

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de Contabilidad

Trabajo de Suficiencia Profesional

**Análisis de los estados financieros y gestión de calidad
en los procesos de otorgamiento de créditos en la
Agencia "Bruno Terreros - Chupaca"
Caja Huancayo S. A.**

Cristhian Montano Lobatón

Para optar el Título Profesional de
Contador Público

Huancayo, 2022

Repositorio Institucional Continental
Trabajo de suficiencia profesional



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

Dedicatoria

A mis amados padres Aníbal y Aida.

A mi adorada familia, Isabel, Luciana y Kristofer.

Cristhian.

Agradecimiento

A Dios, por permitirnos llegar hasta este punto con vida y salud.

A nuestras familias, especialmente a nuestros padres, por su paciencia, comprensión y su apoyo incondicional.

A los docentes de la Escuela Académica Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias de la Empresa de la Universidad Continental, por impartir sus conocimientos a lo largo de estos años de estudio, para ser profesionales competitivos.

Cristhian Montano Lobatón.

Índice de Contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de Contenidos	iv
Índice de Tablas	vi
Índice de Figuras	vii
Resumen Ejecutivo.....	ix
Introducción	x
Capítulo I Aspectos Generales de la Empresa	13
1.1. Datos generales de la institución.....	13
1.2. Actividades Principales de la Institución	16
1.2.1. Productos de Ahorro.....	17
1.2.2. Productos de Crédito.....	19
1.2.3. Tarjetas	22
1.2.4. Campañas	23
1.2.5. Seguros	24
1.3. Reseña Histórica de la CMAC Huancayo	29
1.4. Organigrama de la empresa o institución	33
1.5. Visión y misión	38
1.5.1. Misión.....	38
1.5.2. Visión	38
1.5.3. Valores Institucionales.....	39
1.6. Bases legales o documentos administrativos.....	39
1.7. Descripción del Área de Actividades Profesionales.....	40
1.8. Descripción del cargo, de las responsabilidades del bachiller en la institución	43
1.8.1. Generalidades.....	43
Capítulo II Aspectos Generales de las Actividades Profesionales	45
2.1. Antecedentes o diagnóstico situacional.....	45
2.1.1. Analistas de Negocios.....	45
2.1.2. Comité de Mora.....	46
2.1.3. Auxiliar de Soporte de Negocios.....	46
2.1.4. Auxiliar de Operaciones.....	47
2.2. Identificación de Oportunidades y Necesidades en el Área de la Actividad Profesional.....	47
2.1.5. Oportunidades.....	47
2.1.6. Necesidades.....	48

2.3. Objetivos de la Actividad Profesional.....	48
2.4. Justificación de la Actividad Profesional.	49
2.5. Resultados Esperados.....	49
Capítulo III Marco teórico.....	50
3.1. Bases teóricas de las metodologías o actividades reales	50
3.1.1. Teoría de los Estados Financieros.	50
3.1.2. Teoría de la calidad.	55
3.1.3. Definición de Calidad.....	64
Capítulo IV Descripción de las Actividades Profesionales.....	68
4.1. Descripción de actividades profesionales.....	68
4.1.1. Enfoque de Actividades Profesionales.	68
4.1.2. Alcance de las Actividades Profesionales.	70
4.1.3. Entregables de las Actividades Profesionales.	70
4.1.4. Metodologías.....	71
4.1.5. Técnicas.....	72
4.1.6. Instrumentos.	73
4.1.7. Equipos y Maquinarias Desarrollo de las Actividades.....	73
4.2. Ejecución de las actividades profesionales	74
4.2.1. Cronograma de actividades realizadas.	74
4.2.2. Proceso y secuencia operativa de actividades profesionales.....	77
Capítulo V Resultados.....	89
5.1. Resultados Finales de las Actividades Realizadas	89
5.2. Logros Alcanzados.....	89
5.3. Dificultades encontradas	90
5.4. Planeamiento de mejoras.....	91
5.4.1. Metodologías propuestas.....	91
5.4.2. Descripción de la implementación	91
5.5. Análisis.....	78
5.6. Aportes del bachiller para la institución.....	78
Conclusiones	80
Recomendaciones.....	82
Referencias bibliográficas	83

Índice de Tablas

Tabla 1 Estructura accionaria Caja Huancayo S.A.....	15
Tabla 2 Coberturas micro seguro de muerte accidental.....	25
Tabla 3 Coberturas seguro de protección de tarjeta de débito	26
Tabla 4 Coberturas micro seguro vida.....	27
Tabla 5 Coberturas seguro oncológico	28
Tabla 6 Coberturas seguro de hospitalización	29
Tabla 7 Coberturas seguro obligatorio de accidentes de tránsito (SOAT).	29
Tabla 8 Cronograma de Actividades realizadas durante el mes como parte de las funciones	75

Índice de Figuras

Figura 1 Ubicación de la agencia “Bruno Terreros - Chupaca”	15
Figura 2 Evolución del saldo de colocaciones (en miles de soles)	31
Figura 3 Evolución del saldo de captaciones (en miles de soles)	32
Figura 4 Evolución del saldo de los activos (en miles de soles).....	32
Figura 5 Evolución del saldo del patrimonio (en miles de soles).....	33
Figura 6 Evolución del saldo de las utilidades (en miles de soles).....	33
Figura 7 Organigrama Caja Huancayo	37
Figura 8 Valores institucionales.....	39
Figura 9 Flujo de proceso para el otorgamiento de créditos de la CMAC Huancayo .	42
Figura 10 Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos.....	65
Figura 11 Metodología propuesta para lograr una mejora de la cadena de valor dentro de la gestión de calidad	68
Figura 12 Flujograma del proceso para otorgar el crédito	77
Figura 13 Expediente de crédito de consumo para validar y verificar los datos del solicitante	78
Figura 14 Flujograma del proceso para ahorro.....	78
Figura 15 Creación de expedientes de ahorro y crédito en caso que el cliente sea nuevo	79
Figura 16 Aplicativo para la actualización de datos de los clientes	79
Figura 17 Captura de firmas de clientes nuevos o en caso que cambiaron de firma	80
Figura 18 Flujograma para la validación de datos	81
Figura 19 Ingreso del expediente de crédito para genera línea vincular con los que participan en la solicitud del crédito	82
Figura 20 Garantías para avalar un crédito a desembolsar	82
Figura 21 Actualización de zona de residencia del cliente.....	83
Figura 22 Solicitud para la evaluación del crédito.....	84
Figura 23 Evaluación de los estados financieros para la aprobación del crédito.....	85
Figura 24 Formato RDS.....	86
Figura 25 Expedientes de cartera por recuperar en situaciones judiciales.....	87
Figura 26 Inventario de expedientes crediticios en proceso judicial en proceso o cancelados	88

Figura 27 Distribución de expedientes a los abogados que llevarán el caso judicial .88	
Figura 28 Propuesta de flujo de mejora para el otorgamiento de los créditos de la CMAC Huancayo	76

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo tiene como objetivo demostrar mediante la experiencia profesional, la gestión de proceso que conlleva el otorgamiento de crédito, así como el rol que cumple el administrador de agencia dentro de la Agencia Bruno Terreros-Chupaca de la Caja Municipal de Ahorro y Créditos de Huancayo SA, ubicada en el distrito de Chupaca, provincia Huancayo, región Junín. Se han identificado los riesgos como parte del proceso en el otorgamiento de los créditos, así como las potencialidades que cuentan; como parte de la experiencia y considerando como teoría los estados financieros y la gestión de calidad, se han generado propuestas de mejora a fin de que permita a la institución, hacer sostenida la baja morosidad, mediante información actualizada y fehaciente de los clientes, y generar el control interno y la cadena de valor dentro de los procesos; en su defecto generar mayor nivel de satisfacción de los usuarios y mayores niveles de rentabilidad que es el fin último de la institución.

Palabras claves: estados financieros, gestión de calidad.

Introducción

El presente informe recoge la experiencia profesional en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo SA en los años 2020-2021, referido al proceso de otorgamiento de créditos y el rol que cumple el administrador de agencia dentro de la misma. Es importante conocer el proceso a fin de identificar las causas y posteriores consecuencias que se generan como parte del accionar de los profesionales en las diversas áreas.

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo SA, es propiedad de la Municipalidad Provincial de Huancayo que fue creada el 4 de junio de 1986 e inició sus operaciones el 8 de agosto de 1988; asimismo, es el gobierno local que cuenta con el 100 % de las acciones de la Caja Municipal (con un capital de 226 853 201.00 soles); asimismo, cuenta con 2 685 profesionales. La actividad que rige la institución, es de intermediación financiera. Captar recursos públicos y realizar operaciones de financiamiento. Los productos que ofrece son de: ahorro, créditos, tarjetas, campañas y de seguros.

Actualmente, el desempeño de mis labores es en la agencia Bruno Terreros-Chupaca en el cargo de Administrador de Agencia, tiene como objetivo, desarrollar actividades de soporte de créditos y ahorros, con la finalidad de mantener la información actualizada, integra y de calidad de los clientes.

La agencia Bruno Terreros de Chupaca, tiene como fin último captar y colocar créditos, siendo las agencias promotoras e impulsoras de los negocios que cuenta la Caja Huancayo. Puede evidenciarse a nivel organizacional, que no existe un buen clima laboral, puesto que no existe trabajo en equipo, falta de compañerismo, falta de empatía.

Como parte de los procesos de otorgamiento de créditos, existen debilidades

de los asesores de negocios al momento de otorgar estos créditos (en casos no se cuenta con datos fehacientes del cliente, no se les brinda la información pertinente); por parte del “comité de créditos”, no cumple el rol de aprobar previa verificación y sustento del analista los créditos. El auxiliar de soporte de negocios, demora al momento de validar y actualizar los datos, como consecuencia de lo consignado en el expediente de crédito por parte de los analistas. El auxiliar de operaciones, demora en la atención al cliente, por los procedimientos y por el sistema informático que en muchos casos tienden a caer. Como consecuencia, se genera la insatisfacción del cliente.

Es importante considerar las potencialidades que tiene la institución, dentro de ellas se encuentran los ascensos y promociones como parte del buen desempeño de los profesionales, asimismo, las constantes capacitaciones que otorga, y la articulación entre personal con experiencia y los jóvenes talentos que permiten brindar una mixtura dentro de la organización.

Como parte de las actividades desarrolladas, se ha tomado la teoría de los estados financieros, con el cual se busca prevenir los riesgos de morosidad, omisión de clientes o en su defecto, llegar a la vía judicial en la recuperación de dicho crédito. Asimismo, tomando en cuenta la gestión de calidad, se busca que se genere la cadena de valor en todo el proceso de los créditos, logrando mayor eficiencia y eficacia; haciendo más ágil todo el proceso.

Como parte de las recomendaciones generadas de la experiencia profesional y considerada en la teoría, se pretende que en cada proceso se genere valor agregado, asimismo, se identifique el riesgo en cada paso. Logrando que cada proceso pueda ser más ágil, eficiente y eficaz; mostrando como consecuencia la satisfacción del usuario.

La estructura del informe tiene el detalle siguiente: el capítulo I trata sobre los

aspectos generales de la Caja Municipal de Ahorro y Créditos de Huancayo. El capítulo II, aborda los aspectos generales sobre la Agencia Bruno Terreros-Chupaca y del área de administración de agencia. El capítulo III trata sobre el marco teórico usado como parte de la experiencia profesional, los estados financieros y la gestión de calidad. El capítulo IV describe las actividades desarrolladas durante el proceso de experiencia profesional y en el capítulo V se evidencia los resultados como parte del desempeño de las funciones y de la experiencia. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

El Autor.

Capítulo I

Aspectos Generales de la Empresa

1.1. Datos generales de la institución

- **Razón social:** Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A.
- **RUC:** 20130200789
- **CIIU:** 6599
- **Dirección:** Jr. Bruno Terreros N.º 427
- **Teléfono:** 064-389786 / 064-389689
- **Fax:** 064-389786 / 064-389689, Anexo 5001.
- **Página web:** www.cajahuancayo.com.pe
- **Correo electrónico:** brunoterreros@cajahuancayo.com.pe
- **Horario de Atención:** De lunes a viernes de 09:00 a. m. a 06:30 p. m. y sábado de 09:00 a. m. a 01:00 p. m.
- **Plazo de duración:** Indefinida.
- **Accionista:** Municipalidad Provincial de Huancayo.
- **Tipo de sociedad:** Sociedad Anónima.
- **Constitución e inicio de operaciones:**

Se constituye por resolución municipal N.º 917-87-AMPH del 17 de octubre de 1987, con escritura pública de constitución del 28 de abril de 1988, por el notario José C. Silva Chávez. Dicha escritura está inscrita en el registro de personas jurídicas, con

partida electrónica N.º 11003478, de los Registros Públicos de Huancayo. La Superintendencia de Banca y Seguros y la Asociación de Fondo de Pensiones (AFP) mediante Resolución N.º 599-88, del 25 de julio de 1988, autoriza su funcionamiento. Inicia operaciones el 8 de agosto de 1988.

- **Objeto social:**

Caja Huancayo capta recursos del público y realiza operaciones de financiamiento preferentemente a la pequeña y microempresa, así como en aquellos estratos de la población que no pueden acceder a financiamientos a través del sistema financiero tradicional.

- **Finalidad:**

Generar líneas de negocios crediticios y de captaciones de fondos destinadas a proveer de productos y servicios financieros competitivos, innovadores, versátiles y asequibles para todos sus clientes, actuales y potenciales, con especial énfasis en las pequeñas y micro empresas;

Crece, expandirse y mantenerse en el mercado como entidad sólida, segura, confiable y de vanguardia, especialmente en el mercado micro financiero.

Crear valor para sus accionistas, trabajadores y la comunidad, maximizando sus ingresos, optimizando sus recursos y manteniendo una adecuada gestión de los riesgos propios del negocio.

- **Capital social:**

El Capital Social es de S/ 568 992 450.00 (quinientos sesenta y ocho millones novecientos noventa y dos mil, cuatrocientos cincuenta y 00/100 Soles), representado por 56 899 245 acciones nominativas de un valor nominal de S/ 10.00 (diez y 00/100 soles) cada una, las mismas que fueron suscritas y pagadas íntegramente por la Municipalidad Provincial de Huancayo.

- **Estructura accionaria:**

Tabla 1

Estructura accionaria Caja Huancayo S.A.

Accionista	Participación	Sede
Municipalidad Provincial de Huancayo	100%	Huancayo - Perú
Total	100%	

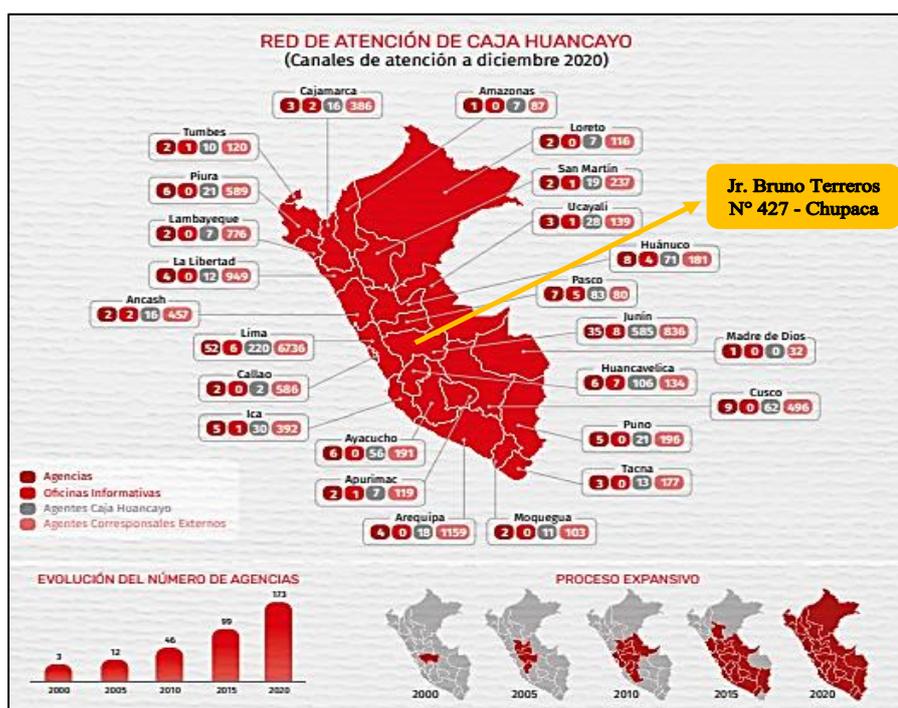
Nota. Adaptado de (Caja Huancayo, 2020) <https://bit.ly/3H81FMz>

- **Ubicación**

Caja Huancayo cuenta con un total de 174 oficinas, compuestas por 173 agencias y una oficina principal, las cuales se encuentran distribuidas en las veinticinco (25) regiones del país, la agencia donde desarrollo mi experiencia profesional está en el departamento de Junín, provincia de Huancayo, Distrito de Chupaca, de la siguiente manera:

Figura 1

Ubicación de la agencia “Bruno Terreros - Chupaca”



Nota. Adaptado de (Caja Huancayo, 2020) <https://bit.ly/3H81FMz>

1.2. Actividades Principales de la Institución

La Caja es una sociedad anónima, cuyo objeto es captar recursos del público y realizar operaciones de financiamiento preferentemente a las pequeñas y micro empresas, pudiendo además realizar todas las operaciones que la legislación vigente prevé para las empresas del sistema financiero, siempre que cuente con la autorización de la Superintendencia de Banca, Seguros (SBS). La Caja está sometida a la supervisión, inspección y control de la SBS, a la regulación monetaria y crediticia del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) y a la fiscalización o control estatal correspondiente, siendo miembro del Fondo de Seguros de Depósitos, conforme el artículo 145 de la Ley General. En la adquisición de bienes y servicios, se rige por lo dispuesto en la normatividad establecida para tal fin. La ejecución presupuestal de la caja se rige por lo establecido en el presupuesto anual aprobado por la gerencia y autorizado por el Ministerio de Economía y Finanzas; así como por las normas presupuestarias vigentes. En la interpretación de las normas presupuestarias referidas a límites de austeridad, racionalidad y disciplina fiscal, se considera que la participación del Estado se ciñe a las normas del derecho común, debido a la naturaleza de la **caja** como intermediario financiero, en atención a lo establecido en el Art. 7° de la Ley General y en las demás normas que rigen su actividad empresarial, de modo que se cuente con un marco normativo que favorezca la sana competencia en igualdad de condiciones con las demás entidades del sistema financiero.

Dentro de los productos y servicios que ofrece la Caja Huancayo están; productos de ahorro, productos de créditos, tarjetas, campañas y seguros. Que se detallan a continuación:

1.2.1. Productos de Ahorro.

1.2.1.1. Depósito de Ahorros.

Modalidad de ahorro, donde las operaciones de depósito y retiros se pueden efectuar en cualquier momento, en toda nuestra red de agencias, cajeros automático Global Net y cajas municipales a nivel nacional. Los saldos que se mantenga en la cuenta generan una tasa de interés anual que se capitaliza mensualmente. Dentro de esta modalidad se tienen: ahorro corriente, cuenta sueldo efectivo, cuenta futuro y órdenes de pago.

a. Ahorro Corriente.

Modalidad de ahorro dirigido a personas naturales o jurídicas, que permite disponer del dinero de manera directa en cualquier momento, de acuerdo a las necesidades y requerimientos del cliente.

b. Ahorro corriente.

Cuenta de remuneraciones donde el trabajador percibe depósitos ordinarios como contraprestación por los servicios brindados a su empleador, con beneficios insuperables.

c. Ahorro corriente.

Cuenta creada con la finalidad de motivar el hábito del ahorro en menores de edad, mostrando los beneficios de contar con ahorros, para cubrir las necesidades de estudio u otros.

d. Ahorro corriente.

Modalidad de ahorro dirigido a personas naturales o jurídicas, que permite realizar pagos a terceros de manera formal a través de las órdenes de pago (similares a cheques), emitidas por Caja Huancayo sin tener que manejar efectivo.

1.2.1.2. Depósito a Plazo Fijo.

Dirigido a personas naturales y personas jurídicas. Los depósitos a plazo se pueden abrir para periodos a partir de 30 días hasta los determinados por la gerencia. Este tipo de depósito tiene tasas de interés preferenciales.

a. Plazo Fijo-ahorro Cash.

Modalidad de depósito a “plazo fijo”, que consiste en el pago adelantado de intereses por el periodo pactado sin riesgos, con plena seguridad y rentabilidad garantizada.

b. Plazo Fijo-clásico.

Sistema de ahorro a largo plazo dirigido a personas naturales o jurídicas que buscan darle mayor rentabilidad a sus ahorros, sin riesgos, con plena seguridad y rentabilidad garantizada. El plazo mínimo de apertura es a 30 días hasta los determinados por la gerencia. Las tasas de interés se ajustan al plazo elegido.

c. Plazo Fijo-plus Ahorro.

Sistema de ahorro a largo plazo dirigido a personas naturales que buscan darle mayor rentabilidad a su dinero. Ofrecemos tasas de interés preferencial según el monto de su depósito, sin riesgos, con plena seguridad y rentabilidad garantizada.

d. Plan Ahorro Programado.

Modalidad de ahorro semanal, quincenal o mensual que permite elegir el monto y la fecha a depositar, ofrecemos una tasa de interés preferencial al cumplimiento del plazo, con las condiciones pactadas previamente y un incentivo monetario por la puntualidad en los depósitos mensuales, los cuales son entregados al finalizar el plazo, su duración desde seis meses hasta tres años. Dirigido a personas naturales y en moneda nacional.

e. Depósito a Plazo con Abonos.

Las cuentas de depósito a plazo con abonos, permiten realizar opcionalmente abonos posteriores a la apertura de la cuenta, en cualquier momento y sin límite de depósito. La tasa de interés que se aplicará a los abonos realizados será el que se encuentre vigente en el tarifario en la fecha del abono, de acuerdo al monto abonado y al periodo restante para la fecha de vencimiento del plazo pactado inicialmente. Está dirigido a personas naturales, en moneda nacional y extranjera.

1.2.1.3. Depósitos CTS.

Es la compensación por tiempo de servicios (CTS), generados por los empleadores a favor de sus trabajadores por mandato legal; en donde la caja está sujeta a las restricciones y beneficios que las leyes estipulan sobre el particular.

a. CTS Clásico.

Depósitos que por ley le corresponden a todo trabajador como beneficio social por el tiempo de servicio brindado a una empresa, dicho depósito sirve como fondo previsor en caso de cese del trabajador. Está dirigido a personas naturales y en moneda nacional y extranjera.

1.2.2. Productos de Crédito.

1.2.2.1. Empresarial.

Producto de crédito diseñado especialmente para una persona natural o jurídica, y que tienen como principal fuente generadora de ingresos, cualquier actividad de producción, comercio y/o servicios. El financiamiento otorgado por nuestra entidad lo puede destinar para la adquisición de activos fijos (maquinaria, equipo, arreglo y compra de local comercial u otro de la misma naturaleza de inversión) y/o capital de trabajo.

a. *Empresarial-empresarial.*

Crédito dirigido a persona natural o jurídica que tienen como principal fuente generadora de ingresos cualquier actividad de producción, comercio y/o servicios.

b. *Empresarial-leasing.*

Es un contrato de arriendo a mediano y largo plazo, que permite a las personas naturales y jurídicas, adquirir activos fijos para optimizar la administración de sus flujos tributarios y financieros. Mediante esta modalidad crediticia, la caja (arrendador) adquiere ciertos bienes para darlos en arrendamiento (alquiler) al cliente (arrendatario), quien deberá pagar cuotas por un plazo determinado, al final del cual tendrá el derecho a ejercer una opción de compra a un valor previamente pactado.

El *leasing* permite al cliente la depreciación acelerada de los activos objeto del contrato, logrando de esta manera beneficios tributarios para los clientes comprendidos en el régimen especial y general.

c. *Empresarial-agropecuarios.*

Dirigido a toda persona natural o jurídica que se dedica a cualquier actividad agropecuaria (agricultura, ganadería, piscicultura, crianza de animales menores, etc.), comercialización y colaterales.

- Financiamos instalación y mantenimiento de cultivos.
- Compra de ganado vacuno.
- Crianza y/o engorde de animales menores.
- Compra de maquinarias y/o equipos.

1.2.2.2. Consumo.

Producto de créditos dirigido a una persona natural, dependiente o independiente que percibe ingresos fijos o estables de empleadores públicos o privados. Adicionalmente a trabajadores informales que acrediten ingresos sustentables, así como

aquellas personas que sean dependientes con remesas del extranjero.

a. *Consumo-personales.*

Modalidad dirigida a personas naturales, ya sean dependientes o independientes, que perciban ingresos fijos o estables de empleadores públicos o privados, adicionalmente a trabajadores informales que sustenten ingresos.

b. *Consumo-convenios.*

Modalidad dirigida a personas naturales que perciban ingresos dependientes y cuya empresa (empleador) mantenga un convenio de descuento por planilla con la caja.

c. *Consumo-credihogar.*

Crédito dirigido a personas naturales, dependientes o independientes y/o jurídicas que tengan necesidad de construir, ampliar, remodelar o mejorar, adecuar y refaccionar, conexión de servicios o adquisición de terreno destinado a vivienda o local comercial, con montos menores de inversión, sin necesidad de constituir una garantía hipotecaria sobre inmueble.

- *Con Fines de Vivienda.*

Producto de Crédito, destinado para:

- Adquirir una casa o departamento.
- Adquirir un terreno con fines de vivienda.
- Construir, remodelar, refaccionar, ampliar tu casa.
- Instalación de servicios.

- *Con fines de Vivienda: Mi vivienda.*

Crédito hipotecario como parte del Programa del Fondo Mi Vivienda SA, es en moneda nacional, para el destino de compra de una primera vivienda terminada, bien futuro o para construcción de primera vivienda en terreno propio a cargo de un promotor y/o constructor, con plazos hasta 25 años. Podemos gestionar un crédito para

ampliación y mejora de tu vivienda, habiendo sido beneficiario anteriormente del Programa del Fondo mi Vivienda

- *Con fines de Vivienda: Techo Propio.*

Modalidad de crédito con fines de vivienda, destinado a una persona natural dependiente o independiente que desea:

- Adquirir su primera vivienda terminada o en planos y págalo hasta en 25 años.
- Precios de vivienda hasta 85 700.00 soles en proyectos de adquisición de vivienda nueva unifamiliar.
- Precios de vivienda hasta 107 000 soles en proyectos de adquisición de vivienda nueva en edificios multifamiliares.

1.2.3. Tarjetas

a. Tarjetas RAPICARD Futuro.

Consiste en números de tarjeta creadas para que personas naturales menores de edad puedan acceder a todo tipo de consultas desde la caja virtual (consulta e impresión de saldos y movimientos).

b. Tarjetas RAPICARD Virtual.

Consiste en números de tarjeta creadas para que personas jurídicas puedan acceder a todo tipo de consultas desde caja virtual (consulta e impresión de saldos, cuotas de crédito y movimientos).

c. Tarjetas RAPICARD Coordinadas.

Mecanismo de autenticación diseñado por Caja Huancayo para incrementar la seguridad en la realización de operaciones financieras a través de caja virtual o la *app* móvil. La Tarjeta RAPICARD Coordinadas, contiene una serie de números de tres dígitos dispuestos en forma de coordenadas, los cuales necesariamente deben ser

ingresados para confirmar cualquier operación financiera en nuestra caja virtual o en el aplicativo móvil.

d. Tarjetas RAPICARD Débito Chip.

Medio de pago innominado otorgado a personas naturales que mantienen vigentes depósitos de ahorro o CTS. Además de tener acceso a los canales electrónicos (informáticas, cajeros automáticos, caja virtual, banca celular y cajeros corresponsales), esta tarjeta puede ser utilizada en la compra de bienes y pago de servicios en establecimientos afiliados y autorizados.

1.2.4. Campañas.

a. Triplica tu Retiro de AFP.

Esta campaña está dirigida a los afiliados a las AFP, quienes solicitan el retiro de sus fondos por establecidos por ley. La promoción señala que el solicitante puede ser uno de los cinco afortunados ganadores del sorteo de la campaña “Triplica tu retiro de AFP”, para participar, solo debe realizar el retiro de su saldo de su AFP a una cuenta de ahorros de Caja Huancayo, una vez que tus fondos de AFP se encuentren en su cuenta de ahorros, automáticamente entra al sorteo. Aplican condiciones y restricciones.

b. Campaña Sigue Adelante 2021.

Esta campaña está dirigido a los trabajadores del sector público. Con la campaña “sigue adelante” puede acceder a créditos personales con una tasa preferencial, hasta tres meses de periodo de gracia y hasta cinco años de plazo para pagar, a través de los convenios de la caja.

c. Campaña de créditos con plazo fijo.

Esta campaña está dirigida a los clientes quienes tienen sus ahorros en la Caja. Señala que si el cliente tiene una cuenta de ahorros, ya tiene un crédito aprobado, y

puede solicitarlo. La Caja le ofrece una tasa de interés de hasta 1,05 % mensual y hasta cuatro años de plazo para pagar.

d. Campaña Juntos Perú

Esta campaña está dirigido a los empresarios afectados por la pandemia. En tal sentido, la Caja Huancayo brinda apoyo para reflotar y mejorar las empresas del impacto causado por la emergencia sanitaria, las tasas de interés son bajas.

e. Campaña Perú Si Se Puede.

Esta campaña de créditos está dirigido a las micro y pequeñas empresas para el financiamiento de capital de trabajo o activo fijo.

f. Campaña de Fiestas Patrias 2019.

Esta campaña de Caja Huancayo está dirigida a los emprendedores que requieren incrementar su capital de trabajo, también para adquirir vehículos, maquinarias o equipos para mejorar sus negocios, o al crédito personal para que logre todo lo que necesite. Se puede acceder a los créditos personas dependientes e independientes.

g. Campaña por el Día de la Madre.

Esta campaña está dirigida a los emprendedores que aprovechan las oportunidades de negocios, los créditos son rápidos, sin mucha burocracia y con las mejores tasas de interés. Caja Huancayo lleva adelante su campaña por el Día de la Madre a nivel nacional, que va hasta desde el 01 de abril hasta el 31 de mayo.

1.2.5. Seguros

a. Micro seguro de muerte accidental.

Los microseguros por muerte accidental se caracterizan por:

- Vigencia: Un año desde la afiliación. Renovación automática.

- Forma de Pago: Para el pago de las primas existen dos opciones: Cargo en cuenta de ahorros, débitos automáticos (pagos mensuales o parciales) y pago en efectivo (pago del total de los aportes).
- Forma de comercialización: Venta directa en las agencias de Caja Huancayo a nivel nacional.
- Edad de asegurabilidad: El ingreso al micro seguro es para personas de 18 a 64 años.
- Edad de Permanencia: La permanencia en el micro seguro es hasta los 69 años.

Tabla 2

Coberturas micro seguro de muerte accidental

Cobertura	Plan 4 S/	Plan 5 S/
Indemnización por muerte accidental o invalidez Total y permanente por accidente	10 000.00	30 000.00
Auxilio Educativo - Renta por 12 meses	700.00 mensuales	1 000.00 mensuales
Desmembramiento por Accidente	7 000.00	10 000.00
Desamparo Familiar Súbito	2 000.00	2 500.00
Prima bruta mensual S/.	4.00	6.50

Nota. Recuperado de (Caja Huancayo, 2020) - <https://bit.ly/3H81FMz>

b. Seguro de Protección de Tarjeta de Débito.

El seguro de protección de tarjeta de débito, se caracterizan por:

- Vigencia: un año desde la afiliación. Renovación automática
- Forma de Pago: la afiliación se vinculará a una cuenta de ahorros de donde se debitará el aporte mensual.
- forma de comercialización: venta directa en las agencias de Caja Huancayo a nivel nacional.
- Edad de asegurabilidad: el ingreso al micro seguro es para personas de 18 a 64 años.

- Edad de Permanencia: la permanencia en el micro seguro es hasta los 69 años.

Tabla 3*Coberturas seguro de protección de tarjeta de débito*

Cobertura	Plan 4 S/	Plan 5 S/
Uso indebido de Tarjeta por Robo, Asalto, Secuestro, Hurto o Extravío	S/ 5 000.00	Hasta 72 horas, antes del bloqueo de la tarjeta. Suma asegurada como límite agregado anual
Robo de Dinero luego del retiro en ventanilla o en Cajero Automático.	S/ 3 000.00	Suma asegurada máxima por evento, máximo dos (02) eventos al año
Muerte Accidental por Robo, Asalto o Secuestro	S/ 15,000.00	Máximo dos horas luego de la transacción
Renta hospitalaria por Robo, Asalto o Secuestro	S/ 90.00 Por cada 24 h de internamiento continuo	Máximo dos (02) horas luego de la transacción. Beneficio de hospitalización máximo de 30 días. Dos (02) días de deducible
Prima comercial + IGV (mensual)	S/ 3.00	

Nota. Recuperado de (Caja Huancayo, 2020) - <https://bit.ly/3H81FMz>

c. Micro Seguro VIDA.

Los microseguros de vida posee las siguientes características:

- Vigencia: un año desde la afiliación. Renovación automática
- Forma de Pago: para el pago de las primas existen dos opciones; cargo en cuenta de ahorros, débitos automáticos (pagos mensuales o parciales), y pago en efectivo (pago del total de los aportes)
- Forma de comercialización: venta directa en las Agencias de Caja Huancayo a nivel nacional.
- Edad de asegurabilidad: el ingreso al micro seguro es para personas de 18 a 64 años.

- Edad de Permanencia: la permanencia en el micro seguro es hasta los 69 años.

Tabla 4*Coberturas micro seguro vida*

Cobertura	Plan 4 S/	Plan 5 S/	Plan 6 S/
Indemnización por Muerte (Muerte Natural y Muerte Accidental)	1,000	2,000	3,000
Canasta Familiar Renta para los gastos del hogar de los hijos en caso de Muerte	300,00 mensuales	400,00 mensuales	500,00 mensuales
Invalidez Total y Permanente por accidente	2,500	5,000	7,000
Prima bruta mensual S/.	4.00	5.50	6.50

Nota. Recuperado de (Caja Huancayo, 2020) - <https://bit.ly/3H81FMz>

d. Seguro Oncológico.

El seguro oncológico presenta las características:

- Vigencia: un año desde la afiliación. Renovación automática.
- Forma de Pago: para el pago de las primas existen 02 opciones; cargo en cuenta de ahorros, débitos automáticos (pagos mensuales o parciales), y pago en efectivo (pago del total de los aportes).
- Forma de comercialización: venta directa en las Agencias de Caja Huancayo a nivel nacional.
- Edad de asegurabilidad: el ingreso al micro seguro es para personas de 18 a 64 años.
- Edad de Permanencia: la permanencia en el micro seguro es hasta los 69 años.
- Periodo de Carencia: 60 días

Tabla 5*Coberturas seguro oncológico*

Cobertura	Plan 1 S/	Plan 2 S/	Plan 3 S/
Indemnización por diagnóstico Oncológico	3,000	4,000	5,000
Renta diaria por hospitalización enfermedad por cáncer (Máximo 180 días)	30 diarios	40 diarios	50 diarios
Indemnización para Sepelio por Muerte por Enfermedad Oncológica	2,000	2,000	2,000
Orientación médica y psicológica telefónica relacionada a la enfermedad	ilimitada	ilimitada	ilimitada
Prima Comercial + IGV(Mensual)	3.00	3.50	4.00

Nota. Recuperado de (Caja Huancayo, 2020) - <https://bit.ly/3H81FMz>

e. Seguro de hospitalización.

El seguro de hospitalización presenta las siguientes características:

- Vigencia: un año desde la afiliación. Renovación automática
- Forma de Pago: para el pago de las primas existen 02 opciones: cargo en cuenta de ahorros, débitos automáticos (pagos mensuales o parciales) y pago en efectivo (pago del total de los aportes).
- Forma de comercialización: venta directa en las Agencias de Caja Huancayo a nivel nacional.
- Edad de asegurabilidad: el ingreso al micro seguro es para personas de 18 a 64 años.
- Edad de Permanencia: la permanencia en el micro seguro es hasta los 69 años.

Tabla 6*Coberturas seguro de hospitalización*

Coberturas	Plan 1
Renta Hospitalaria por Accidente o Enfermedad	S/ 100.00 diarios
Indemnización para Sepelio por Muerte Accidental	S/ 1 000.00
Prima Comercial + IGV (Mensual)	S/ 6.50

Nota. Recuperado de (Caja Huancayo, 2020) - <https://bit.ly/3H81FMz>

f. Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (Soat).

El Soat cubre el riesgo de fallecimiento y las lesiones corporales de todas las personas que se encuentran dentro y fuera del vehículo que puedan sufrir a consecuencia de un accidente de tránsito. Todo vehículo automotor, debe contar con un Soat, independientemente de cualquier otro tipo de seguro que tenga contratado. (Ley N.º 27181 vigente desde el 1 de Julio de 2002. Esto incluye las unidades de transporte público de pasajeros, vehículos menores y moto taxis).

Tabla 7*Coberturas seguro obligatorio de accidentes de tránsito (SOAT).*

Coberturas	Suma Asegurada
Muerte	4 UIT
Invalidez permanente	4 UIT
Incapacidad Temporal	1 UIT
Gastos de atención médica, hospitalaria, quirúrgica y farmacéutica	5 UIT
Gastos de Sepelio	1 UIT

Nota. Recuperado de (Caja Huancayo, 2020) - <https://bit.ly/3H81FMz>

1.3. Reseña Histórica de la CMAC Huancayo

La Caja Huancayo se constituyó al amparo del Decreto Ley 23039, del 14 de mayo de 1980, el cual autorizó la creación de las cajas municipales de ahorro y crédito de los concejos provinciales al interior del país. Actualmente es una entidad, con

autonomía administrativa, económica y financiera, regulada por el BCRP, controlada y supervisada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) y Contraloría General de la República.

Mediante D.S. N.º 191-86-EF, del 04 de junio de 1986 y la resolución SBS N.º 599-88, del 25 de julio de 1988, se autorizó el funcionamiento de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo, quien inició sus operaciones el 8 de agosto de 1988, constituyéndose en un importante instrumento financiero para el desarrollo económico.

Las operaciones de nuestra institución están normadas por el D.S. 157-90-EF, del 28 de mayo de 1990, el cual tiene rango de ley, y por la Ley 26702 “Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la SBS”, del 9 de diciembre de 1996, en la que se establecen los requisitos, derechos, obligaciones, garantías, restricciones y demás condiciones de funcionamiento a que se sujetan las empresas que operan en el sistema financiero peruano.

Desde el inicio de sus operaciones se encuentra comprometido con la inclusión financiera, tal es así que brinda atención especial a los sectores marginados por la banca tradicional, mediante la penetración de nuevos mercados.

Los rubros más importantes son los créditos a la micro y pequeña empresa, orientado a la adquisición de bienes de capital, con la finalidad de impulsar el emprendimiento en las zonas del país donde vienen operando, fortaleciendo la economía de los pobladores.

1.3.1. Resultado de Gestión.

Al cierre del periodo 2020, Caja Huancayo ratifica su posición como uno de los líderes en el sistema de cajas municipales de ahorro y crédito, reflejando niveles de eficiencia, solvencia y sostenibilidad financiera óptimos, teniendo como factor clave la adecuada gestión del talento humano.

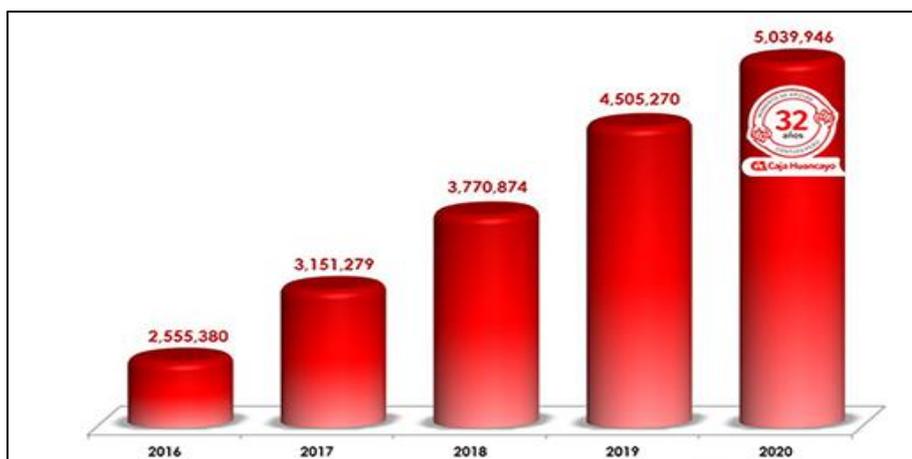
Con el objetivo de obtener la confianza de los clientes y satisfacer sus necesidades, Caja Huancayo se inspira en la propuesta de contar con productos acorde a sus necesidades, con procesos simples y acompañamiento permanente, enmarcado en un servicio amable, ágil, cercano, oportuno y confiable.

1.3.2. Evolución de Colocaciones.

Las colocaciones al cierre del periodo 2020 crecieron de manera sostenida y sostenible, alcanzando un saldo de 5 039 946.00 soles, resultado superior en S/ 534 676.00 respecto a similar periodo del 2019.

Figura 2

Evolución del saldo de colocaciones (en miles de soles)



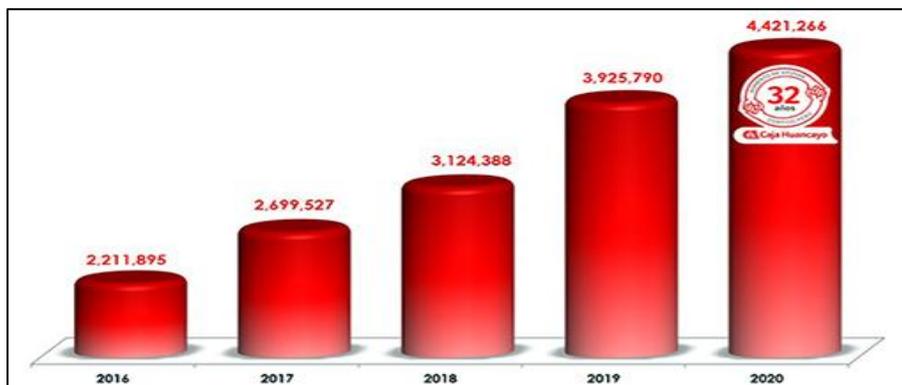
Nota. Adaptado de (Caja Huancayo, 2020) - <https://bit.ly/3H81FMz>

1.3.3. Evolución de Captaciones.

Los ahorros del público al 2020, ascendieron a S/ 4 421 266,00 soles, superior en S/ 495 475.00 soles respecto al periodo del 2019.

Figura 3

Evolución del saldo de captaciones (en miles de soles)



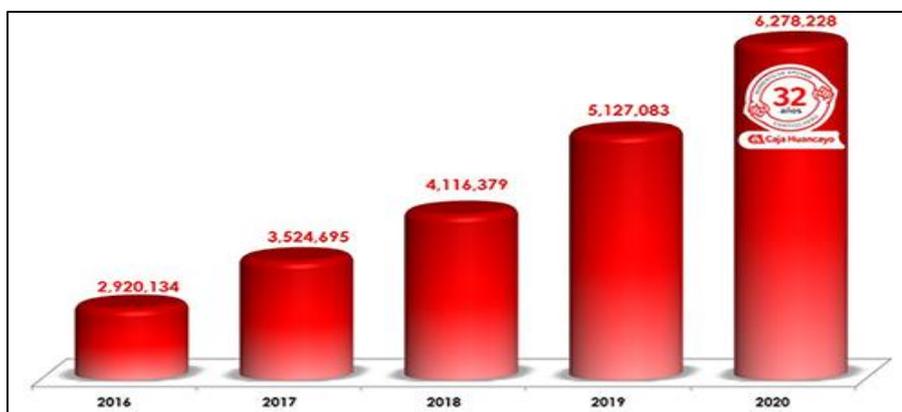
Nota. Adaptado de (Caja Huancayo, 2020) - <https://bit.ly/3H81FMz>

1.3.4. Evolución de Activos.

Los activos de Caja Huancayo se ubican, al cierre del periodo 2020, en S/ 6 278 228.00 mil obteniendo un crecimiento de 22,52 %, lo que en términos absolutos significó un incremento de S/1 153 855.00 mil soles, respecto al mes similar del 2019.

Figura 4

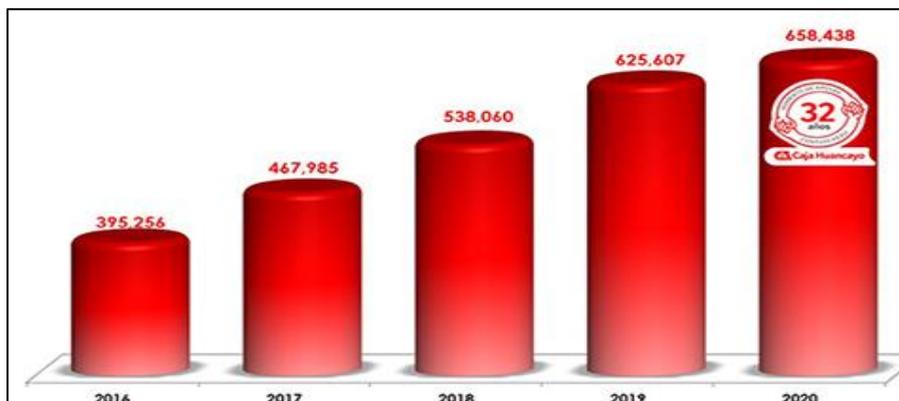
Evolución del saldo de los activos (en miles de soles)



Nota. Adaptado de (Caja Huancayo, 2020) - <https://bit.ly/3H81FMz>

1.3.5. Evolución de Patrimonio.

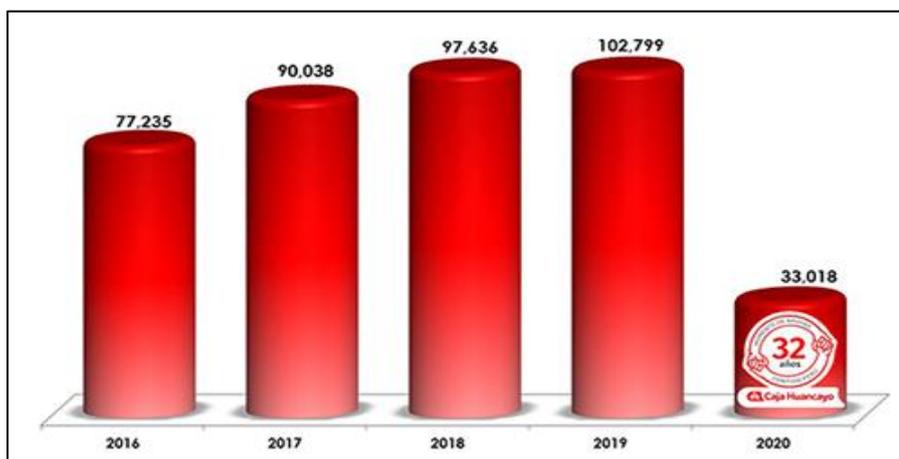
Nuestro patrimonio, se incrementó sostenidamente cerrando el periodo 2020, con un saldo de S/ 658 438 mil, registrando un crecimiento de 5,25 %, lo que en términos absolutos, significó un incremento de S/ 32 831 mil respecto al 2019.

Figura 5*Evolución del saldo del patrimonio (en miles de soles)*

Nota. Adaptado de (Caja Huancayo, 2020) - <https://bit.ly/3H81FMz>

1.3.6. Evolución de las Utilidades.

Las utilidades al término del 2020, totalizan S/ 33 018.00 mil, resultado inferior en -S/ 69 780 mil respecto al 2019, lo que en términos relativos significó un decrecimiento de -67,88 % en relación a similar periodo del año anterior.

Figura 6*Evolución del saldo de las utilidades (en miles de soles)*

Nota. Adaptado de (Caja Huancayo, 2020) - <https://bit.ly/3H81FMz>

1.4. Organigrama de la empresa o institución

a. Órganos de gobierno y dirección.

- Junta general de accionistas

- Directorio
- Gerencia mancomunada.

b. Órgano de control.

- Unidad de auditoría interna
- Órgano de control institucional.

c. Órganos consultivos.

- Comité de auditoría
- Comité de riesgos
- Comité de riesgos de la FT
- Comité de gobierno corporativo y responsabilidad social
- Comité de remuneraciones, gestión estratégica y capacitaciones.

d. Órganos de apoyo.

- Unidad de cumplimiento
- Unidad de cumplimiento normativo
- Comité de gestión de activos y pasivos
- Gerencia de riesgos
- Secretaria de directorio
- Secretaria de gerencia
- Oficina de supervisión y seguimiento
- Unidad de conducta de mercado
- Oficina de gestión de proyectos
- Oficina de prevención y tratamiento del fraude
- Oficina de marketing.

e. Órganos de línea: créditos.

- Gerencia de negocios

- Subgerencia de negocios
- Departamento de créditos de consumo
- Departamento de créditos hipotecarios
- Departamento de créditos minoristas empresarial
- Departamento de créditos no minoristas
- Departamento de inteligencia de negocios y analítica
- Departamento de contratos y recuperaciones
- Departamento de tarjetas de créditos.

f. Órganos de línea: operaciones y finanzas.

- Gerencia de operaciones y finanzas
- Subgerencia de sistemas
- Departamento de captaciones y servicios
- Departamento de operaciones
- Departamento de finanzas
- Departamento de tesorería
- Departamento de gestión de procesos
- Departamento de sistemas
- Departamento de infraestructura tecnológica
- Departamento de seguridad informática.

g. Órganos de línea: administración.

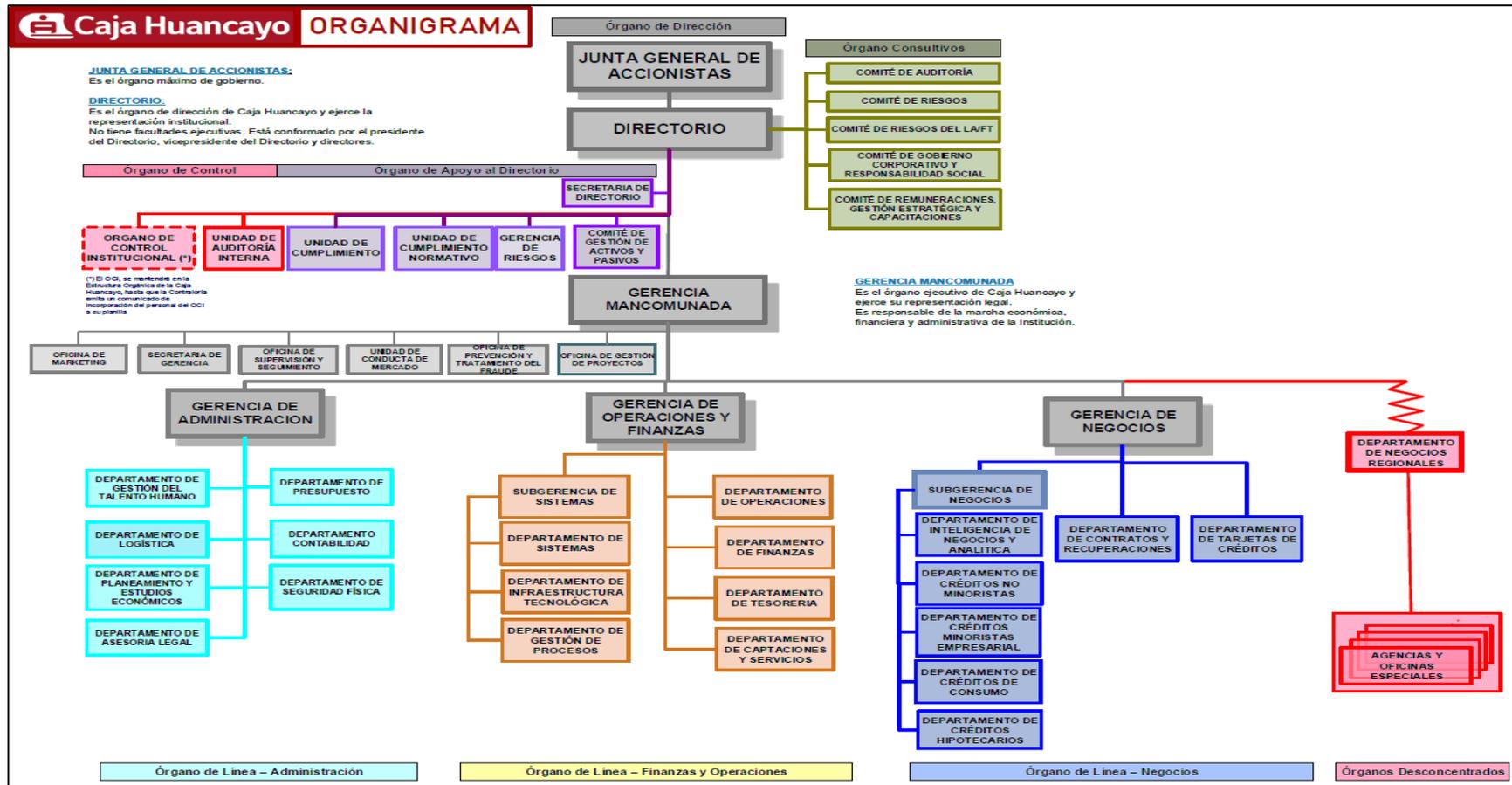
- Gerencia de administración
- Departamento de contabilidad
- Departamento de gestión del talento humano
- Departamento de seguridad física
- Departamento de logística

- Departamento de presupuesto
- Departamento de asesoría legal
- Departamento de planeamiento y estudios económicos.

h. Agencias y oficinas especiales.

- Departamento de negocios regionales
- Agencia.

Figura 7
Organigrama Caja Huancayo



Nota. Adaptado de (Caja Huancayo, 2020) - <https://bit.ly/3H81FMz>

1.5. Visión y misión

1.5.1. Misión.

La misión señala “Mejorar la vida de nuestros clientes, satisfaciendo sus necesidades con soluciones integrales, oportunas e innovadoras” (Caja Huancayo, 2016, párr. 1).

De la misión se puede inferir el propósito de la institución mediante la oferta de sus productos y servicios financieros. El enunciado “Mejorar la vida de nuestros clientes”, nos enfoca en mejorar la vida de nuestros clientes, convirtiéndonos en socios para la realización de sus proyectos.

La expresión “satisfaciendo sus necesidades con soluciones integrales, oportunas e innovadoras”, se da a través de la diversidad de nuestros productos y servicios, los mismos que se mejoran e innovan acorde a las oportunidades del mercado y las necesidades del cliente, para satisfacer sus requerimientos en el momento oportuno.

1.5.2. Visión

La visión señala “Ser líder de la inclusión financiera, reconocido por la excelencia en el servicio”.

La visión se orienta a la búsqueda de “Ser el líder de la inclusión financiera”. El objeto de Caja Huancayo es llegar a aquellos estratos de población no atendidos por la banca tradicional. Seguiremos construyendo con la tarea de inclusión financiera, sumando al desarrollo de las microempresas y familias de las zonas donde tenemos presencia.

El enunciado “reconocido por la excelencia en el servicio” se da a través de una atención de calidad, logrando que los clientes tengan una percepción superior a sus expectativas para así convertirlos en nuestros aliados estratégicos.

1.5.3. Valores Institucionales.

Figura 8

Valores institucionales



Nota.

Adaptado de (Caja Huancayo, 2020) - <https://bit.ly/3H81FMz>

1.6. Bases legales o documentos administrativos

Dentro del estatuto de la CMAC Huancayo manifiesta que:

La CMAC Huancayo, se creó al amparo del Decreto Ley 23039, del 14 de mayo de 1980, donde se formaliza la creación de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de los Concejos Provinciales al interior del país.

Es una entidad con autonomía administrativa, económica y financiera, regulada monetaria y crediticia por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), controlada y supervisada por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) y la Contraloría General de la República, mediante el D.S. N.º 191-86-EF, del 04 de junio de 1986 y la Resolución N.º 599- 88, del 25 de julio de 1988 de la SBS. Se autorizó el funcionamiento de la CMAC Huancayo S.A. e inició sus operaciones el 08 de agosto de 1988, constituyéndose en un importante instrumento financiero de desarrollo económico.

Las operaciones de esta institución están normadas por la Ley 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Bancay Seguros, del 09 de diciembre de 1996.

La adquisición de bienes y servicios se rige por lo dispuesto en la Ley de Contrataciones y Adquisiciones con el Estado. Sin embargo, esta ley no es aplicable en la intermediación financiera que realiza la Caja.

La ejecución presupuestal de la Caja se rige bajo el presupuesto anual aprobado por la gerencia y autorizado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), así como las normas presupuestarias vigentes (CMAC Huancayo SA, 2006).

1.7. Descripción del Área de Actividades Profesionales.

La administración de agencia, es el órgano de línea de la Gerencia Mancomunada, encargada de planificar, organizar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades relacionadas a *marketing*, conducta de mercado, supervisión y seguimiento y gestión de proyectos; así como de los procesos de gestión contable, legal, presupuestaria, del talento humano, logística, seguridad física, planificación estratégica. Velar por el fiel cumplimiento de las disposiciones administrativas y legales, buscar la eficiencia y garantizar la calidad y celeridad en los servicios que prestan a la Caja. Está a cargo de un gerente de administración que integra la Gerencia Mancomunada con voz y voto, designado por el Directorio y considerado como personal de confianza. Asimismo, participa en las reuniones del Directorio con voz, en los asuntos de su competencia.

La administración de agencia está a cargo de 27 colaboradores:

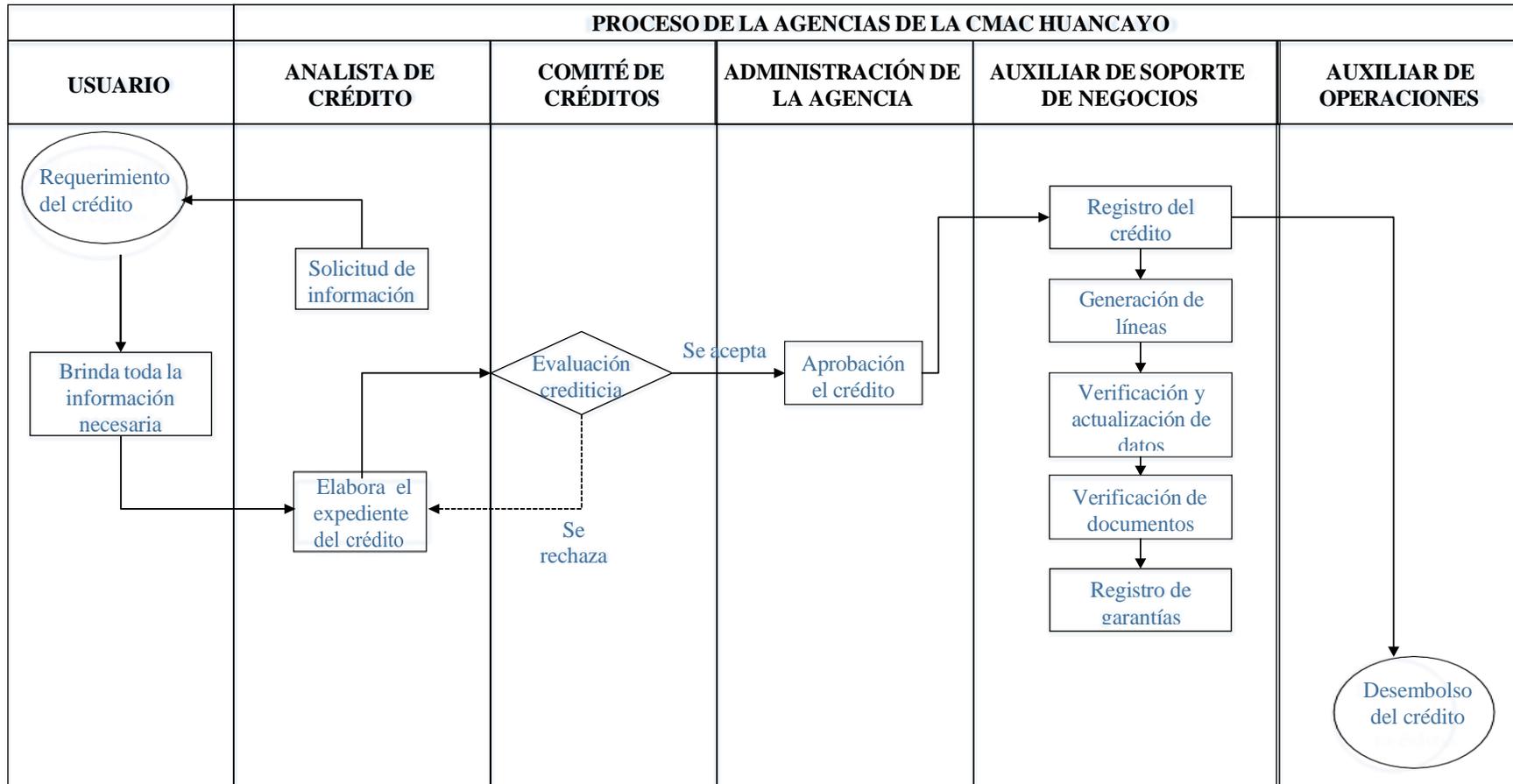
- 20 asesores de negocio
- 5 auxiliares de operaciones
- 1 auxiliar de soporte de negocios

- 1 asistente de operaciones.

Toda agencia, cuenta con el mismo procedimiento administrativo, el cual se presenta:

Figura 9

Flujo de proceso para el otorgamiento de créditos de la CMAC Huancayo



Nota. Adaptado de (Caja Huancayo, 2020) - <https://bit.ly/3H81FMz>

Donde:

Paso 1. El proceso inicia, ante la necesidad de contar con recursos financieros por parte de los clientes. Frente a ello, puede darse dos situaciones: Se ha identificado nuevos clientes, o son quienes recurren a las agencias a solicitar crédito, y los recurrentes que han solicitado anteriormente créditos.

El analista, solicita información necesaria de los clientes para armar el expediente de crédito (flujo financiero, datos del solicitante, aval, entre otros).

Paso 2. El analista, somete al “comité de créditos” para su conformidad y aprobación previa exposición de los mismos.

Paso 3. Se remite los expedientes a la administración de la agencia para el análisis de los estados financieros (evaluación cuantitativa) para su aprobación.

Paso 4. El rol que cumple el administrador de agencia es supervisar y realizar los seguimientos de las propuestas crediticias en pre y post desembolso.

1.8. Descripción del cargo, de las responsabilidades del bachiller en la institución

1.8.1. Generalidades.

- **Cargo:** Administración de agencia
- **Objetivo del área:** cumplir con las metas de la agencia e institucionales, de manera mensual y anual, del área de operaciones y créditos.
- **Funciones:**
 - Autonomía en la aprobación de créditos desde el monto de S/. 200 hasta los S/. 50 000 soles.
 - Supervisar y realizar los seguimientos de las propuestas crediticias en pre y post desembolso.
 - Acompañamiento en las vistas a los créditos en mora en los tramos de 8 a 30

días y en créditos vencidos mayor a 30 días de atraso (mora grupal).

- Encargado de realizar los comités de créditos en las mañanas y tardes, donde se expone y plantea las propuestas crediticias por parte de los asesores de negocio.
- Revisar, aprobar o denegar las propuestas crediticias.
- Realizar los comités de mora en compañía del jefe territorial de recuperaciones y funcionario de recuperaciones los primeros días de cada mes.
- Revisar las actualizaciones cada seis meses de los estados financieros de los créditos otorgados como empresa o persona jurídica.
- Asignar en el sistema y delegar a los asesores de negocio el arqueo de inventarios programados que se realizan en los meses de febrero, mayo, agosto y noviembre, en los cuales se hacen arqueos de expedientes vigentes, castigados, cancelados y judiciales y pagares castigados y cancelados.
- Revisar las ratios de gestión, para determinar la viabilidad y rentabilidad del negocio o empresa a evaluar.
- Revisar la ratio de apalancamiento financiero y definir la propuesta crediticia, para capital de trabajo no debe exceder o pasar el 1,5 % de apalancamiento, para activo fijo o compra de deuda no debe pasar el 2,5 %.
- Realizar el seguimiento y cumplimiento de las metas en el área de operaciones (ahorros, captaciones, transferencias, venta de micro seguros, entre otros), también en el área de créditos (saldo en colocación, número de clientes, mora en los tramos de 8 a 30 y cartera vencida mayor a 30 días), por motivos que se mide el alcance de metas al cierre de cada mes.

Capítulo II

Aspectos Generales de las Actividades Profesionales

2.1. Antecedentes o diagnóstico situacional

La agencia ubicada en el Jr. Bruno Terreros, distrito y provincia de Chupaca, Chupaca, Junín, es parte de las 132 agencias de la CMAC Huancayo que fue creada en junio del 2014. Cada agencia es dependiente del Departamento de Negocios Regionales (zona 1) que se encuentra adscrito a la Gerencia Mancomunada, asimismo, tiene metas establecidas a cumplir mensualmente, que es estimada por la Subgerencia de Negocios y el Departamento de Captaciones y Servicios.

El cargo que desempeño como parte de la CMAC Huancayo, es de jefe de agencia, siendo el único responsable del manejo y organización dentro de la agencia N.º 073; muy aparte de cumplir con las funciones estipulados en el Manual de Organizaciones y Funciones (MOF), mi experiencia profesional se centra también en comprender todo el proceso e identificar las causantes que puede desbordar en riesgos al momento de desempeñar mis roles.

A nivel de organización, existe un buen clima laboral debido al trabajo en equipo entre el área de créditos y operaciones, que permite cumplir las metas establecidas y alinear a la visión de la institución.

2.1.1. Analistas de Negocios.

- No brinda una adecuada información a los clientes que formarán parte de su cartera y que son solicitantes de crédito; no detallan las tasas de interés anual, las

cuotas a pagar mensualmente y el periodo del préstamo que contraerán. Situación que se ve reflejada en el momento del desembolso por parte del auxiliar de operaciones, notándose la incomodidad del cliente, ante la escasa información que se le ha dado, lo cual conduce a la insatisfacción del usuario.

- No consignan adecuadamente los datos del cliente al momento de elaborar el expediente de créditos: actualización de direcciones, relacionar al solicitante que participa en el crédito con el conyugue, codeudor o aval, a razón de que puede implicar en riesgo de mora. Como consecuencia dificulta la recuperación de créditos en caso el cliente se encuentre omiso.
- No mantienen una información actualizada, y de forma confidencial, ya que existe la ley de protección de datos, norma que ampara a los clientes. Asimismo, en muchos casos a fin de agilizar los procedimientos, los analistas no actualizan los datos (nueva dirección de su vivienda, teléfono, entre otros).
- Algunas veces se consignan datos poco fehacientes, con la finalidad de lograr desembolsos más rápidos.

2.1.2. Comité de Mora.

Existen algunas deficiencias en la evaluación de los créditos por parte de los analistas de negocio y por este comité, generando en algunas ocasiones una cartera de morosidad en la agencia o en su defecto, procesos judiciales innecesarios.

2.1.3. Auxiliar de Soporte de Negocios.

- Existen demoras de los créditos por parte de esta área; debido a los analistas de negocios que; (i) al momento de solicitar la información a los clientes, existe inconsistencia de datos.
- Existen fallas al momento de crear garantías por parte de los asesores. En ambos casos se entorpece el proceso generando demoras en la aprobación y desembolso

de los créditos.

- No se realiza un cruce de información interinstitucional que permita con mayor agilidad determinar los datos de los clientes.
- En algunas ocasiones se originan caídas del sistema informático, lo cual no permite ingresar los expedientes al sistema de los solicitantes de créditos, de tal manera que se logre el desembolso del cliente en el día programado.

2.1.4. Auxiliar de Operaciones.

- Existe demoras en la atención del cliente por procedimientos determinados, el tiempo de demora puede ser entre 30 y 60 minutos.
- El sistema informático no es ágil, principalmente los fines de mes, fechas que existe mayor cantidad de desembolsos de créditos.

2.2. Identificación de Oportunidades y Necesidades en el Área de la Actividad Profesional

Para lograr mejoras dentro de la agencia y de los procesos; se ha partido de identificar los problemas, asimismo, se identifican oportunidades y necesidades que son prioritarios para cumplir con las metas establecidas. Las oportunidades y necesidades del área son diversas ya que es el último filtro del proceso para el desembolso de los créditos, entre las oportunidades y necesidades existen:

2.1.5. Oportunidades.

- Como parte de las actividades que se debe aprovechar como profesional y sobre todo en el cargo que ocupo como jefe de agencia, es el control, supervisión y manejo de las dos áreas que trabajan en conjunto, tanto operaciones como créditos, gestionando un buen desempeño para alcanzar las metas propuestas por la jefatura regional y gerencia mancomunada, incrementando el volumen de colocación y reduciendo la mora vencida.

- Existe capacitaciones frecuentes por parte de la institución, lo que genera una mejora continua dentro del campo donde se desempeña profesionalmente.
- En caso de mostrar un excelente desempeño dentro de las funciones, la institución brinda una línea de carrera para lograr un ascenso o desarrollo profesional.

2.1.6. Necesidades.

- Falta implementar y fortalecer los aplicativos como el otorgamiento de créditos virtuales.
- Realzar más los desembolsos digitales sin la presencia física de los clientes.
- Brindar accesos a la base de datos de clientes externos, para invitaciones crediticias.
- Contar con una bolsa de tasas especiales, para clientes exclusivos.
- Simplificar las evaluaciones y procesos crediticios para clientes *vip*.
- Lanzamiento de productos por campaña para la retención de clientes exclusivos y compra de deuda a aquellos con buen calificativo e historial crediticio en otras entidades financieras.

2.3. Objetivos de la Actividad Profesional

El objetivo del informe de trabajo por suficiencia profesional, es describir las actividades realizadas como administrador de agencia, así como dar propuestas de solución a los problemas encontrados en la institución, esto en función a las competencias profesionales adquiridas a lo largo de la carrera.

Asimismo, el objetivo principal del administrador de agencia es la de verificar la información consignada por parte de los asesores de negocios (información cuantitativa y cualitativa), ejerciendo el rol de analista de los estados financieros y otros aspectos, previo al desembolso, con la finalidad de prevenir los riesgos de mora u omisión de los créditos otorgados.

2.4. Justificación de la Actividad Profesional.

La administración de agencia que se encuentra a mi cargo, es clave dentro de la agencia, busca mantener la información de los clientes, actualizada y real; por otra parte, es el filtro final antes del proceso de desembolso de los créditos que se otorgan a los clientes solicitantes. Asimismo, la actividad profesional que desempeña el administrador de agencia, juega un rol muy importante dentro de ella, el cual debe ser valorado, ya que comprende el proceso; desde el registro del crédito, generación de líneas, verificación de documentos (estados financieros) y registro de garantías, lo cual es útil para la aprobación del crédito, consecuentemente el desembolso del crédito. El fin último es el de generar una cadena de valor dentro de todo el proceso, y establecer gestión de calidad en los otorgamientos de créditos en la agencia.

2.5. Resultados Esperados

Como parte de los resultados de las actividades que desempeña el profesional., se encuentra el control preventivo de los créditos, ya que, mediante la evaluación y análisis de los estados financieros de los clientes, así como la verificación personal de sus negocios y/o viviendas, se genera una alta calidad de gestión de otorgamiento de crédito.

Capítulo III

Marco teórico

3.1. Bases teóricas de las metodologías o actividades reales

3.1.1. Teoría de los Estados Financieros.

Castellnou (2021) explica que:

Son reportes financieros que presentan en forma sistemática y ordenada diversos aspectos de la estructura económica y financiera o el resultado en la gestión de la empresa o negocio, durante un periodo de tiempo determinado. De acuerdo a la NIC 1, los componentes de los estados financieros son: estados de situación financiera, estado de resultado integral, estado de cambios en el patrimonio neto y estado de flujo de efectivo (p. 10).

Nava (2009) señala:

Mediante los estados financieros una empresa o negocio ve reflejada su situación económica y financiera, así mismo el flujo de efectivo que maneja, de manera estructurada, obtenida tanto de las operaciones corrientes y de inversión desarrolladas en el transcurso de un periodo y establecidas bajo las normas y principios de contabilidad generalmente aceptadas, estos informes se utilizan como canal de información, por ello estos reportes son el resultado final del procedimiento contable en la cual tendremos datos clasificados y valuados homogéneamente para luego

llevarlos a realizar un análisis e interpretación de los mismos (p.109).

3.1.1.1. *Objetivo de los Estados Financieros.*

Keremcem (2019) señala que:

Los estados financieros son elaborados con la finalidad de obtener un diagnóstico periódico e informe acerca del desarrollo de la administración y conocer sobre el manejo de las inversiones y los resultados alcanzados durante el periodo que se analiza. Así mismo los estados financieros expresan una mezcla de operaciones registradas, acuerdos contables y juicios personales. Los juicios personales dependen de que lo formula basados en su integridad, competencia y su adhesión a los principios y acuerdos contables generalmente aceptados (p. 109).

Hacer un análisis de los estados financieros de una empresa o negocio, permite averiguar información económica relevante sobre la misma y durante un determinado periodo de tiempo. También se conoce con el nombre de estados contables y recogen todos los elementos que conforman las cuentas anuales de una corporación, lo que indicará su valor económico en ese momento.

3.1.1.2. *Principales Estados Financieros.*

Para Castillo (2020) “Actualmente, hay cuatro estados financieros que muestran claramente, y de forma exhaustiva, lo que una empresa o negocio posee” (p. 5). Entre ellos están:

- Estado de situación financiera.
- Estado de resultados.
- Estado de flujo de efectivo.

Para los administradores de las agencias bancarias, es muy importante

conocerlos porque en base a toda la información presentada en los estados financieros, podrán tomar una mejor decisión para aprobar los créditos de la agencia que está a su cargo.

Los estados financieros sirven a las entidades de crédito para saber si una empresa es o no rentable y cuál es el riesgo de prestarles dinero, así como los límites y la cantidad que pueden darles. De la misma manera, los accionistas podrán saber si están ganando o perdiendo al depositar su confianza (y sus ahorros) en una organización. A continuación, se explican los detalles sobre los estados.

A. Balance General o de Situación.

Un balance general proporciona información detallada sobre los activos, pasivos y el patrimonio de una empresa. Con el análisis del balance general se puede observar la situación financiera de la empresa en un momento determinado, muestra lo que debe el negocio, lo que posee y lo que se ha invertido.

a. Activos.

Se trata de los bienes (normalmente físicos) con valor que tiene una empresa. Normalmente, esta puede venderlos o usarlos para elaborar productos u ofrecer servicios que también pueden venderse, e incluyen: vehículos, mobiliario, equipos e inventario. También se consideran activos aquellos bienes intangibles, es decir, que no se pueden tocar pero que, sin embargo, existen y tienen valor, como las marcas comerciales y las patentes. Las inversiones que hace la empresa se incluyen dentro de este grupo, así como el dinero en efectivo.

b. Pasivos.

Se trata de la cantidad de dinero que una empresa debe a terceros. Pueden incluirse todo tipo de obligaciones, como los préstamos que normalmente se solicitan a la hora de lanzar un nuevo producto, el alquiler de un edificio, lo que se debe a los

proveedores por los materiales, las nóminas de los empleados, los costes de limpieza o los impuestos. Las responsabilidades también incluyen las obligaciones de proporcionar bienes o servicios a sus clientes en el futuro.

c. Patrimonio.

El patrimonio de los accionistas también suele conocerse con los conceptos de capital o patrimonio neto. Hacen así referencia al dinero que le quedaría a la empresa si esta vendiera todos sus activos y, además, pagara todo su pasivo. Esta cantidad restante pertenece a los accionistas o propietarios del negocio.

B. Estado de Resultados.

El estado de resultados es un informe que muestra los ingresos que una empresa obtuvo durante un periodo de tiempo concreto (normalmente durante un año o parte del mismo). Se señalan así los costes y los gastos asociados a esa obtención de ingresos. El resultado final muestra las ganancias o las pérdidas netas de la compañía, es decir, cuánto ganó o perdió durante un tiempo.

Las declaraciones de ingresos también reportan las ganancias por acción, es decir, cuánto dinero recibiría los accionistas si la empresa decidiera repartir todas las ganancias netas del periodo. En la parte superior de la cuenta de resultados está la cantidad total que provienen de las ventas de productos o servicios, denominados «ingresos brutos o ventas» (se llaman brutos porque no se han deducido los gastos, aún). A continuación, se indica la cantidad de dinero que la compañía no espera cobrar en ciertas ventas debido, por ejemplo, a descuentos o devoluciones de mercancías.

a. Los ingresos netos.

Cuando se restan los rendimientos y las provisiones de los ingresos brutos, se obtienen los ingresos netos de la empresa, que es el dinero en «limpio», es decir, sin las deducciones por devoluciones y descuentos.

Por otra parte, están los diferentes gastos operativos, que también hay que reflejar. Aunque estas cifras pueden reportarse en varios pedidos, tras los ingresos netos normalmente se exponen los costes de las ventas.

Todos los estados financieros de la empresa están relacionados dando lugar a las ganancias y/o pérdidas de la empresa.

Esto indica la cantidad de dinero que la empresa gastó para producir los bienes o servicios que vendió durante el periodo contable. La denominada «ganancia bruta» o «margen bruto» es el subtotal al que se llega después de restar los costes de venta de los ingresos netos.

b. Gastos operativos.

Se trata de los gastos destinados a respaldar las operaciones de una empresa, durante un periodo determinado, por ejemplo, las nóminas del personal y los costes de investigación de nuevos productos. Estos gastos son diferentes a los de ventas, porque no pueden vincularse directamente a la producción de los productos o servicios que se ofrecen.

C. Estado de Flujo de Efectivo.

Los estados de flujos de efectivo informan de las entradas y salidas de efectivo de una empresa. Esta información es muy importante, porque cualquier negocio necesita tener suficiente efectivo disponible para hacer frente a sus gastos y comprar activos. Si bien un estado de resultados puede mostrar si una empresa obtuvo ganancias, el flujo de efectivo informa de si generó efectivo, como su propio nombre indica.

Estos datos muestran los cambios acaecidos en el tiempo, en lugar de montos absolutos en un momento determinado. Así, reutiliza y reordena la información del balance de la empresa y el estado de resultados. En general, los estados de flujo de efectivo se dividen en tres grandes partes, cada una de ellas revisa estos datos de estas

actividades: operativas, de inversión y de financiación.

3.1.2. Teoría de la calidad.

3.1.2.1. Orígenes y Tendencias de la Calidad Total.

Rojas (2003) explica los orígenes de la siguiente manera:

A. El hombre de las Cavernas.

Esta época es llamada así, debido a que los antiguos hombres habitaban en cuevas. Donde su principal actividad era abastecerse de comida, por lo que vivían prácticamente de la recolección de los productos que encontraban en la naturaleza. Eran seres nómadas, y su organización era simple, y muy parecida a la de ciertos grupos de animales, tenían un líder, y todos realizaban las mismas actividades como la pesca, la caza, la recolección, etc. Y guardaban respeto hacia las mujeres. En esta época, también llamada de recolección, la calidad se basaba básicamente en la inspección y la mejor selección de alimentos.

B. La Usufactura.

Esta época consistía en elaborar un producto para el uso propio. Para esta actividad, el hombre desarrolló los primeros conocimientos científicos que tuvo, para poder elaborar las herramientas que necesitaba para cazar, pescar, etc. Como arcos, flechas, cuchillos, vestimentas.

Con el paso del tiempo, el hombre se dio cuenta de que él podía mejorar la calidad de sus alimentos, por lo que decidió experimentar y mejorar tanto sus armas como sus métodos de agricultura, le permitió desarrollar su propia tecnología, pasando de la era de las cavernas, a la era de los metales.

Desde entonces, la administración de la calidad, surge como un proceso para mejorar el conocimiento y la posición del hombre.

C. La manufactura.

Con el crecimiento demográfico de las tribus, se fueron transformando en comunidades, situación que modificó los sistemas de organización, y pronto los líderes se convirtieron en gobernantes, se originaron los templos, los palacios, los sacerdotes, y el conocimiento empezó a centralizarse.

Exigió que las tareas se organizaran de forma más perfeccionada, y el trabajo se especializó de tal forma que surgieron los artesanos y los especialistas; y se originó la burocracia.

El artesano destacaba por la elaboración de productos específicos: el fundidor, que fabricaba armas, herramientas y utensilios; el curtidor, que curtía las pieles; y el alfarero que elaboraba vasijas y artículos de barro.

3.1.2.2. Evolución Conceptual de la Calidad.

Tal como menciona Cubillos y Rozo (2009), el concepto de calidad propiamente dicho, se inicia en la etapa de la administración científica, específicamente con la aparición del control de calidad por inspección, y es en este punto donde se define los criterios de medición para que un producto pueda ser considerado bueno o malo.

La evolución del proceso de control de calidad, se ha notado por el evidente cambio desde el proceso de control realizado por inspección a todas las unidades, a un proceso realizado con criterios y herramientas estadísticas.

Se puede identificar cuatro etapas del desarrollo de la calidad, desde el punto de vista conceptual: control de calidad, aseguramiento de la calidad, proceso de calidad total y mejora continua de la calidad.

3.1.2.3. Aportaciones a la Calidad.

Siguiendo a Cubillos y Rozo (2009), a lo largo de la historia existen aportes importantes de estudiosos de la calidad, reconocidos mundialmente, entre los

principales aportantes se encuentran William Edwards Deming, Joseph M. Juran, Kaoru Ishikawa, Philip Crosby, William Ouchi y Armand V. FFeigenbaum.

A. *William Edwards Deming.*

Las aportaciones de Deming revolucionaron el estilo de dirección americano, los principios de Deming establecían que mediante el uso de mediciones estadísticas, una compañía debía ver su funcionamiento, para luego desarrollar maneras de mejorar dicho sistema, siguiendo los catorce puntos y teniendo presente los siete pecados mortales. Para Deming la calidad se define como una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua.

Referente a los catorce puntos, estos son útiles tanto para las pequeñas organizaciones como en las más grandes, en las empresas que ofrezcan servicios y en las que se dedican a la fabricación de productos, es útil para un departamento o para toda la entidad, Deming propone esta teoría a partir de observaciones directas, tal como se menciona en lo siguiente:

- Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y servicio.
- Adaptar la empresa a la economía en que se vive.
- Evitar la inspección masiva de productos.
- Comprar por calidad (no por precio) y estrechar vínculos con los proveedores.
- Mejorar continuamente en todos los ámbitos de la empresa.
- Formar a los trabajadores para la mejora del desempeño.
- Adoptar e implantar el liderazgo.
- Eliminar el miedo para que las personas den lo mejor de sí.
- Romper las barreras entre departamentos.
- Eliminar consignas, sustituyéndolas por acciones de mejora.
- Eliminar incentivos y trabajo a destajo.

- Eliminar barreras a las personas que evitan sentirse orgullosa de su trabajo.
- Estimular a la gente para su mejora personal y
- Aplicar el PDCA o PHVA, y evitar los siete pecados mortales.

Asimismo, Deming pronuncia el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), también conocido como Círculo de Deming. El cual es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, también denominada “espiral de mejora continua”, que suele ser utilizado en los sistemas de gestión de calidad.

B. Joseph M. Juran.

Por su parte Juran, crea la conciencia de la crisis de la calidad, el papel de la planificación de la calidad en esa crisis, y es necesario de revisar el enfoque de la planificación de la calidad.

Establece un nuevo enfoque de la planificación de la calidad. Asimismo, provee la formación sobre como planificar la calidad, utilizando el nuevo enfoque, ayuda al personal de la empresa, para volver a planificar los puntos que reiteradamente poseen deficiencias de calidad inaceptables, también ayuda al personal de la empresa para utilizar el dominio resultante en la planificación de la calidad de forma que se evite la creación de problemas crónicos nuevos.

Juran define la calidad como la aptitud para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente, refiere acerca de la administración de la calidad total (TQM), como la integración e interrelación de todas las funciones y procesos en una organización, con el fin de lograr el mejoramiento continuo de los productos y servicios y obtener la satisfacción del cliente.

Su principal aporte consiste en la trilogía de los procesos, los cuales se encuentran interrelacionados:

a. Planeación de la calidad.

Proceso en el cual se hacen las preparaciones para cumplir con las metas de calidad y cuyo resultado final es un proceso capaz de lograrlo bajo las condiciones de operación.

b. Control de la calidad.

Es el que permite comparar las metas de calidad con la realización de las operaciones, su resultado final es conducir las operaciones de acuerdo con el plan de calidad.

c. Mejora de la calidad.

Es el que rompe con los niveles anteriores de rendimiento y desempeño, su resultado final conduce las operaciones a niveles de calidad marcadamente mejores de aquellos que se han planteado para las operaciones.

C. Kaoru Ishikawa.

Ishikawa explicó el interés y el éxito de los japoneses en la calidad, basándose en la filosofía del Kanji (escritura de letras chinas), puesto que la dificultad de su aprendizaje, favorece los hábitos de trabajo preciso. La base filosófica de sus ideas es de tipo roussoniano: en el que indica que el hombre es bueno por naturaleza y se implica positivamente con aquello que le afecta. De allí que proviene la crítica de Ishikawa al modelo productivo de Occidente, en el que el trabajador recibe un trato irrespetuoso con su dignidad humana. Por lo que el trabajador era reducido a un objeto desechable, a un robot que cumplía las órdenes de los jefes. Por ello para romper esa dinámica, Ishikawa intentaba conseguir el compromiso de los obreros como personas: ya que asumía solamente así los trabajadores tendrían interés en mejorar la calidad y la producción.

Desde ese punto de vista, Ishikawa define el control de calidad como el

producto de desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad lo más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

Sus principales aportes constituidas por siete herramientas básicas son: la gráfica de Pareto, el diagrama de causa-efecto, la estratificación, la hoja de verificación, el histograma, el diagrama de dispersión y la gráfica de control de Shewhart.

Asimismo, promueve el control de calidad empresarial (CWQC) que enfatiza en que la calidad debe observarse y lograrse no solo en el producto sino también en el área de ventas. La calidad de administración de la compañía en sí, y la vida personal; conlleva a la disposición de directivos con habilidades ingenieriles, de gestión de recursos humanos, a constituir la base de los círculos de calidad, a los que define como pequeñas unidades de trabajo próximos que potencian el desarrollo de habilidades, trabajo en equipo y rotación.

D. Philip Crosby.

Crosby implementó la administración preventiva, como modelo de dirección. Además, bajo su filosofía señala que hay tres mitos sobre la calidad, que se describen: Primero: la calidad es intangible. Por ello, se menciona la alta calidad, calidad de exportación, producto bueno o malo, servicio excelente o pésimo. Segundo: la calidad cuesta, donde lo costoso, realmente, se encuentra en los errores y los defectos, no en la calidad en sí misma; por tanto, nunca será más económico tolerar errores que “hacerlo bien desde la primera vez”, y no habrá un “punto de equilibrio” entre beneficios y costo de calidad. Tercero: Los defectos y errores son inevitables.

Bajo el pensamiento de Crosby la calidad es gratis, es cumplir los requerimientos de un cliente, al lograr cumplir con dichos requerimientos, se logra cero defectos.

Como sus principales aportaciones se encuentra que es el creador del concepto

cero defectos. También desarrolló un concepto denominado los absolutos de la calidad total, cuyos principios son:

- La calidad se define como cumplimiento de requisitos.
- El sistema de calidad es la prevención.
- El estándar de realización es cero defectos.
- La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

E. William Ouchi.

Es el autor de la teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. Ouchi analiza la utilidad de aplicar el enfoque directivo japonés en el ámbito norteamericano.

Este estudioso motivado por conocer las causas de la productividad japonesa, inició un estudio de empresas norteamericanas y japonesas, en el que su objetivo básico, era encontrar los principios de aplicación universal en las unidades empresariales, que fuesen independientes de los principios propios de la cultura, que ayudasen a determinar qué podía aprenderse de las técnicas administrativas japonesas. Según Ouchi, la productividad se logra al implicar a los trabajadores en el proceso, base de su teoría.

De sus estudios, llega a la conclusión principal, de que la elevada productividad se da como consecuencia del estilo directivo y no de la cultura, por lo cual considera que sí es posible asimilar como aportaciones japonesas, sus técnicas de dirección empresarial y lograr así éxito en la gestión de las organizaciones. Sin embargo, reconoce que los elementos culturales influyen en el establecimiento de una filosofía corporativa coherente con los principios de su teoría.

Para Ouchi calidad es hacer las cosas bien desde la primera vez, asimismo mediante la teoría Z proporciona medios para dirigir a las personas, de tal forma que

trabajen eficazmente en equipo. Las lecciones básicas de esta teoría, que pueden aprovecharse para el desarrollo armónico de las organizaciones, estas son:

- Confianza en la gente y de ésta en la organización.
- Atención puesta en las sutilezas de las relaciones humanas.
- Relaciones sociales más estrechas.

Esta teoría sistematiza las diferencias culturales entre las prácticas de gestión norteamericana y japonesa.

F. Armand Vallin Feigenbaum.

Plantea tres preguntas relativas al proceso de instrucción en calidad:

Primero. ¿Cuál es el alcance, la magnitud y la efectividad de la capacitación que la compañía da a los empleados para que adquieran los conocimientos y habilidades laborales específicos que se necesitan para el diseño, construcción y mantenimiento de la buena calidad?

Segunda. ¿Cuál es el efecto neto que las influencias informales diarias en el trabajo producido por la experiencia, contactos y orientaciones tan importantes en el proceso de capacitación en calidad en una compañía, tienen en lo que el personal piensa acerca de la calidad?

Tercera. ¿Cuál es el alcance, la magnitud y la efectividad de los esfuerzos de la compañía para instruir al personal en los conceptos modernos de calidad y en los programas y métodos del control de calidad?

Feigenbaum define la calidad como el resultado total de las características del producto y del servicio de mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento, a través de los cuales el producto o servicio en uso, logrará satisfacer las esperanzas del cliente. Define un sistema de gestión de calidad total como la estructura de trabajo operativo acordada, que abarca a la empresa y a la planta, que se documentan en

procedimientos técnicos y administrativos integrados, a fin de orientar las acciones del personal de forma coordinada, las máquinas y la información de la compañía y la planta de una manera eficaz. El sistema de gestión de calidad total (GCT) proporciona un control permanente e integrado de todas las actividades clave, que alcanza verdaderamente a toda la organización.

Como sus principales aportes se encuentra las 19 pautas que estableció para el mejoramiento de la calidad, las cuales son:

- Definición del control de la calidad total.
- Calidad versus calidad.
- Control.
- Integración.
- La calidad incrementa las ganancias.
- Se espera calidad, no se la desea.
- Los seres humanos influyen en la calidad.
- El CCT se aplica a todos los productos y servicios.
- La calidad abarca todo el ciclo de vida del producto.
- El control del proceso.
- Define sistema de GCT.
- Beneficios.
- El coste de la calidad.
- Organización para el control de la calidad.
- Facilitadores de la calidad, no policías de la calidad.
- Compromiso permanente por parte de la dirección.
- Use herramientas estadísticas.
- La automatización no es una panacea.

- El control de calidad en las fuentes.

3.1.3. Definición de Calidad.

De acuerdo a Peiró (2020) se define la calidad como la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio y que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades implícitas.

Existe el enfoque del llamado TQM (por sus siglas en inglés de *Total Quality Management*, Administración de la Calidad Total), que posee como característica principal la prevención, de tal manera que se eliminen los problemas antes de que aparezcan. Se trata de un proceso de mejora continua en la que no hay meta fija, pero sí etapas constantes de mejora. La gestión de calidad total se extiende más allá de la propia organización que implica también a suministradores y a clientes. Desde este punto de vista, la calidad total entiende por cliente, aquel que participa en el proceso productivo y no es sólo la persona que recibe el producto. Por ello, bajo este lineamiento son consideradas objetivos esenciales, la satisfacción tanto del usuario final como del empleado, además tiene en cuenta a las autoridades subvencionadoras o gestoras, las autoridades implicadas, los proveedores, los propios directivos, otros centros con los que se colabore e incluso la opinión pública. Los cuatro puntos básicos que marcan la tendencia de TQM son: mantener como principal objetivo, la mejora de los productos y servicios; actuar de manera que la calidad no dependa de las inspecciones; formar continuamente al personal y desaparecer las barreras entre los servicios, así como toda forma de dirección por cifras.

A. Balance General o de Situación.

Martínez (2019), señala que las organizaciones en la actualidad están implementando el modelo de gestión de calidad basado en procesos, menciona que, para que una organización funcione eficazmente, la organización tiene que establecer y

gestionar diversas actividades entre sí. Es un enfoque basado en procesos porque aplica un sistema de procesos dentro de la organización, en la identificación e interacción de éstos, así como la gestión propiamente dicha para producir los resultados deseados. La figura 10 ilustra las relaciones y vínculos entre los procesos, donde los clientes cumplen un rol importante para definir los requisitos como entradas. El seguimiento de la satisfacción del cliente por su parte, requiere una evaluación de la percepción del mismo, acerca de si la organización ha cumplido, cumple o no con sus requisitos.

Figura 10

Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos



Nota. Recuperado de (Moquillaza, 2017) - <https://bit.ly/3H8LcaL>

El enfoque permite aplicar la metodología planteada por Deming, denominada Círculo Deming, que se compone por PHVA: **Planificar**, que significa establecer objetivos y procesos para obtener resultados según requisitos del cliente y políticas organizacionales. **Hacer**, lo que implica implementar los procesos; seguido por **Verificar**, que es el seguimiento a los procesos, productos respecto a las políticas, objetivos y requisitos; y **actuar**, que significa tomar acciones para mejorar continuamente. De acuerdo a este método se considera fundamental aplicar los ocho principios de la gestión de la calidad que se menciona en lo siguiente.

B. Principios de la gestión de calidad.

Los principios que son de validez universal y se constituyen como las grandes premisas de las mejores prácticas, que se encuentra vinculado a aquella dirección que busca consolidarse, crecer y desarrollarse para tener éxito (ISO 9001:2015, 2017), los ocho principios de gestión de la calidad son los siguientes:

- a. Enfoque al cliente.* Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
- b. Liderazgo.* Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- c. Compromiso del personal.* El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- d. Enfoque basado en procesos.* Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- e. Enfoque de sistema de la gestión.* Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- f. Mejora continua.* La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- g. Toma de decisiones basada en hechos.* Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- h. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.* Una organización y sus

proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

C. Dimensiones de la Calidad Total.

Siguiendo a Martín (2018), se reconoce que la calidad total está compuesta por cinco dimensiones, las cuales son la calidad intrínseca del producto (o servicio), costo del producto o servicio, atención, seguridad y disposición, en las siguientes líneas se explica las dimensiones de calidad intrínseca del producto y la disposición:

- a. Calidad intrínseca del producto o servicio.* Se relaciona específicamente a las características inherentes al producto (o servicio) de allí el nombre de intrínsecas, son capaces de dar satisfacción al consumidor. Esto implicaría una serie de aspectos tales como: ausencia de defectos, fallas o errores, adecuación al uso, características agradables al usuario, confiabilidad, previsibilidad, etc. Características que pueden ser medidas a través de indicadores.
- b. Disposición.* Se refiere a la motivación que los empleados de la empresa manifiestan.

Una de las formas de evaluar la disposición es a través del nivel de ausentismo. Para que ocurra motivación en las organizaciones, estas deben esforzarse en pagar bien a los empleados, respetándolos como seres humanos y dándoles oportunidad de crecer como personas y en el trabajo, viviendo una vida feliz.

Capítulo IV

Descripción de las Actividades Profesionales

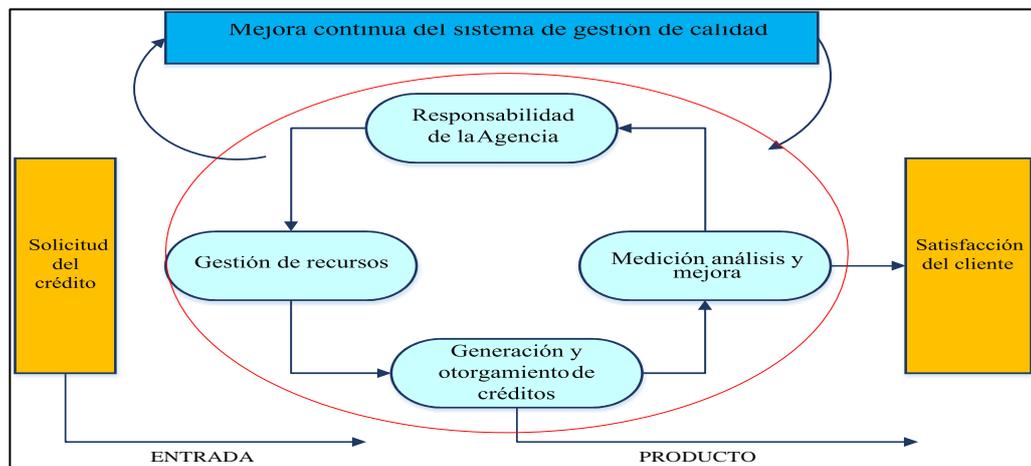
4.1. Descripción de actividades profesionales

4.1.1. Enfoque de Actividades Profesionales.

Luego del análisis de las diferentes metodologías de calidad, se ha elegido una metodología, en base a nuestra experiencia profesional y buenas prácticas de las instituciones del mismo rubro, que permite realizar un análisis general y completo. Dicha metodología se puede ilustrar a continuación.

Figura 11

Metodología propuesta para lograr una mejora de la cadena de valor dentro de la gestión de calidad



Nota. Adaptado de NTC ISO 9001,2008

Considerando que la mejora continua del sistema de gestión se debe dar en función a cuatro aspectos:

- (i) La responsabilidad que tiene el jefe de agencia, permite alcanzar el cumplimiento de las metas establecidas por la institución, que se cumpla la normatividad establecida dentro de los procesos, y acciones encomendadas a las agencias, que todo el recurso sea usado eficientemente, que permita contribuir con la visión de la CMAC Huancayo.
- (ii) Sobre la gestión de recursos; donde el recurso humano sea el pilar fundamental de la organización y que le permita lograr un clima laboral adecuado respecto al equipamiento, que sean usados adecuadamente y en su máximo potencial, siempre velando por el patrimonio de la institución.
- (iii) La generación y el otorgamiento de créditos; debe ser evaluado bajo los lineamientos que estipula las políticas de crédito; sostener una tasa baja de morosidad y una cartera pesada que no perjudique las finanzas de la organización; donde todos los profesionales involucrados deben ser el promotor de generar valor dentro de todo el proceso.
- (iv) Medición, análisis y mejora; debe permitir la toma de decisiones adecuadas y en el momento oportuno, de modo que permita realizar las correcciones inmediatas de encontrar deficiencias dentro de los procesos o de acciones. Este aspecto dentro de las agencias poco o nada se ha avanzado, mostrando debilidades en la toma de decisiones dentro de cada agencia.

Dentro de todo el proceso de la cadena de valor, debe existir dos prioridades, sin dejar de lado los demás pilares que también son importantes en la cadena de valor: el cliente externo (el solicitante de créditos) y el cliente interno (el recurso humano de la organización). Por un lado, el cliente externo debe sentirse satisfecho del servicio o

producto brindado por la institución; por otra, el recurso humano de la organización debe ser valorado, siendo el pilar fundamental, mostrando un rostro más humano de la Caja Huancayo sobre su personal que labora dentro de ella.

4.1.2. Alcance de las Actividades Profesionales.

El alcance de las actividades profesionales como administrador de agencia, será de nivel aplicativo y operativo, dado que las acciones a realizar, son cumplir las metas de la agencia y de la institución, de manera mensual y anual en el área de operaciones y créditos.

4.1.3. Entregables de las Actividades Profesionales.

El objetivo final del administrador de agencia es:

- Autonomía en la aprobación de créditos desde el monto de S/. 200 hasta los S/. 50 000 soles.
- Supervisar y realizar los seguimientos de las propuestas crediticias en pre y post desembolso.
- Acompañamiento en las vistas a los créditos en mora en los tramos de 8 a 30 días y en créditos vencidos mayor a 30 días de atraso (mora grupal).
- Encargado de realizar los comités de créditos en las mañanas y tardes, donde se expone y plantea las propuestas crediticias por parte de los asesores de negocio.
- Revisar, aprobar o denegar las propuestas crediticias.
- Realizar los comités de mora en compañía del jefe territorial de recuperaciones y funcionario de recuperaciones, los primeros días de cada mes.
- Revisar las actualizaciones cada seis meses de los estados financieros de los créditos otorgados como empresa o persona jurídica.
- Asignar en el sistema y delegar a los asesores de negocio, el arqueo de inventarios programados que se realizan en los meses de febrero, mayo, agosto y noviembre,

en los cuales se hacen arqueos de expedientes vigentes, castigados, cancelados y judiciales y pagarés castigados y cancelados.

- Revisar las ratios de gestión, para determinar la viabilidad y rentabilidad del negocio o empresa a evaluar.
- Revisar la ratio de apalancamiento financiero y definir la propuesta crediticia, para capital de trabajo no debe exceder o pasar el 1,5 % de apalancamiento, para activo fijo o compra de deuda no debe pasar del 2,5 %.
- Realizar el seguimiento y cumplimiento de las metas en el área de operaciones (ahorros, captaciones, transferencias, venta de micro seguros, entre otros), también en el área de créditos (saldo en colocación, número de clientes, mora en los tramos de 8 a 30 y cartera vencida mayor a 30 días), por motivos que se mide el alcance de metas al cierre de cada mes.

4.1.4. Metodologías.

Se entiende como metodología a los pasos secuenciales que son considerados dentro del proceso de investigación. Para el desempeño adecuado de las funciones, se han considerado como método general: analítico y sintético, por lo que, dentro de las actividades desarrolladas, permiten analizar cada expediente de créditos solicitantes, verificar si está conforme los documentos solicitados, así como los datos se encuentran actualizados; sintético ya que nos permite identificar las deficiencias o faltantes que tuviera el expediente.

Por su parte, como método específico consideraremos la observación, Monge (2011) afirma que la observación científica. “Es fundamentalmente sistemática, objetiva y posee los mecanismos de control que impiden caer en algunos errores propios de la subjetividad, de la ambigüedad y de la confusión” (p. 62). Toda la actividad desempeñada dentro de mis funciones es de observación, de verificación y contrastación de los datos que los analistas de negocios han elaborado para el

otorgamiento de los créditos.

Asimismo, el presente informe se basa en el método analítico- sintético ya que éstas dos metodologías complementarias permiten cumplir con los objetivos propuestos del presente informe; desde la perspectiva analítica permitirá descomponer la experiencia como administrador de agencia, en cada una de sus partes lo que permitirá describir las funciones y los problemas hallados, en tanto que el método sintético permitirá reunir el conjunto de conceptos estudiados en la carrera profesional para formular una solución global a los problemas encontrados.

El método específico usado para el presente informe también consta de la observación, ya que el informe se sirve de la información que procede de la observación de documentos y de la propia realidad.

4.1.5. Técnicas.

Niño (2011) define la técnica como “Operaciones, procedimientos o actividades de investigación” (p. 29). Frente a ello, para el informe de suficiencia, así como el desempeño de las labores, se ha considerado la técnica de la observación; definido como. “Uno de los ejercicios más inmediatos del ser humano, la cual le permite acercarse al mundo cotidiano y conocerlo, orientarse en él, evitar los peligros y solventar sus necesidades” (Niño, 2011, p. 61).

Tomando como referencia el concepto, todo el proceso desempeñado en el cargo, se ha usado a razón de que se requiere revisar minuciosamente los expedientes de créditos elaborados por los analistas de negocios y aprobados por el comité de créditos; asimismo, para la validación de información, se hace una búsqueda por diversos medios electrónicos: intrainstitucional, con el sistema para su verificación y contrastación de los datos; interinstitucional, con la consulta RUC, para verificar los datos en caso que ser persona natural o jurídica y otras instituciones.

4.1.6. Instrumentos.

Niño (2011) define al instrumento como “Elementos o materiales que permiten la ejecución o aplicación de las técnicas, como sería el cuestionario en la técnica de la encuesta” (p. 29). Considerando la definición de Víctor Niño, dentro de las actividades desempeñadas, se ha tomado el instrumento de registro, donde todo expediente remitido por los analistas de negocio, se verifican los saldos presentados en los estados financieros, haciendo cruce de información, con el sistema que cuenta la institución, de no ser así, son devueltos a los analistas para levantar las observaciones realizadas; por otra, para agilizar el proceso del desembolso se procede a actualizar los datos.

4.1.7. Equipos y Maquinarias Utilizados en el Desarrollo de las Actividades.

Los equipos y maquinarias que se usó como parte del cumplimiento de las funciones como responsable de administrador de agencia fueron:

Equipo.

- 1 computadora que muestra las siguientes características: marca HP Elite Desk 800 G3 SFF, Intel Core i5-7500 3,4 GHz, 8 GB DDR4, 1 TB SATA, V-Pro. DVD SuperMulti, video Intel HD Graphics 630, LAN GbE 10/100/1000 Mbps, teclado y mouse USB. Sistema Operativo Windows 10 Pro 64-bit.
- 1 impresora que muestra las siguientes características: Marca HP – Desk Jet. Advantage 1115.

4.2. Ejecución de las actividades profesionales

4.2.1. Cronograma de actividades realizadas.

El cronograma de actividades desarrolladas como parte de la experiencia profesional se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 8

Cronograma de Actividades realizadas durante el mes como parte de las funciones

NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES	2020 / 2021																														
	Semana 1							Semana 2							Semana 3							Semana 4									
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7			
Visita y supervisión de propuestas crediticias																															
<ul style="list-style-type: none"> - Identificar o tener un muestreo de 2 expedientes por cada asesor. - Realizar visitas en pre y post desembolso. - Realizar un informe a la gerencia mancomunada por créditos mayores a s/. 100,000 soles. - Adjuntar al expediente de créditos fotos de la verificación ínsito en los negocios y garantías de cada supervisión. - Realizar la observación y corrección por cada crédito verificado. 																															
Realizar los comités de crédito																															
<ul style="list-style-type: none"> - Existen tres comités de crédito en la agencia. - Se realizan dos veces al día, uno a las 08:15 a.m. y el segundo a las 04:00 p.m. - Revisión de casos y propuestas crediticias. - Exposición de créditos por montos mayores a s/. 20,000 soles. - Aprobación y denegación de créditos según la opinión de los integrantes del comité. - Presentación de cartas de invitación a clientes desertores o por ampliación de créditos. - Realizar el seguimiento y dar conformidad a las hojas de ruta por parte de los asesores de negocios. - Realizar comunicados y réplicas de los cambios efectuados por parte de la sub gerencia de negocios. 																															
Captaciones y Ahorros																															
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar el seguimiento semanal sobre el avance de metas del área 																															

NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES	2020 / 2021																																
	Semana 1							Semana 2							Semana 3							Semana 4											
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7					
de operaciones. - Verificar la buena atención y agilidad en las ventanillas y plataforma. - Realizar capacitaciones sobre la atención a los reclamos presentados por los clientes.																																	
Informe mensual a la Jefatura Regional																																	
- Informe de solicitudes generadas por la página web. - Informe de clientes desertores. - Memorándum de metas de asesores y registro en el sistema. - Informe mediante el SISTRA de reclamos. - Informe sobre el levantamiento de observaciones emitidos auditoría interna. - Informe de clientes expuestos al RDS (Riesgo de Sobreendeudamiento). - Informe sobre la gestión del procedimiento de las alertas tempranas. - Informe de las promociones de créditos y ahorros realizados durante el mes.																																	
Visita a Fiadores y Pre desembolsos																																	
- Se realiza del 1 al 10 de cada mes. - Se toma como muestra 10 fiadores y 10 pre desembolso. - Se realiza la visita a los 10 fiadores que a la fecha se encuentran en mora - sus avalados. - Se realiza la notificación mediante carta, indicando el compromiso y fecha de regularización de la cuota atrasada.																																	

4.2.2. Proceso y secuencia operativa de actividades profesionales.

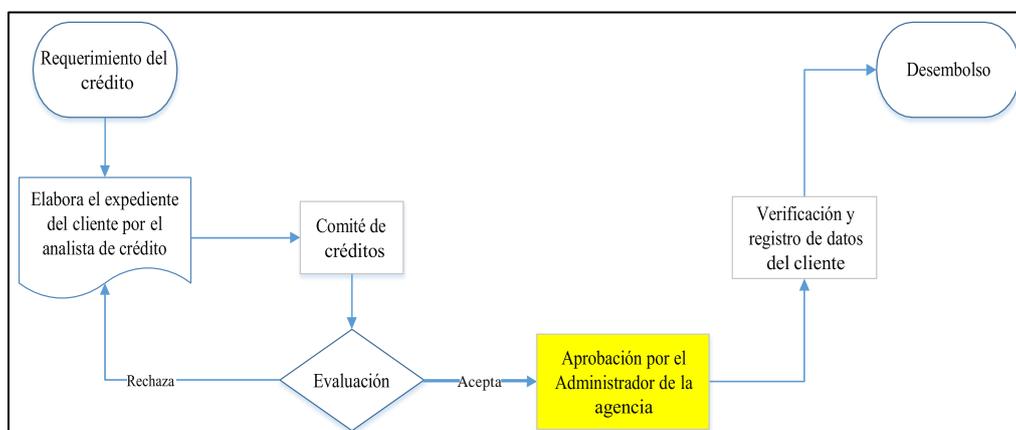
Los procesos que se realizan de forma usual como parte del desempeño de las funciones dentro de la agencia se muestran a continuación:

A. Expedientes de Créditos y Ahorros.

La figura 12 muestra los procesos para el otorgamiento de los créditos a los clientes solicitantes:

Figura 12

Flujograma del proceso para otorgar el crédito

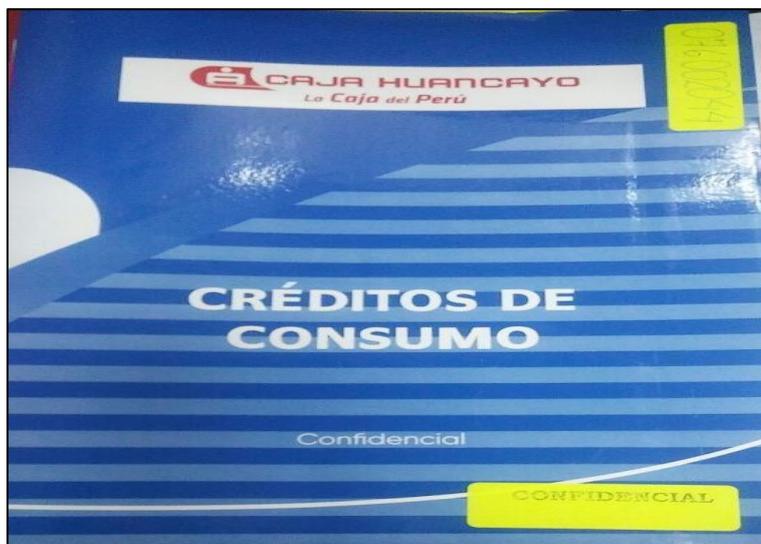


Los analistas de negocio, luego de realizar una evaluación del cliente solicitante de un crédito, el expediente es sometido y se expone ante el comité de créditos para su evaluación. Bajo el aval del comité, pasa en la aprobación por el administrador de la agencia quien brinda el visto bueno (VB) para seguir con el trámite y su posterior desembolso. Posterior a la aprobación y VB, se procede a verificar y el registro de datos del cliente, validando toda información proporcionada en el expediente.

Tal como se expresa en la figura 13, los expedientes donde se consigna la información personal, flujo financiero, aval, entre otros de los clientes son tratados de forma confidencial.

Figura 13

Expediente de crédito de consumo para validar y verificar los datos del solicitante

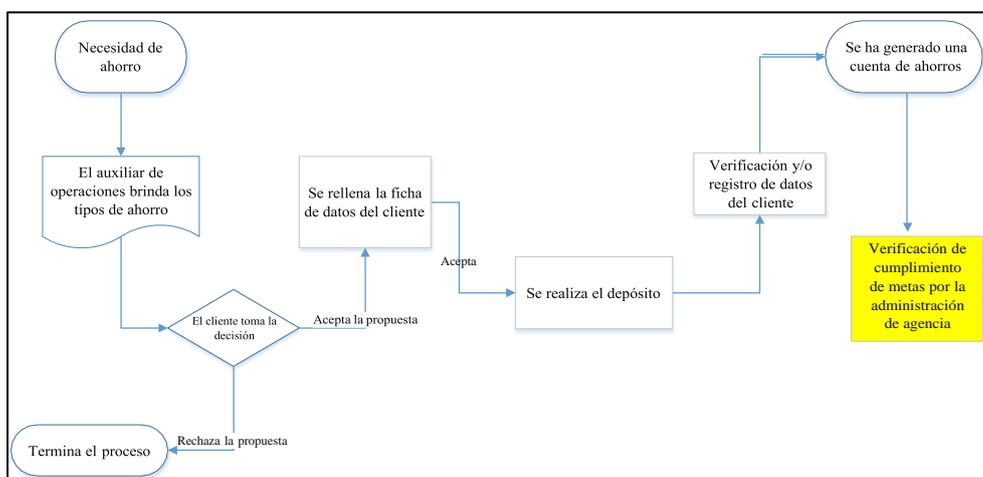


Nota. Recuperado de CMAC Huancayo

Mientras que, para los ahorros, se presenta la figura 14:

Figura 14

Flujograma del proceso para ahorro



B. Generación de Expedientes de Créditos y Ahorros.

- (i) En caso que sean clientes nuevos: para generar una cuenta de ahorro y/o crédito, se procede a generar el expediente, como puede visualizarse en la figura 15.

Figura 15

Creación de expedientes de ahorro y crédito en caso que el cliente sea nuevo

Nota. Recuperado de CMAC Huancayo.

- (ii) En caso que sean clientes recurrentes: se realiza la actualización de datos de los clientes (ver figura 16). Se toma como referencia el expediente elaborado por el analista de negocios. Asimismo se realiza llamadas telefónicas al cliente solicitante a fin de contrastar la información que se cuenta.

Figura 16

Aplicativo para la actualización de datos de los clientes

Nota. Recuperado de CMAC Huancayo

- (iii) En el caso de créditos o ahorros, se realiza para captura de firma de los clientes nuevos o en caso que hayan cambiado, previa validación con el Documento Nacional de Identidad (DNI) (Ver figura 17).

Figura 17

Captura de firmas de clientes nuevos o en caso que cambiaron de firma

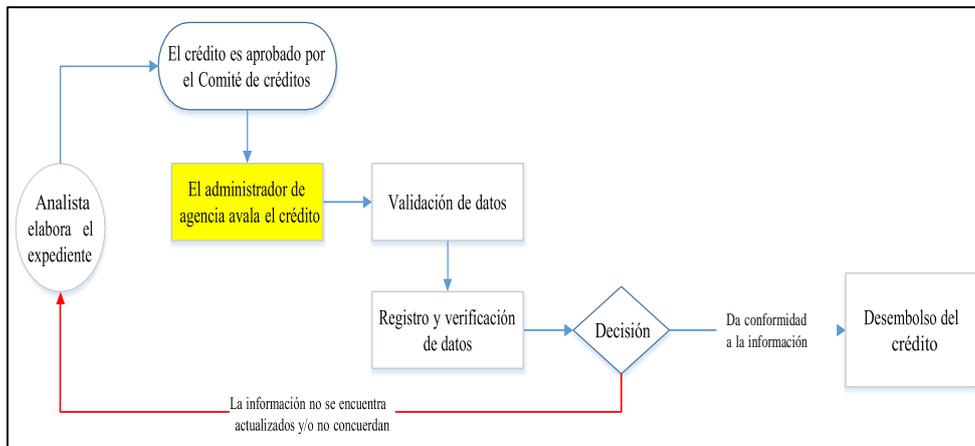
Nota. Recuperado de CMAC Huancayo

C. Sobre los Expedientes de Créditos.

Centrándonos en los expedientes de créditos. Es importante, que el expediente debe contener:

- Los requisitos mínimos que se requiere para el otorgamiento del crédito.
- La evaluación financiera elaborada por el analista de negocios.
- La actualización de datos de ser necesario.
- La firma de conformidad del comité de créditos.
- La conformidad del administrador de la agencia.

La figura 18 muestra, el flujo que permite la validación de los datos contenido dentro del expediente:

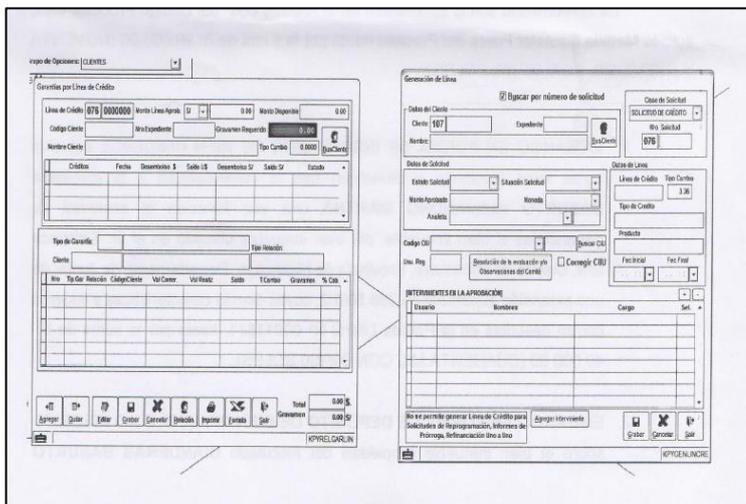
Figura 18*Flujograma para la validación de datos**Nota.* Elaboración propia.

El proceso inicia cuando todos los documentos que debe contener el expediente debe estar completo. Sin embargo, en caso que esté incompleto son devueltos al analista para completar lo faltante; de otro modo, en caso falten firmas por parte del comité de créditos, encabezado por el administrador de agencia, con su aval de este, se realiza el desembolso, pero queda pendiente para subsanar. Cabe resaltar que, dentro de este proceso, puede surgir irregularidades que puede ser o no subsanables.

Como parte del proceso, cuando son dos conyugues que solicitan crédito, es necesario que se genere una línea vincular para articular a ambos quienes participan en el crédito (ver figura 19).

Figura 19

Ingreso del expediente de crédito para genera línea vincular con los que participan en la solicitud del crédito

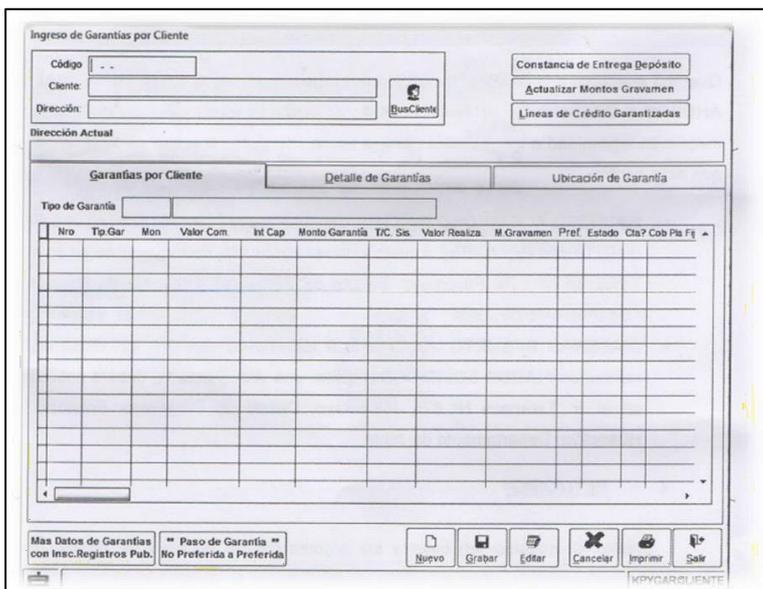


Nota. Recuperado de CMAC Huancayo

Todo crédito, cuando es solicitada por una persona natural o jurídica, se requiere de un aval o garantía, a fin de respaldar la recuperación del crédito. Frente a este, la figura 20 muestra el registro de garantías para avalar al crédito a desembolsar.

Figura 20

Garantías para avalar un crédito a desembolsar

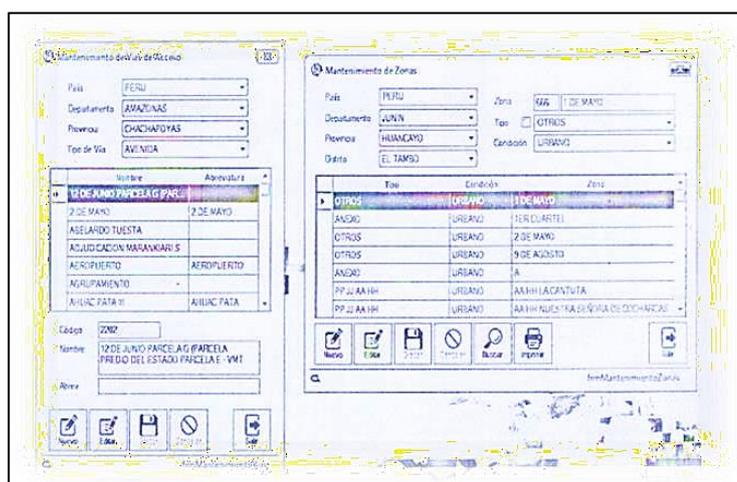


Nota. Recuperado de CMAC Huancayo

Es importante contar con la dirección domiciliaria actualizada del cliente; de modo que, en caso que el cliente se encuentre omiso, se cuente con la dirección del domicilio para realizar las posteriores acciones de recuperación, de ser necesario (ver figura 21).

Figura 21

Actualización de zona de residencia del cliente



Nota. Recuperado de CMAC Huancayo.

D. Sobre la evaluación de los estados financieros.

Parte de la labor como administrador de agencia, es realizar la evaluación de los Estados Financieros de todos los clientes solicitantes de crédito, sean estas personas naturales o jurídicas, del mismo modo, está el análisis de las ratios financieras para conocer la rentabilidad y liquidez del cliente, para hacer frente a sus cuotas del crédito.

La figura 22 muestra la solicitud del crédito que es ingresado por parte del analista de crédito, para su aprobación por la administración de agencia.

Figura 22

Solicitud para la evaluación del crédito

AGENCIA		TIPO DE CREDITO		CREDITO A PEQUEÑA EMPRESAS		EVA - SOLICITUD		FECHA SOLICITUD	
AG. BRUNO TERREROS - CHUPACA		PRODUCTO		A CUOTA FIJA		3791737		2021.11.27	
GRUPO DE CREDITO		MODALIDAD		EMPRESARIAL		0730049299			
				SIN CONVENIO					
DATOS DEL TITULAR		COD. CLIENTE		107018375836		CONYUGUE / CONVIVIENTE		SI	
APELLIDOS Y NOMBRES O RAZON SOCIAL		REPRESENTANTE LEGAL		REYES BRUNO, ROSER		FIADOR		NO	
DIRECCIÓN NEGOCIO		R. ATAHUALPA SIN		MANZANARES		CONCEPCION		JUNIN	
GRO NEGOCIO		GANADERIA, CAMELES, VENTA DE ANIMALES MENORES, VENTA DE ANIMALES MAYORES							
SOLICITUD DE CREDITO		MONEDA		SOLES		MORTO		50000.00	
		PLAZO		36 Cuotas, Cada 30 días		TIPO DE CAMBIO		1.0000	
MODALIDAD DE DESEMBOLO								FIADORES	
X) ABOHO EN CUENTA TITULAR		ENT. FIN: CMAC HUANCAYO		N° CTA: 107013211000796427					
INFORMACION									
DESTINO DEL PRESTAMO		AFLU-CONSTRUCCION Y/O REFORMULACION DE		50,000		GARANTIAS (Inmuebles, Sociedades y accionarias) SOLES			
Tipo Garantia		Derección		Prescritivo		V. Conectivo		V. Realización	
N° INM-DOCUMENTO IMPERFECTO		JR. LOS MANZANOS SIN		REYES BRUNO, ROSER		95,000.00		30,000.00	
TOTAL		50,000		TOTAL		95,000.00		30,000.00	
COBERTURA ± U.S.F.								50,000.00	
BALANCE GENERAL EXPRESADO EN SOLES									
A- ACTIVO		3491532		3791737		2021.08.13			
ACTIVO CORRIENTE		500		800					
DISPONIBLES		500		800					
CUENTAS POR COBRAR		0		0					
OTRAS CTAS. POR COBRAR		0		0					
ADELANTO A PROVEEDORES		0		0					
EXISTENCIAS		0		0					
ACTIVO NO CORRIENTE (Act. Fijo)		33,620		85,802					
TOTAL ACTIVO		34,120		86,602					
B- PASIVO									
PASIVO CORRIENTE		6,000		0					
PROVEEDORES		0		0					
OTRAS CTAS. POR PAGAR		0		0					
PRESTAMOS CORTO PLAZO		6,000		0					
PASIVO NO CORRIENTE (Previsiones LPI)		0		26,450					
TOTAL PASIVO		6,000		26,450					
C- PATRIMONIO									
PATRIMONIO		28,120		40,152					
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		34,120		66,602					
RATIOS DE GESTION									
Capital de Trabajo = Act. Cie. - Pas. Cie.		800							
Rotación CT-Ventas / Capital de Trabajo (veces)		28.44							
Financiamiento CT/Monto promedio CT (veces)		82.60							
Liquidez = Activo Cie. / Pasivo Cie.		0.00							
Rotac. Inventarios = Costo Mercaderías / Inventario (veces)		0.00							
ESTADO DE RESULTADOS EXPRESADO EN SOLES									
VENTAS NETAS		12,480		22,750					
COSTO DE MERCADERIAS Y/O PRODUCCION		7,273		15,378					
UTILIDAD BRUTA - MARGEN BRUTO		5,207		7,372					
GASTOS OPERATIVOS DEL NEGOCIO		669		1,433					
UTILIDAD OPERATIVA		4,538		5,938					
OBLIGACIONES DEL NEGOCIO (Cuotas)		1,558		1,230					
UTILIDAD NETA DEL NEGOCIO		2,980		4,658					
OTROS INGRESOS UNIDAD ECON. FAMILIAR		0		0					
OBLIGACIONES DE LA UNIDAD FAMILIAR (Cuotas)		0		0					
GASTOS FAMILIARES		743		788					
RESULTADO UNIDAD ECON. FAMILIAR		2,237		3,850					
% DEL RESULTADO DE LA U.E.F.		2,014		3,474					
PROPUESTA DEL CREDITO									
ANULISTA		EMATOS		MONTO CREDITO		50,000		N° DE CUOTAS	
COMITE DE CREDITOS		NIVEL 03 - JEFATURA REGIONAL		TASA (TEM)		1.369%		FRECUENCIA DE PAGO (dias)	
CIJU		1620		MONTO CUOTA		1,762.79		PLAZO DEL CREDITO (dias)	
LICITACION				PRIMER PAGO		11/09/2021		NRO DE DESEMBOLOS	
NIVEL DE RIESGO		NO SUJETO A EVALUACION SCORING						1	
FORTALEZAS: cliente cuenta con buenas referencias, estabilidad domiciliar, acumulaciones patrimoniales, cuenta con el apoyo de su conyugue, excluyentes de caja hpo.									
DEBILIDADES: robos, accidentes y/o enfermedades, falta de tecnología, competencia.									
SCORING: 100% normal en el sistema									
RIESGO DE SOBREENDEUDAMIENTO: cliente no cuenta con líneas de crédito									
Firma y Sello del Asesor de Negocio									
RESOLUCION DEL COMITE DE CREDITOS									
FECHA RESOLUCION		N° DE PAGARE		MONTO		PLAZO (dias)		PRIMER PAGO	
								Aprobado	
PERIODO DE GRACIA		MONTO CUOTA		TASA		%		Denegado Temporal	
N° DESEMBOLO		RECURSOS		N° CUOTAS/FREC. DE PAGO				Denegado Definitivo	
OBSERVACIONES:									

Nota. Recuperado de CMAC Huancayo.

Posterior a la presentación de la solicitud, se realiza las evaluaciones de los estados financieros: estado de situación financiera y estado de resultados. Como se presenta:

Figura 23

Evaluación de los estados financieros para la aprobación del crédito

EVALUACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS																	
Apellidos y Nombre o Razón Social		REYES BRUNO, ROSER										CODIGO EVA - SOLICITUD	FECHA EVALUACION				
Fecha de Tema de Inventario:		12/08/2021										378177 - 0730049299	12/08/2021				
INDICE	CANT	DESCRIPCION	FREC. VECES AL MES	DIAS BUENOS		DIAS MALOS		DIAS ESTÁNDAR		PRECIO DE COMPRA/ PRODUCC.	PRECIO DE VENTA	TOTAL MERCADERIAS	TOTAL COMPRAS / PRODUCC.	TOTAL VENTAS	Margen de Utilidad por prod./ Activ.	%Participac. Prod./Activ.	
R	0	VENTA DE QUESO	76	0	0	0	0	0	70	1	8.4495	12.5	0.00	15,378.09	22,750.00	32.40%	100.00%
R	1	VEHICULO	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00%	
TOTAL												0.00	15,378.09	22,750.00	32.40%	100.00%	

Stock	Cant.	Descripcion	UNID. PRODUCCIDAS	Unidad de Medida	Precio Compra	Total compra/Costo produc.	Total Stock
0	420	LECHE	LIT	1.40	588	0	
0	4	SAL	KLG	0.50	2.1	0	
0	2	CUAJID	UNID	0.65	1.35	0	
COSTO TOTAL					591.47	0.00	
COSTO UNITARIO					8.4495		

Stock	Cant.	Descripcion	UNID. PRODUCCIDAS	Unidad de Medida	Precio Compra	Total compra/Costo produc.	Total Stock
COSTO TOTAL							
COSTO UNITARIO							

A1 ACTIVO		66602	
A11 Activo Corriente		800	
A111 Disponibles		800	
A1112 Caja		800	
A1112 Bancos		0	
A112 Cuentas por Cobrar		0	
A113 Otras Cuentas por Cobrar		0	
A114 Adelantos a Proveedores		0	
A115 Existencias		0	
A12 Activo No Corriente		65802	
A121 Inmuebles Maquinaria y Equipo		65802	
A1211 Terrenos Edificios y Otras Construcciones		40000	
A1212 Maquinaria Equipo y Otros (Muebles Insumos)		25802	
A2 PASIVO		26450	
A21 Pasivo Corriente		0	
A211 Proveedores		0	
A212 Otras Ctas por Pagar		0	
A213 Prestamos a CP < 12 Meses		0	
A22 Pasivo No Corriente		26450	
A221 Prestamos a LP > 12 Meses		26450	
A3 PATRIMONIO		40152	
A31 Patrimonio		40152	
A4 PASIVO + PATRIMONIO		66602	

VENTAS		22750	
COSTO DE MERCADERIAS Y/O PRODUCCION		15378.09	
UTILIDAD BRUTA - MARGEN BRUTO		7371.91	
GASTOS OPERATIVOS DEL NEGOCIO		1433	
GASTOS PERSONAL		500	
GASTOS SERVICIOS		933	
UTILIDAD OPERATIVA		5938.91	
OBLIGACIONES DEL NEGOCIO (Cuotas)		1280.45	
CAJA HUANCAYO - PEGEMP		0	
CMAC HYD		1280.45	
UTILIDAD NETA DEL NEGOCIO		4658.46	
OTROS INGRESOS DE LA UNIDAD ECONOMICA FAMILIAR		0	
OTROS OBLIGACIONES DE LA UNIDAD FAMILIAR (Cuotas)		0	
GASTOS FAMILIARES		797.5	
RESULTADO UNIDAD ECONOMICA FAMILIAR		3860.96	
% DEL RESULTADO DE LA U.E.F 90		3474.86	

DESCRIPCION	TIEMPO	ESTACIONALIDAD ACTIVIDAD	MESES BUENOS/VARIABLE	MESES MALOS/VARIABLE
LOCAL	PROPIO	3 AÑOS	3	3
EXPERIENCIA EN LA ACTIVIDAD	PROPIO	3 AÑOS	3	3
HORAS QUE DEDICA A LA ACTIVIDAD	PROPIO	10	10	10

OBSERVACIONES Y/O COMENTARIOS DE LA UNIDAD ECONOMICA FAMILIAR

El cliente REYES BRUNO, ROSER, solicita un crédito CREDITO A PEQUEÑA EMPRESAS - A CUOTA FIJA - EMPRESARIAL, por el monto de 5000.00 a 36 cuotas, al cliente cuenta con local propio por 5 años mas, con una experiencia en el negocio de 5 años mas con una dedicación de 10 horas diarias. El negocio cuenta con 0 trabajadores atendiendo en un horario de 8AM - 4PM. El destino del crédito será invertido en COMPRAS DE INMUEBLES Y/O REMODELACION DE INMUEBLES CON FINES COMERCIALES.

CLIENTE REQUIERE EL CREDITO PARA LOS ACABADOS DE SU VIVIENDA.

Nota. Recuperado de CMAC Huancayo.

Una vez realizada la evaluación de los estados financieros del crédito, se realiza el dictamen final, de la decisión de aprobación o rechazo.

Figura 24

Formato RDS

FORMATO EVALUACIÓN RDS					
NOMBRES DE CLIENTE		REYES BRUNO, ROSER			
REPRESENTANTE / NOMBRES DE CÓNYUGE		LAURA OCAS, EDY KELLY			
TIPO DE CRÉDITO - SUB PRODUCTO		CRÉDITO A PEQUEÑA EMPRESAS - EMPRESARIAL			
Codigo Evaluación		3791737	Cod.Solebitud	0730043299	Fecha de Evaluación
					2021.08.12
1.989					
OPERADORES DE LA EVALUACIÓN RDS					
		Titular	Cónyuge	Total	
1	MONTO DE LA PROPUESTA DE CRÉDITO	50.000,00	0,00	50.000,00	Tipo de la Garantía
2	MONTO DEUDA DIRECTA CMACHYO	25.450,50	0,00	25.450,50	Valor de Realización de la Garantía
3	MONTO DEUDA DIRECTA SISTEMA FINANCIERO (RCC)	0,00	0,00	0,00	Clasificación de categoría de Riesgo del cliente
4	MONTO DEUDA INDIRECTA (Deuda línea no utilizada + Deuda carta fianza (1,00% + Deuda como interviniente (1,00%))	1.053,36	0,00	1.053,36	
5	Nº CRÉDITOS VIGENTES CMACHYO	2	0	2	Valor del Bien o Inmueble (Solo Créditos Hipotecarios)
6	Nº DE ENTIDADES SISTEMA FINANCIERO (RCC)	1	0	1	
7	CUOTA DEL CRÉDITO PROPUESTO + CUOTA DIRECTA DEL SISTEMA FINANCIERO	3.042,85	0,00	3.042,85	Factor de Conversión Crediticia (FCC)
8	CUOTA INDIRECTA (Cuota deuda línea no utilizada + Cuota deuda carta fianza + Cuota deuda como interviniente)	32,89	0,00	32,89	Titular
9	EXCEDENTE (UTILIDAD OPERATIVA + OTROS INGRESOS - GASTOS FAMILIARES)	5.141,41	0,00	5.141,41	Cónyuge
10	INGRESO UNIDAD FAMILIAR (INGRESO NETO - GASTOS FAMILIARES)	0,00	0,00	0,00	
11	PATRIMONIO	40.157,03	0,00	40.157,03	
RATIOS DE LA EVALUACIÓN RDS					
		Valor	Apetito	Tolerancia	Resultado
8	Nº CRÉDITOS VIGENTES CMACHYO	2	4	4,00	NO EXPUESTO
6	Nº DE ENTIDADES	1	6	6,00	NO EXPUESTO
(7+8)/9	CUOTA / INGRESO	0,00	0,00	0,00	NO APLICA
(7+8)/9	CUOTA / EXCEDENTE	0,00	0,95	0,92	NO EXPUESTO
(1+2+3+4)/11	RATIO DE APALANCAMIENTO	1,93	2,50	2,50	NO EXPUESTO
1/11	MONTO DEL PRÉSTAMO / VALOR DEL BIEN (Solo créditos hipotecarios)	0,00	0,00	0,00	NO APLICA
	PORCENTAJE DE INGRESO NETO (Solo créditos consumo)	0,00	0,00	0,00	NO APLICA
NIVEL DE RIESGO (1 o menos EXCEPCIONES "BAJO", 2 EXCEPCIONES "MEDIO", 3 o más EXCEPCIONES "ALTO")		ALTO			
		MEDIO			
		BAJO	X		
CONDICIÓN FINAL DE CLIENTE - RDS		NO EXPUESTO			
COMENTARIO					
cliente no está expuesto a RCS, respaldó patrimonio y mora de pago.					
GARANTÍA NETA		AUTOLICUABLE		HIPOTECA	
Tipo de garantía	PF	HP	PF	HP	
Porcentaje de cobertura	(1) 0%	(1) 32%	(1) 0%	(1) 32%	
Cobertura	(2) Mera Cobertura por PF	(2) Mera No coberturas por el PF	(2) Mera Total	(2) Mera Total	
					

Nota. Recuperado de CMAC Huancayo.

E. Sobre los expedientes judiciales.

Una de las funciones que realizo como profesional, es realizar el seguimiento para la recuperación de cartera en situación judicial (ver figura 25). Una vez identificado al cliente solicitante de crédito que se encuentra omiso y no ha cumplido con los pagos de las cuotas mensuales programadas, y considerando las características pertinentes se procede a cobrar bajo la vía judicial, el cual la CMAC Huancayo cuenta con un conjunto de profesionales que se encargan del proceso.

Figura 25

Expedientes de cartera por recuperar en situaciones judiciales



Nota. Adaptado de CMAC Huancayo.

La figura 26 muestra el aplicativo para realizar el inventario de los expedientes judiciales de los créditos en proceso de recuperar o cancelados.

Capítulo V

Resultados

5.1. Resultados Finales de las Actividades Realizadas

Los resultados finales deben evidenciarse en la baja cartera de clientes omisos, morosidad y cartera pesada (que se encuentran en vía judicial), mejorando la calidad de expedientes elaborados por los analistas de negocios. Sin embargo, todo este resultado es parte de la cadena de valor de cada proceso que debe pasar como el control, el filtro y la evaluación de calidad.

Desde el área donde me desempeño como administrador de la agencia, se lidera a los equipos de trabajo multidisciplinario, considerando que, dentro de los procesos, existen profesionales quienes requieren comprender el manejo del control previo. El mismo que se requiere de una planificación, que les permita tomar decisiones innovadoras dentro de la gestión de la agencia.

5.2. Logros Alcanzados

Los logros alcanzados desde que ingresé a laborar en la CMAC Huancayo fueron múltiples, empezando por la línea de carrera, ya que empecé en el área de operaciones, luego postulé para el cargo de administrador de agencia, a la cual accedí, y posteriormente, mi objetivo es conocer ampliamente las áreas de mi interés, para obtener mayor experiencia, ya que con ello voy a contribuir al desarrollo de soluciones estratégicas en la organización, cuando estuve desempeñándome en el área de negocios fue necesario conocer todo el proceso que implica el otorgamiento de los

créditos por los analistas hasta el desembolso, ya que las actividades que realizo se encuentran en el último tramo de ambos procesos; dentro del proceso, me desempeño en la generación de cadena de valor y el control previo, para cumplir el objetivo de que no pasen expedientes de crédito sin verificar que la información sea fehaciente. Asimismo, a mantener una información clara oportuna y de calidad, para la toma de decisiones, dentro de ello, implica el desarrollo de mis funciones a cabalidad y con mucha responsabilidad contribuye a la agencia en la cual desempeño mis funciones.

Es muy importante la labor que vengo desarrollando, ya que, es necesario llevar un control sistemático en todas las operaciones de la agencia para el cumplimiento de los objetivos de nuestra entidad. Referente al cumplimiento de metas, el trabajo de seguimiento constante de las moras, y realizar una adecuada, y minuciosa evaluación de los estados financieros de los clientes de crédito, permite que este servicio se realice con eficiencia.

5.3. Dificultades encontradas

Las dificultades encontradas, se evidencian en la generación de la cadena de valor. Debido a que, los analistas de crédito brindan o consideran dentro de los expedientes, información falsa o errónea, sin considerar la calidad del expediente (que cuente con los datos actualizados, que la firma de los analistas de negocios se encuentre plasmado en el documento de conformidad, entre otros); posterior a este proceso se encuentra la validación, registro y verificación de datos, evidenciando que no se genera un debido proceso de control de calidad de los expedientes de crédito.

Como parte de los miembros del comité de créditos, no existe una sanción drástica sobre el incumplimiento de las funciones, por lo que hasta la fecha siguen mostrando deficiencias en algunos expedientes de créditos.

Como parte del Comité de Mora, se han realizado reiteradas recomendaciones

a los analistas de negocios sobre las deficiencias encontradas dentro de los expedientes de negocios. Sin embargo, poco interés se ha tomado, evidenciándose debilidades dentro de los expedientes.

Existe deficiencia en el trabajo en equipo dentro de la agencia Jr. Bruno Terreros N.º 427, a razón de que existen intereses personales por parte de los analistas de negocios (el de cumplir con la meta planteada, de generar bonos adicionales por cumplimiento, oportunidades de ascenso, entre otros), si bien es parte del interés del cliente interno de la institución, pero que también debe de generar valor en el proceso donde se desempeña, que es el más importante dentro de las colocaciones de los créditos.

5.4. Planeamiento de mejoras

5.4.1. Metodologías propuestas.

Siguiendo el marco teórico de la evaluación de estados financieros y de calidad de los créditos mostrado en el capítulo tres, tomamos las dos teorías para generar la cadena de valor y de mejoras dentro del proceso, y el control interno que es fundamental dentro del cargo que me desempeño. La primera metodología propuesta, está orientada a la evaluación de los estados financieros en su fase de control previo, ya que es la correspondiente a las funciones del administrador de agencia; y la segunda, a la gestión de calidad en los procesos de otorgamiento de crédito, sobre todo, en la fase de gestión operativa de la Caja, dado que como administrador de agencia, se encuentra entre las funciones, la de velar por el cumplimiento del servicio de soporte de créditos y ahorros.

5.4.2. Descripción de la implementación

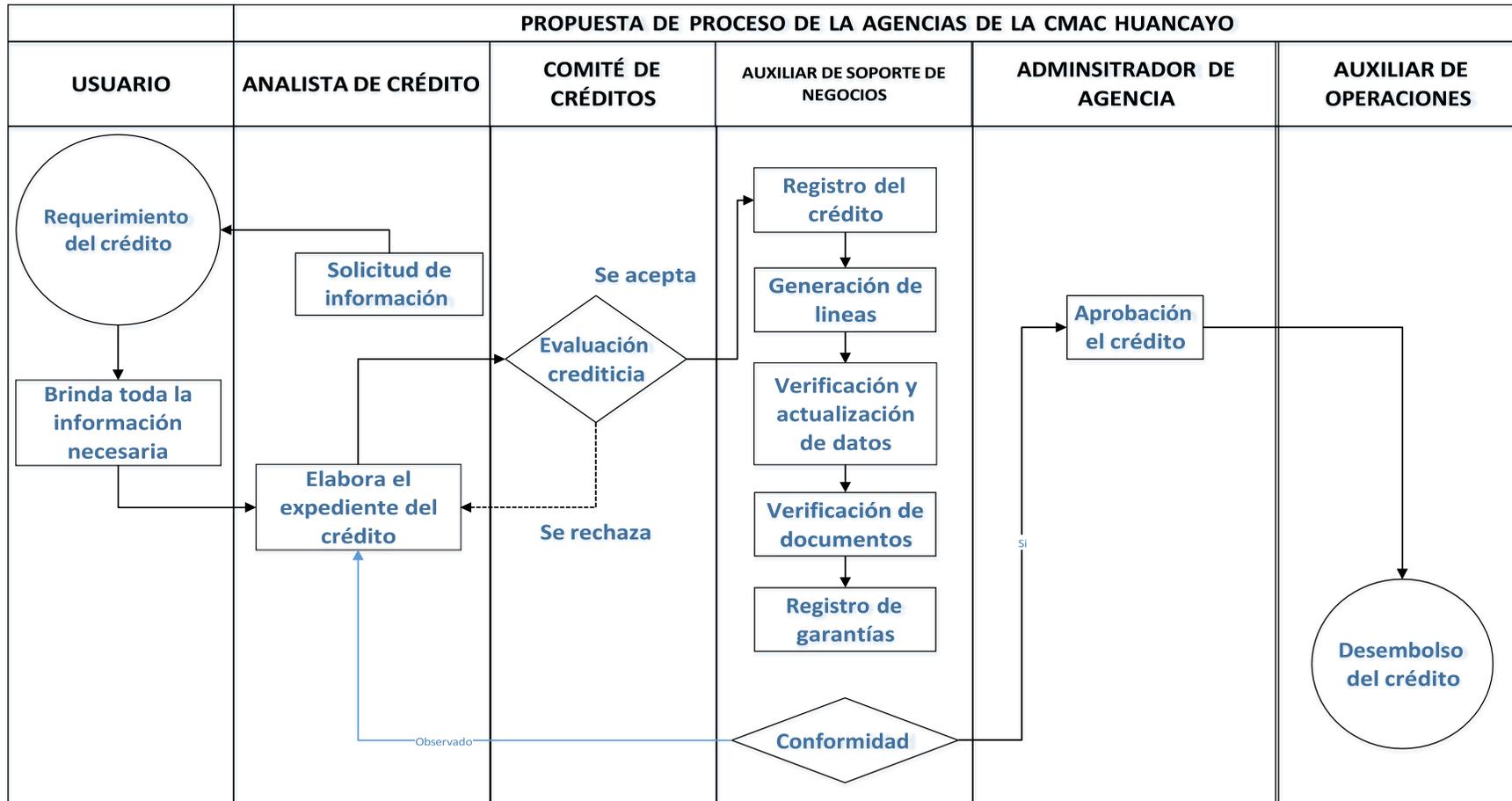
5.4.2.1. Mejora del Proceso del Otorgamiento de los Créditos.

Como parte de mejora de la cadena de valor se sugiere, que el proceso de

verificación, validación e ingreso de datos del cliente que solicita crédito, sea antes de la validación del administrador de la agencia, por lo que permitiría, en caso de encontrar debilidades en el expediente, inmediatamente sea devuelta al analista de negocios para levantar las observaciones realizadas; asimismo, de lograr este resultado, no será un cuello de botella, sino más bien luego del visto bueno del administrador de agencia, pasa a desembolso. La figura muestra este proceso modificado:

Figura 28

Propuesta de flujo de mejora para el otorgamiento de los créditos de la CMAC Huancayo



Nota. Elaboración propia.

5.4.2.2. *Respecto a la Mala Calidad de los Expedientes de Créditos.*

El analista de negocios debe cumplir con todos los procedimientos que estipula en las políticas de créditos, sobre todo con el ingreso de información confiable y precisa en los estados financieros. Asimismo, el comité de créditos avala el expediente que se encuentra bien y cumple con las características para llevar el proceso. Frente a esta situación, en caso que el cliente caiga en mora, o en su defecto se encuentra inubicable, debe de existir responsabilidades compartidas:

Respecto al comité de créditos. Debe existir responsabilidad administrativa por el comité de créditos ya que son quienes verifican, avalan al expediente elaborado por el analista de negocios.

Respecto al analista de negocios. En caso de no regularizarse la bitácora, se procede al bloqueo del sistema del asesor, a fin que subsane todas las observaciones realizadas.

- Debe aplicarse sanciones más drásticas que implique responsabilidad administrativa.
- El asesor de negocios, antes de ser rotado a otra agencia, antes de ser promovido, debe demostrar que su cartera no cuenta con deficiencias (sin moras, sin omisos).
En caso que exista, debe subsanar ante de transferir al nuevo analista de negocios que tomará la cartera.

Sobre la verificación de datos. Generar convenios con instituciones públicas y/o privadas que manejan información sobre identificación del cliente, verificación de los avales (sobre bienes muebles e inmuebles), que permita realizar un cruce de información para la validación y verificación de los datos brindados por cliente.

Sobre las dificultades de trabajo en equipo. Es importante el liderazgo del administrador de la agencia, frente a ello, es necesario, realizar un estudio sobre el

clima laboral y clima organizacional; a fin de proponer políticas de mejora del personal.

5.5. Análisis

Es importante generar una cadena de valor que permita mayor eficiencia, eficacia y economía dentro de todos los procesos. El servicio de ahorro y crédito son muy importantes y vinculantes a la vez. Captar excedentes de los clientes y colocar la misma con una tasa de interés, le permite a la CMAC Huancayo generar utilidades que es el fin último de dicha institución.

Las agencias, son las unidades más importantes de la CMAC Huancayo, ya que se encuentran articulados con el cliente. Es la unidad que ofrece servicios de ahorro y otorga créditos. Por el cual, el análisis debe centrarse en esta unidad.

Toda la cadena de proceso para otorgar de crédito, debe de brindar valor en cada una de ellas, debe demostrar ser ágil y de calidad; sin entorpecer cada proceso, siendo el fin último, la satisfacción del usuario. Las propuestas mencionadas en el apartado anterior, permite mejorar el proceso y generar valor en la elaboración del expediente de créditos y agilizar el proceso.

Por su parte, el rol que debe jugar el comité de créditos y de mora, debe ser un rol muy importante dentro de agencia, que permita analizar las deficiencias encontradas y proponer mejoras; sin embargo, no se realiza. Por su parte, la meta establecida a los analistas, puede ser riesgoso, ya que el buscar cumplir y lograr el bono adicional, le permite que disminuya la calidad de cartera de clientes que tienen, y esto se traduce en la evaluación y verificación de datos que tengo a mi cargo.

5.6. Aportes del Bachiller Para la Institución

Los aportes realizados, se expresan en propuestas realizadas a la CMAC Huancayo, serán remitidas a las gerencias correspondientes, a fin que puedan

considerar y realizar las acciones correspondientes.

Primero, el de la aplicación de un control previo, dado que, como administrador de agencia, sus funciones son, asegurar que las operaciones tanto de crédito como de ahorro, se inicie dentro de los lineamientos y procedimientos establecidos, a través de ello, se ha podido observar que es necesario fortalecer el Código de Ética del personal que labora en la Caja.

Por otra parte, para el cumplimiento de una gestión de calidad en los procesos, que es la segunda metodología de propuesta en el presente informe, las operaciones de crédito y ahorro deben ser eficientes, para lograr la satisfacción del cliente, que es el objetivo final de la entidad.

Conclusiones

1. La Caja Huancayo es una entidad microfinanciera de propiedad de la Municipalidad Provincial de Huancayo, que fue creada el 4 de junio del 1986, iniciando su funcionamiento el 8 de agosto de 1988. Al 2017 contó con 132 agencias que se encuentran ubicada en todas las regiones del Perú y una oficina principal ubicada en la ciudad de Huancayo. Según su estatuto, se dedica a operaciones de intermediación financiera. El objeto social de la entidad es de captar recursos del público y realizar operaciones de financiamiento, preferentemente a la pequeña y microempresa y estratos de población que no puede acceder a financiamiento.
2. La cartera de morosidad de la Caja Huancayo llegó a 3,38 %, el menor valor respecto a las demás cajas en el Perú. La provisión de la cartera se encuentra por encima del 152,02 %.
3. Las agencias son órganos que se encuentran adscritas al departamento regional de negocios, que tiene el fin de captar y colocar recursos financieros. Por su parte, la agencia donde laboro, se encuentra ubicada en el distrito de Chupaca, provincia de Huancayo, región Junín con dirección Jr. Bruno Terreros N.º 427; inició su funcionamiento el 22 de abril del 2014, a la fecha la administración está a mi cargo.
4. El cargo que desempeño es de administrador de agencia, me encargo de cumplir con las metas de la agencia de la institución de manera mensual y anual, tanto del área de operaciones y créditos, acompañó en las vistas de los créditos en mora, arqueo de expedientes, análisis de los estados financieros, para determinar la viabilidad y rentabilidad del negocio o empresa a evaluar, entre otros.

5. El diagnóstico como parte de mi experiencia profesional, no sólo se centra en mi cargo que desempeño, sino más bien en comprender el proceso de colocación de créditos específicamente, que implica a los analistas de negocios, las comisiones de créditos y de moras. Lo que ha evidenciado de que, por los analistas de negocios, no se brinda una adecuada información de los clientes, no se consignan adecuadamente los datos del cliente, no realizan la actualización de información de los clientes recurrentes. En el comité de créditos, existen deficiencias en la evaluación y aprobación de los créditos. Los resultados provocan una insatisfacción en los usuarios, en la demora del desembolso.

6. Para comprender toda la gestión, consideramos tomar la teoría de estados financieros y la gestión de calidad, que le permita mejorar la gestión de los procesos, teniendo un control en cada uno de los procesos que requiere, ya que como administrador de agencia la finalidad de las acciones que realizo, es el cumplimiento de los lineamientos y procedimientos establecidos, ya que la finalidad de la entidad es la satisfacción de los clientes, y la fidelización de los mismos.

Recomendaciones

1. Que los analistas de crédito ingresen información fehaciente a los estados financieros, para la mejor toma de decisiones respecto a los créditos a otorgar, de esta manera evitar que se caiga en mora y genere perdidas para la compañía.
2. A la institución, que el registro de datos al sistema por parte del auxiliarde soporte de negocios, debe realizarse posteriormente a la evaluación y aprobación del comité de créditos, a fin de generar cadena de valor y agilizar los procesos.
3. Es importante que la agencia, pueda evaluar a los analistas de negocios a fin de que cumpla estrictamente los procedimientos estipulados para evitar la omisión de los clientes.
4. Debe de generarse sanciones más drásticas a los analistas de negocios por el incumplimiento de los procedimientos estipulados al momento de otorgar créditos. Asimismo, al comité de créditos, debe de generarse sanciones por no cumplir con las responsabilidades encomendadas.
5. A los analistas de negocios, antes de rotarlos, ascenderlos o promoverlos, se debe realizar una evaluación de su cartera, subsanar los pendientes, y en caso de deficiencias, impedir su promoción hasta que se consolide, y que la cartera de clientes se encuentre en condiciones óptimas.

Referencias bibliográficas

- Caja Huancayo. (2016). *Misión y Visión: Caja Huancayo*. Obtenido de Caja Huancayo Web site: <https://bit.ly/3p3xK20>
- Caja Huancayo. (12 de octubre de 2020). *CajaHuancayo.com.pe*. Obtenido de <https://bit.ly/3H81FMz>
- Castellnou, R. (01 de setiembre de 2021). *Emburse captio*. Obtenido de <https://www.captio.net/blog/los-estados-financieros-basicos>
- Castillo, M. (17 de setiembre de 2020). *apd.es*. Obtenido de <https://www.apd.es/analisis-de-los-estados-financieros-de-una-empresa/>
- Cubillos Rodríguez, M. C., & Roza Rodríguez, D. (2009). El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista de la Universidad de la Salle*, 79 - 99.
- Keremcem, L. (24 de junio de 2019). *certus.edu.pe*. Obtenido de <https://www.certus.edu.pe/blog/que-es-un-proceso-contable/>
- Martín, J. (14 de setiembre de 2018). <https://www.cerem.pe/>. Obtenido de <https://www.cerem.pe/blog/las-8-dimensiones-de-calidad-total-de-garvin>
- Martínez, S. (31 de enero de 2019). *Jasmin*. Obtenido de <https://www.jasminsoftware.es/blog/consiste-balance-general/>
- Monge Alvarez, C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Colombia: Universidad Surcolombiana .
- Moquillaza Henríquez, S. (07 de julio de 2017). *researchgate.net*. Obtenido de https://www.researchgate.net/figure/Figura-3-Modelo-de-un-sistema-de-gestion-de-la-calidad-basado-en-procesos_fig2_318843326
- Nava Rosillón, M. A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 48-69.
- Niño Rojas, V. M. (2011). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Peiró, R. (04 de junio de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/calidad-2.html>
- Rojas Ramos, D. (26 de octubre de 2003). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teorias-de-la-calidad-origenes-y-tendencias-de-la-calidad-total/>