy básica, además que no se monitoreaba otros indicadores claves para el mejor flujo de clientes y reducción de procesos que faciliten la mayor captación de clientes. Mi ingreso a ALVCOM fue el 3 de abril del 2023 y al analizar la data llegué a la conclusión que se podía y debía mejorar.

Una de las funciones que desempeñaba en la organización era, recibir la información recogida por los asesores y evaluada en primera instancia por los supervisores. El análisis que realizaba permitía calificar a los posibles clientes en diversos procesos: "prospección, ingreso, aprobado o rechazo y desembolsado",

¿En qué consistían estos cuatro procesos?, el primero, la prospección, se trataba cuando los asesores tenían un primer contacto con un posible cliente para Caja Piura, para lo cual se solicitaba cierta información para poder pasar un primer filtro. Luego los supervisores se encargaban de pasar el filtro a los clientes por Sentinel y esa información me la enviaban a fin de analizarla y darle una segunda opinión que, según el caso, regresaba a los asesores, quienes hacían trabajo de Campo.

Estos asesores una vez que se otorgaba el primer visto bueno en cuanto a riesgo crediticio volvían a contactarse con los clientes para pedirle información adicional que solicitaba Caja Piura y los acompañaban a la agencia. Cumplido este proceso se pasaba al de "ingresado" donde el suscrito realizaba el análisis que concluía en la calificación de aprobado o no aprobado.

Remitida esta calificación al asesor comercial y éste a Caja Piura, la financiera podía decidir entre entregar el crédito o no. Aprobado el crédito por parte de la entidad financiera, el asesor tenía que acompañar al cliente a que hiciera el último proceso que era el desembolso del

crédito en su cuenta bancaría; este proceso se hacía de forma presencial para garantizar la seguridad y transparencia. Realizado el desembolso por Caja Piura a la cuenta bancaria del cliente se tomaba como exitosa dicha operación y proceso que permitía al asesor recibir una comisión como forma de pago.

La función que yo desempeñaba era monitorear todos los procesos de todos los clientes, empezando por lo que realizaban los supervisores y luego por los asesores. En este análisis detecté que había muchos problemas y varias cosas por solucionar, pues uno de los temas preocupantes era indicador de rechazo o que había clientes que al cierre de mes se quedaban en prospección o ingresado, no obstante, era más preocupante aquellos que se quedaban en "Aprobado" y nunca desembolsaban, pues esto generaba pérdidas tanto para ALVCOM, Caja Piura y para las microempresas.

Todas las actividades señaladas, se muestran en el gráfico N°8, Flujograma de procesos para obtención de crédito a clientes a través de ALVCOM

GRÁFICO N°8

FLUJOGRAMA DE PROCESOS PARA OBTENCIÓN DE CRÉDITO A CLIENTES A TRÁVES DE ALVCOM



Nota: Elaboración propia a partir de información interna de ALVCOM

Según el flujograma, el contacto inicial lo hacían los asesores, la información recabada la pasaban a los supervisores que entre otras cosas me remitía la información que luego de analizarla calificaba a los clientes según riesgo informando al jefe comercial que le daba el visto bueno y se la entregaba al supervisor quien podía ingresar esa información en una agencia designada de Caja Piura.

3.3.1. PROCESOS PARA OBTENCIÓN DE CRÉDITO MEDIANTE CONTACTO DE ALVCOM Y OTORGAMIENTO DE CAJA PIURA

Para la obtención de crédito que otorga Caja Piura es necesario seguir los procesos mostrados en el Gráfico N° 8. Los procesos que permiten elaborar la base de datos y tener un mejor control son:

a) **PROSPECCIÓN**.

b) INGRESO

c) APROBADO

d) RECHAZADO

e) DESEMBOLSADO

3.3.2. DEFICIENCIAS EN ALVCOM

Al llegar a ALVCOM si bien esta tenía una estructura de trabajo ya definida y procesos que eventualmente funcionaban, pude encontrar varias deficiencias que consideré necesario mejorar. Entre ellas:

1) **DEFICIENCIA EN LA BASE DE DATOS**

Si bien ya se contaba con una base de datos, esta presentaba ciertas deficiencias en cuanto a orden, carencia de variables y de información de forma clara.

2) **FALTA DE INDICADORES CLAVES**

Si, bien había indicadores como monto desembolsado o cantidad de operaciones desembolsadas, en total, por agencia y por supervisor, había otros indicadores que no tenían, como

índice de desembolso, índice de aprobados y más los cuales permitirían no solo tener un mejor control, sino una mejor planificación, ya que por medio de la información era más eficiente poder tomar acciones.

3) **FALTA DE FEEDBACK A LOS CLIENTES**

Es importante saber cuál es la experiencia de los clientes durante y después del proceso de otorgamiento de crédito, pues permite tener un mejor panorama de lo que está pasando y poder reducir ciertos riesgos de fraude u otros en el proceso, pues al no contar con un feedback representaba para ALVCOM una deficiencia-

4) **DEFICIENCIA EN LOS REPORTES Y VISUALIZADORES DE DATOS**

Los reportes son importantes, ya que permiten ver todos los procesos y toda la situación de una forma más rápida, resumida y óptima, junto con ellos un buen visualizador de datos o DASHBOARD, es importante pues te permite filtrar cierta información que se requiere para un mejor análisis, la deficiencia en ALVCOM era preocupante pues, esto impedía poder tener un mejor análisis y poder reducir el tiempo para buscar cierta información que se requiera en ese momento,

Estas deficiencias las pude reconocer, si bien representaban un reto el poder mejorar o implementar, se tenía que hacer ya que esto permitiría a ALVCOM poder mejor en sus procesos, en sus entregas de reportes y con ellos, incrementar la confianza de Caja Piura para con ALVCOM, pues un reporte con indicadores claves, con visualización de datos y una base de datos mucho más ordenado podría permitir ver cómo es el trabajo de ALVCOM de una forma más clara y profesional.

CAPÍTULO IV. IMPLEMANTACIÓN, MEJORA Y COMPARATIVO DE RESULTADOS

4.1. CURSOS VINCULADOS AL DESEMPEÑO LABORAL

Para aplicar la implementación y mejora de los indicadores, los cursos que están vinculados al desempeño laboral son los que se muestran en el Cuadro N°6 CURSOS VINCULADOS AL DESEMPEÑO LABORAL.

CUADRO N°6

CURSOS VINCULADOS AL DESEMPEÑO LABORAL

CICLO	CURSO
Tercer Ciclo	Estadística
Quinto Ciclo	Microeconomía
Quinto Ciclo	Macroeconomía
Quinto Ciclo	Análisis Financiero
Octavo Ciclo	Economía Financiera
Noveno Ciclo	Derecho Empresarial

Los cursos mencionados en el citado Cuadro N°6 fueron de gran ayuda para la implementación y mejora en las labores realizadas en ALVCOM. A pesar de ello, existen cursos que fueron llevados de forma externa, como el de Loker Studio de Google, Power Bi y SQL, careciendo la Facultad de Ciencias Económicas de ellos; por esta razón sería de mucha importancia y ayuda al estudiante que, se les puedan implementar.

4.2. PROPUESTAS DE CAMBIO SUGERIDAS

Ya en el puesto de Asistente y con la responsabilidad de poder mejorar las deficiencias en ALVCOM, comencé a identificar y planear las mejoras, las cuales fueron:

1) **MEJORA EN LA BASE DE DATOS**

Se ordenó la base de datos, comenzando por el ordenamiento de variables, se eliminó datos no relevantes, Caja Piura tenía agencias que se clasificaba como Lima 1 y Lima 2, de cada agencia las variables que correspondían eran: asesor de negocio de la agencia (adn), jefe de crédito de la agencia (jc), agencia, estado (fase del trámite), supervisor de ALVCOM, dni de asesor comercial ALVCOM, nombre de asesor comercial ALVCOM, ruc/dni de cliente, nombre cliente, resultado Caja Piura(monto en soles), producto(capital trabajo, garantía líquida, activo fijo, consumo, crédito personal), fecha de ingreso de operación, fecha de desembolso.

2) **IMPLEMENTACIÓN DE RATIOS**

Si bien existían algunos indicadores, estas no eran suficientes, por lo que se propuso utilizar ratios como:

- **Ratio desembolso sobre operaciones**. La fórmula es número de operaciones desembolsadas sobre el total de número de operaciones registradas al cierre del mes $\frac{N°\ de\ Op\ .desembolsados}{N°\ de\ Op.totales}$ Este indicador nos permite ver la efectividad que teníamos sobre el total de operaciones; al acercase a 1, nos indicaba que del total de operaciones registradas en la base de datos estas se convertían en desembolsos, logrando así ser operaciones efectivas.

- **Ratio Aprobado sobre operaciones.** La fórmula era número de operaciones aprobadas sobre el total de número de operaciones registradas al cierre de mes $\frac{N° \, Op. \, Aprobadas}{N° \, de \, Op. \, totales}$. Este indicador nos permite ver el porcentaje de operaciones que solamente se han quedado en aprobados, muestra una deficiencia en cuanto a por qué no se ha convertido en desembolso, ya sea por falta de seguimiento al cliente, por demoras en agencia u otro factor, no obstante tener este indicador nos permitía monitorear mejor.

- **Ratio Rechazado sobre operaciones**. La fórmula era número de operaciones rechazadas sobre el total de número de operaciones registradas al cierre del mes $\frac{N° \, Operaciones \, Rechazadas}{N° \, Operaciones \, Totales}$. Este indicador nos permite ver el porcentaje de operaciones rechazadas, lo cual sirve para medir y luego poder entender por qué estaban siendo rechazados, la reducción del porcentaje de este indicador nos permitía saber que se aumentaba la eficiencia, pues sabíamos que menos operaciones en comparación al total estaban siendo rechazadas.

3) **IMPLEMENTACIÓN DE FEEDBACK:** Un indicador clave es la medición de satisfacción o experiencia del cliente, pues nos permite tener una mejor visión del panorama por lo que su implementación es beneficiosa para ALVCOM y Caja Piura, al hacer más transparente los procesos. Además, mediante este feedback que consistía en un formulario con preguntas donde se medía el grado de satisfacción del cliente, se le pedía sugerencias y algunas observaciones que tenía permitiéndonos detectar si es que había alguna conducta irregular por parte de nuestros asesores además de que incrementaba los lazos con los clientes, ya que ellos podían sentir que estaban siendo atendidos de forma integral y sus necesidades y opiniones importaban y que no eran solo sujetos de crédito.

4) **IMPLEMENTACIÓN DE UN REPORTE ÓPTIMO Y UN VISUALIZADOR DE DATOS:** Acompañado de las implementaciones como mejora de base de datos e indicadores clave, los cuales fueron añadidos al reporte mensual de ALVCOM sobre las operaciones del mes, se implementó un visualizador de datos, el cual permitía ver de forma mucho más sencillas los datos. Por ejemplo se podía: ver en un gráfico de barras los montos desembolsados por agencia, los montos desembolsados por supervisor y número de clientes, aplicar filtros como fechas exactas brindando una mejor visión de los datos y más profesionalismo al momento de entregar los reportes a Caja Piura; generando más confianza hacia ALVCOM.

El Gráfico N°9 ALVCOM: DASHBOARD DE CONTROL DE OPERACIONES CAJA PIURA, muestra diversos parámetros que permiten a ALVCOM poder contar con un panorama más amplio ayudándole a tomar mejores decisiones; esto es fundamental para la mejor organización de la empresa y con ello destinar de forma eficiente los recursos.

GRÁFICO N°9

ALVCOM: DASHBOARD DE CONTROL DE OPERACIONES CAJA PIURA



Nota: Nota: Elaboración propia a partir de información interna de ALVCOM

El citado gráfico, muestra un comparativo por agencias, siendo Lima Centro el de mayor monto desembolsado, de igual forma muestra un comparativo por territorio y por supervisor, también lleva consigo un filtro por fechas exactas; es decir, si se quisiera saber el desembolso de los 10 primeros días del mes, se podría pues el filtro lo permite.

4.3. INDICADORES CLAVES EN ALVCOM

Para medir la eficiencia de las implementaciones sugeridas, mostramos algunos indicadores utilizados:

4.3.1. INDICADORES FINANCIEROS

- **RATIO DE DESEMBOLSOS:** El incremento de la tasa de desembolsados sobre número de operaciones nos permite ver el grado de efectividad pues muestra que más clientes están obteniendo crédito, lo que indica que los procesos están siendo efectivos ya que esto está conduciendo a sean más los casos de desembolso sobre el total de operaciones que se está llevando durante el mes.

- **RATIO DE SOLICITUDES SOLAMENTE APROBADAS A FIN DE MES:** Si bien una reducción en la tasa de rechazados implica que los aprobados incremente, quedarse en solamente aprobados y no desembolsados también genera pérdidas, ya que lo que la finalidad es que el cliente pueda desembolsar, una reducción indica que son menos los clientes que solamente se están quedando en la condición de aprobados, para una mejor medición se usan todos los indicadores a la par.

- **RATIO DE RECHAZADO:** La reducción de la tasa de rechazados sobre el número de operaciones nos permite ver el grado de efectividad que se está logrando, ya que una reducción de esta tasa indica que los clientes rechazados tienden a ser menores indicando un número de aprobados mayor. Esto significa que los créditos están siendo aprobados debido a una buena gestión por parte de ALVCOM.

4.3.2. **INDICADORES DE GESTIÓN**

- **NÚMERO CLIENTES QUE HAN DESEMBOLSADO:** Nos permite ver el crecimiento y alcance que se ha tenido, debido a las implementaciones propuestas. Si bien pueden influir factores externos como la economía del país, factores políticos como protestas y más, se toma este parámetro para medir el alcance y efectividad que se está teniendo.

- **MONTO DESEMBOLSADO:** El crecimiento del monto desembolsado nos permite saber que las ganancias tanto para Caja Piura como para ALVCOM, se han incrementado ya que los desembolsos implican pagos de tasa de interés de promedio de 25% por crédito otorgado, por lo que un desembolso de 1 000 000 de soles implicaría una ganancia en tasa de interés en promedio de 250 000 soles, menos la comisión que se le paga a ALVCOM por estas operaciones, por lo que a mayor monto desembolsado mayores serán las ganancias, permitiendo de esta forma medir eficiencia e incentivos para que Caja Piura quiera seguir trabajando con ALVCOM y este sea un pilar importante.

- **CANTIDAD DE AGENCIAS QUE TRABAJAN JUNTAMENTE CON LA OUTSOURSING:** Caja Piura tiene agencias en todo el Perú, pero el vínculo con ALVCOM en trabajar con las agencias que están ubicadas únicamente en Lima, mas no con todas las agencias del país. El incremento de agencias de Lima Metropolitana con las que ALVCOM pueda trabajar significa un incremento en la confianza hacia el trabajo de la outsourcing, ya que al ver su eficiencia y lo beneficiosa que es para los desembolsos por cada agencia, las demás agencias quieren trabajar con ALVCOM, lo que hace que Caja Piura, le otorgue más agencias con las cuales puede trabajar y llevar

clientes para que puedan desembolsar, además el incremento de agencias permite incrementar la eficiencia y rapidez al momento de otorgar el crédito y que la tasa de desembolsos sea mayor ya que se buscará la agencia más cercana a la residencia del cliente para que no presente dificultades al momento de asistir para que puedan desembolsarse el crédito.

- **NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES MEDIANTE EL USO DE FEEDBACK:** El incremento de solicitantes, del número de agencias de Caja Piura evidencia el crecimiento de nivel de satisfacción de los clientes gracias a los indicadores implementados.

4.3.3. INDICADORES DE CONTROL

- **PRODUCTIVIDAD POR SUPERVISOR:** Mide la eficiencia de cada supervisor en la gestión de su equipo, lo que ayuda a identificar áreas de mejora en la supervisión del liderazgo, permite determinar si están asignando los recursos de manera efectiva y si están logando los objetivos establecidos, lo que ayuda a la jefatura comercial tomar decisiones informadas para apoyar a los supervisores que necesiten mejorar.

- **PRODUCTIVIDAD POR ASESOR:** Mide la eficiencia individual de cada asesor, lo que nos permite medir necesidades de capacitación para mejorar el desempeño de los asesores, de igual forma ayuda a reconocer e identificar si los asesores están cumpliendo con la meta.

- **PRODUCTIVIDAD POR AGENCIA:** Mide la eficiencia de cada agencia en términos de producción y resultados, lo que permite comparar el desempeño entre agencias, posibilitando analizar si hay grandes diferencias en la producción por agencia en términos

de montos desembolsados. A fin de ajustar estrategias y asignación de recursos según sea necesario.

- **PRODUCTIVIDAD POR TERRITORIO:** Mide la eficiencia de las agencias comprendidas en dos territorios específicos, Lima 1 y Lima 2, lo que permite comparar el desempeño de estos territorios y evaluar factores como la efectividad de las estrategias aplicadas en cada territorio, los recursos y gestión de personal por cada territorio y las diferencias que existen entre ellas. Utilizar en el análisis este indicador permite identificar oportunidades de crecimiento en cada territorio, asignar recursos de manera más efectiva en cada territorio.

- **CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS POR ASESOR:** Mide el logro de objetivos específicos de cada asesor, lo que permite evaluar su efectividad en cuanto a las metas asignadas, además de identificar áreas de mejora en la planificación y ejecución. De igual forma se puede recompensar los logros por cada asesor que cumple con la meta; esto para incentivar a cada uno de ellos a cumplir su meta y que puedan ver el agradecimiento de ALVCOM por el cumplimiento de sus metas.

4.4. RESULTADOS DE MI TRABAJO EN ALVCOM

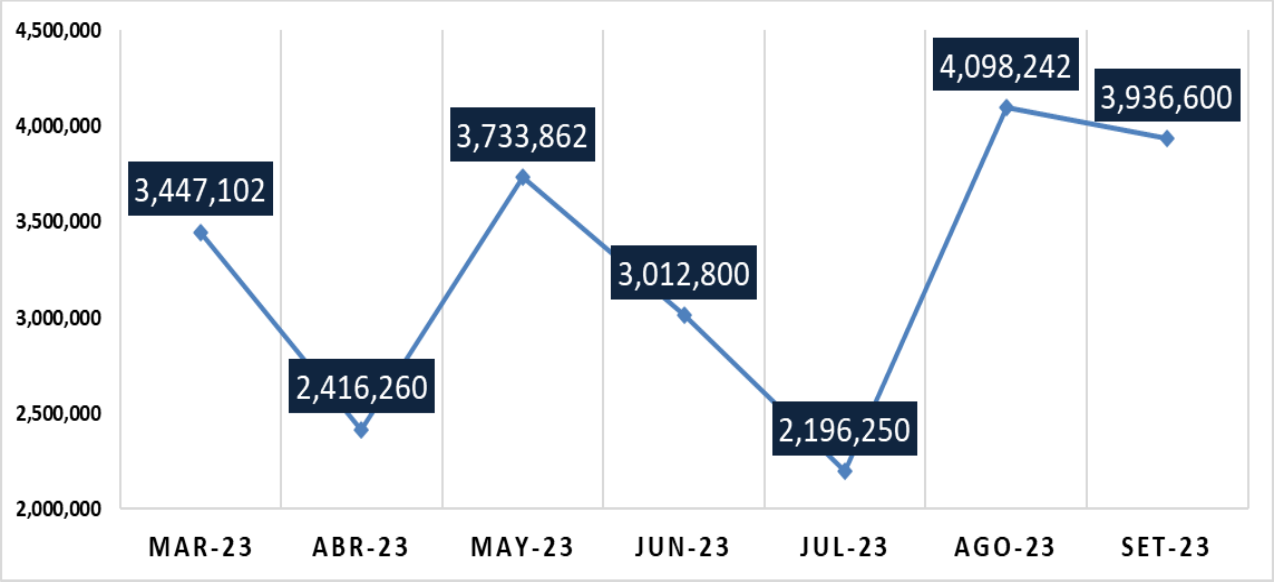
Son diversos los criterios o aspectos a través de las cuales se pueden ver los resultados de la implementación de las propuestas sugeridas. Recordamos que somos una outsourcing que contrató Caja Piura para entre otros incrementar, número de clientes, número de créditos aprobados, créditos desembolsados, reducir tasa de rechazados, etc.

A. MONTO DESEMBOLSADO

El monto desembolsado es una variable de mucha importancia pues ahí es donde se rentabiliza el trabajo de ALVCOM, es decir Caja Piura le paga a ALVCOM un porcentaje que varía entre 5% y 10% dependiendo de los criterios que se tomen, al ser un factor importante, se busca en primera instancia el incremento de los montos, si bien no es lo único que se debe optimizar ya que el desembolso es el resultado de muchos factores previos, el trabajo realizado en ALVCOM gracias a los cambios permitió tener un incremento del monto desembolsado como podemos observar en el siguiente Gráfico N° 10 ALVCOM: Montos desembolsados de forma mensual, nos muestra un panorama de los desembolsos en el año 2023, para los meses de marzo hasta setiembre.

GRÁFICO N°10

ALVCOM: MONTOS DESEMBOLSADOS MARZO - OCTUBRE 2023



Nota: Elaboración propia a partir de información interna de ALVCOM

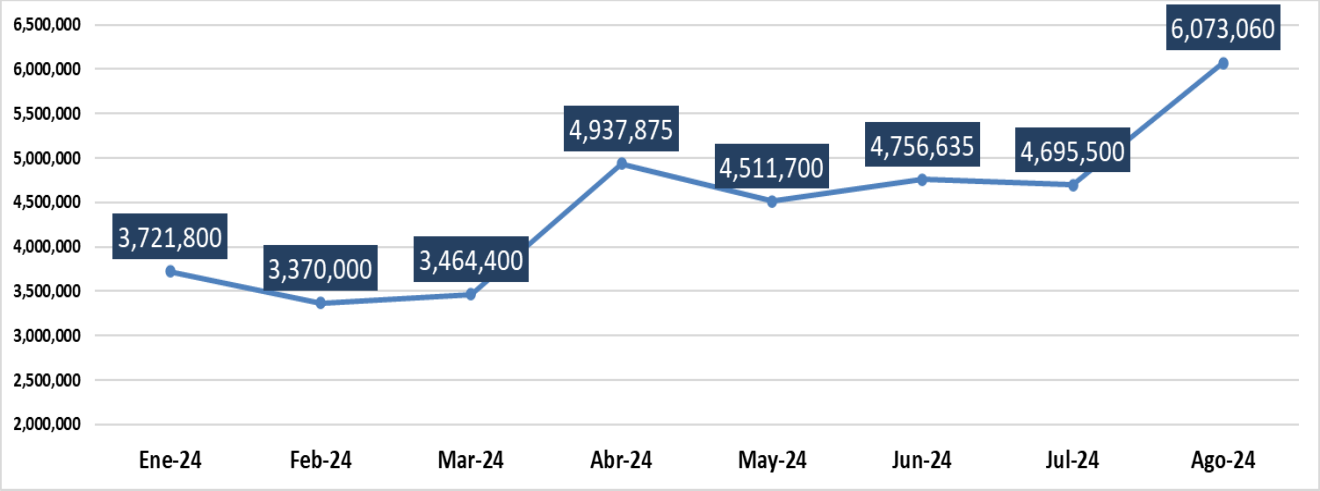
En el gráfico antes citado, permite observar que para el mes de marzo del 2023, el desembolso fue 3,447,102 soles.

Mi periodo de ingreso a ALVCOM fue en abril del 2023 y al aplicar las medidas en dicho mes, como en todo proceso de implementación y debido a la coyuntura nacional en ese entonces, paros, marchas y demás situaciones políticas, tuvo un receso en cuanto al monto, esto no significaría que dichas acciones sean ineficientes pues en el mediano plazo se pudieron ver los resultados pues el monto desembolsado tuvo un crecimiento mensual, llegando a su punto más alto en el mes de agosto dónde superó los cuatro millones de soles, para luego desacelerar, teniendo una pendiente creciente plasmando la efectividad de las medidas implementadas. El crecimiento no solo se ha medido con cortes desde mi entrada hasta mi salida, sino que gracias a los indicadores que quedaron, las decisiones que se tomaban eran efectivas dejando estos indicadores que se siguieron usando luego de mi salida; dichos indicadores impactaron en la eficiencia observada en el Gráfico N°11 Alvcom: Desembolso mensual Enero – Setiembre 2024.

Así mismo complementa al gráfico anterior la información que muestra el gráfico N° 11 ALVCOM DESEMBOLOSO MENSUAL ENERO – AGOSTO 2024.

GRÁFICO N°11

ALVCOM: DESEMBOLSO MENSUAL ENERO - AGOSTO 2024



Nota: Elaboración propia a partir de información interna de ALVCOM

Los datos de los gráficos N°10 y N°11, me fueron facilitados debido al grato vinculo generado por mi trabajo en ALVCOM. Se puede observar que, periodos siguientes, el escenario fue mejor en cuanto a desembolsos, pues al contar con indicadores como tasa de desembolso, tasa de aprobados, tasa de rechazados y tasa de ingresados, permitía monitorear el panorama de una forma óptima, reduciendo riesgos y detectando demoras en procesos que antes no podían ser detectadas de forma rápida y eficiente; ello indica que los resultados se materializaron en el mediano y largo plazo.

B. RATIO DE OPERACIONES DESMBOLSADAS

El número de operaciones desembolsadas es una variable que nos permite ver eficiencia y el alcance que ALVCOM está teniendo con los clientes potenciales, ya que un cliente solo puede tener un desembolso contabilizado por ALVCOM por lo que cada desembolso significa un cliente potencial nuevo. El incremento de la cantidad de operaciones desembolsadas indica un incremento en la cantidad de clientes nuevos, no obstante no es el único indicador que se debe considerar para medir la efectividad pues el monto desembolsado por cliente puede variar, es decir pueden haber muchas operaciones con montos desembolsados pequeños o pocas con montos grandes desembolsados, por lo que un indicador clave sería la tasa de desembolso, es decir que dentro de todas las operaciones interesa el mayor número de clientes que puedan desembolsar,

Esta situación es descrita por el CUADRO N°7 ALVCOM: DESEMBOLSOS, NÚMERO DE OPERACIONES Y TASA DE DESEMBOLSO, MARZO – OCTUBRE 2023, que nos indica la cantidad de operaciones desembolsadas, el número total de operaciones y la tasa de desembolso en tanto el Gráfico N°12 ALVCOM: TASA DE DESEMBOLSO MARZO – OCTUBRE 2023, muestra el historial de la tasa de desembolso, el comportamiento que esta ha tenido antes y durante mi periodo de trabajo.

CUADRO N°7

ALVCOM: DESEMBOLSOS, NÚMERO DE OPERACIONES Y RATIO DE DESEMBOLSO, MARZO – SETIEMBRE 2023

PERIODO	Monto Desembolsado	N° de Operaciones Desembolsadas	N° de Operaciones Totales	Ratio de Desembolso%
Mar-23	3,447,102	129	285	0.45
Abr-23	2,416,260	118	172	0.69
May-23	3,733,862	149	211	0.71
Jun-23	3,012,800	103	148	0.70
Jul-23	2,196,250	95	132	0.72
Ago-23	4,098,242	161	209	0.77
Set-23	3,936,600	141	211	0.67

Nota: Elaboración propia a partir de información interna de ALVCOM

El Cuadro N°7 y el gráfico N°12 muestran el ratio de desembolso, siendo el indicador que se usa para medir el grado de eficiencia.

Por ejemplo durante el mes de abril del 2023, en parte debido a los feriados y días no laborables otorgados por el Estado además, de las protestas y el descontento de la sociedad por la coyuntura política, cae el monto desembolsado, no obstante, el ratio de desembolsados creció, por lo que para un total de 172 operaciones 118 fueron desembolsadas reflejando un ratio de 0.69, mayor al del mes de marzo que tiene un ratio de 0.45; esto indica que del total de operaciones convertidas, fueron mayor en proporción en el mes de abril comparado con el de marzo.

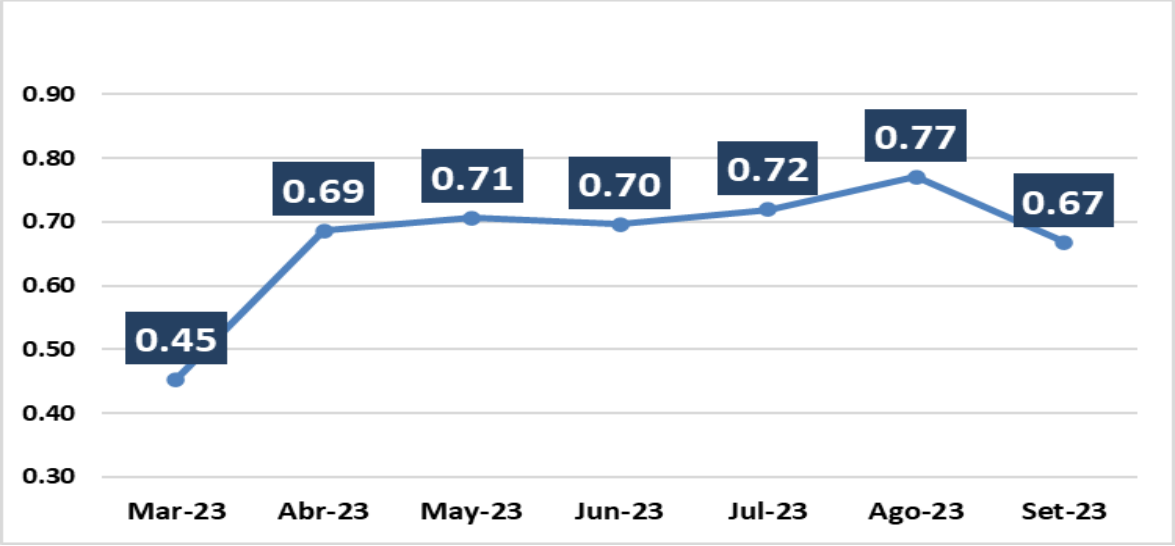
Si bien el desembolso cae para el mes de Julio del 2023, debido a la coyuntura política del Perú, los paros, las manifestaciones y las huelgas de ese entonces, también trajo consigo la disminución del número de operaciones totales, por lo que si solamente se toma como análisis el desembolso podría haber un sesgo ya que en el número total de operaciones se les buscó maximizar. Ello se ve reflejado en su ratio de desembolso pues del total de 132 operaciones, las desembolsadas fueron 95, dando consigo una tasa de 0.72, mayor que la del mes anterior, este

indicador refleja la eficiencia en cuanto al aprovechamiento de los recursos por parte de ALVCOM; en otro escenario sin las implementaciones, la tasa de desembolso hubiese sido menor por lo que el monto desembolsado también sería menor a su vez.

Si medimos la eficiencia en tasa de desembolso, se tendrá un mejor panorama, esto lo muestra el gráfico N°12 ALVCOM: RATIO DE DESEMBOLSO MARZO – OCTUBRE 2023.

GRÁFICO N°12

ALVCOM: RATIO DE DESEMBOLSO MARZO – OCTUBRE 2023



Nota: Elaboración propia a partir de información interna de ALVCOM

Como se observa en el citado Gráfico N°12, la tasa de desembolso muestra una pendiente creciente, alcanzando el punto más alto en agosto del 2023 con una ratio de 0,77, esto significa que de cada 100 operaciones 77 están siendo desembolsadas. Esto debido a factores como incremento en la confianza por parte de Caja Piura hacía los clientes que lleva ALVCOM, ya que al tener un mejor expediente y buen reporte, se reduce el riesgo que Caja Piura podría tener en cuanto a la calidad de clientes que se le está llevando, eso se ve reflejado en el incremento de la cantidad de aprobados que a su vez, gracias a la buena labor se convierte en desembolsos, pues el

asesor tiene la confianza de que el desembolso a las cuentas del cliente por parte de Caja Piura será rápido; la eficiencia se mide en combinación de un conjunto de variables y no solamente en los montos desembolsados.

Existían muchas operaciones que solamente quedaban en aprobados y por desconocimiento de tales indicadores los asesores centraban sus esfuerzos en conseguir más y más clientes sin tener conocimiento que había clientes con créditos aprobados. Además, otra problemática era que los asesores acompañaban a los clientes la última semana del mes y debido a circunstancias propias de dichas fechas las agencias se encontraban llenas por lo que el cliente esperaba mucho tiempo y algunos desertaban; se abordó dicha problemática y se tomaron decisiones y un plan estratégico para mejorar tal situación.

Esto se ve reflejado en el ratio de desembolso, un incremento en el ratio de desembolso indica que las operaciones están siendo efectivas y un incremento en los montos desembolsados significa mayores ganancias no solamente para Caja Piura, sino también ALVCOM. No obstante, no solo puede medir efectividad con los montos desembolsados porque existen distintos factores los cuales podrían hacer que el desembolso caiga y si solo medimos eficiencia en montos desembolsados, estaríamos incurriendo en un error, pues el tener ratios de desembolsos altos, nos indica que se está usando de forma óptima los recursos, esto se ve reflejado en los montos desembolsados a mediano plazo.

C. NÚMERO DE AGENCIAS CON LAS QUE SE TRABAJA

Precisar el número de agencias con las que trabaja ALVCOM es importante pues les permite poder llevar clientes susceptibles de convertirse en accesitarios a crédito. El contar con más agencias con las que puede trabajar permite que el cliente tenga más opciones y sea menor los problemas que se puede presentar al considerar la distancia que tiene de su hogar o centro de trabajo a la ubicación de la agencia.

Contar con más agencia muestra que la confianza por parte de Caja Piura hacia ALVCOM está creciendo, pues confía en el trabajo que se está realizando, además es el reflejo de los indicadores mostrados y reportados a Caja Piura, esto beneficia no solo a ALVCOM sino también a Caja Piura.

El número de agencias de Caja Piura con las que trabaja ALVCOM y donde podía llevar a los clientes eran once (11) y que al transcurrir de los meses fue habilitando más agencia, hasta terminar en 16 agencias, como muestra el Cuadro N°8 ALVCOM: LISTA DE AGENCIAS COMPARATIVA ABRIL – OCTUBRE 2023, observamos la lista comparativa de agencias por territorio que nos permite ver el grado de confianza que Caja Piura tiene con ALVCOM y la necesidad de las agencias por querer trabajar con ALVCOM

CUADRO N°8

ALVCOM: LISTA DE AGENCIAS COMPARATIVA MARZO – OCTUBRE 2023

ABRIL 2023	**OCTUBRE 2023**
LIMA 1	**LIMA 1**
• JOCKEY • LA MOLINA • LIMA CENTRO • SAN BORJA	• **CHACARILLA** • **INDEPENDENCIA** • JOCKEY • LA MOLINA • **MAGDALENA** • **MIRAFLORES** • SAN BORJA
LIMA 2	**LIMA 2**
• COMAS • FIORI • MINKA • PTE PIEDRA • SANTA ANITA • SAN JUAN DE LURIGANCHO • VILLA EL SALVADOR	• COMAS • FIORI • **LURIN** • MINKA • PTE. PIEDRA • SANTA ANITA • SAN JUAN DE LURIGANCHO • VILLA EL SALVADOR

Nota: Elaboración propia a partir de información interna de ALVCOM

El citado Cuadro N°8, muestra la comparativa de agencias de Caja Piura con las que ALVCOM trabaja; para el mes de abril, la cantidad de agencias para Lima 1, que era 4, mientras que para el mes Octubre tuvo un incremento a 8 agencias, por lo que se incrementó en 4 agencias, esto quiere decir que se le otorgaron 4 agencias más con las que puede trabajar. Para Lima 2, el total de agencias con las que se trabajaba en el mes de abril era 7, mientras que para el mes Octubre, se incremento a 8 agencias, teniendo así un incremento en 1 agencia.

El total el incremento de número de agencias fue de 5, pasando de contar con 11 agencias disponibles a contar 16 agencias.

Este incrementó significó a su vez un incremento en el desembolso, debido al mayor al número de agencias con las que se estaba trabajando, pues disponía de más opciones para llevar a los clientes a las agencias, señal del incremento en la confianza con el trabajo que realiza ALVCOM para Caja Piura.

D. RATIO DE CLIENTES RECHAZADOS

Reducir el índice de rechazados es importante, esto significa que menos operaciones están siendo rechazadas con lo que la calidad de clientes que son llevados a Caja Piura, son mejores, pues a medida que se reduce esta tasa, muestra mayor eficiencia.

De otro lado el cuadro N°9 ALVCOM: RECHAZADOS, DESEMBOLSOS, TASA DE RECHAZADOS ABRIL – SETIEMBRE 2023, muestra el panorama de estos indicadores para los clientes que ALVCOM lleva a Caja Piura, esta información es complementada a su vez con el GRÁFICO N°13 ALVCOM: TASA DE RECHAZADOS ABRIL – SETIEMBRE 2023 (PORCENTAJE), permitiendo de manera conjunta observar un panorama más amplio de la situación de rechazados y a su vez observar la efectividad en las medidas implementadas a fin de mejorar.

CUADRO N°9

ALVCOM: RECHAZADOS, DESEMBOLSOS, TASA DE RECHAZADOS ABRIL – SETIEMBRE 2023

PERIODO	Monto Desembolsado	N° de Operaciones Rechazadas	N° de Operaciones Totales	Ratio de Rechazados
Mar-23	3,447,102	70	285	0.246
Abr-23	2,416,260	37	172	0.215
May-23	3,733,862	39	211	0.185
Jun-23	3,012,800	20	148	0.135
Jul-23	2,196,250	17	132	0.129
Ago-23	4,098,242	18	209	0.086
Set-23	3,936,600	16	211	0.076

Nota: Elaboración propia a partir de información interna de ALVCOM

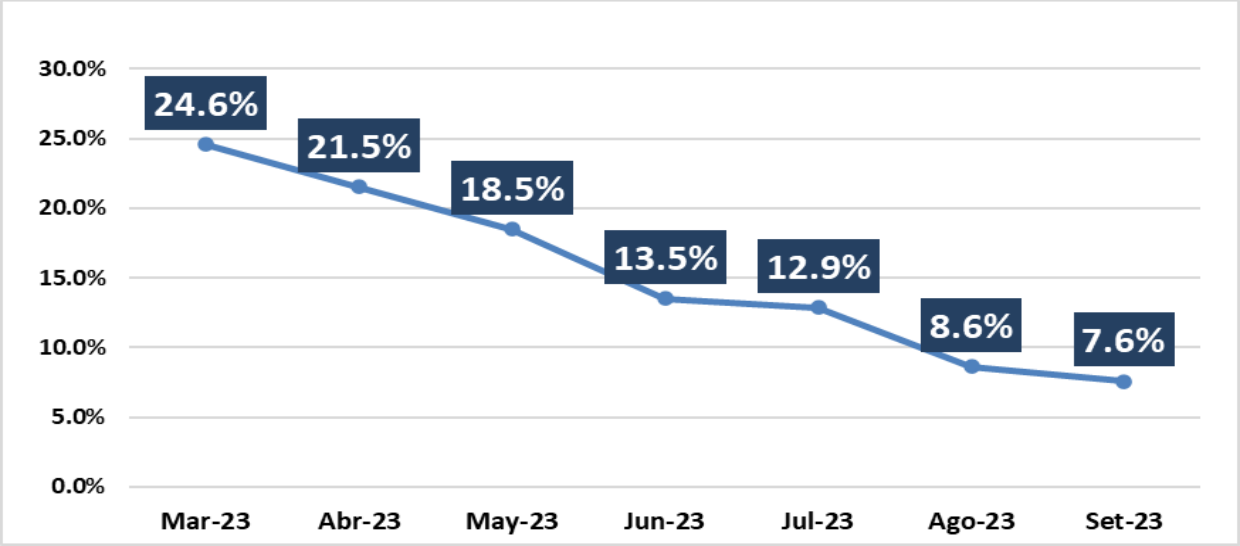
El citado Cuadro N°9: muestra un descenso en el número de operaciones rechazadas, no obstante, se observa que para el mes de agosto creció el número de rechazados pasando de 17 a 18

El ratio de rechazado se redujo de 0.129 a 0,086 esto significa que, si bien hubo un incremento en el número de operaciones rechazados, la eficiencia del ratio de rechazados en comparación al mes anterior es mejor.

Esta información es precisada con el Gráfico N°13 ALVCOM: TASA DE RECHAZADOS ABRIL – OCTUBRE 2023 (PORCENTAJE) que permite una interpretación más sencilla.

GRÁFICO 13

ALVCOM: PORCENTAJE DE RECHAZADOS ABRIL – SETIEMBRE 2023 (PORCENTAJE)



Nota: Elaboración propia a partir de información interna de ALVCOM

El citado gráfico N°13, muestra una reducción del porcentaje de rechazados, donde la ratio más bajo se registró en setiembre con 7.6% lo que significa que existe eficiencia en las operaciones rechazadas, es decir de cada 1000 operaciones hay 76 rechazados Este indicador es clave para que de esta forma Caja Piura vea la eficiencia en cuanto a clientes rechazados por total de operaciones, haciendo que las operaciones que lleva ALVCOM sean eficientes.

Reducir el porcentaje de rechazados indica que las clientes que son llevados a Caja Piura, son clientes que han pasado por un buen filtro y tienen un riesgo bajo; esto ahorra el trabajo para Caja Piura, en cuanto a tiempo y recursos.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Considerar solo el monto desembolsado como único indicador de eficiencia en el trabajo realizado por la Outsourcing, constituye un error, pues la eficiencia es resultado de un conjunto de indicadores.

En el corto plazo parece que la implementación de indicadores y otros parámetros resulta negativo, pues se ve una reducción del monto desembolsado, pero en el mediano plazo, el conjunto de indicadores como incremento en la ratio de desembolso y la reducción de la ratio de rechazados, ha permitido que crezcan los montos desembolsados.

El crecimiento de los montos desembolsados se dio no solo para el año 2023 cuando empecé a laborar en ALVCOM sino que también para el año 2024. El monto superó los históricos desembolsados de la Outsourcing, por lo que la implementación de buenos indicadores generó buenos resultados en el mediano plazo, pues se crece sobre una base sólida de información y aprovechamiento de los recursos asignados.

Los indicadores ahora utilizados brindan un mejor panorama del proceso y las herramientas para una mejor toma de decisiones, por lo que el aprovechamiento de esto ha sido beneficioso para ALVCOM pues en el mediano plazo se observó el crecimiento en el monto desembolsado,

El Conjunto de indicadores permite monitorear en tiempo real la situación de ALVCOM y de las agencias de Caja Piura, como el saber en qué agencia se está desembolsando más, lo cual es beneficioso pues permite tomar una serie de decisiones para optimizar los desembolsos y las operaciones en dicha agencia.

En el objetivo de alcanzar mayores montos de desembolso en ocasiones se enfrenta a limitantes como factores externos tanto a AlVCOM como a Caja Piura. No obstante, es ahí donde se busca la optimización de todos los recursos, buscando así tener una mayor ratio de desembolso y un menor ratio de rechazados.

Existe un gran mercado de microempresas que cada día crecen más y requieren de crédito y que al no ser aprovechadas por las entidades financieras limita su crecimiento, atenta a la generación de empleos y de ingresos impidiendo el crecimiento de la demanda y de la oferta nacional.

5.2. RECOMENDACIONES

A Caja Piura se le recomienda seguir brindando la confianza a AlVCOM, debido a la eficiencia que esta ha demostrado.

Incrementar el número de agencias permite que los asesores y los clientes potenciales tengan muchas opciones para solicitar crédito y que Caja Piura pueda desembolsar en sus cuentas. Además, es importante que sigan enfocándose en las MYPES pues estás concentran una mayor cantidad de empresas, además que, debido a su condición, no son atendidas por los bancos.

A AlVCOM se le recomienda seguir con los indicadores y los reportes con visualizadores de datos en tiempo real porque permite tener una mejor visión sobre el panorama y con ello tomar mejores decisiones.

Aprovechar el mercado empresarial más específico el sector de las microempresas, el mercado es muy amplio y con ello las necesidades que no son cubiertas se transforman en oportunidades de crecimiento y rentabilidad para ALVCOM

Toda necesidad que es cubierta se puede rentabilizar, por lo que el objetivo no es crear necesidades a las MYPES sino cubrir sus necesidades. Para el caso de ALVCOM, su enfoque es la necesidad de acceder a crédito por parte de las MYPES y ayudándoles en el proceso de Caja Piura a otorgar los créditos.

A la Facultad de Ciencias económicas, se le recomienda realizar un acompañamiento al estudiante en sus prácticas pre y profesionales, de la misma forma en la que se otorga un asesor para el curso de titulación bajo la modalidad de trabajo de suficiencia profesional. Con el acompañamiento en dichas prácticas los resultados podrían ser mucho más enriquecedores, puesto

que el egresado enfrenta distintas dificultades en el ámbito empresarial, si el enfoque está más en el sector privado.

El acompañamiento de la Facultad de Ciencias Económicas resultaría beneficioso para todas las partes. Para la empresa en la que desempeña su labor pues los resultados serían mucho más eficientes, para el egresado porque se siente más seguro y para la Facultad pues podría promocionar los casos de éxitos de sus egresados con ello elevando más el prestigio que ya tiene la Facultad.

Esta medida traería un impacto favorable y los resultados de dicha implementación reflejarían aquello, en un mercado laboral donde la competencia es alta. Este sería un factor que permitiría al egresado tener ventajas sobre su competencia y se reduciría en riesgo en situaciones problemáticas.

REFERERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVCOM. (s.f.). Nosotros. [Sitio web]. https://www.alvcom.com.pe/nosotros/

Banco Mundial. (2015). *El financiamiento informal en América Latina: Desafíos y oportunidades*. Washington, DC: Banco Mundial.

Cepal. (2018). El financiamiento informal en América Latina y el Caribe.

Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU), Versión 4. (s.f.). [Clasificación estándar].

Class y Asociados S.A. (24 de Marzo de 2022). Informe de Clasificación de Riesgo. Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Piura S.A.C.

COMEXPERU. (2021). *Impacto de la pandemia COVID-19 en las micro y pequeñas empresas exportadoras peruanas* [Informe]. Lima, Perú: COMEXPERU.

Comisión Nacional del Mercado de Valores. (s.f.). ¿Qué es fintech? Recuperado de https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Fichas/GR03_Fintech.pdf

Comunidad Andina de Naciones. (2009, junio). *Manual sobre los Directorios de Empresas con Fines Estadísticos en la Comunidad Andina* [Manual]. Recuperado de https://www.comunidadandina.org/DocOficialesFiles/Reuniones/DTrabajo/SG_REG_RADEM_XI_dt%203.doc

Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Credito. (s.f.). Representamos a 11 Cajas Municipales de Ahorro y Crédito. Obtenido de https://www.fpcmac.org.pe/cajas-municipales

Fernández, L. (2015). El crédito gota a gota en Perú: Un estudio de caso. En J. Pérez & M. Rodríguez (Eds.), *Microfinanzas y desarrollo en América Latina* (pp. 123-145). Siglo XXI Editores.

INEI. (2019). *Perú: Estructura Empresarial 2019* [Informe]. Recuperado de https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/3296659-peru-estructura-empresarial-2019

INEI. (2020). *Perú: Estructura Empresarial 2020* [Informe]. Recuperado de https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/3562467-peru-estructura-empresarial-2020

INEI. (2021). *Perú: Estructura Empresarial 2021* [Informe]. Recuperado de https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/5589080-peru-estructura-empresarial-2021

Naciones Unidas, División de Estadística. (2008). *Sistema de Cuentas Nacionales, 2008* [Manual]. Recuperado de https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/docs/sna2008spanish.pdf

Ramírez, M., & López, J. (2018). El crédito gota a gota en Colombia: Un análisis de su impacto en los microempresarios. *Revista de Economía y Desarrollo*, 12(2), 45-62.

Saura, D., & Hernández, A. (2018). El impacto de las fintech en el sector financiero tradicional: Un análisis de caso en España. *Revista de Economía y Empresa*, 35(2), 115-132.

APÉNDICE: EMPRENDIMIENTO DE UNA CONSULTORA DE APOYO A MYPES EN SU GESTIÓN Y CONTROL DE SU EMPRESA

A. APROVECHAMIENTO DE EL KNOW HOW EN ALVCOM

Gracias a lo aprendido en la facultad y en los trabajos que desempeñé pude identificar muchas necesidades en las microempresas, además de la falta de acceso crédito, el haber trabajado en ALVCOM me permitió tener una visión más amplia sobre base de datos, indicadores y toma de decisiones en el ámbito laboral, los indicadores y reportes muchas veces no son aplicados en las MYPES ya sea porque aquellas no cuentan con el presupuesto para contratar un economista por lo que se solamente ocupan su tiempo en vender y no llevar un control eficiente.

Todo aquello me llevó por emprender una consultora que está en camino a la formalización, actualmente los servicios que se brindan son como persona natural, emitiendo recibo por honorarios a las empresas, dicha decisión de emprender fue basada en la necesidad de crecimiento personal y de identificar oportunidades en el sector mype, la falta de indicadores y reportes, por parte de estás me permitió poder ofrecerle esos servicios a un costo mucho menor, por lo que no había necesidad de estar solamente con una empresa sino con más. Actualmente vengo desarrollando mis labores con consultorios dentales, en Perú y en México, además con otros rubros de ventas.

Dentro de las problemáticas se identificó en las mypes asesoradas que muchas de ellas no se asignaban sueldo, es decir una mype o emprendimiento como consultorios dentales, brindaban sus servicios, recibían ingresos y combinaban sus cuentas, practica repetida en muchos casos, además al juntar las cuentas personales con las de su empresa se generaba una percepción de contar con más dinero, haciendo que no supieran cuán rentable era su negocio, además cuando habían gastos relacionados al negocio, salía de su cuenta personal, llevando consigo al perjuicio pues al

no saber de forma exacta sus ingresos, sus gastos y su rentabilidad, además de no poder identificar oportunidades, los gastos muchas veces superan la capacidad del negocio, pues al juntar la cuenta personal con la del negocio les hacía parecer que tenían más.

Los servicios que se le brinda a la mypes de forma remota en base a las necesidades identificadas son:

- Identificación de variables según la necesidad de la empresa
- Elaboración de un cuestionario que me permite generar una base de datos, de las ventas y los gastos
- Creación de indicadores financieros de control y de gestión
- Tablero control (Dashboard) con fuente en su base de datos, lo que les permite monitorear en tiempo real y desde cualquier dispositivo en cualquier parte del mundo la situación de su empresa
- Reportes financieros de forma mensual, trimestral y anual, cada vez que la empresa lo que requiera,
- Reorganización de su estructura y asignación de sueldos si es que no la tienen.
- Otros servicios que requiera la empresa como creación de sitio web, tarjetas con códigos QR, reportes financieros mensuales, planificación de inversiones y otras necesidades financieras que pueden ser cubiertas

Dichos servicios son de forma integral para las mypes con las que trabajo actualmente, lo pagos son de forma mensual, pues además de contar con el control de forma diaria y en tiempo

real, también cuentan con el asesoramiento cada vez que se requiera, además de los reportes y asesoramientos en pro de su crecimiento.

B. INCREMENTO DE EFICIENCIA DEL EMPRENDIMIENTO

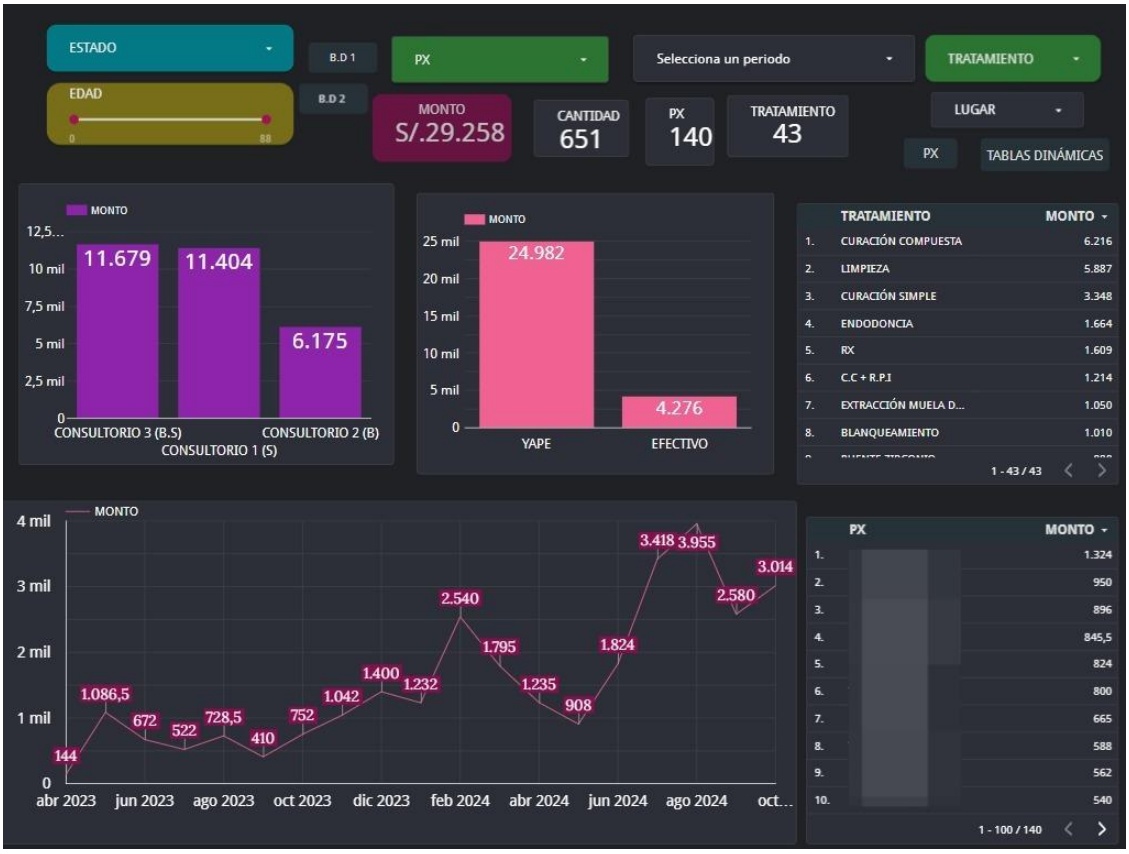
Se puede medir la eficiencia del emprendimiento con los niveles de satisfacción de mis clientes o con el crecimiento de las mypes. Actualmente, este servicio ha tenido buena acogida, pues brinda a las microempresas y emprendimientos la oportunidad de poder llevar su empresa a una mejor situación en cuanto a conocimiento de sus propios indicadores, además permite con ello poder tener una mejor planificación comercial para los siguientes meses.

Uno de los casos de éxito por el que considero eficiente mi emprendimiento es el caso de una odontóloga quien comenzó ejerciendo su labor en un consultorio que no era el suyo, tuvo el deseo de monitorear sus ingresos y gastos, por lo que para el mes de abril del 2024, gracias al control que se tenía decidió abrir su propio consultorio, evidenciando así un incremento en su productividad, esto debido a que no solo podía monitorear sus ingresos, gastos y rentabilidad, sino también variables como tratamientos (top de tratamientos que generan más ingresos), pacientes (top de pacientes que generan más ingresos), además se automatizó procesos como alertas de pacientes que ya les corresponde su limpieza dental; dentro de la odontología un paciente tiene que volver cada seis(6) meses por su tratamiento de limpieza dental, por lo que si un consultorio cuenta con más de 200 pacientes, monitorear a cada uno es muy engorroso el proceso por lo que al automatizar las alertas, estas generan una mayor eficiencia y con ello mayor ganancia.

En el Gráfico A 1 REPORTE A INSTITUCIÓN ASESORADA, muestra los parámetros y resultados de la implementación, además se puede observar de manera amigable todos los datos concernientes a su consultorio y lugares de trabajo.

GRÁFICO A-1

REPORTE A INSTITUCIÓN ASESORADA



Nota: Fuente elaboración propia a través de la información de mi cliente.

El citado Gráfico A-1 muestra la eficiencia y por políticas de privacidad los nombres de los pacientes fueron ocultados. Tengo la autorización de mi cliente de publicar la foto de su reporte para fines académicos.

El tener un historial permite ver su crecimiento y resultado de su trabajo, además de saber cuánto le genera en soles cada paciente y cada tratamiento, herramienta que tiene como utilidad el permitir planificar para el siguiente mes, lo que ayuda a mejorar en cuanto a cantidad de pacientes y con ello mayores ingresos.

El crecimiento va de la mano con la planificación y la planificación con la claridad de los datos; mi proyecto ha permitido todo aquello.