

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de Contabilidad

Trabajo de Suficiencia Profesional

**Informe de suficiencia profesional de la
administración de la agencia Izcuchaca de la Caja
Municipal Cusco S. A.**

Edwin Cayro Sanchez

Para optar el Título Profesional de
Contador Público

Cusco, 2024

Repositorio Institucional Continental
Trabajo de suficiencia profesional



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

TSP - CAYRO SANCHEZ EDWIN

INFORME DE ORIGINALIDAD

28%

INDICE DE SIMILITUD

27%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

13%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	7%
2	repositorio.continental.edu.pe Fuente de Internet	4%
3	repositorio.uncp.edu.pe Fuente de Internet	4%
4	www.cmac-cusco.com.pe:8050 Fuente de Internet	3%
5	documents.mx Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Universidad Andina del Cusco Trabajo del estudiante	1%
7	dialnet.unirioja.es Fuente de Internet	1%
8	Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega Trabajo del estudiante	1%
9	www.computrabajo.com.pe Fuente de Internet	

<1 %

10

Submitted to Universidad Internacional de la Rioja

Trabajo del estudiante

<1 %

11

pubhtml5.com

Fuente de Internet

<1 %

12

repositorio.unapiquitos.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

13

es.scribd.com

Fuente de Internet

<1 %

14

repositorio.uandina.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

15

1library.co

Fuente de Internet

<1 %

16

Submitted to EP NBS S.A.C.

Trabajo del estudiante

<1 %

17

www.coursehero.com

Fuente de Internet

<1 %

18

tesis.ucsm.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

19

dspace.cordillera.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

20

prezi.com

Fuente de Internet

<1 %

21

repositorio.unap.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

22

renati.sunedu.gob.pe

Fuente de Internet

<1 %

23

www.ecb.europa.eu

Fuente de Internet

<1 %

24

Submitted to Corporación Universitaria del Caribe

Trabajo del estudiante

<1 %

25

aprenderly.com

Fuente de Internet

<1 %

26

repositorio.uap.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

27

repositorio.uladech.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

28

repositoriodemo.continental.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

29

www.abansa.net

Fuente de Internet

<1 %

30

repositorio.unsaac.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

31

www.clubensayos.com

Fuente de Internet

<1 %

32

www.gov.br

Fuente de Internet

<1 %

33

samafind.sama.gov.sa

Fuente de Internet

<1 %

34

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

<1 %

35

Submitted to Universidad Tecnologica del Peru

Trabajo del estudiante

<1 %

36

dspace.ueb.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

37

evaluaciones.evaluacion.gob.ec

Fuente de Internet

<1 %

38

repositorio.unsa.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

39

www.fiduagraria.gov.co

Fuente de Internet

<1 %

40

www.iipm-mpri.org

Fuente de Internet

<1 %

41

www.inegi.gob.mx

Fuente de Internet

<1 %

42

www.researchgate.net

Fuente de Internet

<1 %

43

Submitted to Universidad Alas Peruanas

Trabajo del estudiante

<1 %

44

catalogo.pedagogica.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

45

ri.ues.edu.sv

Fuente de Internet

<1 %

46

vdocuments.mx

Fuente de Internet

<1 %

47

www.conpes.org.ni

Fuente de Internet

<1 %

48

www.pazpropiedades.com

Fuente de Internet

<1 %

49

www.pesca-con-mosca.com.ar

Fuente de Internet

<1 %

50

www.siiiau.udg.mx

Fuente de Internet

<1 %

51

es.slideshare.net

Fuente de Internet

<1 %

52

greenlining.org

Fuente de Internet

<1 %

53

mail.ues.edu.sv

Fuente de Internet

<1 %

54	redtrabaje.com Fuente de Internet	<1 %
55	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
56	www-org.mtas.es Fuente de Internet	<1 %
57	www.cnv.gob.ve Fuente de Internet	<1 %
58	www.fao.org Fuente de Internet	<1 %
59	www.intertel.com.mx Fuente de Internet	<1 %
60	www.linguatools.de Fuente de Internet	<1 %
61	www.revistacomunicar.com Fuente de Internet	<1 %
62	extranetperu.grupobbva.pe Fuente de Internet	<1 %
63	www.logistica360.pe Fuente de Internet	<1 %
64	www.venado24.com.ar Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas Apagado

Excluir coincidencias Apagado

Excluir bibliografía Apagado

TSP - CAYRO SANCHEZ EDWIN

INFORME DE GRADEMARK

NOTA FINAL

COMENTARIOS GENERALES

/0

PÁGINA 1

PÁGINA 2

PÁGINA 3

PÁGINA 4

PÁGINA 5

PÁGINA 6

PÁGINA 7

PÁGINA 8

PÁGINA 9

PÁGINA 10

PÁGINA 11

PÁGINA 12

PÁGINA 13

PÁGINA 14

PÁGINA 15

PÁGINA 16

PÁGINA 17

PÁGINA 18

PÁGINA 19

PÁGINA 20

PÁGINA 21

DEDICATORIA

A mis padres: Raúl Cayro Rodríguez y Graciela Sánchez De Cayro. Por su herencia para conseguir mis sueños y la lucha constante para un desarrollo pleno. desde la eternidad.

Edwin Cayro Sánchez

AGRADECIMIENTO

A mis hijos y esposa: Brigitte Patricia, Diego Raúl y Marisol. Por su paciencia y apoyo en conseguir mi profesión y un mañana mejor.

Edwin Cayro Sánchez

INDICE

<u>DEDICATORIA</u>	ii
<u>AGRADECIMIENTO</u>	iii
<u>INDICE</u>	iv
<u>RESUMEN EJECUTIVO</u>	vi
<u>INTRODUCCION</u>	vii
<u>CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA Y/O INSTITUCIÓN</u>	8
<u>1.1. DATOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN</u>	8
<u>1.1.1. Identidad</u>	8
<u>1.1.2. El propósito</u>	8
<u>1.1.3. Territorial</u>	8
<u>1.1.4. Temporal</u>	9
<u>1.1.5. Conceptual</u>	9
<u>1.2. ACTIVIDADES PRINCIPALES DE LA INSTITUCION Y/O EMPRESA</u>	9
<u>1.3. RESEÑA HISTORICA DE LA INSTITUCION Y/O EMPRESA</u>	10
<u>1.4. ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCION Y/O EMPRESA</u>	9
<u>1.5. MISION Y VISION</u>	14
<u>1.6. BASES LEGALES O DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS</u>	14
<u>1.7. DESCRIPCION DEL ÁREA DONDE REALIZA SUS ACTIVIDADES PROFESIONALES</u>	15
<u>1.8. DESCRIPCIÓN DEL CARGO Y DE LAS RESPONSABILIDADES</u>	16
<u>CAPITULO II: ASPECTOS GENERALES DE LAS ACTIVIDADES PROFESIONALES</u>	17
<u>2.1. ANTECEDENTES O DIAGNÓSTICO SITUACIONAL</u>	17
<u>2.2. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDAD O NECESIDAD EN ÁREA ACTIVIDAD PROFESIONAL</u>	21
<u>2.3. OBJETIVOS DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL</u>	22
<u>2.4. JUSTIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL</u>	23
<u>2.5. RESULTADOS ESPERADOS</u>	24
<u>CAPITULO III: MARCO TEÓRICO</u>	26
<u>3.1. BASES TEÓRICAS DE LAS METODOLOGÍAS ACTIVIDADES REALIZADAS</u>	26

3.1.1. Antecedentes internacionales.....	26
3.1.2. Antecedentes Nacionales	29
<u>CAPITULO IV: DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PROFESIONALES.....</u>	<u>31</u>
4.1. <u>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES PROFESIONALES.....</u>	31
4.1.1. <u>Enfoque de las actividades profesionales</u>	32
4.1.2. <u>Alcance de las actividades profesionales.....</u>	32
4.1.3. <u>Entregables de las actividades profesionales.....</u>	32
4.2. <u>ASPECTOS TECNICOS DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL</u>	33
4.2.1. <u>Metodologías.....</u>	33
4.2.2. <u>Técnicas</u>	36
4.2.3. <u>Instrumentos.....</u>	38
4.2.4. <u>Equipos y materiales utilizados en el desarrollo de las actividades:</u>	39
4.3. <u>EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PROFESIONALES</u>	39
4.3.1. <u>Cronograma de actividades realizadas.....</u>	39
4.3.2. <u>Proceso y secuencia operativa de las actividades profesionales.....</u>	40
<u>CAPITULO V: RESULTADO.....</u>	<u>41</u>
5.1. <u>RESULTADOS FINALES DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS</u>	41
5.2. <u>LOGROS ALCANZADOS.....</u>	43
5.3. <u>DIFICULTADES ENCONTRADAS</u>	50
5.4. <u>PLANTEAMIENTO DE MEJORAS</u>	51
5.4.1. <u>Metodologías propuestas</u>	53
5.4.2. <u>Descripción de la implementación.....</u>	53
5.5. <u>ANÁLISIS.....</u>	54
5.6. <u>APORTE DEL BACHILLER EN LA EMPRESA Y/O INSTITUCIÓN.....</u>	55
<u>CONCLUSIONES.....</u>	<u>57</u>
<u>RECOMENDACIONES.....</u>	<u>58</u>
<u>REFERENCIAS.....</u>	<u>60</u>
<u>ANEXOS.....</u>	<u>61</u>

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo describe las acciones, funciones, gestión así como los aportes aciertos y la implementación de procesos y flujos en el proceso crediticio un detalle de los logros desarrollados por el administrador de Agencia, para el logro de la metas institucionales dadas, así como el incremento de la rentabilidad de la institución, como también el cumplimiento de las metas de los analistas de crédito para el logro al 100% de la productividad que por consiguiente sus comisiones lleguen al tope, por ende sus remuneraciones sean mayores; con un buen y adecuado clima laboral , dentro de ello involucra dotar de herramientas, conocimientos, criterios y habilidades para una mejor gestión que minimicen el riesgo de crédito y el nivel de morosidad, así como el crecimiento en saldo de capital y el número de clientes de la Agencia Izcuchaca de la Caja Municipal Cusco S.A., como también se pretende que los niveles de morosidad se mantengan o disminuyan con menores provisiones, a pesar que se tuvo el gran impacto de la pandemia que generó una disrupción en el sector financiero, en donde las nuevas condiciones económicas exigió ser más finos para mantener los niveles de rentabilidad y utilidades para la institución; con la aplicación de estrategias, valores y principios para el cumplimiento de los objetivos y el logro de las metas en colocaciones y captaciones de la agencia, que al cierre del ejercicio 2022 se concretó como una de la mejores agencias de la Región Cusco Norte de la Caja Cusco S.A.; por tanto fue premiado como el Mejor Administrador, por haber logrado los mejores resultados en créditos y captaciones así como la productividad del equipo de negocios.

Palabras clave: Utilidades, productividad, créditos, morosidad.

INTRODUCCION

El presente trabajo expresa la experiencia de más de 20 años en el sistema financiero de las microfinanzas, el comportamiento del mercado y su movimiento; los cambios de los productos, los procedimientos, la formatearía y de manera general la tecnología crediticia que se va adaptando desde la Caja Cusco S.A. en función a él. Se describen las diferentes acciones o puntos de vista para la mejor gestión en un entorno cambiante y cada vez exigente para el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

El manuscrito encierra información relevante para la consulta y propuesta de valor para todas las personas que interactúan dentro del marco de las microfinanzas de manera especial personas que toman decisiones dentro de una agencia u oficina descentralizada con el objetivo de mantener un equipo unido inspirado en el crecimiento personal, profesional y laboral.

El control del nivel de morosidad de los créditos que se gestionan la interior de una agencia bancaria, así como la aplicación exitosa de los productos lanzados por la Gerencia de negocios de Caja Cusco S.A. que se traducen en dos indicadores claves en la administración, mora y colocaciones se logren en primer término la calidad de cartera esté dentro del nivel del apetito al riesgo definido por la empresa y el segundo elemento crezca según los niveles propuestos de forma mensual por la empresa siguiendo y en cumplimiento de las normas y políticas establecidas.

Para la elaboración del presente trabajo se ha tenido como guía y fuente políticas y normas emanadas por la Caja Cusco S.A. así como textos y publicaciones sobre Finanzas Corporativas, Marketing y administración como p. ejemplo. “Estrategia y ventaja Competitiva” de Michael E. Porter, Reglamento General de Créditos de Caja Cusco S.A. y otros.

CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA Y/O INSTITUCIÓN

1.1. DATOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN

1.1.1. Identidad

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. es una empresa pública con personería jurídica de derecho privado, que fue creada bajo el ámbito del Decreto Ley N° 23039 del 14 de mayo de 1980, con autorización de funcionamiento mediante Resolución S.B.S. N° 218-88 del 22 de marzo de 1988. Inicia sus operaciones el 28 de marzo de 1988 con los servicios de crédito prendario y contando con la Asesoría Técnica de la GTZ en el marco del convenio Perú-Alemania. Al segundo año de funcionamiento se le autorizó prestar los servicios de captación de ahorros del público y al tercer año el otorgamiento de créditos a la pequeña y microempresa y posteriormente otras modalidades de créditos.

1.1.2. El propósito

El principal objetivo de la Caja Municipal Cusco es apoyar a segmentos socioeconómicos que tienen acceso limitado a la banca tradicional, impulsando el desarrollo de la pequeña y microempresa, fomentando el ahorro en la población y otorgando créditos a las PYMES, contribuyendo con la descentralización financiera y democratización del crédito. (memoria anual: <http://www.cmac-cusco.com.pe>)

1.1.3. Territorial

La fuente de estudio es el mercado financiero de la Agencia de Izcuchaca de la Caja Municipal de ahorro y crédito Cusco S.A. que está ubicado en el distrito de Izcuchaca, provincia de Anta, Departamento de Cusco.

1.1.4. Temporal

Periodo: 2021-2022. El presente trabajo de investigación corresponde a la información suscitada en el periodo 2021 a 2022.

1.1.5. Conceptual

Un reciente estudio del banco mundial asegura que un 39% de los peruanos ahorra de alguna forma, no necesariamente en una entidad financiera, solo un 11% ahorra en una Entidad Financiera, por ende, tenemos pocas practicas con el sistema Financiero. (diario Gestion, 2018, pág. 42)

1.2. ACTIVIDADES PRINCIPALES DE LA INSTITUCION Y/O EMPRESA

El segmento económico Informal a nivel mundial no tenían el apoyo de las Instituciones Financieras por ende no podían realizar actividades propias ni crear su propio empleo, en la mayor parte los segmentos con menores recursos económicos denominados Pobres que no pertenecían al grupo de la inclusión financiera; para poder tener acceso a un préstamo les era casi imposible por que requerían una serie de requisitos como estar formalizados, tener ingresos estables y onerosos, buena garantía casas terrenos, propiedades ; es así que este sector NO atendido por la Banca tradicional, tuvo una gran demanda crediticia por lo que la primera Institución Micro financiera fue el Grammen Bank en Bangladés en el continente Asiático, que empezaron a prestar a este segmento de mercado cuyos ingresos diarios eran hasta de un dólar americano, los primeros prestamos fueron de cantidades minúsculas, pero ayudaron al impulso de economías domésticas a mejorar sus ingresos y calidad de vida creciendo de a apoco así mismo dinamizar la economía de ese país, crear empleo, incremento del PBI y otros indicadores conexos.

Los préstamos otorgados por las entidades financieras, en este caso las micro financieras ayudan de manera real y objetiva a los clientes que trabajan con créditos en la generación de valor o crecimiento de sus negocios, de manera especial a las Pymes y al sector informal.

La aparición de las entidades micro financieras de manera singular las Cajas Municipales de ahorros y créditos, empezaron a trabajar hacia el año 1980 con el asesoramiento técnico de la GTZ, bajo el marco de convenio Perú – Alemania, quienes apoyaron las formaciones de las Cajas Municipales en el Perú, siendo los municipios de algunos departamentos o provincias los dueños o accionistas que pusieron un capital semilla para la creación de estas entidades financieras.

El principal propósito de las cajas municipales es apoyar a los segmentos socioeconómicos que tienen accesos limitado a la banca tradicional impulsando el desarrollo del sector de la micro y pequeña empresa, fomentando el ahorro en la población y otorgando créditos a la micro y pequeñas empresas, contribuyendo a la descentralización financiera, democratización del crédito e inclusión financiera en nuestro país. (CMAC-C, 2010, pág. 28)

1.3. RESEÑA HISTORICA DE LA INSTITUCION Y/O EMPRESA

La Caja Municipal Cusco, inició sus operaciones el 28 de marzo de 1988 en su local institucional de la Calle Afligidos No 118, contando con la Asesoría Técnica del Convenio Perú Alemania GTZ. Al inicio, sus operaciones se concentraron en la atención de los créditos prendarios, en el año 1,989 la Superintendencia de Banca y Seguros autorizó a la Caja Municipal Cusco la captación de ahorros del público en sus modalidades de Ahorro Corriente y Plazo Fijo, ese mismo año se empezó a operar en moneda extranjera en la modalidad de compra- venta y posteriormente el año 1,993 captó ahorros en moneda extranjera.

En 1990, la Caja Municipal Cusco obtiene autorización para operar y otorgar créditos no prendarios, cumpliendo de esta forma con los objetivos institucionales: fomentar la Pequeña y Microempresa, constituyéndose desde entonces en líder en la atención créditos PYMES.

En 1994, como resultado de una eficiente gestión la Caja Municipal Cusco adquiere el local ubicado en Portal Espinar N° 146, donde instala su Oficina Principal, dejando el anterior local para el funcionamiento de la Agencia Afligidos.

En el año 2005 obtuvo el Premio a la Excelencia en Microfinanzas otorgado por el Banco Interamericano de Banco Interamericano de Desarrollo (BID), dentro de las tres mejores Instituciones Microfinancieras de América Latina y el Caribe.

Durante el 2008 fue galardonado con el “Premio Nacional a la Calidad”, en la categoría “Plata”, otorgado por la Sociedad Nacional de Industrias, y por primera vez, el “Premio a la Microempresa PREMICO”, otorgado por el City Bank y el Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo PNUD.

Durante el 2012 fueron incluidos en el ranking de las 500 empresas más grandes del Perú, por la Revista América Economía, y obtuvimos el premio “Cinco Diamantes” por transparencia de la Información.

En el año 2013 iniciaron operaciones en su nueva Sede Institucional en Av. La Cultura, a donde se traslada la Oficina Principal. Con motivo de su 25 Aniversario, Caja Cusco presenta su primera publicación, el libro “Por la Ruta del Barroco Cusqueño”.

En el 2017 mejoraron su clasificación de riesgo, otorgada por Class & Asociados, pasando de la categoría B a B+, la clasificación más alta a la que puede acceder una Caja Municipal y nos convertimos en la primera Caja en número de seguidores en la red social Facebook, con 123,200 fans.

El año 2020 estuvo marcado por la agudización de la pandemia por la COVID-19 y se enfocaron en el apoyo a los microempresarios a través del congelamiento de cuotas y reprogramación de créditos. Así mismo, tuvieron una importante participación en la colocación de créditos de los programas de gobierno Reactiva y FAE en sus diferentes modalidades, alcanzando un saldo de S/ 836 millones y beneficiando a más de 24 mil clientes. Del total de las colocaciones del Sistema Financiero con programas de gobierno, canalizaron el 1.45% y con respecto al Sistema de Caja Municipales, el 27.03%.

Iniciaron operaciones en las agencias de San Borja, Carabayllo (Lima) y Vía Evitamiento (Cusco) y pusieron en marcha una nueva estrategia digital, lanzando al mercado una nueva aplicación móvil “Wayki App”, que permite realizar transacciones, desembolsos y apertura de cuentas, complementando sus servicios a través de un convenio con la plataforma YAPE. finalmente, obtuvieron la autorización de la Superintendencia de Banca Seguros y AFP para la implementación de Tarjetas de Crédito, con ello se convirtieron en la primera Caja Municipal autorizada. (S.A., 2021, págs. 4-6)

1.5. MISION Y VISION

Misión

“Innovamos las micro finanzas para impulsar la creatividad y el crecimiento de los peruanos”.

Visión

“Ser la caja municipal más innovadora y rentable, satisfaciendo las necesidades de los peruanos con calidad y vocación de servicio”

1.6. BASES LEGALES O DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS

La normatividad que rige y determina todos los procesos principios y acciones al interior de la entidad Financiera se basan en las disposiciones y leyes emanadas en materia financiera del gobierno peruano y disposiciones desde diferentes instituciones como la SBS, BCRP, Contraloría de la Republica y otras organizaciones.

También existe regulación a través de diferentes documentos principalmente el Reglamento General de Créditos, el manual general de Créditos, disposiciones circulares memorándums, adicionalmente podemos mencionar:

- Ley N° 26702, ley General del sistema financiero
- D.S. 157-90 EF. Norma que regula el funcionamiento de la Cajas Municipales de ahorro y crédito.
- Estatuto social de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A.

Resolución S.B.S. N° 509-98, Reglamento para la supervisión del riesgo de mercado y normas ampliatorias.

- Resolución S.B.S. N° 838-2008, Normas complementarias para la prevención de lavados d activos y del financiamiento del Terrorismo y sus modificatorias.

- Resolución S.B.S. N° 11356-2008, Reglamento para la evaluación y clasificación del deudor y la exigencia de provisiones y normas modificatorias
 - Ley de protección al consumidor
 - Ley de títulos y valores N° 27287 (vigente desde 17/10/2000)
 - Memorándums N°179-2020-GC-CMAC-C Campaña Credi al toque
- (CAJA-CUSCO, 2023, pág. 8)

1.7. DESCRIPCION DEL ÁREA DONDE REALIZA SUS ACTIVIDADES PROFESIONALES

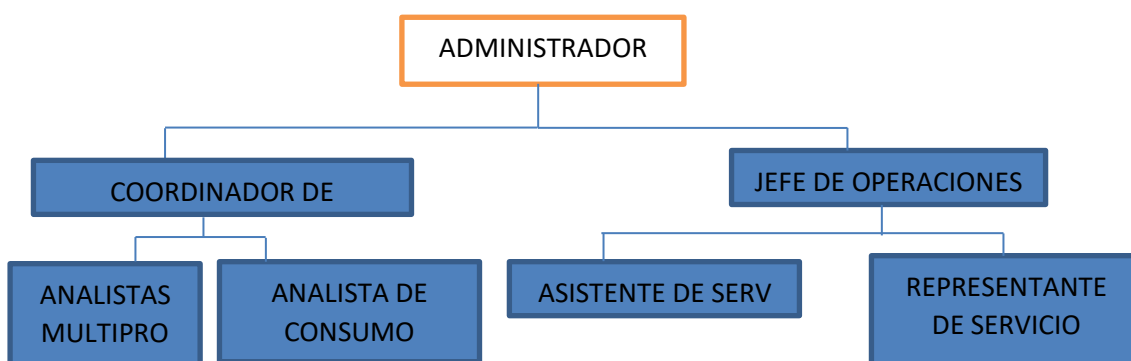
Para llegar al cargo de administrador de Agencia en la Caja Municipal Cusco S.A. el camino y la trayectoria fue larga y sacrificada, se inició como promotor de créditos, que en los años 1998 fue un programa piloto que se lanzó por primera vez en la institución, cuya labor era de promocionar y captar clientes que deseaban créditos, para luego ser entregados a los analistas de créditos para que estos evaluaran y sean aprobados; luego fue promovido como analista de crédito de consumo, pasando a la planilla de la institución, posteriormente a analista Pyme en la provincia de Calca, luego fue rotado al Cusco en la agencia de Wanchaq el año 2003, luego conformó equipos para las inauguraciones de agencias de San Sebastián y San Jerónimo, en esta última fue promovido como Coordinador de créditos, para luego de una fructífera labor por la persistencia y cumplimiento de metas, ser ungido como Administrador de agencia en la oficina de Urcos.

Actualmente, el área geográfica donde desarrolla sus actividades como Administrador es la provincia de Anta en la capital de dicha provincia Izcuchaca, cuyas actividades económicas predominantemente son la agricultura, ganadería, producción de leche, elaboración de queso y productos derivados; los puestos de subordinación al cargo de administrador son: los coordinadores de crédito, jefatura de operaciones, analistas de crédito, practicantes o promotores de crédito, asistentes de operaciones, las líneas de dependencia son: la gerencia

Regional, Gerencia de Créditos, Gerencia Central de negocios, Gerencia central de operaciones, Gerencia Central de Administración que conforman la Gerencia Mancomunada; áreas de interrelación Logística Seguridad, Gerencia de riesgos, Gerencia de Gestión Humana, Gerencia de Contabilidad, Supervisión de Agencias, Oficina de Control Interno, Auditoría Interna, Oficialía de cumplimiento entre las principales.

Figura 2.

Línea de autoridad del cargo de Administrador



Nota: Tomado del Organigrama de Caja Cusco S.A.

1.8. DESCRIPCIÓN DEL CARGO Y DE LAS RESPONSABILIDADES DEL BACHILLER EN LA INSTITUCIÓN Y/O EMPRESA

El cargo que desempeña es Administrador de Agencia III, en la Caja Municipal Cusco S.A. en la agencia Izcuchaca, dentro de la Región Cusco Norte dependiendo del área de Negocios y se reporta a las 3 gerencias centrales de Negocios, Operaciones y Administrativa; cuyas funciones y responsabilidades entre las principales son:

- Planificación
- Organización
- Control
- Seguimiento

En las acciones de la agencia Izcuchaca orientado al cumplimiento de metas tanto en operaciones activas (créditos) y pasivas (ahorros), mejorar la rentabilidad y productividad de todo el equipo de la agencia con un trato justo y equitativo manteniendo, aplicando la normatividad vigente, así como el Reglamento General de créditos (en Negocios); reglamento de Ahorros y finanzas (en operaciones), el RIT, MOF, Memorándums, comunicaciones internas; resoluciones de la SBS y otras disposiciones de los entes de control externos e internos; la aplicación de principios, valores, buscando un desarrollando pleno de las habilidades y destrezas de los colaboradores para un manejo adecuado de los indicadores financieros y mejorar el clima laboral y el cumplimiento de metas en el área de créditos y captaciones establecidas por la Gerencias respectivas.

CAPITULO II: ASPECTOS GENERALES DE LAS ACTIVIDADES PROFESIONALES

2.1. ANTECEDENTES O DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Antecedentes:

Las acciones que debe de desarrollar el Administrador de agencia, es dirigir y guiar al equipo humano designado en la agencia mostrando liderazgo para generar valor para la institución, llevar de la mano para generar compromiso, comunicación, empatía, identidad; entre todos los miembros del equipo para contribuir con el desarrollo y progreso de la empresa, establecer pautas, otorgar facultades y determinar obligaciones según el puesto de trabajo que desempeñan, crear motivación y compromiso al interior del equipo; buscar la mejor adaptabilidad e integración de los diferentes tipos o carácter de recursos humanos como los Milenials que son inestables y tienden a cambiar con frecuencia de puesto de trabajo y en menor cantidad con los Centenials que son los más jóvenes con 23 años a menos de edad, que son más volátiles en los puestos de trabajo no soportan o no se adaptan con facilidad a las presiones por

conseguir las metas, conjuncionar, moldear, buscar vínculos e interrelaciones para generar el mejor clima laboral.

Desde sus inicios de las operaciones o creación de la Caja Cusco, era necesario contar con un Administrador que presida, encamine y se responsabilice de todo el funcionamiento de una agencia, ya que es la persona donde recae todas las acciones que debe dirigir, planificar, ejecutar y gestionar todos los recursos; humanos, logísticos y monetarios con la finalidad de dar crecimiento y generación de valor para la empresa, así mismo debe de velar por el buen funcionamiento, la atención con agilidad, mostrando excelencia en la calidad de servicio, mejorar su participación en colocaciones y captaciones así como expandir sus servicios financieros en toda la provincia de Anta; creando valor a través de las utilidades para la sostenibilidad en el tiempo de Caja Cusco S.A. como empresa líder en el segmento de micro finanzas en la Región.

En la actualidad la gestión del Administrador es más difícil y pesado, puesto que existe mayor riesgo crediticio en las colocaciones, mantener un indicador de mora $< 3.5\%$, la rentabilidad se viene reduciendo (0.0811%) con la propagación de la pandemia y el ingreso de nuevos bancos, cooperativas y otros tipos de instituciones financieras; las mismas cajas municipales ingresaron en el mismo mercado, en la provincia de Anta existen 12 instituciones financieras entre cajas municipales y cooperativas de ahorro y crédito, por ejemplo. En el departamento de Cusco han ingresado varias Cajas municipales: Caja Arequipa, Sullana, Tacna, Ica etc. Por tanto, un mismo cliente consulta en dos o más instituciones para comparar las tasas de interés o el costo del crédito, obviamente prefiere la tasa más baja; por tanto, se prevé una tendencia donde la empresa más grande con mejores recursos, mejor patrimonio, mayor respaldo y mejor posicionada crecerá, pudiendo absolver a las pequeñas o con menores recursos o tendrán que desaparecer en el tiempo del mercado financiero, siendo ésta una tendencia innegable.

La agencia Izcuchaca asumió la administración de la agencia en enero del 2021 como producto de una rotación que impulsó la Gerencia de Créditos, ya que anteriormente se desarrollaba como Administrador en la oficina de Challhuahuacho por un espacio de 2 años; en esta agencia también se cumplieron con las metas planificadas por las Gerencias Centrales tanto en créditos y captaciones, por ésta razón Gerencia evaluó y dispuso el cambio.

En la agencia de Izcuchaca se gestiona un equipo de 21 analistas, 2 coordinadores de crédito, un jefe de operaciones, 4 representantes de servicio, un gestor de cobranzas, un chofer y un vigilante; la cartera de créditos de la agencia tiene un saldo de capital de 56.8 millones, 5300 clientes, 3.5% de mora contable y 31 operaciones promedio por analista. año 2020, 2021.22 crecimiento

La agencia de Izcuchaca se recepcionó a enero 2021, con un saldo de capital de S/ 43,039,351.99 con déficit en saldo de capital de S/ -127,953.50 con respecto a la meta a diciembre 2020, se entregó la agencia con un saldo de 56,848,782.50 a Diciembre 2022 registrando un crecimiento 13,809,430.50; un indicador de mora sin considerar créditos con fondos del estado REACTIVA de 1.50% este vario a diciembre 2022 a 3.57%, una cartera de clientes 3,994 que subió a Diciembre 2022 a 5,362 teniendo un crecimiento 1,368, ticket promedio de colocaciones s/ 10,776.00 bajó a 10,602, participación de mercado 25.4% creció a 30.29%; promedio de desembolsos por analista 21.55 operaciones pasó a 30.61 operaciones en Diciembre 2022.

Por el clima laboral no era el mejor existía problemas de comunicación y relaciones laborales entre la coordinadora de créditos con dos analistas, así como relaciones sentimentales entre dos analistas de créditos que estaban en el ojo de la tormenta, los analistas no lo decían de manera directa pero si afectaba las relaciones interpersonales al interior del equipo, pero se hicieron los cambios necesarios los cuatro analistas ya no laboran en la agencia, logrando una

mejoría en las relaciones interpersonales y el clima laboral por tanto la agencia fue premiada en marzo 2021 como una agencia con el mejor clima laboral.

En la provincia de Anta la agencia de Izcuchaca con la aplicación de estrategias se logró un crecimiento de 5.6 millones llegando una participación de 29.41% del mercado financiero de la zona.

Al respecto el MOF aprobado en sesión de Directorio N° 10-2019 del 28.MAY.2019 menciona:

Título del puesto: Administrador /Funciones del Puesto / Responsabilidades / Areas de Resultado /Funciones:

- Planear, dirigir, organizar, ejecutar las actividades administrativas y operativas de la agencia a su cargo, relacionada con la captación de ahorros, promoción, otorgamiento, recuperación de créditos, de acuerdo a metas establecidas y designadas coordinando permanentemente con el Gerente Regional de créditos según corresponda.
- Controlar Operaciones Diarias de la Agencia de acuerdo a las disposiciones legales vigentes y a las normas internas de la CMAC Cusco.
- Elaborar y proponer a la Gerencia el plan anual de gestión anual de la agencia.
- Velar por la adecuada atención a los clientes y hacer cumplir estrictamente la agenda de calidad de servicio
- Velar por el cumplimiento de la Resolución SBS 1765-2005 relacionado al reglamento de transparencia de la información y disposición aplicables a la contratación con usuarios del sistema financiero.
- Buscar oportunidades de negocio que generen valor agregado a la institución

- Cumplir y hacer cumplir las políticas y normas de la gestión integral de riesgos de la institución, así como asegurar la existencia de los recursos necesarios para una adecuada aplicación de las mismas.
- Mantener una constante coordinación con la Gerencia de créditos, sub gerencia de créditos, Jefe de créditos, Jefe regional de créditos, Jefe de recuperaciones, Jefe de cobranzas judiciales y contratos, coordinador de créditos y analistas de créditos, para alcanzar las metas en colocaciones y propiciar las acciones para la recuperación y cobranza de los créditos en el estado que se encuentren, mejorando permanentemente la calidad de cartera.
- Supervisar el desarrollo de las operaciones de créditos, aprobando, observando, modificando el monto, refinanciando o denegando de acuerdo a su nivel con criterio técnico los créditos presentados, verificando que los expedientes de créditos cumplan con los requisitos y normas internas vigentes.
- Presidir el comité de créditos para su aprobación o denegación de créditos y el comité de mora con la finalidad de determinar las causas, circunstancias o efectos de los créditos en mora, definiendo las acciones necesarias para mantener un adecuado índice de morosidad, dentro de los límites fijados por la Gerencia, debiendo reunirse ordinariamente tres veces al mes.
- Supervisar al jefe de operaciones, el cumplimiento de revisión de operaciones, normas y procedimientos establecidos”.

Siendo estas las funciones más importantes del Administrador de Agencia. (Caja Cusco, 2017, págs. 1-3)

2.2. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDAD O NECESIDAD EN EL ÁREA DE ACTIVIDAD PROFESIONAL

Con el incremento de la competencia se hace necesario la contratación de Administradores audaces, capacitados dotados de buen criterio, experiencia y sensato para entrar a mercados nuevos o buscar nuevos nichos de mercados para lograr el crecimiento en los principales indicadores financieros: en saldo de capital, número de clientes y calidad de cartera principalmente, para ello es necesario la apertura de nuevas agencias u oficinas especiales donde se requerirá mayor personal, Administradores, analistas de créditos, asistentes de operación etc.; recursos humanos, logísticos, monetarios, nuevos locales, también mayores captaciones y de ésta manera el negocio vaya creciendo y desarrollando para que tenga mayor capacidad operativa y competitiva, por consiguiente pueda competir de mejor manera con instituciones de mayor magnitud y con la banca tradicional.

Particularmente con la adopción de los conocimientos universitarios de Contabilidad se potenció en los análisis e interpretación de los estados financieros, la utilización de mayores ratios financieros, la aplicación de los principios contables, de las disposiciones y leyes tributarias, laborales, financieras; calcular y determinar el monto del interés, la tasa nominal y efectiva de interés, el costo del dinero en el tiempo, etc., de manera integral mejoró la gestión como administrador de agencia, como también se actualizó en muchos sentidos que le permitió tener otra visión como profesional y estratega en su campo, que le permite ser un profesional competitivo con grandes aspiraciones y ser premiado y destacado; sin la adopción y actualización de dichos conocimientos no le hubiera permitido crecer y desarrollar dentro de la institución de una manera eficiente.

2.3. OBJETIVOS DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

Principalmente el objetivo como profesional de la carrera de Contabilidad es volcar todos los conocimientos y experiencia en el cargo de Administrador de Agencia, para garantizar el cumplimiento de metas tanto en créditos y captaciones por tanto generar VALOR para la institución financiera donde viene laborando; aplicando estrategias, procedimientos con

principios y valores al interior de la empresa, visionar la búsqueda de mejores puestos, escalar; siendo una vía para ello el cumplimiento de los objetivos institucionales; porque se practica evaluaciones constantes para ser promovidos en nuevos cargos a los administradores más destacados, así mismo consideran la gestión en las agencias con mayor saldo y mayor número de clientes cuya tendencia sean consideradas como las mejores agencias; como también se busca un reconocimiento y destaque en el ámbito financiero de la Región por que otras instituciones de mayor envergadura pueden buscarlos o llamarlos para que puedan ser parte de ellos y desarrollar buscando mejores cargos, posiciones y trascendencia profesional, buscando ser el líder en corporaciones de mayor envergadura a nivel nacional e internacional.

2.4. JUSTIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

¿Cuál es el desempeño y la gestión del Administrador en los principales indicadores financieros y desarrollo de productos de la Caja Municipal Cusco S.A. en la Agencia Izcuchaca en el periodo 2021, 2022?

Con los conocimientos y habilidades adoptados en la formación profesional de Contador le ayudó en el cumplimiento de los objetivos y metas de la institución, su desempeño en los periodos 2021 al 2022 fue positivo y fructífero, registró crecimiento en los principales indicadores financieros tanto en las operaciones activas colocaciones y pasivas captaciones, que le permitió ser premiado y destacado administrador de agencia; así mismo los resultados obtenidos de la investigación se podrán evaluar, reajustar y plasmar algunas políticas, reglamentos y procedimientos sobre el otorgamiento de créditos, como también potenciar algunos productos y campañas crediticias que se adaptan de mejor forma al mercado objetivo de la provincia de Anta; otro aspecto importante para el logro de los objetivos institucionales fue encaminar, impulsar y alinear las capacidades y conocimiento del personal en el sentido que algunos destacan en un mejor seguimiento de morosidad, tienen una mejor predisposición

para la cobranza y otros para las colocaciones de montos mayores pequeña y mediana empresa, entonces con el conocimiento de estas habilidades se gestionó para que se complementen y se obtenga un equipo potente destacado y avasallador; por otro lado se buscó minimizar el nivel de riesgo y la reducción del nivel de provisiones, las mismas que sean aceptables y concuerde con el apetito al riesgo de la empresa, por ende mejorar la utilidad y la rentabilidad de la empresa; se consiguió con una política basada en la aplicación del buen criterio el conocimiento de cada actividad económica presentada en comité de créditos, se reforzó con la participación de los analistas más experimentados, así mismo en los comités de mora se analizó los motivos que hicieron que los créditos caigan en Default o en mora, previniendo y recomendando los puntos críticos para no volver a caer en la aprobación de los nuevos créditos; también se identificó zonas de alto riesgo o zonas rojas, donde se recomendó y aplico recomendaciones escritas vía Memorándum para minimizar el riesgo crediticio.

2.5. RESULTADOS ESPERADOS

La gestión del administrador en la agencia de Izcuchaca en los dos años 2021 y 2022, estuvo lleno de logros y aciertos, se pudo lograr y cumplir las metas y exigencias de las tres Gerencias Centrales, especialmente de créditos y operaciones (captaciones) por tanto al cierre del ejercicio 2022, fue premiado como uno de los mejores Administradores de Caja Cusco S,A.; por consiguiente la Gerencia estuvo satisfecha con el trabajo y el desprendimiento del Administrador, logrando los siguientes resultados en las variables de mayor importancia de la empresa:

- Un crecimiento en saldo de capital en el año 2022 de 5.6 millones de soles.
- Un crecimiento de 700 clientes en el 2022
- Contención del indicador de mora contable por debajo de 3.60 % a diciembre 2022.
- Promedio de operaciones por analista 30.61 a diciembre 2022.

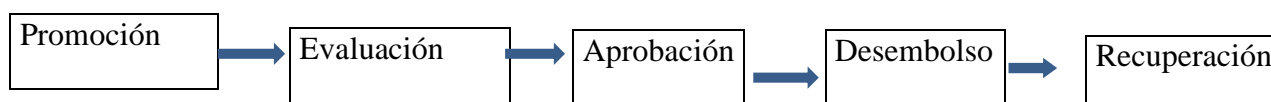
- Reducción del ticket promedio de la agencia a 10,602.00 a diciembre 2022.
- Una productividad por encima del 70% del 66% de los analistas y 100% del 33% del total de analista de la Agencia.
- Cumplimiento en la meta de captaciones con S/25,864,462.40 con 103.10% de cumplimiento respecto a la meta al 31-12-22.
- Participación en saldo de capital de la cartera microempresa a nov-22 en 24.17%
- El Mejor clima laboral de agencias a junio 2022 Izcuchaca.

Con un trabajo arduo, planificado participativo de todo el equipo de negocios y de operaciones de la agencia, en la Gestión de los principales indicadores financieros, con la aplicación y desarrollo de diferentes estrategias y herramientas propias del Administrador de agencia, como también con el manejo de implicancias sus causas y efectos, los procedimientos y formas de potenciar toda la gama de productos crediticios; sin olvidar otro aspecto importantísimo la recuperación de créditos, minimizar el riesgo y reducir los niveles de mora se pudo lograr el cumplimiento de las metas y objetivos trazados para la agencia Izcuchaca en el periodo 2021.

En base a la presente investigación se determinará el procesamiento metodológico para verificar la situación del riesgo de crédito y los niveles de morosidad a seguir para todo el proceso crediticio; desde la promoción, evaluación, aprobación, desembolso y recuperación del crédito por Parte del personal de negocios.

Figura 3.

Proceso crediticio



CAPITULO III: MARCO TEÓRICO

3.1. BASES TEÓRICAS DE LAS METODOLOGÍAS O ACTIVIDADES REALIZADAS

3.1.1. Antecedentes internacionales

Antecedente N° 01: según el portal de la Administración Financiera (2012) que menciona: el riesgo como la posibilidad de enfrentar una pérdida financiera: Los activos que tienen mayores probabilidades de pérdida se consideran más arriesgados que los que prestan menores probabilidades de pérdida. La morosidad crediticia, es decir, la suma de lo que los deudores de los bancos y las cajas de ahorro tiene atrasado en el pago, ha tenido el carácter de asidua noticia periodística en razón de su desusado crecimiento. (<https://elpais.com>>diario>economia)

Antecedente N°02: Según Guillen Franco, Peñafiel Chang (2017), La calidad de cartera de las instituciones financieras difiere en algunos aspectos, entre ellos técnicos, metodológicos y tecnológicos que se evidencian en la cantidad de recursos destinados al desarrollo de dichos mecanismos. Siendo así que las cooperativas carecen en la mayoría de los casos de herramientas tecnificadas que le permitan reducir el riesgo de carteras morosas provocando que asuman mayor riesgo del que puedan soportar, porque el rubro señalado como esencial para mantener un nivel de solvencia adecuado y aquel con el que las entidades enfrentan para mantenerse sólidos es la morosidad. (vol. 11 num 26)

Antecedente No 03: Factores determinantes del margen de intermediación en las cajas municipales de ahorro y crédito de la Región Junín Periodo 2006 - 2013 - elaborado por Salazar Paitan, Arteaga Valdivia, & economistas, Repositorio,(2014)

Conclusiones:

- Algunas variables no fueron tomadas en consideración tal como es el caso de los pasivos, gastos operativos, ROA, concentración de mercado y las variables macroeconómicas tales como la tasa de referencia y la tasa de encaje debido a la poca significancia que tenían sobre el margen de intermediación financiera en las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito en la Región Junín en el periodo de estudio.
- Con respecto al apalancamiento financiero este acarrea un incremento inevitable en el margen de intermediación financiera de las Cajas Municipales de Ahorro y Créditos de la región Junín, un aumento de un punto en la relación depósitos-créditos, aumentará en 7.6 % el margen de intermediación financiera.
- Con respecto al riesgo crediticio este determina un incremento inevitable en el margen de intermediación financiera de las Cajas Municipales de Ahorro y Créditos de la región Junín todo esto a que mayor mora, la tasa de interés de los créditos se incrementen por lo que el margen de intermediación financiera también se incremente, un aumento de un punto porcentual en la mora, aumentará en 118.77 % el margen de intermediación financiera.
- Debido a la informalidad que existe en nuestro país, refiriéndonos en este caso a Junín, podemos decir que los pequeños microempresarios que son

la mayoría en nuestra región tienen poca posibilidad de acceder a un crédito en un banco debido a los requisitos que piden, por lo que solicitan a las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, y esto debido a la demanda que tienen por parte de ellos aplican tasas activas altas haciendo que su margen de intermediación sea mayor.

- A la hora de otorgar un crédito a un microempresario informal existe un gran riesgo crediticio debido a que no cuenta con documentos del negocio en regla, informalidad tributaria, falta de declaraciones de ingresos y utilidades, volatilidad de ingresos, inestabilidad domiciliaria, entre otros requisitos que son necesarios a la hora de otorgar el crédito, debido a estas falencias hace que la mora en este sector sea mayor por lo que el riesgo se incrementa en estos tipos de créditos que las Cajas Municipales de Ahorro de Crédito tienen que mitigar. (pág. 98)

Antecedente N° 04: Púa (2012), concluye que, a pesar del crecimiento de depósitos sólidos, el crecimiento del crédito ha sido lento en Filipinas. Atribuyendo esto a debilidades heredadas en la contabilidad de las entidades, el crecimiento económico impulsado por el consumo, y los márgenes netos de interés relativamente altas. El análisis a nivel del Banco sugiere que los márgenes de interés en Filipinas aumentan con el tamaño del banco, la capitalización bancaria, la propiedad extranjera, los gastos generales y los tipos impositivos.

Los resultados de la regresión específicas de los bancos para las Filipinas significaban que un tamaño de banco más grande, más grande capitalización de los bancos, la propiedad extranjera, los altos costos fijos y la presencia de los impuestos de sociedades, contribuyen positivamente a los márgenes de intermediación. Esto sugiere

que los gastos generales y los impuestos se transmiten a los clientes en forma de tasas de préstamos más altos. Además, el impacto adverso de las crisis en 2008-09 de los bancos que operan en Filipinas es evidente. (Púa 2012, citado por Salazar Paitan 2014)

3.1.2. Antecedentes Nacionales

Antecedente No 05: “El riesgo crediticio y su relación con el nivel de colocaciones y la tasa de interés activa en moneda nacional de las cajas municipales del Perú Periodo 2012- 2017”

Los bancos tienen como actividad principal la intermediación de fondos, es decir captar recursos financieros de los agentes superavitarios para prestar a los agentes deficitarios. Esta actividad los lleva a asumir una serie de riesgos. Según Freixas y Rochet (1998), la actividad bancaria envuelve tres tipos de riesgos: 1) el riesgo del impacto de los créditos que otorga. 2) El riesgo de liquidez que enfrenta la entidad cuando no es capaz de hacer frente a sus obligaciones con sus depositantes y 3) El riesgo de mercado que afecta a su cartera de activos y pasivos. El primer tipo de riesgo es llamado también riesgo de crédito o riesgo Crediticio, el mismo que se abordará en la presente investigación.

El riesgo de mercado es el riesgo más importante que debe de gestionar una entidad bancaria. Aunque el riesgo de interés, el de mercado y el operativo tienen una importancia creciente; la mayor parte de las quiebras bancarias como veremos más adelante siguen siendo el resultado de una política crediticia demasiado arriesgada. Los activos dudosos y más aún el ratio de morosidad tienen un perfil cíclico muy marcado. Durante las fases expansivas del crédito crece a elevado ritmo, las familias y empresas no suelen tener dificultades para hacer frente a sus obligaciones crediticias ya que su renta o sus flujos de caja aumentan, cuando llega la fase recesiva, las ventas y flujos de

caja de las empresas se contrae, las rentas de las familias disminuye, lo que aumenta las dificultades de pago del principal e intereses de los préstamos: los morosos y las correspondientes necesidades de provisiones aumentan al tiempo que las entidades moderan su expansión crediticia ante el deterioro generalizado de la calidad de los acreditados y el menor ritmo de crecimiento económico.

El deterioro de la calidad de los activos afecta la solvencia bancaria y por tanto la estabilidad de los sistemas financieros, tal como lo señalan Caprio y Klingebiel (1996),

Quienes afirman que una crisis financiera ocurre cuando la cartera vencida supera la mayor parte o la totalidad del sistema, lo que, a su vez, produce una pérdida total o casi total de su patrimonio neto, en este sentido las crisis se pueden entender principalmente como un problema de solvencia de las instituciones bancarias que a su vez directa o indirectamente se traslada en forma de quiebras a otros sectores de la economía. quienes enfatizan que este deterioro diluye el capital de los bancos incrementando las posibilidades de crisis bancarias. (Granados Ruiz, 2012, pág. 03)

Por otro lado, Mishkin, (2018),” identifica un segundo mecanismo por el cual el deterioro de la cartera crediticia aumenta la inestabilidad financiera a través de su efecto adverso sobre los problemas de información asimétrica generando pánico y explicando los efectos contagio” (pág. 640)

Huamolle Castro & Ciencia, (2014) Tiene el siguiente resumen:”
CONCLUSIÓN: A medida que se incrementan las colocaciones se tiende a asumir un mayor riesgo. De otro lado al incrementarse el costo del dinero el riesgo crediticio se incrementa debido a que es más complicado efectuar la devolución del dinero ante factores exógenos que resultan del desenvolvimiento de la economía”. (págs. 44-65)

Bases teóricas:

Teoría Riesgo de crédito, el proceso de administración del Riesgo Crediticio es un aspecto estratégico para la CMAC- CUSCO S.A. su sostenibilidad depende de la calidad de cartera, por tanto, la calidad de cartera de créditos es la fuente de riesgo más significativa para nuestra empresa. (Manual de Riesgo de Crédito- vigente enero 2020- Modif. Vigente feb-2020 Caja Cusco S.A.). Morosidad, es un indicador que mide en términos numéricos la relación existente entre el total de la cartera colocada y la cartera retrasada del mismo producto a partir del 8° día de retraso o no pago de la cuota vencida.

CAPITULO IV: DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PROFESIONALES**4.1. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES PROFESIONALES**

Las actividades que atañan al cargo de administrador de agencia están descritas en el MOF, que son diversas tiene la responsabilidad de todas las operaciones que se realizan tanto activas y pasivas, en otras palabras él da la cara por la agencia a los órganos de control y a la gerencia mancomunada por el resultado y el cumplimiento de metas, así mismo tiene que generar valor a través de la rentabilidad y productividad; las principales actividades que desarrolla son: Apertura y cierra la Agencia, preside el comité de créditos, aprueba los créditos hasta cierto monto, planifica el trabajo y las estrategias para el cumplimiento de metas en créditos y ahorros, capacita al personal de su agencia, mantiene los niveles de mora según al apetito de riesgo de la Caja, controla y reporta el trabajo de los colaboradores, controla y supervisa que la operaciones estén dentro del marco normativo, arquea bóveda y puede supervisar que las operaciones cuadren con el efectivo de las ventanillas, reporta diferencias de efectivo en bóveda, caja pulmón y de ventanillas de la agencia, realizar el inventario del activo fijo y bienes no depreciables, velar por la correcta y el buen uso de los bienes asignados y los recursos disponibles, siendo éstas las principales.

4.1.1. Enfoque de las actividades profesionales

Como Administrador de Agencia, se debe enfocar en los objetivos y metas trazadas de la agencia con el manejo eficiente y eficaz de los recursos humanos, financieros, logísticos y de mercado con el fin de alcanzar las metas mensuales proyectadas

4.1.2. Alcance de las actividades profesionales

El administrador debe comprometer a todos los recursos disponibles, humanos logísticos, financieros y de mercado para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

4.1.3. Entregables de las actividades profesionales.

Como Administrador debe generar valor a través del cumplimiento de metas principalmente en cuatro variables: crecimiento en saldo de capital, que se llegó al cumplimiento de la meta(crecimiento en 5.6 millones a dic. 2022) mantener o reducir el índice de mora en dos tramos mayor a 8 y 15 días se cumplió (3.6% mora > 15 días a dic.2022), según las políticas y el apetito al riesgo; crecimiento en número de clientes(mas 700 clientes a dic. 2022) con la finalidad de ampliar la base de clientes para diversificar el riesgo crediticio y mantener o reducir el ticket promedio de endeudamiento (S/.10,602) y el número de operaciones o desembolsos por analista de crédito (30.61); cuyas metas deben ser cumplidas cada mes; para la materialización de dichos resultados se tuvo que planificar diferentes acciones como las promociones semanales a diferentes mercados, la implementación de talleres de capacitación en técnicas de ventas , destacar el conocimiento y el expertis del administrador en este tema por la experiencia y el paso que tuvo en varias empresas nacionales de ventas y distribución de productos de consumo masivo (alimentos, artículos de limpieza,

detergentes, conservas, perfumería y otros); socialización del Reglamento general de créditos y manual de procedimientos, la zonificación y penetración de nuevos mercados con la aplicación de nuevas herramientas y controles para mejorar el seguimiento y captación de clientes nuevos o inactivos. La identificación de actividades de mayor riesgo crediticio a través del incremento de mayor participación en los comités de créditos de los analistas senior y junior, con la aplicación de técnicas de elaboración e interpretación de estados y ratios financieros, afinar la determinación de la capacidad y voluntad de pago de los prestamistas; estos últimos se potenciaron gracias a la actualización de conocimientos en la facultad de Contabilidad de la Universidad Continental, que permitió afinar la determinación de la capacidad y voluntad de pago de los prestamistas. La correcta aplicación del formato de verificación del cumplimiento de plan de inversión que es vital para determinar si es posible el otorgamiento de un crédito paralelo a la obligación principal, ya que éste aspecto es importante para identificar al cliente su crecimiento patrimonial y de ingresos que asegure el retorno del préstamo; en varios casos se vio que uno de los motivos de mora fue el no seguimiento al cumplimiento del plan de inversión.

4.2. ASPECTOS TECNICOS DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

4.2.1. Metodologías

Considerando que una de las tareas básicas como Administrador es mantener los niveles demora y reducir el riesgo de crédito para ello es indispensable la aplicación de una metodología o la secuencia de pasos para el control y la gestión de los principales indicadores financieros, dentro del proceso crediticio, de manera organizada y estructurada mencionaremos los pasos o acciones que son necesarios e indispensables para la colocación y recuperación de un crédito.

El comité de créditos donde se propone el crédito, se fija el monto, el plazo las tasas de interés los riesgos implícitos y el control de ellos, se busca minimizar el riesgo; siendo esta acción una parte del todo el proceso crediticio, se practica el método de la Cascada que consiste en una serie de acciones que se realizan para el desembolso de un crédito y esta deben seguir un orden:

Promoción de crédito, que puede realizarse en campo de manera física asistiendo promocionando en diversos mercados, ferias, calles, avenidas centros comerciales donde existan comercios, entes económicos, personas independientes o dependientes (trabajadores de empresas públicas o privadas) que requieran un financiamiento; también de manera no presencial a través del teléfono o la web, la mayor parte de los analistas de crédito manejan una base de datos de donde extraen sus potenciales clientes para su contacto y seguimiento vía llamadas telefónicas o a través de web o paginas sociales.

Evaluación crediticia, proceso por el cual se filtra en las centrales de riesgos, RRC de Caja Cusco S.A. y una central externa que puede ser Centinel, Experian, SBS u otras, a todas las personas que participaran en el crédito, titulares, conyugues, avales, cotitulares, representantes legales, gerentes, etc.

La verificación del negocio y vivienda del cliente, mediante La visita física a su centro de producción, negocio o domicilio, donde se evidencia con fotografías la acumulación patrimonial, como, dinero, su inventario, mercadería, muebles, enseres, terrenos, cultivos, infraestructura, ubicación del mismo; en si determinar su activo, así como también pedir referencias de sus vecinos sobre el tiempo de permanencia del negocio o vivienda, los integrantes del entorno familiar, con ello ya se tiene una idea respecto al monto del crédito a otorgar, ver capacidad y voluntad de pago.

Elaboración de la plantilla y estados financieros para determinar el patrimonio y saldo disponible que servirá para la propuesta de monto y plazo del crédito.

Aprobación.- para ello debe pasar por el comité de crédito, donde el analista expone y propone el crédito ante un comité conformado por el Administrador, Coordinador de Crédito y los analistas, reúne las evidencias, los documentos que evidencien cuantitativamente y cualitativamente que la propuesta tiene consistencia y existe una relación de equivalencia entre la propuesta o el monto del crédito con el patrimonio del negocio evaluado, para ello debe demostrar habilidades o técnicas el analista en la exposición para convencer a los miembros del comité que el crédito es viable y asegurar su recuperación en el tiempo o plazo propuesto; así como demostrar las fortalezas y debilidades del caso, minimizando el riesgo crediticio; esta proceso es básico por que se mide la capacidad y voluntad de pago; luego el crédito puede ser aprobado o denegado según el comité de créditos, si es aprobado pasa al área de desembolso.

Desembolso. - donde se realiza la entrega del dinero de manera física al cliente o a través del depósito en cuenta de ahorros; según la condiciones, monto, plazo y tasa de interés aprobado en comité; posterior a ello el analista debe de hacer el seguimiento o recuperación.

Seguimiento al Plan de inversión. - de acuerdo al destino del crédito el analista debe pedir la información documentada sobre el destino del préstamo, vale decir si fue para compra de deuda debe adjuntar el baucher de cancelación del crédito comprado, se fue para compra de activos; maquinara vehículos inmuebles debe adjuntar los documentos que acrediten la adquisición, como minutas, testimonios, tarjetas de propiedad, facturas, etc.

Seguimiento para la recuperación o Mora. - en el caso que el cliente presente retrasos en sus pagos, el analista de créditos o personal del área de recuperaciones procederán al seguimiento mediante visitas o notificaciones de acuerdo al nivel de morosidad para el cumplimiento del pago de las cuotas hasta la cancelación total del crédito de acuerdo a las condiciones del crédito desembolsado, al número de cuotas pactadas y al cronograma de pagos y cartilla firmada por el cliente.

4.2.2. Técnicas

Dentro de las principales técnicas que se tiene especialmente para la evaluación de crédito, así mismo deben de ser calculados en la hoja de trabajo o en la plantilla de evaluación de acuerdo al monto del crédito estas son:

Ratio 1.- a través de ello se determina el saldo disponible o capacidad de pago que pueda tener el solicitante que servirá para determinar el monto del crédito. Este índice se halla dividiendo la cuota propuesta a pagar entre el saldo disponible cuyo resultado no debe ser mayor a 0.90, debe existir cierta holgura o puede ser más ácido; indicador menor, de acuerdo al perfil de cliente, al tipo de producto crediticio o destino del crédito y plazo.

Ratio 2.- esta técnica mide el tamaño del negocio, es decir el patrimonio del negocio con el monto del crédito propuesto, debe existir una relación de correspondencia; se halla dividiendo el monto del crédito propuesto entre el patrimonio determinado del cliente, este índice puede ser hasta 1 en actividades de comercio y producción y hasta 1.5 para servicios.

Las referencias personales. - esta técnica es importante porque permite evaluar el entorno familiar, educativo, laboral, social, económico y político del cliente con el fin de cruzar información para determinar la veracidad de la información declarada por

el cliente en cuanto a la procedencia de sus ingresos, antigüedad, estabilidad o volatilidad, especialmente cuando se evalúa ingresos dependientes.

El flujo de Caja. - Permite analizar si la actividad genera ingresos o pérdidas a lo largo un periodo de tiempo, se revisa la estacionalidad y temporalidad de los ingresos, si estos saldos son positivos o negativos considerando el monto de las cuotas a pagar.

Figura 4.

FLUJO DE CAJA EN SOLES										
Ciente:	MORALES /CHAVEZ, TERESA		Monto solicitado:	170,000						
Plan de Inversión:	COMPRA DE STAND COMERCIAL		Moneda:	SOLES						
	MODIFICAR ESTRUCTURA		Fecha:	22/03/2023						
RUBROS	03/23	04/23	05/23	06/23	07/23	08/23	09/23	10/23	11/23	12/23
INGRESOS										
Ingreso por Ventas Contado	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800
Ingreso por Ventas al Crédito	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros Ingresos	-110	-110	-110	-110	-110	-110	-110	-110	-110	-110
Préstamo Caja Cusco	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS	3,690	3,690	3,690	3,690	3,690	3,690	3,690	3,690	3,690	3,690
EGRESOS										
Costo de Ventas	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
Margen Bruto	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
GASTOS DE ADMINISTRACION	460	460	460	460	460	460	460	460	460	460
Personal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alquiler	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Nota: Cmac-Cusco S.A., 2022

El flujo de Caja para Crédito Agropecuario. - esta herramienta permite analizar el rendimiento por unidad de medida de cada actividad por ejemplo de una hectárea de cultivo de maíz, la producción de leche de un ganado vacuno de acuerdo a la raza, el rendimiento de una hectárea de papa, versus el monto de crédito propuesto, debiendo ser este flujo positivo para la viabilidad del préstamo.

El criterio y la forma de toma de información. - Es una técnica que se logra con la experiencia y el conocimiento de actividades, el riesgo que presenta cada una, y la forma de minimizar, la sensibilidad que le pone al evaluar la actividad, la forma como y la manera para la consecución de la información incluso es importante la forma cómo se le pregunta al cliente como, por ejemplo: ¿cómo consiguió su patrimonio?, ¿Cuánto

tiempo tiene la actividad? ¿Cómo empezó con su negocio? Complementado por el expertiz y el olfato desarrollado por el analista.

4.2.3. Instrumentos

La tabla Scoring.- Es un instrumento creado por el área de negocios de la Caja Cusco S.A. que se utiliza para determinar la voluntad de pago y el monto de crédito a proponer por el analista de créditos, según puntajes por variables que se aplica según las condiciones que reúnen el crédito a evaluar.

La plantilla de Evaluación.- es de utilidad para la elaboración de los estados financieros insitú, es decir cuando se hace la verificación tanto del domicilio y del negocio, se determina y cuantifica el activo corriente como el efectivo, cuentas por cobrar, el tamaño de inventario; el activo no corriente o activo fijo, como la unidades de producción, maquinaria o equipo, la infraestructura el tamaño del local de producción, si es servicios por ejemplo: el número de habitaciones de un hotel, el número de buses de una empresa de transporte etc. Que como resultado llegamos a determinar el patrimonio del negocio.

Las hojas de trabajo. - Que son importantes para determinar y detallar las diferentes cuentas del balance y del estado de pérdidas y ganancias de una evaluación económica.

Los Formatos de Evaluación. - para créditos personales y descuento en planilla, que contienen los campos respectivos para determinar los ingresos, así como las ratios 1 y 2, para determinar el monto y plazo del préstamo de consumo.

4.2.4. Equipos y materiales utilizados en el desarrollo de las actividades:

Se cuenta con los siguientes equipos: el proyector para comité de créditos La pizarra donde se transcribe los estados financieros que permiten una mejor apreciación en comité para determinar las fortalezas y debilidades del caso, las fotografías tomadas en la verificación de negocio y el domicilio, la Geo referencia para determinar la ubicación del negocio y domicilio del cliente; las fichas de seguimiento para registrar los clientes visitados en las promociones de créditos y en mora, los volantes de créditos especialmente en el trabajo de promoción que indica las condiciones y requisitos de cada producto crediticio ofrecido.

4.3. EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PROFESIONALES

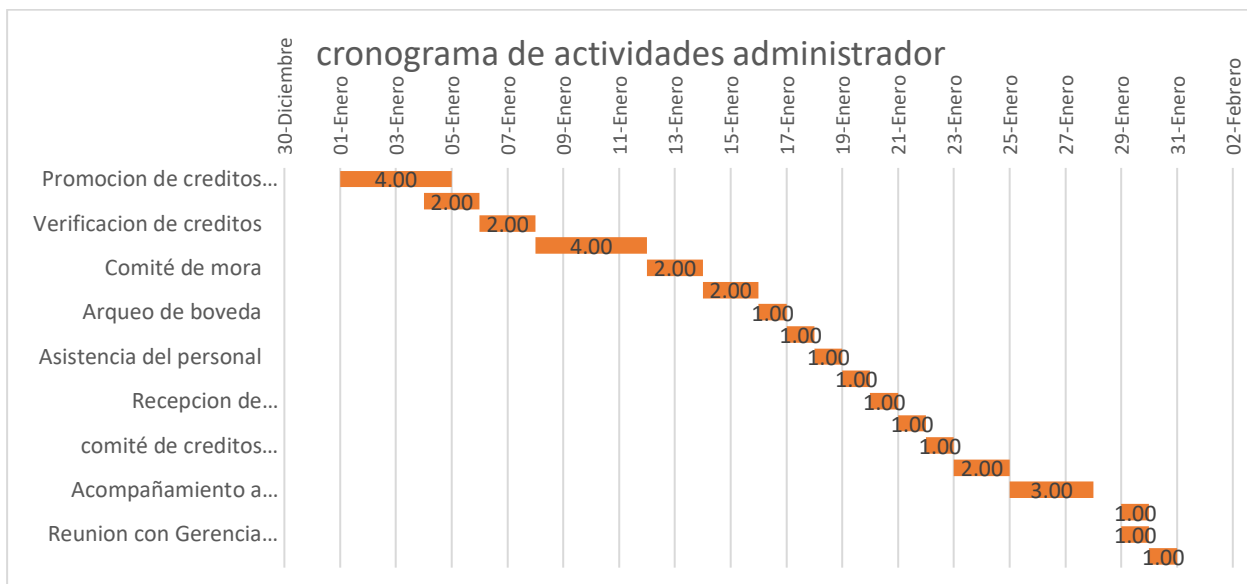
4.3.1. Cronograma de actividades realizadas.

El cumplimiento de metas es de manera mensual para ello la Gerencia de Créditos y de Operaciones informa y dispone las metas; para su implementación se realiza el seguimiento de manera semanal con la entrega de proyecciones en función a las 4 variables por cada analista de crédito esta información se consolida y se reporta a la Gerencia Regional.

Se adjunta el diagrama de Gantt:

Figura 5.

Línea de autoridad del cargo de Administrador



Nota: elaboración propia

4.3.2. Proceso y secuencia operativa de las actividades profesionales.

Para la consecución y cumplimiento de metas se planifica el avance por semana en la agencia de Izcuchaca se tiene formado dos equipos de trabajo analistas de crédito, quienes realizan un compromiso de avance en las 4 variables, que se complementa con ciertas actividades en la semana como promociones grupales, barridos de mora, maratón de llamadas; cuyas acciones se concretan cada fin de mes en el cierre.

CAPITULO V: RESULTADOS

5.1. RESULTADOS FINALES DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

Con las acciones planificadas, las estrategias formuladas se buscó pudiendo concretarse el cumplimiento de metas en las 4 principales variables y la captación de ahorros en los diferentes productos, que exige gerencia a todas la agencias de la Cmac-Cusco S.A., por defecto que los 20 analistas de la agencia puedan llegar a una productividad de 100%, donde puedan comisionar al tope para tener mayores ingresos puesto que la remuneración de todo el equipo de negocios está conformada por una parte fija o un básico y una parte variable o comisiones., además de reconocimientos por la Gerencia Central que permita ascensos dentro de la organización y lograr premios no remunerativos como días libres pagados.

En el último semestre del 2021 se logró que más del 50% de los analistas de la agencia Izcuchaca tengan una productividad mayor 75% que le permita Recategorizarse a un nivel superior con mejores condiciones económicas, 13 de 20 analistas.

Tabla 1

Productividad de analistas a dic-2021

Analistas	Nº	Productividad
Multiproducto	6	> 75%
Multiproducto	7	= 100%
Multiproducto (2 consumo)	7	< 75%

Nota: Indicadores Gestión CMAC-C

En captaciones: los resultados fueron similares al cierre de 2022.

Tabla 2

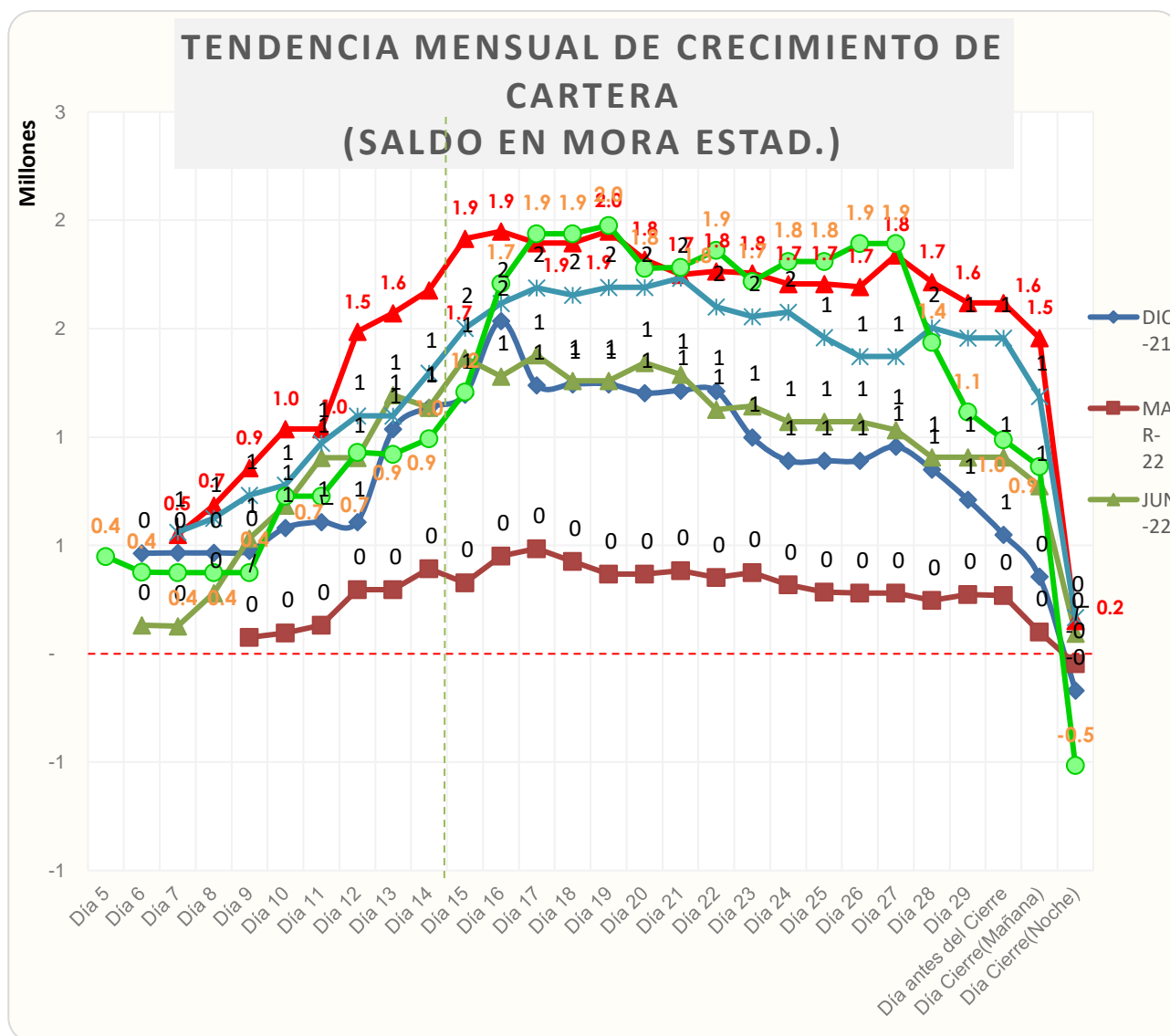
Cumplimiento metas captaciones a dic.2022

Ejecutado	Meta	Variación	Cumplimiento
25,864,462.40	25,079,816.98	784,645.42	103.10%

Nota: Indicadores de Gestión CMAC-C

Figura 6.

Tendencia de reducción de calidad de cartera: mora día por día; dic 21 a dic 22 Agencia Izcuchaca; fuente Dpto. Recuperaciones Cmac Cusco S.A.



Nota: Dpto. Recuperaciones Cmac Cusco S.A.

5.2. LOGROS ALCANZADOS

Con el cumplimiento de metas tanto en saldo de capital, número de clientes, número de desembolsos y reducción o contención de la cartera vencida; que por defecto hace que el saldo de capital crezca en los niveles proyectados a través de las metas propuestas genere rentabilidad a la Caja Cusco S.A. y contribuya con la generación de utilidades para la empresa; al cierre de mayo 2022 la agencia mantiene una posición expectante dentro de las 10 primeras agencias a nivel nacional en crecimiento de saldo de capital; asimismo en el indicador de clima laboral la agencia Izcuchaca lidera en la región norte con el mejor puntaje, por ello fue premiada y reconocida por la Gerencia de Gestión humana con un presente en el primer trimestre del 2021, así mismo en el indicador calidad de cartera MORA a Diciembre 2022 se cerró 3.57% se gestionó para mantener en uno de los más bajos de la región Cusco norte, el número promedio de operaciones por analista de créditos de la agencia Izcuchaca fue 30.61 dentro de los mayores de la Región, que a continuación se detalla cómo se recibió y como se entregó la Agencia Izcuchaca. En cuanto a las operaciones pasivas se logró el fondeo programado en las captaciones de recursos ahorros, con lo cual se contribuyó en la generación de utilidades desde la agencia para la institución.

Tabla 3

Cumplimiento metas captaciones a dic.2022

N° indicadores	a dic.2020	a dic. 2022
N° Analistas	20	21
N° desembolsos promedio	21.55	30.61
N° de clientes	3994	5362
Saldo de capital S/.	43,039,351.99	56,848,782.50
% cumplimiento saldo K	100.60%	99.7%
Ticket promedio endeudam.	10,776	10,602

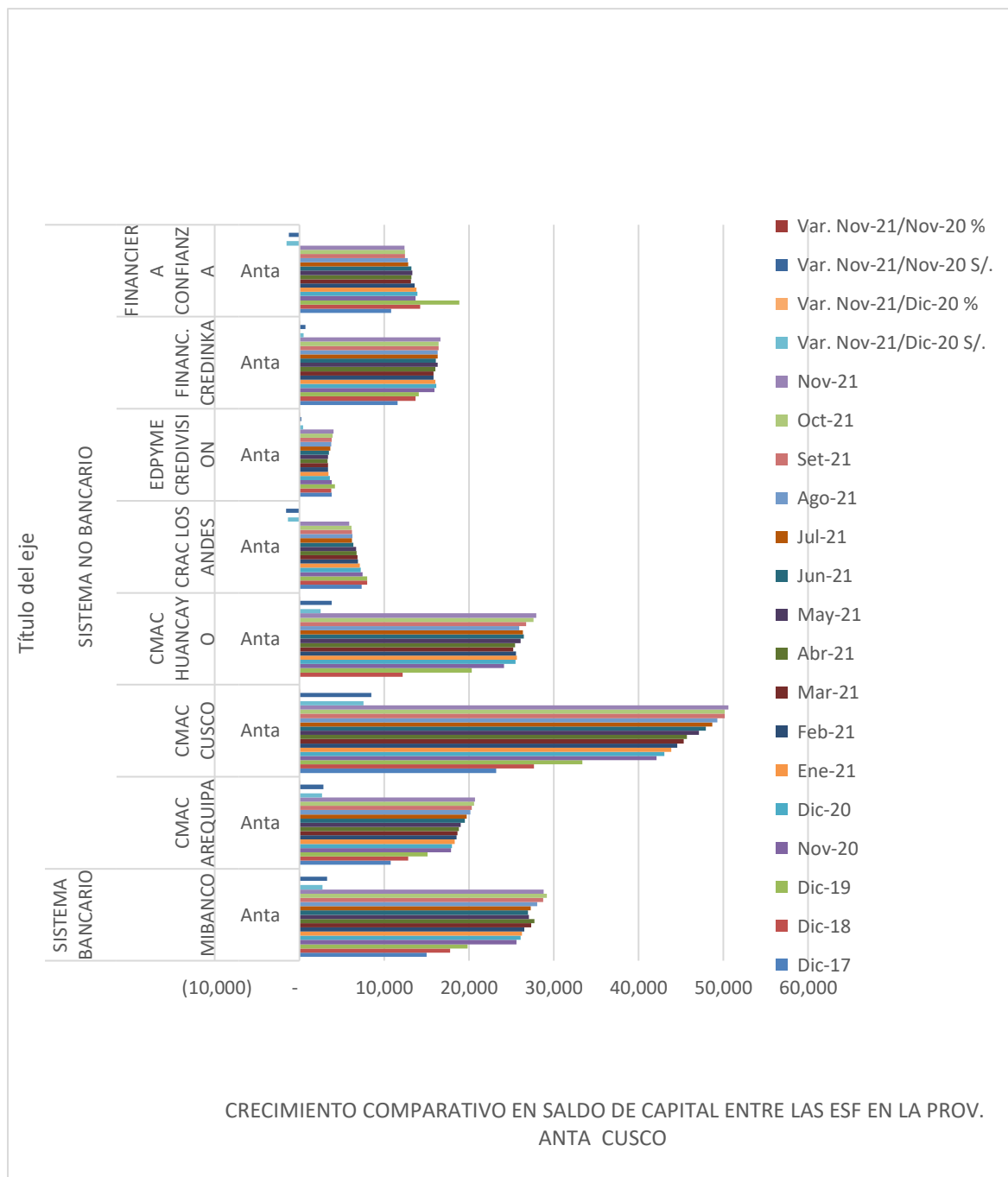
Mora > 15 días (sin reactiva) 645,627 1401,117

Nota: Indicadores de gestión de créditos; 31diciemb |re de 2020-2022. Cmac-cusco.

S.A.

Figura 7.

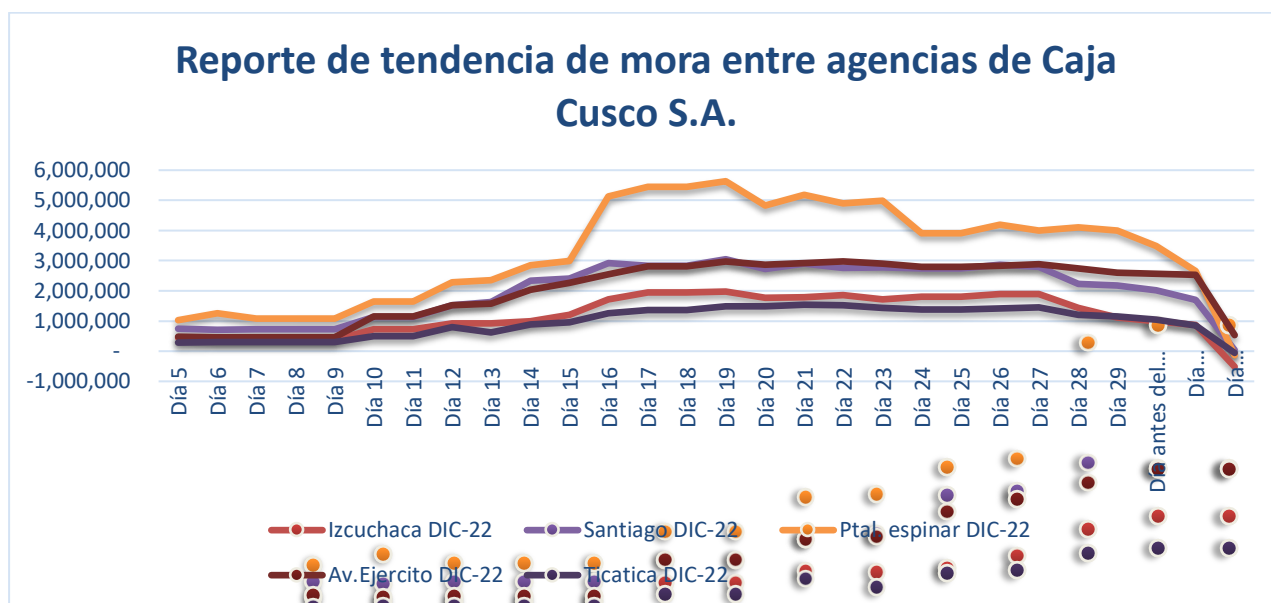
Comparativo crecimiento en saldo de capital de ESF de provincia Anta Cusco a nov.2021



Nota: SBS

Figura 8.

Tendencia de indicador de mora de las principales agencias Cmac-C región norte al cierre de diciembre 2022.



Nota: Caja Cusco

Para el logro de los resultados obtenidos mucho influyó las habilidades, conocimientos y aptitudes aprendidas en la carrera de Contabilidad de la universidad Continental, con la aplicación de principios y metodología aprendida se pudo mejorar y entender de mejor manera los Estados financieros, principalmente los de situación financiera y de resultados, en el reconocimiento del patrimonio, del activo corriente desligando los pasivos ocultos, mejor entendimiento de la estructura del estado de situación financiera, de la diferentes partidas el mejor calculo de la depreciaciones por ende el valor contable del activo fijo y variable ; por el lado de los resultados se aplicó herramientas para el mejor calculo con facilidad y en el menor tiempo como el flujo de caja, la interpretación y el cálculo de los ratios financieros, estructurar y alinear los estados financieros de clientes que nunca manejaron ni tuvieron conocimiento de contabilidad, la interpretación de los cuadernos de ventas, que en la mayoría de los casos evaluados en el segmento micro financiero, los clientes no declaran o sólo una parte de sus ingresos reales por loque debemos evaluar sus ingresos no declarados, o buscar mecanismos o metodologías que nos permita hallar sus ventas o ingresos, realizar los cruces de compras para elevar a ventas, de esta forma comparar y definir los ingresos; determinar sus ingresos en

función a su acumulación patrimonial así como sus costos y gastos operativos de la actividad ; mejor apreciación de las evaluaciones económicas en los comités de créditos, corrección de los estados financieros para hacer que exista una diferencia mínima entre sus ingresos evaluados y sus ingresos reales, mejor manejo de objeciones en los comités de agencia y ampliados, capacitación y adiestramiento a los analistas de crédito para mejorar la apreciación e interpretación para una mejor y adecuada propuesta de montos y plazos de los créditos en los comités para una aprobación, viable, sostenida, minimizando el riesgo crediticio, asegurando la recuperación del mismo.

Para un mejor entendimiento con la finalidad que los créditos salgan bien revisados, con la implementación de las observaciones, las correcciones hechos en comité, con la opinión favorable de todos los miembros de comités, menores observaciones; que la propuesta contenga los valores, tenga la consistencia, sus ingresos sean demostrables y el expediente hable por sí solo, que cumpla con puntualidad su cronograma de pagos y garantice su recuperación; se volvió a la aplicación de las pizarras con los estados financieros en los comités de créditos, se mejoró y se potenció la utilización del proyector y las plantillas de evaluación en los créditos normales y agropecuarios.

Se practicó y cumplió la retroalimentación del Reglamento General de Créditos, así como los diferentes productos crediticios, los memorándums que emite gerencia y áreas afines en reuniones semanales y mensuales con la participación del todo el equipo de negocios en la agencia.

Figura 9.

Crecimiento en número de clientes a dic-2022, agencia Izcuchaca 2° lugar región Cusco norte Cmac Cusco S.A.



Nota: Tinkuy 2023-reunion de lideres enero 2023 Cmac Cusco S.A.

Figura 10.

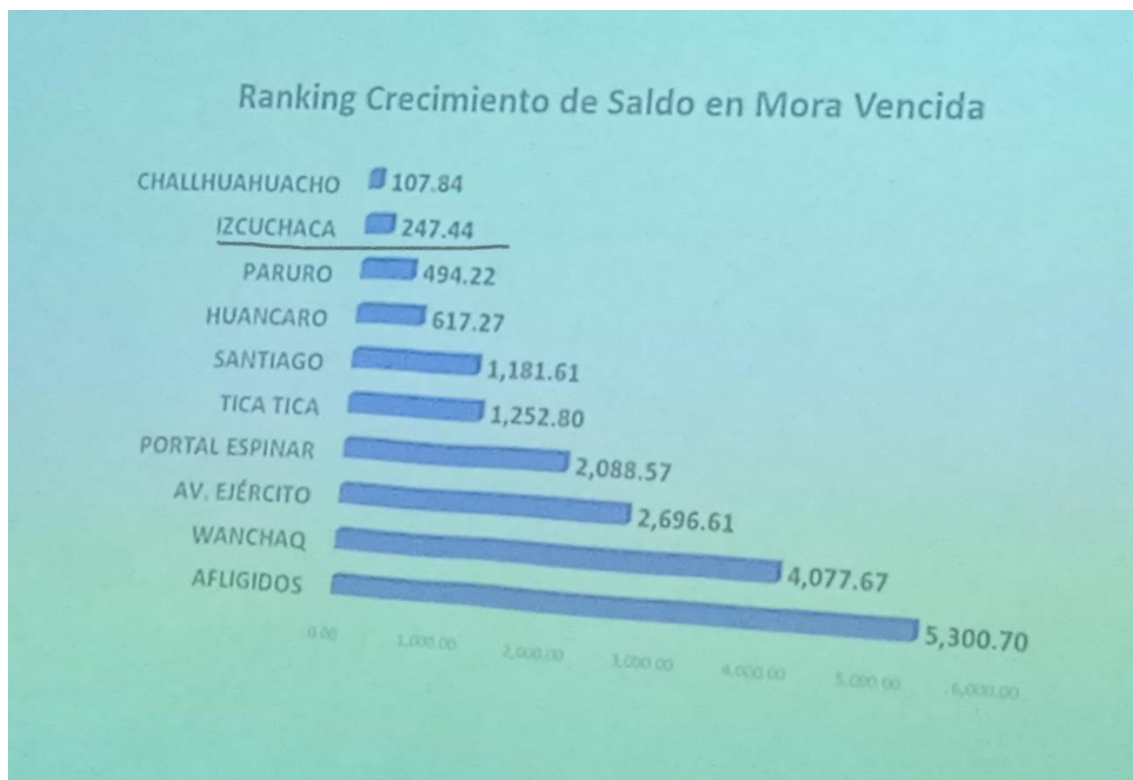
Cumplimiento de metas de captaciones (ahorros) a dic-2022, agencia Izcuchaca al 103% región Cusco norte Cmac Cusco S.A.

AGENCIA	Saldo Disponible a la fecha 31/12/2022	Meta	Variación	Cumplimiento meta
Agencia Afligidos	865,412,637.57	859,151,539.24	6,261,098.33	100.7%
Agencia Av. Ejercito	43,030,193.87	43,390,488.76	1,639,705.11	103.0%
Agencia Challhuahuacho	34,636,938.78	33,345,591.05	1,291,347.73	103.9%
Agencia Huancaro	27,326,257.53	25,722,823.15	1,603,434.38	106.2%
Agencia Izcuchaca	25,864,462.40	25,079,816.98	784,645.42	103.1%
Agencia Portal Espinar	191,553,587.80	191,553,587.80	2,381,432.27	101.2%
Agencia Santiago	53,659,702.97	54,823,073.96	-963,370.99	99%
Agencia Tica Tica	29,422,969.45	27,747,010.15	1,675,959.30	106.0%
Agencia Wanchaq	193,216,445.40	199,447,125.92	-6,230,680.53	97%
Of. Esp. Paruro	3,778,720.61	4,369,481.10	-590,760.49	87%
Total	865,412,637.57	859,151,539.24	6,261,098.33	100.7%

Nota: Tinkuy 2023-reunion de líderes enero 2023 Cmac Cusco S.A.

Figura 11.

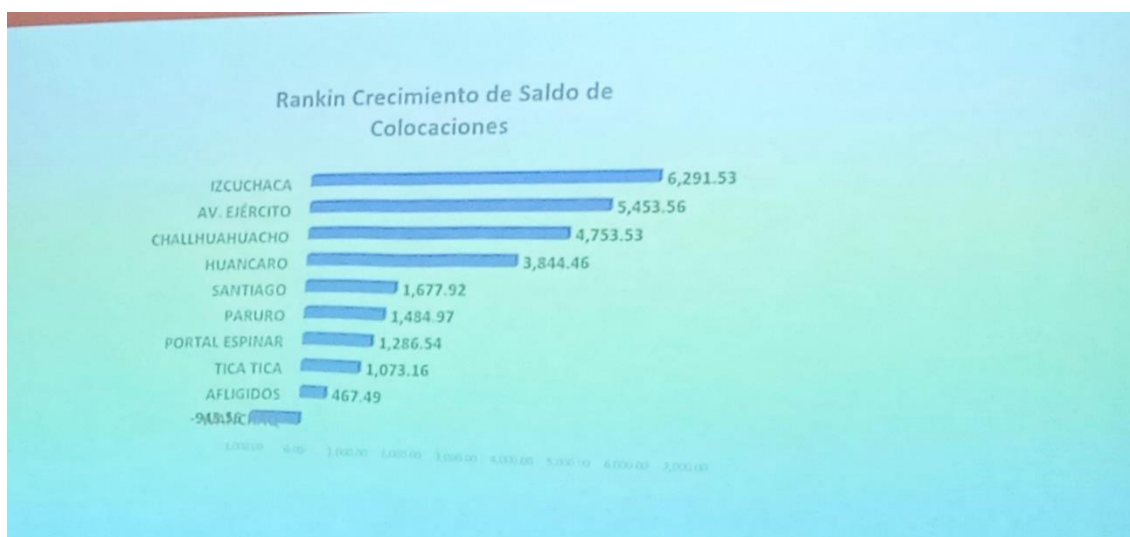
Menor crecimiento saldo en mora vencida a dic-2022, agencia Izcuchaca 2° lugar con menor crecimiento, región Cusco norte Cmac Cusco S.A.



Nota: Tinkuy 2023-reunion de lideres enero 2023 Cmac Cusco S.A.

Figura 12.

Mejor crecimiento en saldo de colocaciones a dic-2022, agencia Izcuchaca primer lugar región Cusco norte Cmac Cusco S.A



Noata: Tinkuy 2023-reunion de líderes enero 2023 Cmac Cusco S.A.

5.3. DIFICULTADES ENCONTRADAS

En el 2021, que asumió la Administración de la Agencia Izcuchaca de la Caja Cusco S.A. se encontró varias dificultades, aparte que cada mercado es distinto y tiene sus propias particularidades algunas específicas y otras generales que se ven a nivel de todo el país, la región o departamento.

La agencia Izcuchaca al cierre del ejercicio 2020 no llegó a su meta en saldo de capital teniendo un déficit de 128 mil soles, por lo que se tuvo que tomar acciones para revertir este escenario.

El incremento de mayores competidores en el mercado hacen que nuestro riesgo crediticio aumente, por ende el indicador de mora se incrementa, la rentabilidad se reduce porque se tiene una tendencia decreciente de este ratio por la incursión de competidores fuertes como Bancos con buenas espaldas, la reducción de clientes bien calificados por efecto de la Pandemia muchos clientes han afectado sus ingresos y no han podido pagar sus créditos otros se han demorado en sus pagos haciendo que su calificación se deteriore y no sean sujetos de crédito por lo que para llegar a la meta en clientes y saldo es más pesado y requiere de mayor esfuerzo.

Los efectos de la Pandemia del 2020, donde muchos negocios, comerciantes, empresas dejaron tener ingresos o sufrieron una drástica reducción de sus ventas, la demanda y la capacidad adquisitiva a nivel general disminuyó por consiguiente toda la economía se contrajo, afectando de manera negativa los indicadores económicos y financieros; en finanzas los ingresos se calculan por proyecciones es decir los escenarios que se plantean es en función al año o es a la fecha en que se evalúa; vale decir si la evaluación económica data al 01 febrero 2022, quiere decir que los ingresos calculados son a esa fecha, los mismos se han proyectado; entonces si este escenario cambia drásticamente en el futuro, el negocio evaluado no tendrá los

mismos ingresos del año uno, por tanto habría perdido la capacidad de pago, lo que afectará o no tendrá capacidad de pago en el futuro; es lo que paso por efecto de la Pandemia, por ende la mayoría de las Entidades financieras Peruanas en concordancia con las disposiciones de la SBS tuvieron que reaccionar y sacar medidas para amenguar los efectos de ésta crisis como reprogramaciones especiales y créditos con fondos del estado para mantener las cadenas de pago y que la economía fluya, si en el año 2020 a partir del segundo semestre tuvo efectos positivos fueron temporales ya que dejaron de pagar pateando las obligaciones por 6 o hasta 12 meses, que lastimosamente algunos terminaron en el NO pago u olvidando la obligación que hasta la fecha nos viene afectado de manera negativa pasándonos la factura de este terrible acontecimiento.

Además, se encontró que no existía una cultura de promoción de créditos en el mercado tangible, es decir los analistas de crédito estaban “conformados” en una promoción o seguimiento desde sus módulos o escritorios, les costaba salir a promocionar a mercados físicos; mantener su zona de Confort.

El desconocimiento del mercado y clientes puesto que anteriormente estaba laborando en la provincia de Cotabambas en el departamento de Apurímac en Challhuahuacho, cuyas actividades económicas son diferentes y muy singulares frente al mercado de la Provincia de Anta donde prevalece la Ganadería, Agricultura y algunos servicios; por esta razón se planteó que la mayoría del personal de negocios se mantenga porque ellos conocían al detalle el mercado y clientes.

5.4. PLANTEAMIENTO DE MEJORAS

Para incrementar la rentabilidad de la empresa, se propuso que el producto Credialtoque en cuanto a las tasas de interés no se genere de manera automática por el perfil de cliente, sino que se pueda proponer de manera manual según el monto y plazo mayores tasas de interés y

menor plazo, ya que en algunos casos montos pequeños están saliendo con tasa muy bajas afectando la rentabilidad de la agencia y toda la empresa.

Procedimientos especialmente de líneas de Crédito Automáticas no debe haber restricciones en cuanto a excepciones se debe empoderar a los administradores y coordinadores de crédito para que hasta sus niveles de aprobación puedan autorizar las excepciones y autorizar en el sistema por que viene siendo un cuello de botella y debemos ser ágiles en las aprobaciones de este tipo de productos.

Recopilar todas las normas y memorándum que estén vigentes en un sólo documento porque existe confusión siendo varios memorándums, correos, comunicaciones y disposiciones siendo pesado y quita tiempo estar revisando varios documentos se debe de consolidar todo en el Reglamento General de Créditos y manual de procedimientos de créditos.

Motivar al personal para el cumplimiento de metas en las cuatro variables principales y captaciones, el desarrollo de productos que se tienen dentro de la cartera y también Credialtoque, como un producto distinto; a través de días libres, incentivar puesto con el cumplimiento de metas la productividad de analista es buena, que posteriormente puede ser Re categorizado y promovido a otras áreas de mayor jerarquía, ya que la Caja Cusco dá la oportunidad de crecimiento profesional.

Planificar en la semana los días de barridos de mora de todo el personal de negocios y el apoyo de los gestores de cobranza; con herramientas como las notificaciones impresas y firmadas por el administrador o abogado de acuerdo al tramo de mora, con los expedientes físicos para revisar los croquis del negocio y domicilio, hacer los compromisos de pago en fechas más próximas con firmas del cliente o garantes en las notificaciones o fichas de seguimiento de mora; con esta actividad estratégica buscar el menor impacto y mantener la calidad de cartera.

5.4.1. Metodologías propuestas

Mejorar la tabla Scoring especialmente para la evaluación con el producto Credialtoque, créditos dependientes.

Persuadir y mejorar el criterio del analista, es un tema inédito que no se encuentra libros que tocan de manera específica que más bien, se mejora con la experiencia, con el trabajo de campo de saber elaborar con criterio el estado situacional y el estado de resultados de manera objetiva y de la forma más real posible, empleando parámetros de acuerdo a la magnitud y tamaño del negocio evaluado.

5.4.2. Descripción de la implementación

Para la implantación de la nueva metodología para el producto Credialtoque, que busca reducir el riesgo crediticio y el nivel de morosidad se debe de considerar los aspectos cualitativos (voluntad de pago) y cuantitativos (capacidad de pago), con ello se puede mejorar la tabla SCORING valorando los puntajes según la NUEVA PROPUESTA, siendo las siguientes variables:

- Tipo de domicilio, propio, familiar alquilado
- Edad del solicitante
- Antigüedad laboral o de la actividad económica
- Continuidad laboral o volatilidad de la actividad económica
- Tenencia de bienes propios, valorizar
- Sexo del solicitante
- Experiencia crediticia: monto (techo de endeudamiento) y N° de meses reportados.
- Calificación financiera (últimos 9 meses reportados)

Se asigna valores a cada variable, donde el máximo puntaje, la sumatoria de las variables es 100 califica para un crédito de hasta S/ 20,000; el mínimo del puntaje 40 con ello accede hasta un crédito de S/ 2,000; por debajo de ese puntaje no es sujeto de crédito. Dotar de más recursos al Administrador para acelerar las operaciones eliminar los cuellos de botella excepciones.

A partir del 2021 que asumió la Administración de la Agencia Izcuchaca de la Caja Cusco se implementó y se dispuso las promociones en dos mercados principales la Feria Ganadera de Inquilpata a 15 minutos de la capital del distrito de Anta y la otra feria de Chimpahuaylla dentro de la ciudad de la capital Anta; así como fijar metas individuales por cada analista un mínimo de 10 clientes registrados en sus fichas de seguimiento.

Se asignó zonas de influencia para cada analista, es decir una zona geográfica física de trabajo donde el analista debe de especializarse en la promoción y conocimiento del mercado y clientes con la finalidad de captar clientes nuevos, recurrentes, realizar las cobranzas a clientes en mora o retrasados en sus pagos, identificar la potencialidad de cada zona que coadyuve en la contribución en el cumplimiento de las metas en las 4 variables: además esta segmentación permite que el analista no se traslade y pierda el tiempo de zonas distantes a otras mayores; se ve que para buscar a un solo clientes tiene que movilizarse de un distrito a otro que demora varias horas generando menor productividad y mayor gasto o consumo de horas de la camioneta en caso que tenga horario; con cuyas acciones buscó el cumplimiento de las metas y mantener o bajar el índice de mora la calidad de cartera en forma mensual

5.5. ANÁLISIS

Con el incremento de la competencia en el mercado financiero producto del ingreso de más actores financieros, la gestión para mantener y crecer en los indicadores básicos como saldo de capital, número de clientes y controlar o reducir los indicadores de morosidad y

mejorar la calidad de cartera, se hace más pesado, tedioso y complicado, exigiendo mayor esfuerzo, sacrificio del Administrador de Agencia, se vive escenarios donde las tendencias de los indicadores claves se contraen, como la reducción de la rentabilidad, por reducción de la tasa activa de interés, para ello se requiere incrementar la captaciones, cuyo impacto será reducción de ingresos, utilidades y rentabilidad de la empresa; así mismo la tendencia está en la elevación de los costos operativos por la subida del encaje legal, el mayor costo del dinero tasas pasivas altas, incremento del costo de vida especialmente la gasolina, reducción de la capacidad adquisitiva de la población y los colaboradores de la institución, reducción del PBI; todo ello conlleva a la reducción del spread financiero de la empresa.

Para ello se debe de mejorar las habilidades y capacidades, adiestramiento de todo el equipo de negocios y operaciones a través de cursos y capacitaciones, asignar mayores recursos motocicletas para el mejor desplazamiento (promoción y mora), publicidad local, realizar convenios o alianzas con instituciones privadas y públicas; mantener y supervisar la agilidad en la atención de los desembolsos en todos los productos, mantener o reducir el indicador de mora con las mejoras en la evaluación crediticia (Admisión).

5.6. APORTE DEL BACHILLER EN LA EMPRESA Y/O INSTITUCIÓN

Considerando que el sector financiero está siendo cada vez más competitivo con mayores ofertas por parte de la banca formal, cajas municipales y cooperativas, el mercado se torna más complicado y exige mayores esfuerzos, estrategias y acciones para el cumplimiento de metas y generar mayor rentabilidad y productividad para la Caja Cusco S.A. para ello destacar la aplicación de todos los conocimientos y habilidades adquiridas en el proceso de estudios de la carrera de Contabilidad en la universidad Continental, por tanto, se propuso y aplicó:

Capacitación intensa en la elaboración y formulación de EEFF., identificación y determinación de manera clara de las partidas en la elaboración de los EEFF, considerando que se evalúan diferentes actividades económicas; se mejoró los criterios en la determinación de los ingresos, costos, gastos, rendimientos, impuestos y utilidad con la correcta aplicación de los EEFF.

La evaluación de las cosechas, es decir la medición de los resultados de las colocaciones en las diferentes actividades económicas y los variados productos crediticios en los indicadores de rentabilidad y mora, como consecuencia la aplicación de barreras correctivas para aminorar los indicadores de riesgo crediticio, identificando las actividades, zonas, incluso familias que generan mayor mora.

Capacitación en técnicas de ventas, para que los analistas tengan mayores y mejores herramientas de negociación al momento de la promoción y terminen con el cierre de la venta, mayores y mejores argumentos de convencimiento, facilidad de palabra en la ruptura del hielo en la etapa de presentación hacia el cliente (captación crediticia),

Identificar, capacitar y dar retroalimentación al analista con altos índices de mora que son recurrentes en diversas carteras: evaluación de cosechas: detectar y corregir malas practicas.

Realizar seguimiento para la recuperación de créditos especialmente del producto Credialtoque y la aplicación de diferentes herramientas como la mora desde el primer día, la maratón de llamadas, los barridos de mora diurno y nocturno, las llamadas a sus referidos las visitas con los gestores de cobranza y abogados.

Corregir y sancionar el otorgamiento de créditos con las mismas actividades a la misma unidad familiar, es decir al titular, al conyugue o a los hijos, la atención a testaferros; personas con malos antecedentes crediticios y transfieren sus negocios a sus hijos, sobrinos vecinos o

terceros para el otorgamiento de créditos; solo en papel, cuando ellos siguen siendo los dueños o propietarios del negocio evaluado.

CONCLUSIONES

Definitivamente el mercado financiero se está tornando más competitivo y complejo, el nivel de riesgo crediticio es mayor, el spread financiero se viene reduciendo, por tanto el área de negocios debe ser fortalecido con mayor y mejor capacitación, para ello se requiere no solamente de la gestión del Administrador o personal jerárquico de las agencias sino también la participación de áreas de soporte o apoyo como La Gerencia de Riesgos, Gerencia de marketing, Gerencia Comercial, área I&D, Gerencia de Recuperaciones; todas estas áreas deben tener un mayor protagonismo en la alimentación de data e información de sectores o rubros económicos de mayor riesgo y mayor desarrollo según la zona geográfica, así como información o base de datos de la competencia con el fin de captar clientes que mejoren nuestras colocaciones; no menos importante es el apoyo de la Gerencia de Recuperaciones para el seguimiento y control de los índices de mora considerando que hemos atravesado una Pandemia que dejó y afectó duramente el sector financiero, cambió y transformó la voluntad y capacidad de pago de miles de clientes endureciendo la recuperación, y generando pérdidas millonarias a muchas instituciones financieras.

La Caja Cusco S.A. debe continuar con la búsqueda constante de productos más flexibles y potentes en colocaciones y captaciones que se ciñan a la actual coyuntura económica y financiera que logre los niveles de colocaciones y utilidades pre pandemia, productos como Credi al toque que si bien cierto existe un mayor riesgo crediticio y sus indicadores de mora en algunos casos ha alcanzado niveles de hasta 7%, no podemos negar que ha mejorado los niveles de crecimiento en clientes, ha contribuido en reducir el ticket promedio de la Caja puesto que

la naturaleza del producto es flexible frente a los otros productos activos que tiene la institución; en los requisitos y la forma o metodología de evaluación, así como los formatos utilizados; también considerar la eficiencia del producto en tiempos de respuesta y agilidad en la atención de los créditos que permite una mejor penetración dentro del mercado; por lo que se concluye que se debe continuar con este tipo de productos potenciarlo y hacerle las mejoras propuestas en este trabajo, que conduzca al cumplimiento de las metas en las 4 principales variables, saldo, mora clientes y operaciones; con cuya contribución se aportará al crecimiento de las utilidades de la Caja Cusco, por ende al fortaleciendo patrimonial, por consecuencia mantener y extender el posicionamiento de la marca Caja Cusco S.A. en la Región y el mercado financiero Peruano.

Con las propuestas planteadas con el objetivo de mitigar o minimizar el nivel de riesgo crediticio de la Caja Cusco S.A. que coadyuvará a mantener y controlar un nivel de riesgo acorde al apetito de la Entidad financiera, buscar consolidarse como institución líder en el manejo de su calidad de cartera frente a sus pares que muestran los mejores indicadores como Caja Arequipa y Huancayo, con la aplicación de dichas estrategias se logrará controlar el impacto de la mora en sus diferentes tramos desde los 8 días a más, que por consecuencia se reducirá los niveles de provisiones manteniendo una posición expectante y de liderazgo de este indicador vital en el sector micro financiero Peruano.

RECOMENDACIONES

A las áreas que dan el soporte al negocio involucrarse aún más para que la colocaciones fluyan sean más ágiles, que la gerencia de riesgos emitan sus opiniones con mayor rapidez, tenga un rol protagónico en el sentido que debe dar constantemente los informes de actividades con mayor riesgo y expansión que ayude a mitigar y al crecimiento de las colocaciones en la empresa, la Gerencia de TI tenga el apoyo y el financiamiento para el cambio y renovación del software, por que actualmente el sistema ya está colapsando es lento se satura y se cae la

conexión lo que afecta de manera directa la continuidad del negocio, el área de I&D desarrollo procesos más rápidos, sencillos y predictivos, elimine los cuellos de botella de manera especial en el proceso crediticio, los desembolsos, aperturas de cuentas de ahorros y la generación de Pagares, Gestión humana debe mejorar los tiempos en la reposición de personal mejorar los incentivos al personal ,apoyo en la gestión del administrador en las sanciones y llamadas de atención al personal que comete faltas.

A los analistas de créditos que colocan, promocionan, recuperan y realizan todo el proceso crediticio, ser conscientes que la gama de productos de Caja Cusco S.A. les ayuda en la consecución de las metas; clientes, saldo, número de operaciones por lo que se debe evaluar de manera transparente y objetiva de acuerdo a la normatividad vigente, pidiendo referencias, actualizando la data en el sistema de manera particular los números de celular y dirección tanto del negocio y domicilio, ser más objetivos en la determinación de los ingresos y patrimonio del cliente; verificando el centro laboral y la vivienda; evitar la concentración de créditos es decir una misma unidad familiar tiene más de tres créditos paralelos y montos importantes en algunos casos mayores a su patrimonio o capital que cuando aparecen dificultades en temas de salud, separaciones, divorcios o fluctuaciones de ingresos son muy sensibles impactando en la mora o no pago de sus cuotas; realizando y cumpliendo todas estas recomendaciones o actividades los niveles de mora y provisiones se reducirán, generando mayor rentabilidad y utilidades para la institución en consecuencia la entidad podrá mantener ese anhelado liderazgo como una de las primeras cajas municipales a nivel nacional.

REFERENCIAS

- Asociacion Española para la Calidad*. (16 de Julio de 2005). Obtenido de Asociacion Española para la Calidad: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/inspeccion>
- Caja Cusco. (2017). MOF del Administrador. *MOF del Administrador*. CMAC-CUSCO S.A., Cusco.
- CAJA-CUSCO. (2023). *Reglamento General de Creditos*. CMAC-CUSCO S.A., CUSCO.
- CMAC-C, M. A. (2010). *Identidad, principios de gestion y objetivos estrategicos*. Caja Municipal de ahorro y credito Cusco S.A., Cusco.
- Granados Ruiz, A. (2012). *Estudio analítico de crisis financieras desde una perspectiva de Colombia*:
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/8997/GranadosRuizAndres2012>.
- Guillen Franco, E., & Peñafiel Chang, L. (vol. 11 num 26, 2018). Modelos Predictor de la Morosidad con modelos Macroeconomicos. *Revista ciencia Unemi*, 13-24.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: Interamericana Editores SAC.
- Huamolles Castro, B. A., & Ciencia, C. a. (2014). *Repositorio*. (U. P. Tacna, Ed.)
- Marquez, K. P., Ramos, A. K., & Sánchez, K. L. (2016). *Universidad Nacional del Callao*. Obtenido de Repositorio Universidad Nacional del Callao: http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/UNAC/1772/Keyla_Tesis_T%C3%ADtuloprofesional_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mishkin, F. (2018). *La economía del dinero, la banca y los mercados financieros*. Pearson.
- MISHKIN, F. (2019). *Consensos actuales en política monetaria: entre el arte y la ciencia*. EE.UU.: Cultura Economica.
- S.A., C.-C. (2021). Memoria anual 2021. *Memoria anual 2021*. Caja Municipal de ahorro y credito Cusco S.A., Cusco.
- Salazar Paitan, Y., & Arteaga Valdivia, M. (2014). *Factores Determinantes del margen de intermediacion en la cajas municipales de ahorro y credito de la Region Junin periodo 2006-2013*. Junin: Universidad del Centro Peru.
- Salazar Paitan, Y., Arteaga Valdivia, M. C., & economistas, p. o. (2014). *Repositorio*. Obtenido de <https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/3315/Salazar%20Paitan-Arteaga%20Valdivia.pdf>

Wongsang, C. I., & Cabrera, M. F. (2009). *ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL*. Obtenido de ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:JjuHqvxiTMJ:https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/11271/1/Tesina_Final%2520Final.doc+&cd=15&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe

ANEXOS

- ✓ Gráfico 1. Organigrama Caja Cusco S.A. fuente: <http://www.cmac-cusco.com.pe>
pág. 12
- ✓ Figura 1. Línea de autoridad del cargo de Administrador pág. 14
- ✓ Figura 2. Proceso Crediticio pág. 16
- ✓ Figura 3. Productividad de analistas a dic-2021 Fuente: Indicadores Gestión pag.23
- ✓ Gráfico 2.

Tendencia de reducción de calidad de cartera: mora día por día; dic 21 a dic 22 Agencia Izcuchaca; fuente Dpto. Recuperaciones Cmac Cusco S.A pág. 24

- ✓ Gráfico 3

Comparativo crecimiento en saldo de capital de ESF de provincia Anta Cusco a nov.2021

Fuente: SBS pág. 25

- ✓ Gráfico 4

Tendencia de mora a dic 2022 entre agencias de la Región Cusco norte de CMAC CUSCO S.A.
pág. 26

www.cmac-cusco.com.pe

