

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

Escuela Académico Profesional de Contabilidad

Trabajo de Suficiencia Profesional

**Impacto de la gestión de la cartera de morosidad en los indicadores financieros de CMAC Piura SAC en agencia Fiori, 2021-2022**

Victor Alberto Pastrana Cajamalqui

Para optar el Título Profesional de  
Contador Público

Lima, 2025

Repositorio Institucional Continental  
Trabajo de suficiencia profesional



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

**INFORME DE CONFORMIDAD DE ORIGINALIDAD DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**A** : Decano de la Facultad de Ciencias de la Empresa  
**DE** : Mgt. Jorge Paz Villalobos  
Asesor de trabajo de investigación  
**ASUNTO** : Remito resultado de evaluación de originalidad de trabajo de investigación  
**FECHA** : 03 de Febrero de 2025

Con sumo agrado me dirijo a vuestro despacho para informar que, en mi condición de asesor del trabajo de investigación:

**Título:**

"IMPACTO DE LA GESTIÓN DE LA CARTERA DE MOROSIDAD EN LOS INDICADORES FINANCIEROS DE CMAC PIURA SAC EN AGENCIA FIORI, 2021-2022"

**Autor:**

VICTOR ALBERTO PASTRANA CAJAMALQUI – EAP. CONTABILIDAD

Se procedió con la carga del documento a la plataforma "Turnitin" y se realizó la verificación completa de las coincidencias resaltadas por el software dando por resultado 20 % de similitud sin encontrarse hallazgos relacionados a plagio. Se utilizaron los siguientes filtros:

- Filtro de exclusión de bibliografía SI  NO
- Filtro de exclusión de grupos de palabras menores N° de palabras excluidas (**en caso de elegir "SI"**): SI  NO
- Exclusión de fuente por trabajo anterior del mismo estudiante SI  NO

En consecuencia, se determina que el trabajo de investigación constituye un documento original al presentar similitud de otros autores (citas) por debajo del porcentaje establecido por la Universidad Continental.

Recae toda responsabilidad del contenido del trabajo de investigación sobre el autor y asesor, en concordancia a los principios expresados en el Reglamento del Registro Nacional de Trabajos conducentes a Grados y Títulos – RENATI y en la normativa de la Universidad Continental.

Atentamente,

## Índice de Contenido

|  |      |
|--|------|
| Índice de Contenido .....  | iv   |
| Índice de Tablas .....   | vii  |
| Índice de Figuras .....  | viii |
| Resumen Ejecutivo .....  | x    |
| Introducción .....   | xii  |
| Capítulo I Aspectos Generales de Caja Piura .....                    | 14   |
| 1.1. Datos Generales de Caja Piura .....                             | 15   |
| 1.2. Actividades Principales de Caja Piura .....                     | 15   |
| 1.3. Reseña Histórica de Caja Piura .....                            | 16   |
| 1.4. Organigrama de Caja Piura .....                                 | 19   |
| 1.5. Misión y Visión.....  | 21   |
| 1.5.1. Misión .....  | 21   |
| 1.5.2. Visión.....   | 21   |
| 1.6. Base Legal .....  | 22   |
| 1.7. Descripción del área de trabajo .....                           | 22   |
| Capítulo II Aspectos generales de las actividades profesionales..... | 28   |
| 2.1. Antecedentes.....   | 28   |
| 2.2. Diagnostico Situacional .....                                   | 30   |
| 2.2. Identificación de Oportunidad en Caja Piura .....               | 47   |
| 2.3. Objetivos de la Actividad Profesional en Caja Piura .....       | 48   |

|  |    |
|--|----|
| 2.4. Justificación de la Actividad Profesional ..... | 49 |
| 2.5 Resultados Esperados .....                       | 50 |
| Finanzas: .....                                      | 51 |
| Operaciones: .....                                   | 51 |
| Personas: .....                                      | 51 |
| 2.5.1 Metas globales: .....                          | 51 |
| Capítulo III Marco Teórico .....                     | 52 |
| 3.1. Bases Teóricas .....                            | 52 |
| 3.1.1. Gestión Crediticia .....                      | 52 |
| 3.1.2. Cartera de Crédito .....                      | 53 |
| 3.1.3. Indicadores Financieros .....                 | 53 |
| 3.1.4. Tasa de Morosidad: .....                      | 55 |
| 3.1.5. Gastos Financieros .....                      | 56 |
| 3.1.6. Margen Financiero Bruto .....                 | 56 |
| 3.1.7. Utilidad Neta .....                           | 57 |
| 3.1.8. Tasas Activas .....                           | 58 |
| 3.1.9. Tasas Pasivas .....                           | 58 |
| 3.1.10. Colocaciones de Créditos .....               | 59 |
| 3.1.11. Captaciones de Ahorro .....                  | 61 |
| 3.1.12. Provisiones Crediticias .....                | 62 |
| 3.1.13. Cajas Municipales .....                      | 64 |

|   |     |
|---|-----|
| Capítulo IV: Descripción de las Actividades Profesionales ..... | 65  |
| 4.1. Descripción de Actividades Profesionales .....             | 65  |
| 4.1.1. Enfoque de la Actividad Profesional .....                | 66  |
| 4.1.2. Alcance de las Actividades Profesionales .....           | 66  |
| 4.1.3. Dependencia.....   | 68  |
| 4.1.4. Descripción del cargo y de las responsabilidades.....    | 70  |
| 4.1.5. Responsabilidades.....                                   | 70  |
| Conclusiones.....   | 96  |
| Recomendaciones .....   | 97  |
| Lista de Referencias .....                                      | 98  |
| Anexos .....  | 102 |

## Índice de Tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1 Créditos empresariales de Caja Piura .....                                | 31 |
| Tabla 2 Cuentas de Ahorro de Agencia Fiori .....                                  | 44 |
| Tabla 3 Indicadores de Rentabilidad. Utilidad Neta.....                           | 58 |
| Tabla 4 Clasificación de Créditos Según SBS.....                                  | 61 |
| Tabla 5 Anexo informativo SBS. Reporte de deudas SBS.....                         | 63 |
| Tabla 6 Detalle de Equipos y Materiales Empleados .....                           | 74 |
| Tabla 7 Cronograma de Actividades diarias de Administrador de Agencia Fiori.....  | 75 |
| Tabla 8 Cronograma de Actividades Semanales de Administrador de Agencia Fiori ... | 76 |
| Tabla 9 Cronograma de Actividades Mensuales de Administrador de Agencia Fiori ... | 77 |

## Índice de Figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 Organigrama de Caja Piura .....  | 20 |
| Figura 2 Ubicación de Agencia Fiori.....  | 23 |
| Figura 3 Personal del área comercial de Agencia Fiori .....                       | 25 |
| Figura 4 Personal del área de captación de Agencia Fiori.....                     | 26 |
| Figura 5 Créditos Microempresa en Agencia Fiori .....                             | 32 |
| Figura 6 Créditos Pequeña Empresa en Agencia Fiori .....                          | 35 |
| Figura 7 Créditos Mediana Empresa en Agencia Fiori.....                           | 37 |
| Figura 8 Créditos Hipotecarios en Agencia Fiori .....                             | 39 |
| Figura 9 Saldo Total de cartera de créditos de Agencia Fiori .....                | 40 |
| Figura 10 Índice de Morosidad de Agencia Fiori .....                              | 41 |
| Figura 11 Provisión Incobrable de Agencia Fiori.....                              | 42 |
| Figura 12 Utilidad Neta de Agencia Fiori .....                                    | 43 |
| Figura 13 Cuenta de Ahorro CTS en Agencia Fiori .....                             | 45 |
| Figura 14 Cuenta de Ahorro a Plazo Fijo en Agencia Fiori .....                    | 45 |
| Figura 15 Cuenta de Ahorro Corriente en Agencia Fiori .....                       | 46 |
| Figura 16 Saldo Total de Depósitos de Agencia Fiori.....                          | 46 |
| Figura 17 Ubicación de Administrador en el Organigrama.....                       | 69 |
| Figura 18 Flujograma de desembolso de crédito de Agencia Fiori .....              | 79 |
| Figura 19 Flujograma de Apertura de Cuenta de Ahorro Simple de Agencia Fiori..... | 80 |
| Figura 20 Saldo Total de Colocaciones de Agencia Fiori .....                      | 83 |
| Figura 21 Saldo Total de Depósitos de Agencia Fiori.....                          | 84 |
| Figura 22 Ingresos Totales de Agencia Fiori.....                                  | 85 |
| Figura 23 Gastos Financieros Totales de Agencia Fiori.....                        | 86 |



|   |    |
|---|----|
| Figura 24 Provisiones Incobrables en Agencia Fiori..... | 87 |
| Figura 25 Utilidad Neta en Agencia Fiori .....          | 88 |

## **Resumen Ejecutivo**

Caja Piura tiene como principal objetivo realizar intermediación financiera, captando recursos del público para llevar a cabo transacciones de financiamiento, con un enfoque especial en microempresas, pequeñas empresas y negocios en formación. La entidad cumple con lo dispuesto ante la Ley General del Sistema Financiero, específicamente los artículos 286 y 221, supervisados por la SBS y regulados por el Banco Central de Reserva del Perú. Forma parte del Fondo de Seguro de Depósitos, permitiendo la recolección de depósitos de ahorro del público. La Contabilidad Pública está bajo la supervisión de la Contraloría General de la República y el Ministerio de Economía y Finanzas, asegurando su independencia. (Informe de Memoria Anual 2021 de Caja Piura).

El Administrador de Agencia en Caja Piura, desempeña un papel crucial al planificar, ejecutar, supervisar y controlar las actividades administrativas y operativas de las agencias y oficinas a su cargo. Su responsabilidad incluye implementar estrategias para el desembolso y recuperación de créditos, así como la captación de ahorros en diversas modalidades, asegurando una gestión eficiente de los recursos institucionales. Este rol está estructuralmente vinculado a la Gerencia Regional, supervisada por la Gerencia de Unidades de Negocios y con la Gerencia de Negocios como supervisor general. La coordinación con jefaturas comerciales y de productos es fundamental para impulsar actividades de colocaciones, recuperaciones y promoción de productos y servicios. Además, el Administrador recibe respaldo de las áreas de control, auditoría y riesgos, garantizando una gestión integral y eficaz. (Caja Piura, MOF 2021).

Desempeña un papel fundamental en la gestión estratégica de la agencia y oficinas a su cargo, alineando acciones con los objetivos comerciales y el plan estratégico institucional. Sus responsabilidades incluyen la planificación y ejecución de estrategias

para promover, colocar y recuperar créditos, así como la captación de ahorros. Además, se encarga de organizar y liderar a los colaboradores, implementando planes para mejorar la calidad de la cartera y cumplir con los objetivos institucionales. La gestión eficiente de la agencia, la atención adecuada a clientes y la supervisión de las operaciones son aspectos clave de su responsabilidad.

Finalmente, en el marco del plan estratégico de la Gerencia de Negocios de Caja Piura, se establecen metas anuales para cada agencia a nivel nacional. Los Administradores de Agencia, a cargo de la ejecución, elaboran trimestralmente planes de trabajo internos, definiendo acciones específicas para la promoción, recuperación, colocación de créditos y captación de ahorros con el objetivo de alcanzar dichas metas. Además, se generan planes semanales para estrategias de recuperación de créditos atrasados, presentados al equipo de negocios.

Se llevan a cabo visitas mensuales pre y post desembolso de créditos, para identificar posibles casos de fraude y asegurar el correcto uso de los préstamos, con la elaboración de informes dirigidos a la Gerencia de la División de Créditos. Al finalizar cada mes, se realiza un arqueo general de bóveda, consistente en el recuento de efectivo, dejando constancia en el libro de actas para asegurar la conformidad. Este proceso integral contribuye al seguimiento efectivo de las metas y a la gestión segura de los recursos financieros. (Caja Piura, Plan Estratégico y Procedimientos Internos, 2021).

**Palabras clave:** morosidad, impacto de gestión, estrategia de gerencia, gestión de cartera, colocación de créditos

## **Introducción**

El presente trabajo profesional describe el impacto de la gestión de la cartera de morosidad en los indicadores financieros de Caja Municipalidad de Ahorro y Créditos Piura S.A.C. en la Agencia Fiori, dentro del periodo 2021 hasta el 2022. La información proporcionada en los años mencionados, brinda información de apoyo para dar a conocer el manejo de la cartera y la relación directa con el manejo de la mora en los indicadores financieros de la institución. Los autores Pérez & Tafur (2015), aseveran sobre gestión crediticia y las condiciones; que garantizan ambientes y equipos adecuados, con capacidad para todo tipo de situaciones que se puedan presentar.

A la vez, Hinostroza Hermoza (2021), indica que se debe contar con una guía de apoyo que brinde el cumplimiento estricto y grandes técnicas crediticias, normas y políticas para la reducción de riesgos crediticios; respecto a la relación de conocimientos, debemos acotar a Calahorrano (2016) y Chacón (2019), que indican: “La gestión los indicadores financieros son más que una muestra o resultado de nuestro rendimiento como organización, es la forma de sustentar los resultados”; en el trabajo profesional se basa en la información obtenida de la Caja Piura, en forma específica Agencia Fiori.

En la Agencia Fiori, se logró la obtención de un mayor importe en colocaciones y captaciones, el resultado fue estar dentro de las cinco mejores a nivel nacional y ser considerada una Agencia “TOP”, a nivel nacional en Caja Piura, generando reducción de mora y; por ende, menor provisión a la institución lo que hace que exista mayor utilidad a los trabajadores. Todo en base a estrategias de negociaciones.

Los resultados de la gestión basados en experiencia propia a lo largo de los más de dieciocho años, hicieron posible el manejo en situaciones inesperadas como una

pandemia global, que afectó directamente con el negocio de intermediación a nivel institucional, abarcando a todo el mundo; las microfinanzas tuvieron que evolucionar al igual que la gestión que se ha venido dando en las cajas municipales. La labor de un administrador está ligada estrechamente a la de un contador; ya que tiene que guiarse no solamente de los números en los indicadores, sino de las personas que hacen que estos números tengan un significado, sea de manera positiva o negativa.

## **Capítulo I**

### **Aspectos Generales de Caja Piura**

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Piura (Caja Piura) es una institución financiera no bancaria que forma parte del sistema financiero; específicamente el peruano, cuya fundación data de 1982. Su propósito principal ha sido proporcionar servicios financieros accesibles a micro y pequeñas empresas a sectores menos favorecidos a lo largo del territorio nacional. Desde su creación, ha tenido como misión promover la inclusión financiera, ayudando a sectores que históricamente han enfrentado dificultades para acceder a servicios bancarios formales. En su condición de entidad supervisada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), Caja Piura ha operado con un sólido marco regulatorio que garantiza la transparencia y seguridad en sus operaciones, se encuentra bien posicionada en sus más de 40 años de sólida gestión financiera (Caja Piura, Informe de Memoria Anual 2021).

A lo largo de su trayectoria, la entidad ha demostrado un crecimiento constante, llegando a contar con más de 200 agencias en todo el país. Este crecimiento ha sido acompañado de diversas innovaciones tecnológicas y alianzas estratégicas, como la colaboración con las Cajas de Ahorro de Alemania en los años 80, lo que permitió mejorar sus procesos y fortalecer su estructura operativa (Caja Piura, Informe de Memoria Anual 2021).

En cuanto a su confiabilidad, Caja Piura no solo ha consolidado su presencia en el mercado financiero peruano; sino que también ha desarrollado productos y servicios adaptados a las necesidades de sus clientes, como créditos, ahorros, seguros y herramientas digitales, manteniendo un fuerte compromiso con la mejora continua de la experiencia del usuario (Caja Piura, Informe de Memoria Anual 2021).

Por esta razón, es fundamental conocer datos relevantes sobre la institución.

### **1.1. Datos Generales de Caja Piura**

- Razón social: Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Piura Sociedad Anónima Cerrada.
- RUC: 20113604248
- Actividad Económica: Tipos de Intermediación Monetaria Tabla CIIU- Sunat 6419
- Representantes Legales: Encalada Viera Marcelino, Cornejo Chunga Luis Jaime, Morante Núñez Edgar Javier, Goicochea Bustamante Helmer Gustavo
- Número de Trabajadores: 4186 trabajadores declarados
- Oficinas: 234 agencias declaradas

### **1.2. Actividades Principales de Caja Piura**

El principal propósito de Caja Piura, logra su objetivo colectivo al llevar a cabo todas las actividades financieras y brindar apoyo económico a sectores menos favorecidos, están autorizados por el artículo 286 de la Ley General del Sistema Financiero, forma parte del Fondo de Seguro de Depósitos (FSD), es una entidad que autoriza la recolección de depósitos de ahorro del público. La Contabilidad Pública está

bajo el control de la Contraloría General de la República y el Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Dirección General de Contabilidad Pública, manteniendo en todo momento su independencia administrativa, económica y financiera, otorgada por la Ley. (Caja Piura, Informe de Memoria Anual 2021).

### **1.3. Reseña Histórica de Caja Piura**

Al principio, el consejo provincial estaba a cargo de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, las cuales designaban a los directores y gerencias. La Ley 26702, anunciada en diciembre de 1996, es el marco legal actual para las CMAC. El inicio de operaciones fue registrado en enero de 1982, con un capital de USD 82,000.00, aporte de la Municipalidad Provincial de Piura. Continuando, en el año 1985, se firmó un Convenio de Cooperación Técnica entre la GTZ de Alemania, la Municipalidad Provincial de Piura y la Federación Alemana de Cajas de Ahorro, con la participación de la Consultora de Proyectos Interdisciplinarios (IPC) de Alemania y la Superintendencia de Banca y Seguros, con el objetivo de atraer depósitos del público e implementar las mejores prácticas de las Cajas de Ahorro de Alemania para el desarrollo en Piura como punto inicial. (Caja Piura, Informe de Memoria Anual 2021).

En 1986, se llevó a cabo un plan de expansión en la provincia de Piura y se establece la primera agencia, Agencia La Unión, en el distrito La Unión. Con el objetivo de realizar operaciones en tiempo real, se automatizan las transacciones y se conectan las operaciones de las agencias con las de la Oficina Principal. En el año 1992 se dio la creación de la cuarta agencia en Chiclayo, se llevó a cabo en 1994 con el objetivo de expandirse fuera del Departamento de Piura a zonas sin sedes de otras cajas,



aprovechando las oportunidades de negocio. (Caja Piura, Informe de Memoria Anual 2021).

Tras modificar la ley 23039, la CMAC Piura estableció sus dos agencias iniciales en la ciudad de Lima, las agencias Santa Anita y Miraflores. En el mes de agosto de 2006, CMAC Piura obtuvo el control total de CRAC - San Martín, iniciando así el proceso de unificación en la región Oriente del país. En colaboración con el banco Interbank, se lanzó la tarjeta digital Piura Cash que puede usarse a través de su red de cajeros automáticos Global Net, iniciando así el proceso de tarjetización de clientes. El primer ambiente de Cajeros Piura Cash fue inaugurado en la Oficina Principal en 2007, iniciando así una red propia de cajeros automáticos inteligentes que reciben y dan vuelto. (Caja Piura, Informe de Memoria Anual 2021).

En el año 2008, CMAC Piura decidió cambiar su nombre comercial a “Caja Piura” con el objetivo de unir a los clientes de CMAC Piura y CRAC San Martín y así, consolidarse en la región oriente. En consonancia con la modernización de sus servicios financieros, Caja Piura actualizó su logotipo e identidad visual para renovar su imagen ante los clientes. En el mismo año, se brindó a sus clientes el servicio de banca en línea Caja Piura, que les permite consultar sus cuentas de ahorro y créditos desde la comodidad de su hogar. Para realizar operaciones interbancarias, se emplea la Cámara de Compensación Electrónica (CCE) para conectarnos con las otras entidades financieras a nivel nacional. (Caja Piura, Informe de Memoria Anual 2021).

En el año 2012, CMAC PIURA se fortaleció a nivel nacional, debido a su estrategia de expansión interna, alcanzando las 100 agencias y teniendo presencia en 22 departamentos. Caja Piura se convierte en la primera caja municipal en ser miembro asociado de Visa Internacional en 2014, una alianza muy importante para el apoyo y el

desarrollo de la marca Modelo de calidad de atención al cliente. El 2015, Caja Piura inicia el despliegue de su “Modelo y Sistema de gestión para la mejora de la calidad de atención al cliente” buscando la satisfacción del cliente a través de servicio y asesoría. (Caja Piura, Informe de Memoria Anual 2021).

En 2016, SBS les otorgó la acreditación para gestionar el riesgo operacional mediante el método estándar alternativo (ASA) debido a su excelente gestión organizacional del manejo del riesgo operacional y su alto nivel de patrimonio efectivo. A su vez, el Ministerio de Trabajo otorgó un premio a Caja Piura por su participación en el concurso de Buenas Prácticas Laborales. En el año 2017, se lograron importantes avances en innovación y cultura organizacional, como la introducción de su servicio de compras en línea con la tarjeta Piura Cash Visa y la introducción de una nueva cultura "DITO" (Desarrollo humano, Innovación, Transparencia y Orientación al cliente), la cual fue reconocida por la Cámara de Comercio de Lima (CCL) en la XVI Encuesta Anual de Ejecutivos 2017. (Caja Piura, Informe de Memoria Anual 2021).

La tarjeta Piura Cash Visa se lanzó en 2018 con tecnología sin contacto que permite a los clientes realizar transacciones nacionales e internacionales de manera más segura. Además, la red de cajeros Piura Cash se ha extendido en centros comerciales, aeropuertos y universidades. El proceso de adecuación a las nuevas tecnologías digitales a los diversos productos y servicios, con el objetivo de brindar un mejor servicio al cliente. (Caja Piura, Informe de Memoria Anual 2021).

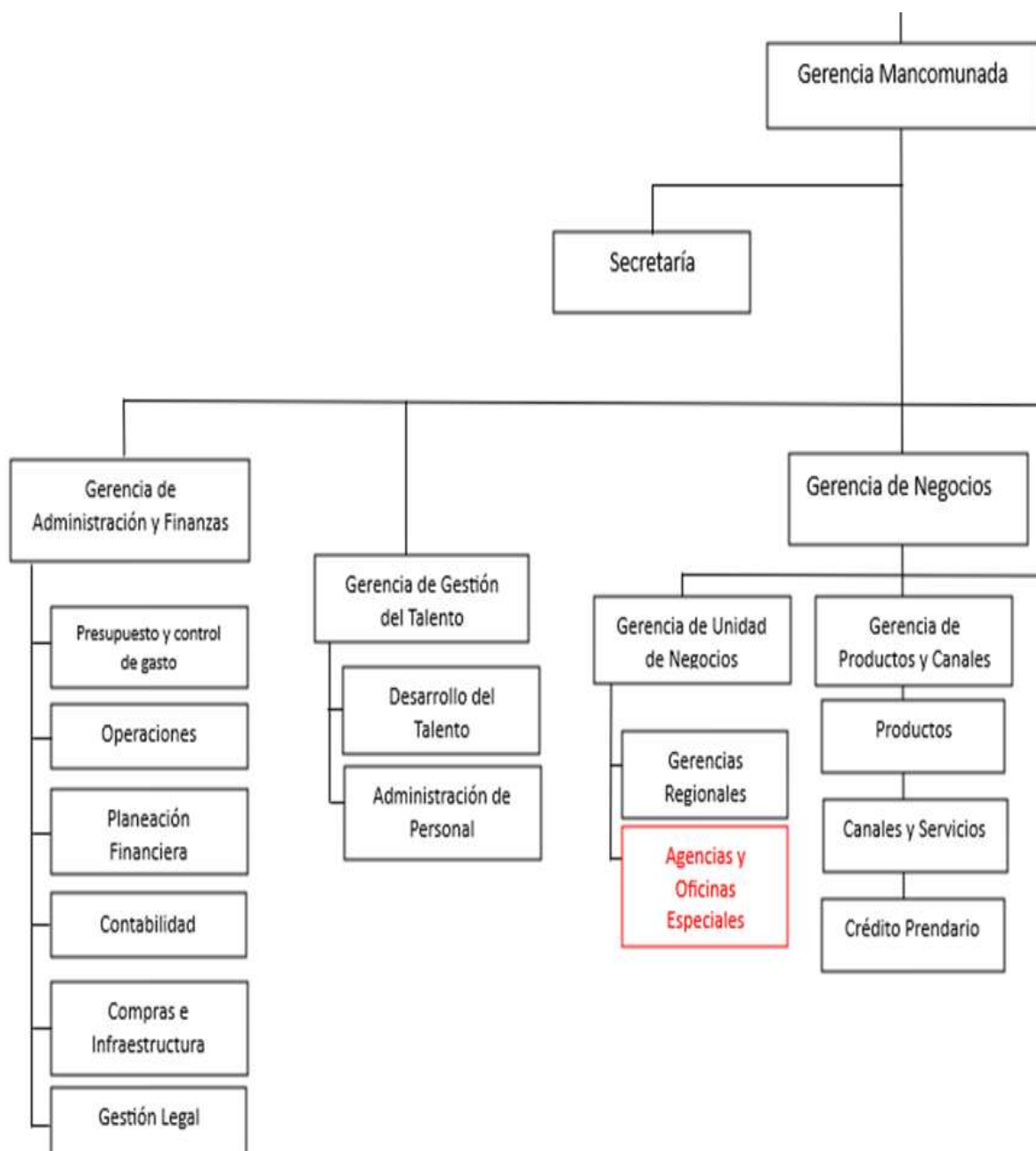
El aplicativo móvil Caja Piura APP se lanzó en febrero de 2020 para facilitar a los clientes las operaciones desde los dispositivos móviles durante el confinamiento por temas de emergencia sanitaria que se vinieron suscitando en la pandemia. Actualmente,

se digitalizan el crédito prendario y el crédito con garantía de plazo fijo, y se están desarrollando créditos automáticos para los clientes MYPES con buen récord y calificación crediticia. (Caja Piura, Informe de Memoria Anual 2021).

#### **1.4. Organigrama de Caja Piura**

Un organizador visual es una herramienta clave para entender la estructura de Caja Piura, detallando cómo se ha organizado administrativamente a lo largo del tiempo. Este organigrama ilustra la disposición jerárquica de los diferentes puestos y áreas dentro de la organización, reflejando la dependencia y control entre ellos. Es importante destacar que esta estructura puede cambiar con el tiempo. Cada trabajador debe conocer, a través de la representación gráfica, cómo se desarrolla su área de jefatura inmediata y el grado de autoridad correspondiente. Esto es esencial para una adecuada gestión de riesgos en caso de imprevistos, ya que facilita la toma de decisiones informadas.

En la *Figura 1*, se presenta el organizador visual con la estructura organizacional de Caja Piura. Esta Figura distribuye jerárquicamente los puestos entre los distintos miembros y departamentos, con el propósito de facilitar la comprensión de la estructura y apoyar en la toma de decisiones (Caja Piura, MOF 2021).

**Figura 1***Organigrama de Caja Piura*

*Nota:* Se detalla en el área de Gerencia de Negocio, el administrador de agencia.  
Tomado de Caja Piura Memoria Anual (2021).

## **1.5. Misión y Visión**

Caja Piura trabaja para crecer con sus clientes mediante la implementación de tecnología de vanguardia, desde sus cajeros automáticos hasta sus aplicaciones en las páginas web y aplicaciones que brindan soluciones prácticas a sus clientes, facilitando su acceso al sistema financiero.

### **1.5.1. Misión**

Caja Piura tiene como principal misión impulsar el avance de los clientes a través de la inclusión financiera.

### **1.5.2. Visión**

Caja Piura tiene como principal visión, ser líder en soluciones financieras innovadoras y de calidad para todos sus clientes.

Al estar comprometida con sus clientes desde su más pequeño emprendimiento, hasta convertirse en una empresa formal, también posee valores que guían la conducta ética de todo el personal a cargo. (Caja Piura, Memoria Anual 2021).

Se involucra con sus clientes desde sus primeros emprendimientos hasta que logren realizar sus sueños de convertirse en una pequeña empresa. Los valores que guían el comportamiento ético del personal de Caja Piura, en relación con las personas que participan en su actividad de intermediación financiera, son; a) *Pasión por el Cliente*: Se busca la excelencia en el servicio, superando las expectativas de los clientes mediante calidad y agilidad, además de un trato cercano y personalizado; b) *Transparencia*: actuar con ética, honestidad y respeto hacia las personas, políticas y normas de la Institución, asegurando coherencia entre lo que piensa, se decide y se hace; c) *Innovación*: Todos

los colaboradores se comprometen con la innovación, implementando cambios y mejoras en los procesos, productos y servicios con creatividad, eficiencia y tecnología y; finalmente, d) Confianza: se impulsa el bienestar y crecimiento tanto el equipo como de los clientes (Caja Piura Memoria Anual, 2021).

## **1.6. Base Legal**

Según Caja Piura, actualmente se rige por las siguientes normas legales:

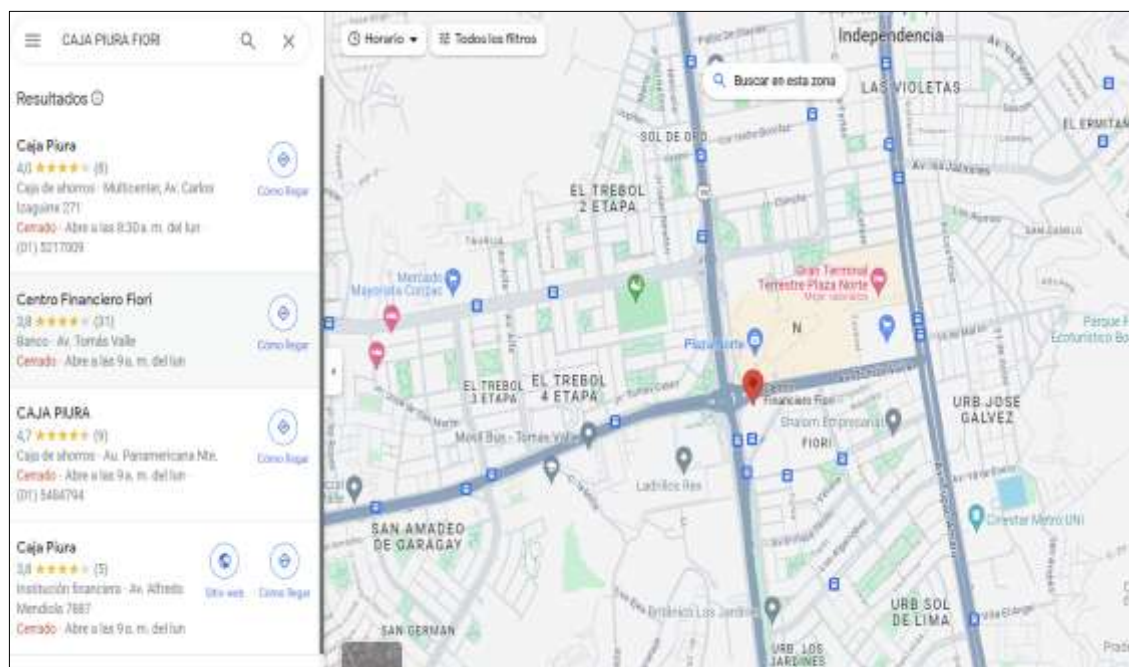
- a. DS 157-90-EF Norma el Funcionamiento de las CMAC, que tiene rango de ley conferida por el artículo 425 del Decreto Legislativo N° 770 y señalado en el artículo 13 y la quinta disposición final y complementaria de la Ley N° 26702, que conjuntamente con dicha norma, regula el funcionamiento de las Cajas Municipales de Ahorro y Créditos.
- b. Ley N° 26702, es la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros de la Superintendencia de Banca y Seguros.
- c. Disposiciones y normas emitidas por la Superintendencia de Banca y Seguros, Banco Central de Reserva, Ministerio de Economía y Finanzas y la Contraloría General de la República.

## **1.7. Descripción del área de trabajo**

Dentro de la organización, la Agencia Fiori se ubica en el departamento de Lima, distrito de San Martín de Porres dentro de las instalaciones del Centro Bancario de Fiori en la Av. Alfredo Mendiola N°1898 como se muestra en la *Figura 2*.

**Figura 2**

*Ubicación de Agencia Fiori*



*Nota:* Ubicación en el distrito de Independencia. Tomado de Google Maps

El administrador de agencia, debe garantizar el funcionamiento eficiente y seguro de la Agencia Fiori, promoviendo un excelente servicio al cliente y el cumplimiento de las políticas de Caja Piura; a su vez forma parte del proceso de desembolso, asegurando en la evaluación, aprobación y supervisión que se detalla a continuación:

- a. En la solicitud del crédito: Dentro de la recepción de solicitud hace las revisiones de toda la documentación otorgada por el cliente, la misma que es entregada por al asesor de negocio.
- b. En la evaluación y análisis del crédito: Determina la evaluación de la capacidad de pago; la revisión del historial crediticio; el análisis de los riesgos asociado y la verificación de garantías, correspondientes al crédito.

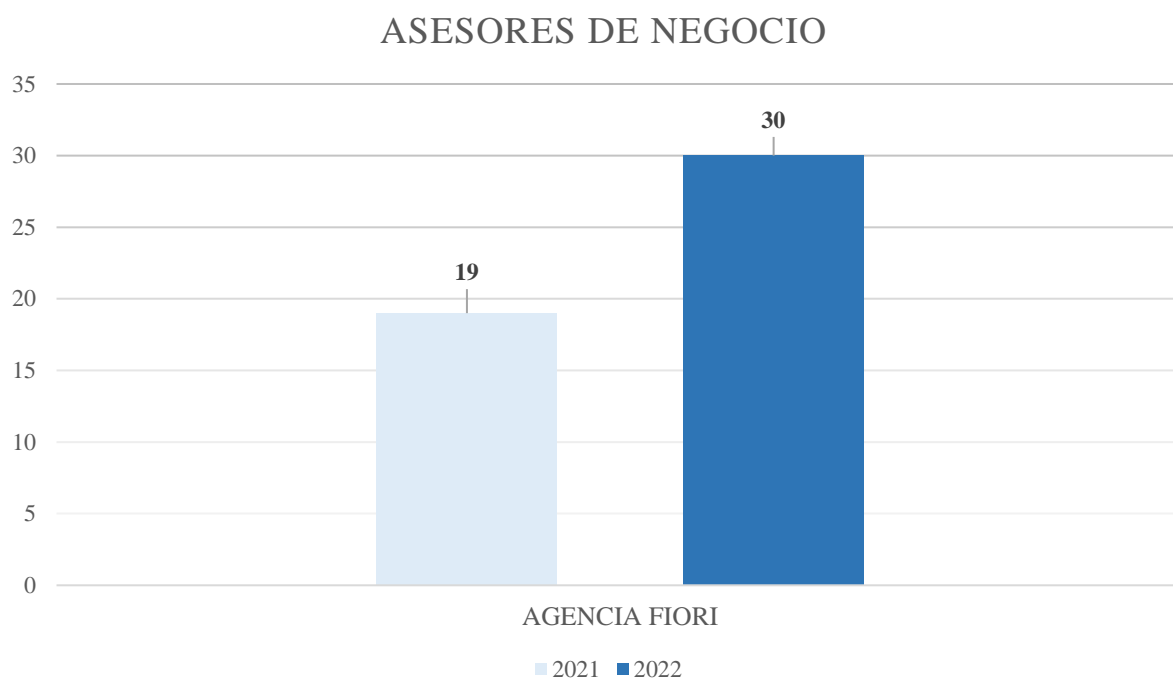
- c. En la aprobación del crédito: Si es aprobado, se definen las condiciones específicas, como el monto del crédito, la tasa de interés, el plazo de pago, y las garantías solicitadas. Cabe recalcar que un administrador tiene autonomía de aprobación de créditos con importes de S/10,001.00 hasta S/50,000.00.
- d. En la supervisión de créditos que realice el administrador de Agencia , debe velar que se asegure la solidez financiera y la gestión efectiva del riesgo en la Caja Piura.
- e. En el control de recuperación de créditos se van en forma de negociaciones o también bajo vía judicial, van a depender del importe de crédito y garantía de cobertura.
- f. El equipo humano que hace esto posible dentro de la red comercial de Caja Fiori, específicamente en Agencia Fiori son asesores comerciales y el jefe de crédito que es el encargado directo de créditos de hasta S/10,000.00.

En la *Figura 3*, se indica la cantidad de personal que pertenecen al área comercial encontrada desde los años 2021 hasta el 2022.



**Figura 3**

*Personal del área comercial de Agencia Fiori*

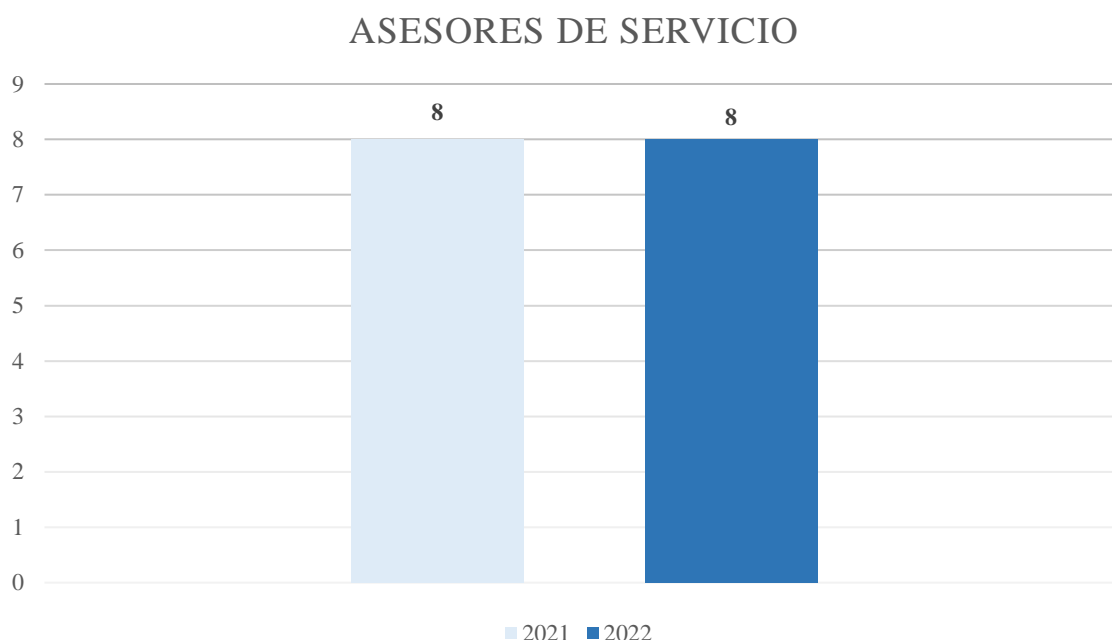


*Nota:* Se indica la cantidad de colaboradores en los años de estudio.

Se cuenta con personal que se encarga en la captación de los diversos productos de ahorro. La institución cuenta con productos de ahorro, tanto en moneda nacional como extranjera que brindan interés de rendimiento anual competitivas con las otras CMAC y aun mejores que las bancas tradicionales. El personal encargado en la promoción de estos productos pasivos, son conocidos como asesores financieros, los cuales están a cargo de los supervisores de ahorros que son personal con mayor experiencia y conocimiento de los diversos productos de captación que brinda la institución; en la *Figura 4*, se puede observar que no hubo cambios en el periodo 2021 al 2022, se mantiene la misma cantidad de personal a cargo.

**Figura 4**

*Personal del área de captación de Agencia Fiori*



*Nota:* Se indica la cantidad de colaboradores en los años de estudio.

En la institución, un gestor de cobranza se encarga exclusivamente de la gestión de créditos impagos que tienen más de 31 días de atraso o aquellos que están en proceso judicial. Este profesional se ocupa de negociar acuerdos de pago para regularizar las obligaciones derivadas de los pagarés de crédito. El gestor de cobranza trabaja en estrecha colaboración con un abogado especializado en trámites de garantías y procesos legales, quien ofrece asesoría continua en cuestiones legales.

A lo largo de los años, se ha optado por seleccionar personal con experiencia previa en otras instituciones financieras para el área de cobranza, dado que capacitar a nuevos empleados en la gestión de clientes y el proceso de cobro, es más costoso. En contraste, para el área de ahorros se prefiere personal sin experiencia previa en el sector, con el objetivo de proporcionar capacitación constante. Esto se debe a que las políticas

de ahorros, están en constante cambio y el personal debe estar preparado para alinearse con la normativa institucional.

Actualmente, la atención se extiende a diversos distritos de Lima Norte, como Ancón, Comas, Independencia, Puente Piedra y San Martín de Porres. Estos distritos están en constante desarrollo y; a menudo, buscan fuentes de financiamiento irregulares debido al desconocimiento y desconfianza hacia el sistema financiero. Esta situación puede poner en riesgo no solo a los individuos, sino también a sus familiares. Existe una necesidad urgente de promover una mayor cultura de ahorro y crédito para avanzar hacia una mayor bancarización y estabilidad financiera en estas áreas.

## **Capítulo II**

### **Aspectos generales de las actividades profesionales**

#### **2.1. Antecedentes**

La gestión de la cartera de morosidad es un aspecto crítico en las instituciones financieras; ya que influye significativamente en su estabilidad y en la capacidad para mantener operaciones sostenibles. La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura SAC, como entidad financiera, no es ajena a estos desafíos. Diversos estudios han abordado el impacto de la morosidad en los indicadores financieros de instituciones similares, proporcionando un marco de referencia útil para evaluar la situación específica de CMAC Piura SAC en su agencia Fiori durante los años 2021-2022.

La morosidad, entendida como el retraso en el pago de las obligaciones crediticias, puede tener efectos adversos en la liquidez y la rentabilidad de las instituciones financieras. Según Larraín y Quiroz (2016), una gestión efectiva de la cartera de morosidad implica no solo la identificación temprana de los créditos problemáticos; sino también la implementación de estrategias de recuperación adecuadas para minimizar las pérdidas (Larraín & Quiroz, 2016). Por tanto, reducir este indicador, y así completar la recuperación de los créditos, requiere políticas prudentes al otorgar los mismos, así como

mecanismos de seguimiento y control efectivos. En el contexto peruano, las cajas municipales han adoptado diversas estrategias para gestionar la morosidad, incluyendo la reestructuración de deudas y la aplicación de tecnologías de información para mejorar la evaluación crediticia (Sánchez & Ponce, 2018).

Los indicadores financieros como la rentabilidad, la liquidez y el riesgo crediticio son directamente afectados por la calidad de la cartera de créditos. Un estudio realizado por Rodríguez y Pérez (2017) indica que un aumento en la morosidad tiende a deteriorar la rentabilidad, debido a la necesidad de provisionar mayores reservas para pérdidas esperadas (Rodríguez & Pérez, 2017).

En el caso de CMAC Piura SAC, es esencial analizar cómo la gestión de la morosidad en la agencia Fiori durante el periodo 2021-2022 ha influido en sus indicadores financieros. Se espera que una gestión eficaz haya contribuido a mantener la estabilidad financiera de la institución, minimizando las pérdidas por créditos incobrables y mejorando la eficiencia operativa.

Estudios previos sobre la gestión de la morosidad en instituciones microfinancieras en Perú, revela que una gestión proactiva y el uso de herramientas tecnológicas avanzadas pueden reducir significativamente los índices de morosidad y mejorar los indicadores financieros de estas entidades (Gómez y Sánchez, 2020). Además, la investigación de Martínez (2019) en una CMAC del norte del Perú, muestra que la implementación de políticas de recuperación de créditos y el fortalecimiento de las capacidades del personal de cobranza, son factores determinantes para mejorar la salud financiera de la institución (Martínez, 2019).

## 2.2. Diagnostico Situacional

En el mundo de las microfinanzas, contar con más de 20 años de experiencia en diversas instituciones es una fortaleza significativa para el avance profesional. Caja Piura ofrece oportunidades de crecimiento, permitiendo a los empleados desarrollar una línea de carrera desde un asesor de negocios hasta cargos de alta gerencia. Actualmente, la experiencia en la gestión de agencias es crucial. Un ejemplo destacado es la agencia de Huancavelica, donde se lograron metas institucionales exitosas, dejando la agencia con números sostenibles y alcanzando una gran satisfacción profesional y personal.

El reconocimiento institucional, que va desde los colaboradores hasta la gerencia, es una experiencia muy gratificante y esencial. En contraste, la agencia Puente Piedra enfrentó desafíos significativos. Al ingresar, el hallazgo de una alta tasa de morosidad fue el principal impedimento para las estrategias de créditos sostenibles, sumado a una falta de apoyo por parte de la administración anterior. Las áreas comerciales y de ahorro estaban muy desalineadas. Sin embargo, con trabajo constante desde el primer día, se logró revertir esta situación, demostrando que la perseverancia es clave para generar cambios.

Caja Piura sigue políticas rigurosas para los colaboradores con cargos administrativos, como los administradores de agencias, quienes deben rotar cada cuatro años para asumir nuevas responsabilidades y encargarse de diferentes oficinas, a nivel regional según la disponibilidad. Este cambio debe ser anunciado un mes antes mediante un memorándum, bajo la supervisión del Gerente Regional. Así, tras completar cuatro años en la agencia Puente Piedra, el cambio se realizó a la agencia Fiori el 1 de septiembre de 2020. En esta nueva agencia, se asumió la responsabilidad de treinta colaboradores, algunos con más de diez años en la institución y que habían experimentado una alta

rotación de administradores. El equipo estaba compuesto en su mayoría por personal mayor de treinta y cinco años, que conocía bien a los clientes y el entorno comercial de la zona.

Se realizó una evaluación exhaustiva del personal, la agencia, la zona y el distrito. La revisión incluyó el análisis de la cartera, el índice de morosidad y las provisiones. La agencia Fiori no se destacaba en gestión, por lo que se inició con una verificación de captaciones, niveles de morosidad, clientes principales y garantías a favor de la institución. Se convocó una reunión de emergencia con todo el personal para discutir estos puntos, seguida de reuniones específicas con los jefes de las áreas comercial y operacional. Dentro de los productos de crédito que maneja la empresa, se encuentran los créditos empresariales. En la zona de la agencia Fiori, con mercados aledaños, se ofrecen microcréditos que sirven como capital de trabajo. Estos créditos ayudan a los negocios a adquirir bienes, pagar servicios, proveedores, o realizar remodelaciones, entre otros usos. Cada crédito se clasifica según la actividad principal del negocio del cliente, considerando la fluidez de liquidez y los gastos fijos o variables. Los detalles de esta clasificación están en la *tabla 1*.

### **Tabla 1**

#### *Créditos empresariales de Caja Piura*

| <b>Créditos Empresariales</b> | <b>Características</b>   |
|-------------------------------|--|
| PYME                          | Actividad Empresarial  |
| Agropecuario                  | Actividades Agropecuarias o Ganaderas                          |
| Pesquero                      | Atividades Pesqueras o de Piscicultura                         |
| Panderito                     | Negocio Propio con 3 meses de antigüedad                       |
| Microcréditos                 | Destinado a Capital de Trabajo o compra de activo no corriente |
| Campaña                       | Emprendimientos de temporada                                   |
| Al Toque                      | Créditos automáticos a clientes recurrentes                    |

*Nota:* Los diversos créditos son empleados para diferentes clientes.

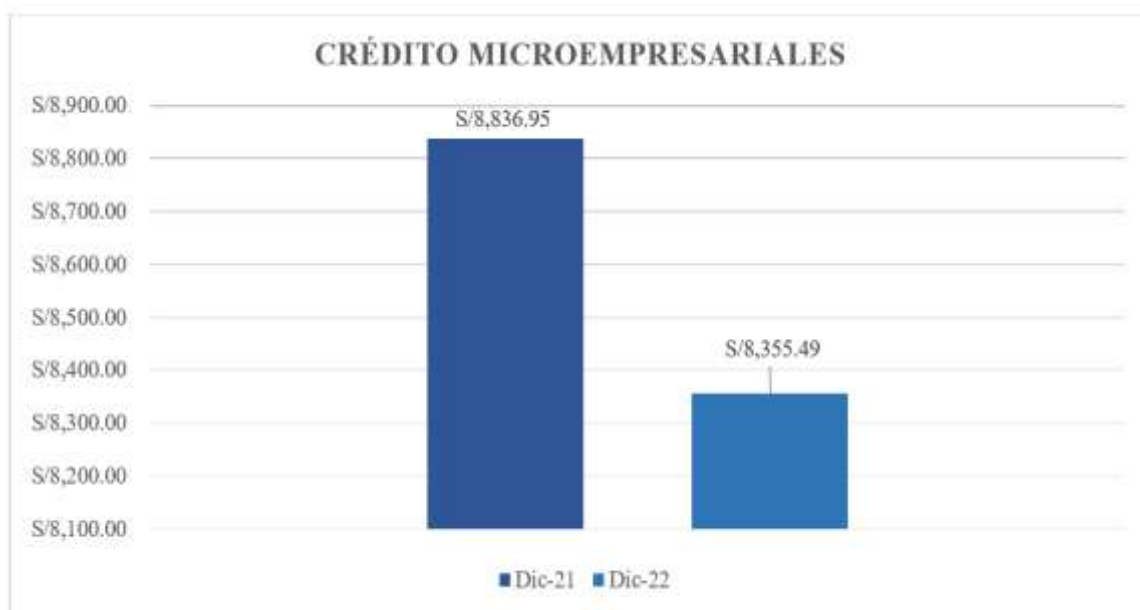
Se detalla a continuación, el monto en miles de soles de los créditos microempresariales, que representan la población más grande en el mercado. Estos créditos están dirigidos principalmente a negocios informales que tienen acceso limitado al sistema financiero debido al desconocimiento y la desconfianza.

Nuestro objetivo es ingresar en estos nichos de mercado, que incluyen tanto a bodegas informales como a emprendimientos que surgieron durante la pandemia. Estos sectores presentan una alta incidencia y demanda de financiamiento.

Como institución, se tiene la responsabilidad de ofrecer información sencilla y clara sobre los beneficios de participar en el mundo financiero tanto a corto como a largo plazo. Esto es crucial para fomentar la formalidad y evitar que los negocios opten por fuentes de financiamiento ilegales. La *Figura 5* ilustra estos aspectos, destacando la importancia de la formalización y los riesgos asociados con alternativas no reguladas.

### Figura 5

*Créditos Microempresa en Agencia Fiori*



*Nota:* Los datos que se muestran representan el monto en miles de soles durante los años de estudio.



Se detalla en la *Figura 6*, el importe en miles de soles de los créditos de pequeña empresa que se colocaron en el periodo de dos años, hubo un incremento significativo; ya que se inició con un importe de S/37 a S/50 mil soles, se abordaron campañas desde cierre del año anterior para poder incrementar las cifras y llegar a la meta enviada por Gerencia. Se aprovecharon las campañas más representativas a lo largo del año, algunos ejemplos pueden ser las campañas escolares, el día de la madre, el día del padre, Campaña de Fiestas Patrias, Campaña Navideña, etc. El objetivo fue alcanzar la meta establecida por la Gerencia, iniciando con esfuerzos desde el cierre del año anterior, se detalla los esfuerzos realizados por a la agencia Fiori en los dos años de evaluación.

*Incremento en los Créditos:* Durante el periodo de dos años, los créditos otorgados a pequeñas empresas mostraron un aumento del 35%, al pasar de un importe inicial de S/37 mil a S/50 mil soles. Este crecimiento significativo, se debe a una serie de estrategias y campañas que se implementaron para potenciar el otorgamiento de créditos.

*Estrategias y Campañas:* Desde el cierre del año anterior, se implementaron diversas campañas diseñadas específicamente para captar la atención de los pequeños empresarios y aumentar la colocación de créditos. Estas campañas se planificaron cuidadosamente para coincidir con fechas clave del calendario comercial, aprovechando el comportamiento de consumo en esas épocas.

*Campañas Escolares:* Focalizadas en los meses previos al inicio del año escolar, cuando los padres de familia y pequeños comerciantes necesitan financiamiento para adquirir materiales educativos y productos relacionados.

*Día de la Madre y Día del Padre:* Estas campañas se orientaron hacia aquellos empresarios que buscan aumentar su stock o invertir en promociones especiales durante estas fechas, que son de gran relevancia comercial.

*Fiestas Patrias:* Considerada una temporada alta en ventas, esta campaña se dirigió a los negocios que requieren capital adicional para aprovechar la demanda que surge durante las celebraciones patrias.

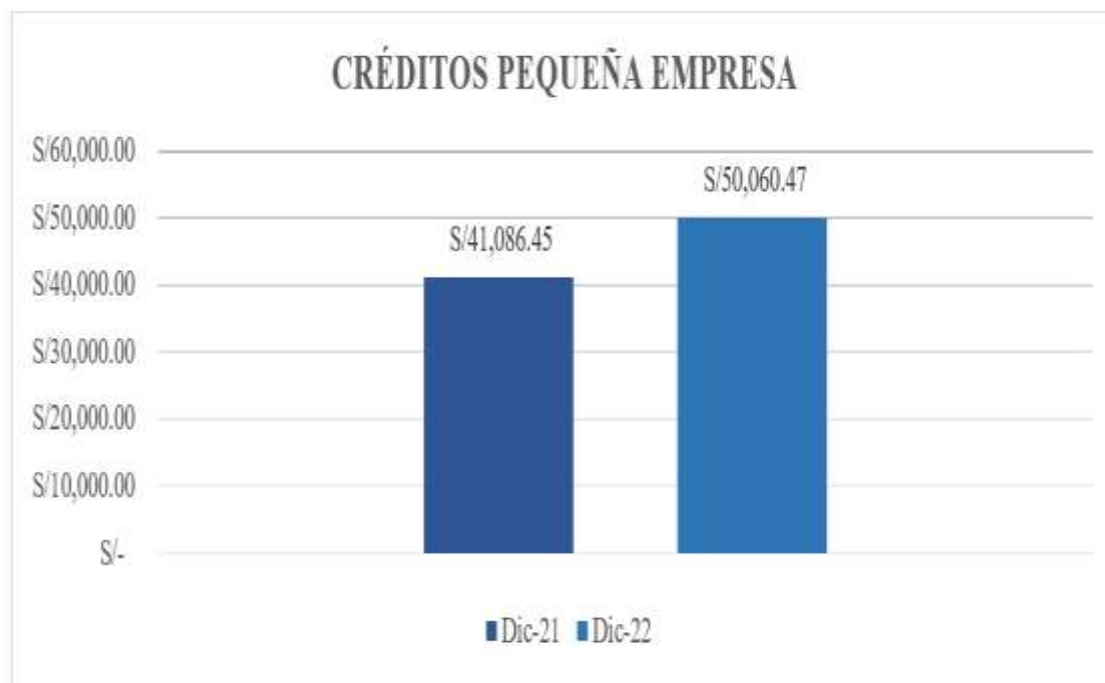
*Campaña Navideña:* La más significativa del año, enfocada en otorgar créditos a negocios que buscan incrementar su inventario y estar preparados para la alta demanda de productos en la temporada navideña.

Se generó un impacto en la meta de la Gerencia gracias a estas iniciativas, puesto que se logró no solo alcanzar sino también superar la meta establecida para la colocación de créditos específicos para empresas pequeñas. El enfoque centrado en campañas concretas permitió un aprovechamiento óptimo de las oportunidades de mercado, lo que resultó en un incremento sostenido de los importes de los créditos otorgados.

En los resultados generales, se detallan a los incrementos en los importes, estas estrategias ayudaron a fortalecer la relación con los clientes, fidelizándolos y permitiendo a la institución financiera, consolidar su presencia en el segmento de las pequeñas empresas. El éxito de estas campañas también subraya la importancia de una planificación estratégica alineada con el calendario comercial y las necesidades específicas de los clientes. Este enfoque detallado permite comprender mejor cómo se logró el aumento en los créditos y cuáles fueron las acciones clave para alcanzar los objetivos propuestos.

**Figura 6**

*Créditos Pequeña Empresa en Agencia Fiori*



*Nota:* Los datos que se muestran representan el monto expresado en miles de soles en los años de estudio.

Tal como se aprecia en la *Figura 7*, se destinaron miles de soles a medianas empresas a través de créditos durante el período de estudio. Estas empresas han demostrado estabilidad y crecimiento; ya que cuentan con más de cinco años de antigüedad en su rubro, lo que las hace más fuertes con el tiempo.

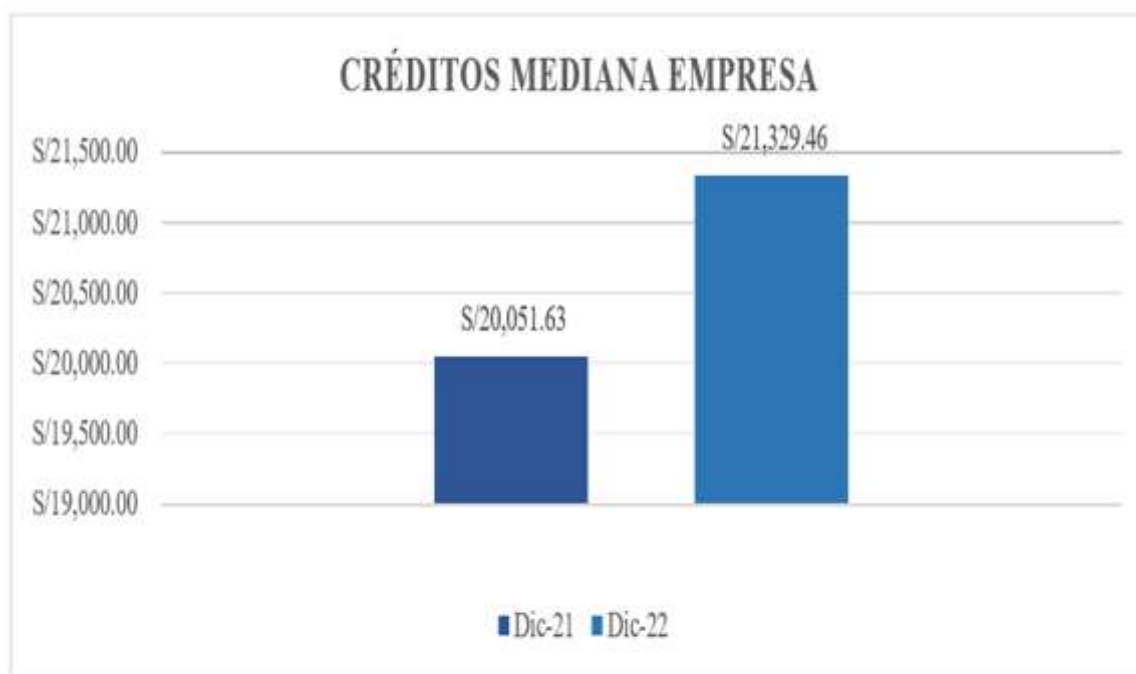
Con el paso de los años, estas empresas han ido consolidando su posición en el mercado, mostrando una capacidad de adaptación y crecimiento sostenido. Esto se refleja en el aumento del importe de los créditos otorgados, lo que indica una mayor confianza en su capacidad de cumplir con sus obligaciones financieras. Una parte fundamental de la misión de Caja Piura, es fomentar la inclusión financiera, especialmente entre las medianas empresas. La institución se ha enfocado en brindar apoyo financiero a estas empresas con el objetivo de que puedan fortalecerse y convertirse en líderes dentro de sus

respectivos sectores. Este enfoque no solo les permite crecer, sino también mejorar su competitividad y alcanzar un mayor éxito en su giro de negocio. Uno de los aspectos más destacados ha sido el apoyo brindado a los negocios desde su creación. Este enfoque ha sido una fuente de gran satisfacción personal para quienes están involucrados en el proceso; debido a que, muchas veces estas empresas han enfrentado dificultades para acceder a financiamiento a través de la banca tradicional. Factores como la falta de alguna documentación requerida, han sido un obstáculo para la bancarización, y Caja Piura ha jugado un papel crucial en ofrecer una alternativa accesible y eficiente para estas empresas.

La iniciativa de Caja Piura, no solo ha permitido el acceso al crédito para estas empresas, sino que también ha facilitado su inclusión en el sistema financiero formal. Esto ha sido un paso clave para que las medianas empresas puedan desarrollar una trayectoria de crecimiento más estable y acceder a mayores oportunidades de financiamiento en el futuro. El apoyo de Caja Piura a las medianas empresas ha sido significativo, no solo en términos del importe de los créditos otorgados, sino también en el impacto positivo que ha tenido en la inclusión financiera y en el crecimiento de estos negocios.

**Figura 7**

*Créditos Mediana Empresa en Agencia Fiori*



*Nota:* Los datos que se muestran representan el monto expresado en miles de millones de soles en los años de estudio.

La evolución y características de los créditos hipotecarios, como se presenta en la *Figura 8*, destacan su importancia tanto a nivel de agencia como a nivel nacional.

En los créditos hipotecarios se han consolidado como uno de los productos financieros más relevantes no solo a nivel de la agencia, sino también en todo el país. Este producto ha sido clave para facilitar el acceso a la vivienda, lo que subraya su impacto en la economía y en la vida de las personas. Estos créditos se han utilizado para una variedad de fines relacionados con la vivienda, incluyendo:

- a. Adquisición de Vivienda: Para la compra de una nueva propiedad.
- b. Construcción de Vivienda: Financiado la construcción de una vivienda desde cero.

- c. Remodelación de Vivienda: Para la mejora y modernización de propiedades existentes.
- d. Ampliación de Vivienda: Permitió a los propietarios expandir su espacio habitable, adaptándose a nuevas necesidades familiares.

Se detallan a continuación, las condiciones del financiamiento:

*Monto Financiamiento:* Los créditos hipotecarios ofrecieron financiamiento de hasta el 90% del valor de la vivienda, lo que facilitó a los solicitantes el acceso a grandes sumas de dinero sin requerir un pago inicial demasiado elevado.

*Plazos del Crédito:* Los plazos máximos ofrecidos fueron de hasta 15 años, lo que permitió que los pagos mensuales fueran manejables para los solicitantes.

*Documentación Requerida:* Para facilitar el acceso al crédito, la principal documentación solicitada fue aquella que acreditara la propiedad de la vivienda. Esto simplificó el proceso y eliminó barreras que podrían haber impedido que más personas accedieran a este tipo de financiamiento.

*Soluciones accesibles y competitivas:* Con el objetivo de apoyar a los solicitantes en un periodo de dificultad económica, se ofrecieron soluciones accesibles en términos de tasas de interés y requisitos. Estas medidas ayudaron a mantener la demanda por créditos hipotecarios, incluso en un contexto de crisis global.

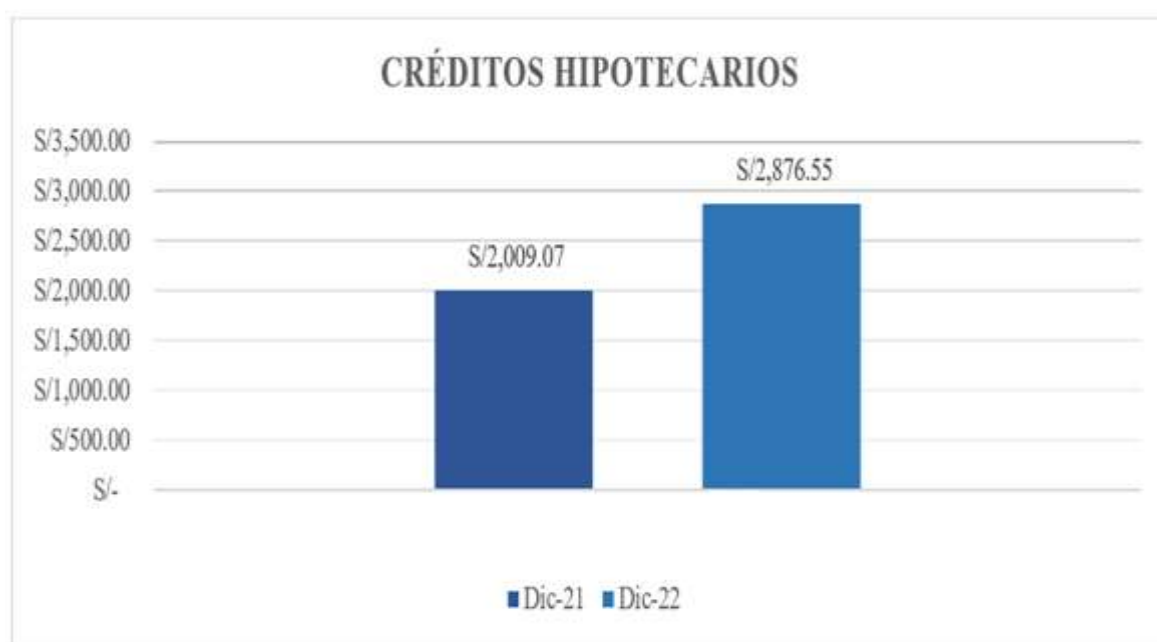
Cabe indicar que, durante los años de estudio, la pandemia mundial afectó significativamente la economía global, incluyendo el sector inmobiliario y financiero. A pesar de este desafío, se buscó ofrecer soluciones prácticas y accesibles que permitieran a las personas, seguir adelante con sus planes de vivienda. Se implementaron tasas de

interés competitivas para hacer los créditos hipotecarios más atractivos y accesibles en un contexto de incertidumbre económica.

Se indica que los créditos hipotecarios se destacaron como un producto esencial durante el periodo de estudio, con un enfoque en ofrecer soluciones que respondieran a las necesidades de las personas en tiempos difíciles. Esto permitió a muchas familias cumplir con sus objetivos de vivienda, incluso en medio de la pandemia, demostrando la adaptabilidad y resiliencia del sistema financiero.

### Figura 8

*Créditos Hipotecarios en Agencia Fiori*



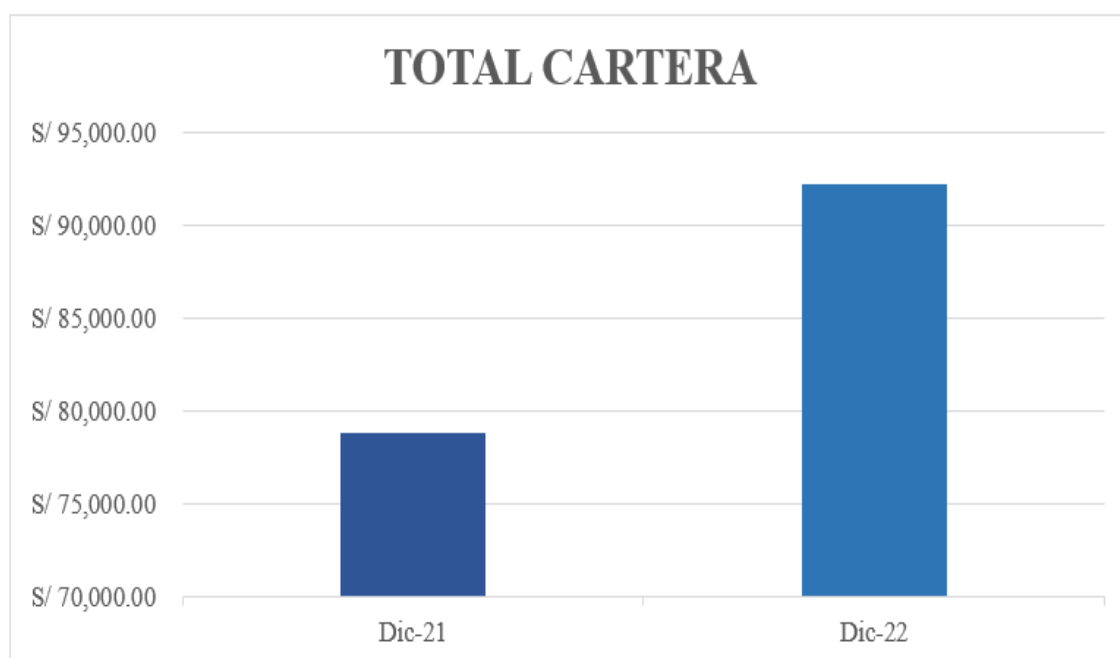
*Nota:* Los datos que se muestran representan el monto expresado en miles de millones de soles en los años de estudio.

A su vez, se evalúan los índices de agencia a nivel de captación, ahorros y; el más importante el índice de morosidad, que se buscó mejorar porque está muy ligado a las provisiones de agencia. Se detalla cómo se encontró la agencia Fiori en el periodo de ingreso.

En la *Figura 9*, se encuentra el importe de S/70,430,886.75, que representa los créditos brindados en el período 2021, cabe destacar que un porcentaje considerable se encuentran el producto de Microcréditos que son para negocios o emprendimientos menores de 1 año, y fueron incrementando con respecto al año siguiente por un importe de S/91,030,903.04 cumpliendo con las metas internas generadas a inicio de año.

### Figura 9

*Saldo Total de cartera de créditos de Agencia Fiori*



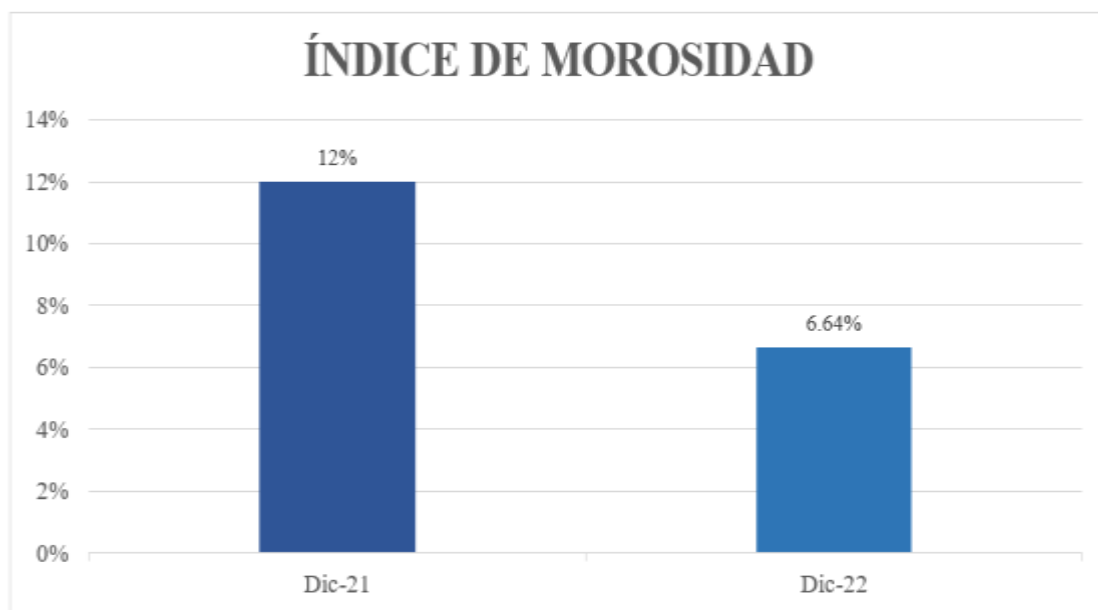
*Nota:* Los datos que se muestran representan como se encontró la agencia en el periodo 2021 hasta el 2022.

En la *Figura 10*, se puede apreciar una morosidad equivalente al 12% durante el año 2021, lo que es una cantidad considerable para el importe de cartera que manejaba la agencia en ese periodo. Por tanto, se realizó gestión de cobranza con los asesores comerciales y gestores de cobranza que a lo largo de un año para el cierre de periodo 2022, se logró un gran avance al llegar al 6,64%.



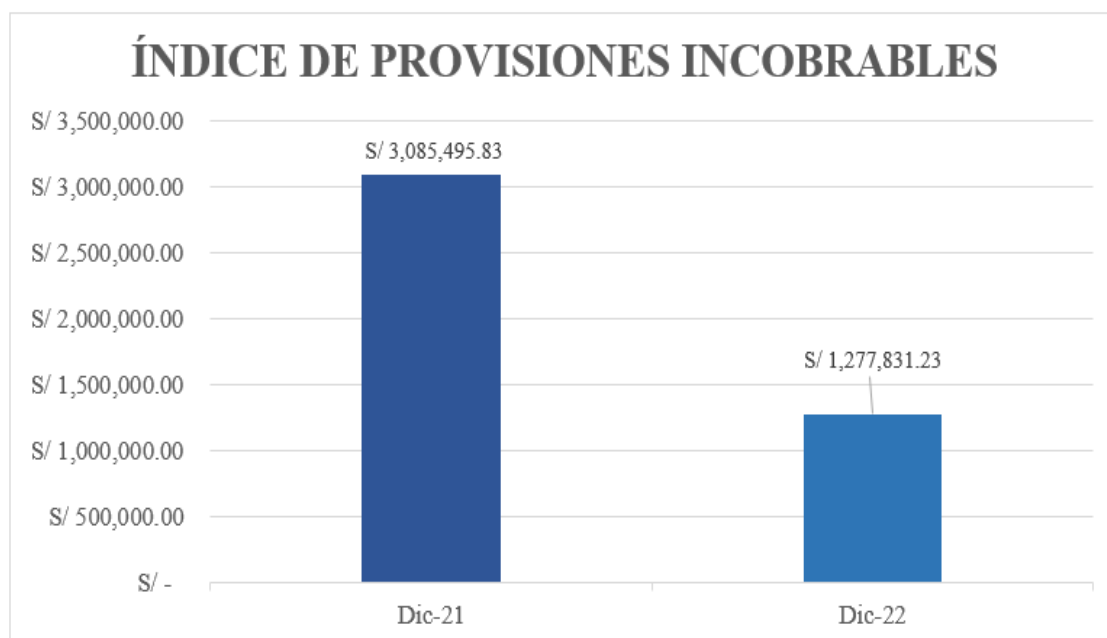
**Figura 10**

*Índice de Morosidad de Agencia Fiori*



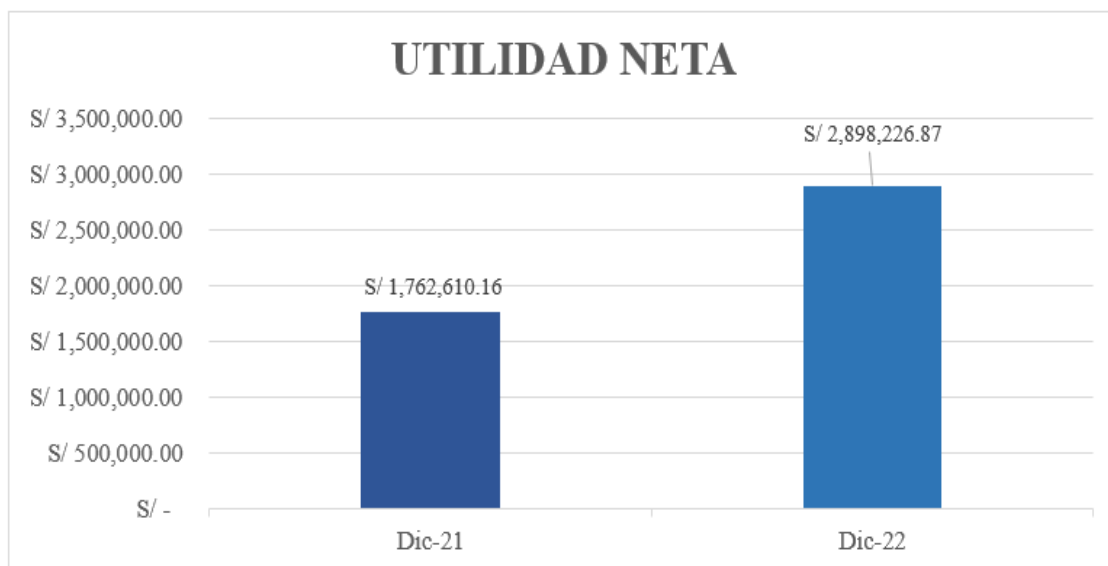
*Nota:* Los datos que se muestran representan como se encontró la agencia en el periodo 2021 hasta el 2022.

En la *Figura 11*, se da a conocer el índice provisiones incobrables de la agencia en el periodo 2020 al cierre de diciembre se manejaba más de 5 millones, pero con las gestiones a lo largo de dos años se llegó hasta cierre de diciembre del 2022 con 505 mil, al ser un mecanismo mediante el cual se puede utilizar una provisión para reducir el impacto de los gastos en el riesgo de incumplimiento de la empresa. En cualquier situación, se deben seguir estrictas prácticas de cobro para evitar pagos atrasados, para evitar el cobro abusivo.

**Figura 11***Provisión Incobrable de Agencia Fiori*

*Nota:* Los datos que se muestran representan de manera trimestral como se encontró la agencia en el periodo 2021 hasta el 2022.

Por otro lado, en la *Figura 12*, se puede observar la utilidad neta de agencia; cabe indicar que la utilidad neta, incluye los beneficios económicos obtenidos por la empresa al final del siguiente ejercicio contable o ejercicio. Es decir, identifica si se lograron resultados positivos (ganancias) y resultados negativos (pérdidas) en un período específico. Se utiliza la cuenta de resultados, se observa que se inició con un saldo de pérdida de menos 1 millón, pero conforme se ve progresando se llegó al final del período 2022 con cierre de 2 millones en positivo.

**Figura 12***Utilidad Neta de Agencia Fiori*

*Nota:* Los datos que se muestran representan de manera trimestral como se encontró la agencia en el periodo 2021 hasta el 2022.

Se continúa con las deficiencias en la que se encontraba la Agencia Fiori, con respecto al manejo de cuentas de ahorro, no se llegaba a la meta solicitada por gerencia, se brindó diversas campañas de ahorro, se detalla en la *tabla 2*, los diversos productos de ahorro a nivel institucional; ya que cuentan con las tasas de rendimiento más elevadas del mercado. Las cuentas más afectadas con la pandemia mundial fue la libre disposición de CTS. El gobierno empleó una autoayuda financiera y, el incremento de tasas a nivel de Plazo Fijo, para compensar la pérdida generada durante ese período.

**Tabla 2***Cuentas de Ahorro de Agencia Fiori*

| Productos de Ahorros          | Características                     |
|-------------------------------|-------------------------------------|
| Cuenta Ahorro                 | Persona Natural con fines de ahorro |
| Cuenta con órdenes de pago    | Persona Jurídica con Negocio        |
| Cuenta Sueldo                 | Persona Natural Dependiente         |
| Cuenta de Ahorro a Plazo Fijo | No hay restricciones                |
| Cuenta CTS                    | Persona Natural Dependiente         |

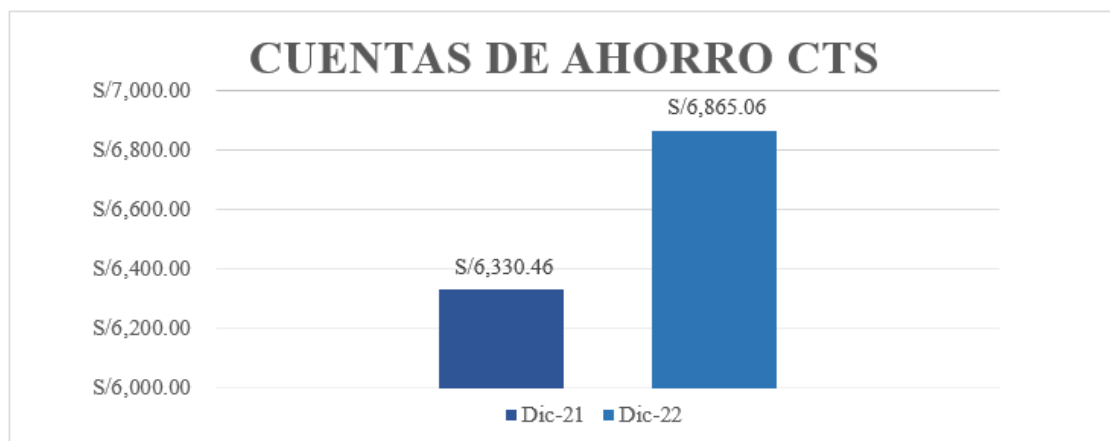
*Nota: Los diversos productos de ahorro que son empleados para diferentes necesidades. Están Coberturados por el Fondo de Seguro de Depósito (FSD)*

Se detallan las cuentas más empleadas en la institución y los saldos que se manejaron en el período 2021 y 2022. En la *Figura 13*, se puede observar la cuenta de ahorro CTS, *Figura 14*, las cuentas de ahorro Plazo fijo, *Figura 15*, cuenta de ahorro corrientes, se muestran las cantidades en millones de soles que se brindaron a lo largo de todo el 2021 y cierre del 2022.

Como se puede apreciar en la *Figura 16*, el total de depósitos experimentó un incremento considerable al cierre de ambos años, lo que representó un motivo de satisfacción al lograr superar la meta establecida por la gerencia. Este logro se produjo a pesar de los diversos factores externos que impactaron de manera significativa en la economía internacional. En este contexto, se puso a prueba la capacidad de la organización para afrontar situaciones que escapan a su control, y muchas veces depende de su gestión, cómo se llevará a cabo esta respuesta.

**Figura 13**

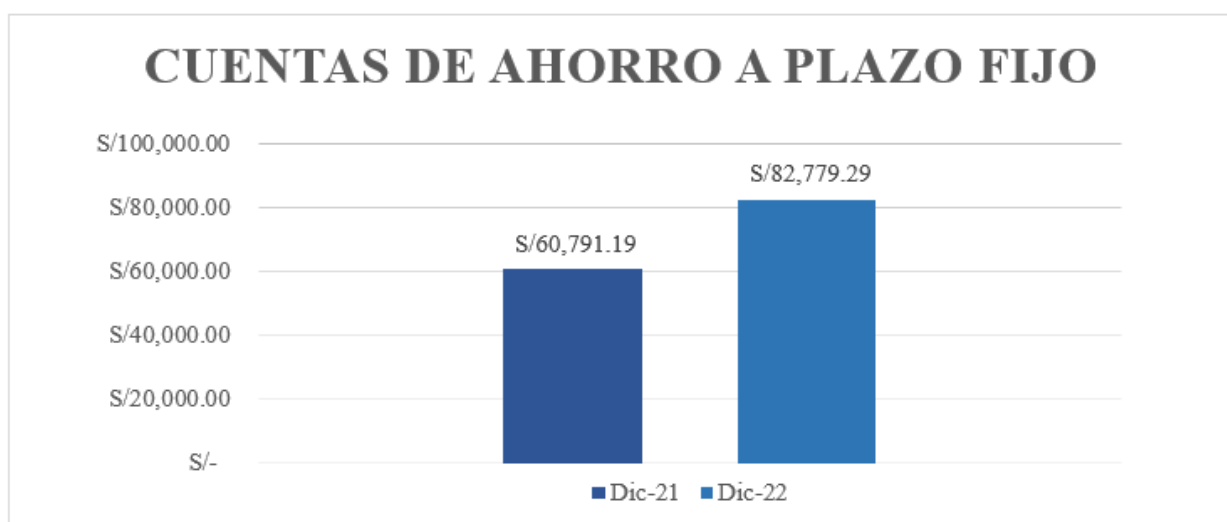
*Cuenta de Ahorro CTS en Agencia Fiori*



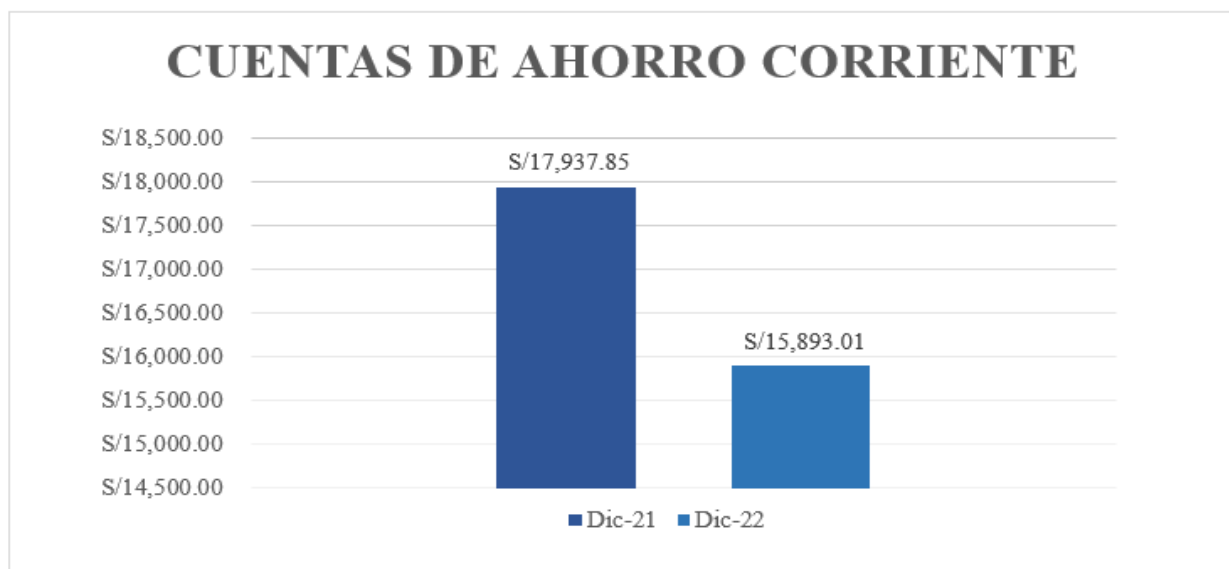
*Nota:* Los datos que se muestran representan de manera trimestral como se encontró la agencia en el periodo 2021 hasta el 2022.

**Figura 14**

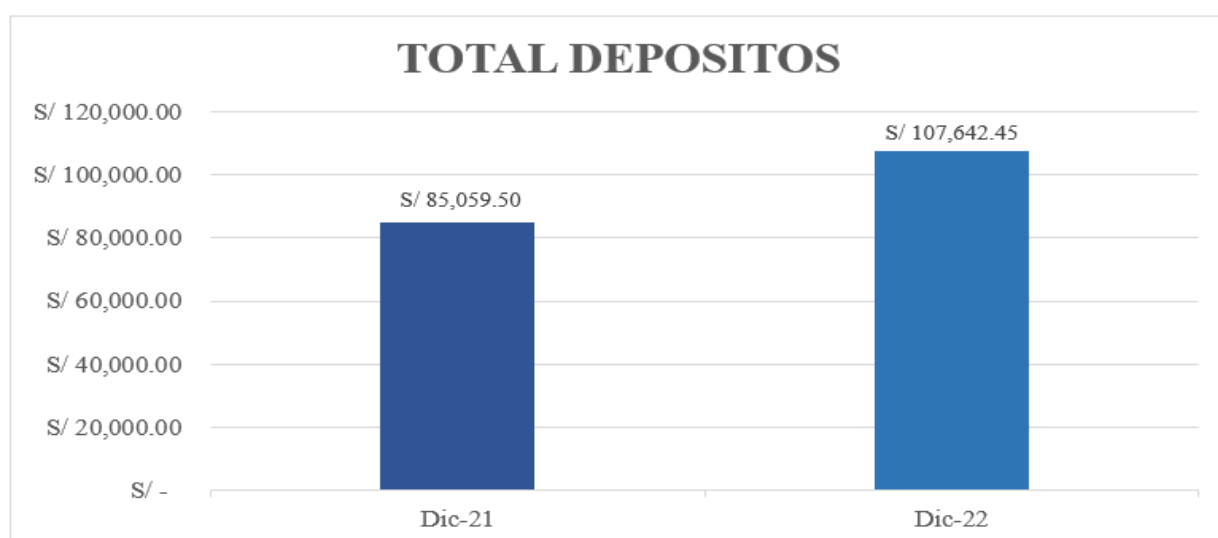
*Cuenta de Ahorro a Plazo Fijo en Agencia Fiori*



*Nota:* Los datos que se muestran representan de manera trimestral como se encontró la agencia en el periodo 2021 hasta el 2022.

**Figura 15***Cuenta de Ahorro Corriente en Agencia Fiori*

*Nota:* Los datos que se muestran representan de manera trimestral como se encontró la agencia en el periodo 2021 hasta el 2022.

**Figura 16***Saldo Total de Depósitos de Agencia Fiori*

*Nota:* Los datos que se muestran representan de manera trimestral como se encontró la agencia en el periodo 2021 hasta el 2022.

Para finalizar, se muestra que estos indicadores son enviados de manera mensual por la Gerencia Regional que supervisa las agencias a cargo. Se indicó en la cartera crediticia, que mostraba indicadores muy por debajo del promedio ideal en colocación de créditos y tasa de morosidad, por lo que era necesario redireccionar las estrategias. El ambiente laboral nos brinda la oportunidad de mejora y desarrollo profesional; la puesta en marcha de actividades de capacitación y educación financiera.

## **2.2. Identificación de Oportunidad en Caja Piura**

Uso de Herramientas Financieras usadas en diversos financiamientos como: *Reprogramación y Refinanciación*: Estas herramientas se aplican de manera estratégica a medida que un cliente entra en estado de morosidad. La reprogramación permite ajustar los plazos de pago; mientras que la refinanciación ofrece nuevas condiciones de crédito para facilitar el cumplimiento de las obligaciones.

*Comités de Créditos Diarios*: Se han establecido reuniones diarias con los asesores de negocios para coordinar los horarios y evaluar las solicitudes de crédito en tiempo real. Este proceso asegura una toma de decisiones más ágil y eficaz, lo que contribuye a la reducción del riesgo de morosidad.

*Capacitaciones Continuas*: Se realizarán capacitaciones semanales o mensuales para el equipo, enfocadas en las nuevas disposiciones de recuperación de créditos. Estas sesiones de formación son clave para mantener al personal actualizado y preparado para enfrentar los desafíos relacionados con la morosidad.

*Visitas a Clientes de Alto Impacto*: Se implementarán visitas periódicas a los clientes que tienen un mayor impacto en el índice de morosidad. Durante estas visitas, se

propondrán acuerdos de pago personalizados. Además, existirá una coordinación continua con el gestor de recuperaciones con el fin de generar una lista de clientes con garantías que se encuentren en procesos judiciales.

*Comités de Mora Semanales:* Es crucial realizar un comité de mora al inicio de cada semana. En estas reuniones, se hará un seguimiento detallado de los créditos que presenten atrasos, incluso si solo tienen un día de demora. Esto permite una intervención temprana y reduce el riesgo de que el crédito entre en morosidad grave.

*Acciones Legales Inmediatas:* Si un cliente con más de 61 días de atraso no responde favorablemente a los acuerdos propuestos, se iniciarán demandas judiciales de manera inmediata. Además, se evaluará la posibilidad de ofrecer acuerdos de pago y condonaciones a aquellos clientes que presenten retrasos por motivos de salud, teniendo en cuenta que la mayoría de los créditos cuentan con garantías preferidas.

Este enfoque integral y estructurado busca optimizar la gestión de créditos, reducir la morosidad y fortalecer la recuperación de fondos, garantizando una mayor estabilidad y sostenibilidad para el área de trabajo.

### **2.3. Objetivos de la Actividad Profesional en Caja Piura**

Las propuestas de mejora en el área de trabajo, desde la perspectiva de un profesional de la carrera de Contabilidad con especialización en Finanzas, buscaron ofrecer una visión diferente sobre la administración en una institución financiera. Caja Piura, una entidad financiera con más de 40 años en el sector de las microfinanzas y reconocida a nivel nacional, ofrece un entorno propicio para la implementación de estas mejoras. La labor de un administrador con especialización en contabilidad y finanzas



tiene como objetivo demostrar nuevas formas de gestionar la administración en instituciones de este tipo.

Caja Piura brinda la oportunidad de aplicar los conocimientos y experiencias adquiridos en otras instituciones, lo que ha permitido a sus colaboradores crecer tanto en el ámbito personal como profesional. A través de esta experiencia, se busca cumplir con los objetivos institucionales mediante el uso eficiente de los recursos disponibles, superando las expectativas a nivel organizacional.

Entre los principales objetivos se encuentran:

- a. **Mejorar la gestión de la cartera**, motivando al capital humano mediante la implementación de incentivos económicos.
- b. **Optimizar los indicadores financieros**, con un enfoque particular en la reducción de la cantidad de clientes morosos.
- c. **Lanzar campañas crediticias y de ahorro**, especialmente en las plataformas sugeridas tras evaluación del área de Marketing de Caja Piura.

#### **2.4. Justificación de la Actividad Profesional**

La presencia de un administrador de agencia, tiene como objetivo principal promover la inclusión financiera en zonas emergentes y poco favorecidas por la banca tradicional. Esto se logra brindando un asesoramiento oportuno y un servicio de calidad, con el fin de lograr la formalización e inclusión de estas áreas en el sistema financiero. Además, es responsabilidad del administrador fomentar la inclusión financiera, el asesoramiento y la formalización del crédito dentro del sistema.

Asimismo, el administrador debe proteger eficientemente la gestión de recursos de la empresa, manteniendo un enfoque tanto en el cliente interno como en el externo, quienes son esenciales para la sostenibilidad de la institución. Su rol es clave; ya que le corresponde implementar, desarrollar y ejecutar estrategias que permitan alcanzar los objetivos organizacionales.

Es importante destacar que, los administradores encuentran un soporte fundamental en las áreas de crédito y ahorro, sin olvidar el área de recuperación, que desempeña un papel crucial en la recuperación de créditos en estado de morosidad.

Finalmente, los administradores son responsables de la resolución de conflictos derivados de reclamos u otras situaciones, lo que implica asumir la responsabilidad total de las decisiones tomadas. Por lo tanto, deben actuar con precaución y asertividad en sus interacciones con los demás, asumiendo el liderazgo y las consecuencias de sus acciones, así como las de los colaboradores bajo su cargo.

## **2.5 Resultados Esperados**

Se proyectaron metas exigentes pero alcanzables, basadas en un análisis realista y factible de la situación actual de los principales indicadores de gestión de la agencia Fiori, los cuales mostraban resultados significativamente por debajo del promedio de las agencias cercanas. Se ha identificado la necesidad de actuar de manera inmediata en la reducción del índice de morosidad y el aumento de las colocaciones, sin perder de vista la captación de productos pasivos, representados principalmente por los ahorros, dado que el principal objetivo es la intermediación financiera.

Los objetivos de la agencia se estructuran en cuatro áreas clave: finanzas, operaciones, personas y metas globales.

**Finanzas:** En términos de provisión, se busca mantener un crecimiento constante en la captación de nuevos clientes a nivel de la agencia. Se espera una tendencia de crecimiento positivo y una rentabilidad sostenida, con al menos 180 clientes como base mínima. En cuanto a inversiones digitales, se requiere realizar un seguimiento y fomentar el uso de las aplicaciones de la institución por parte de los usuarios.

**Operaciones:** Se debe aumentar el uso de los canales digitales, capacitando a los empleados en el uso y los beneficios de todas las aplicaciones de Caja Piura. Además, es fundamental mejorar la ratio de eficiencia operativa.

**Personas:** Se impulsará el desarrollo profesional de los colaboradores, fomentando una línea de carrera que comience desde los practicantes. Será clave reconocer y acompañar a los colaboradores a lo largo de su crecimiento profesional, promoviendo actividades de equipo y coordinando talleres con la asistencia del área de bienestar social.

### **2.5.1 Metas globales:**

- a. Fomentar la inclusión financiera.
- b. Gestionar la cartera de clientes de manera eficiente.
- c. Aumentar el uso de los canales digitales.
- d. Promover el desarrollo sostenible en todas las áreas de operación.

## **Capítulo III**

### **Marco Teórico**

Este trabajo de suficiencia profesional revisó cómo se está llevando a cabo la gestión de la cartera morosa y el impacto que tiene en los indicadores financieros, tales como la tasa de morosidad, las captaciones y colocaciones en Caja Piura, particularmente en la Agencia Fiori.

#### **3.1. Bases Teóricas**

##### **3.1.1. Gestión Crediticia**

Según el Manual del Credit Manager (Santandreu, 2002), la reducción de aspectos como el costo y riesgo de los préstamos concedidos son componentes clave de los métodos de gestión crediticia. Un enfoque alternativo es el propuesto por el Comité de Basilea (2009), el cual la define como una serie de procesos para evaluar el riesgo crediticio en cuanto a su naturaleza, control y seguimiento dentro del marco institucional de la entidad financiera contemplado para ese fin.

Según un enfoque especializado, este concepto puede asociarse a la adaptación de los equipos de trabajo en cuanto a las condiciones, escenarios y capacidades que tengan

a disposición (Pérez & Tafur, 2015). Según la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú, para este tipo de gestión se hace imperativa la identificación, vigilancia y seguimiento de los riesgos y posibles soluciones para los mismos. Se considera una guía que regule las acciones, las previsiones y los objetivos en el tiempo estimado. Por lo tanto, se controla mediante el cumplimiento estricto y el conocimiento profundo de las técnicas crediticias, normas y políticas de riesgo crediticio. (Hinojosa Hermoza, 2021).

### **3.1.2. Cartera de Crédito**

Este concepto incluye todos los clientes activos y con créditos según el plazo que se les haya otorgado. La prevención, a través del conocimiento mejor de los clientes y teniendo cuidado especial en el otorgamiento de créditos, para que la administración de la cobranza sea eficiente, (Morales y Morales, 2015.p144).es una actividad fundamental. Por lo tanto, se puede decir que el éxito que se pueda alcanzar en cuanto a mantener una cobranza sana y eficaz será marcado por el seguimiento y análisis de cartera de clientes. Esto garantizará finanzas estables a corto y largo plazo.

De acuerdo con Sánchez Bolaños (2022), es crucial conocer la situación financiera de los clientes y el mercado para reducir el riesgo de impago. Esto se debe a que, si se puede anticipar una crisis interna en un cliente y se toman medidas de contención a tiempo, se reduce el riesgo y se evitan pérdidas económicas e incluso tener que recurrir a medidas extremas como cobros legales, lo que conlleva a que los clientes tengan que pagar.

### **3.1.3. Indicadores Financieros**

Calahorrano y Chacón entre los años 2016 y 2019, indican que de acuerdo a que los indicadores financieros son estadísticas que muestran el rendimiento de una

organización en el sector bancario. En este caso, se pueden encontrar términos como liquidez, morosidad y rendimiento. La calidad de los activos y el apalancamiento de la rentabilidad son otras medidas sugeridas.

Se propone que la relación entre la liquidez y la morosidad es opuesta al rendimiento; ya que al aumentar la morosidad se produce una disminución del rendimiento, aumentando el riesgo de liquidez. Como resultado, se entienden a los indicadores como circunstancias interconectadas que no se pueden comprender las unas sin las otras.

Según Imaicela (2019), se trata de medidas que examinan el estado de una empresa e incluyen factores como solvencia, liquidez, eficiencia operativa y rentabilidad. La primera es la capacidad de una empresa para cumplir con compromisos inmediatos; la segunda, su capacidad para pagar en efectivo; la tercera, su eficiencia en ciertos rubros y la última, el balance de ganancias de la empresa.

Correa (2021) sugiere considerar a estos indicadores como medidas para una mejor apreciación del horizonte de operaciones y la probabilidad de cambios en una empresa, incluidas las instituciones bancarias, todo con el objetivo de garantizar el funcionamiento futuro de la empresa. Se utilizan elementos como la liquidez, el endeudamiento y la rentabilidad.

Los indicadores financieros se utilizan para evaluar una empresa. Estos incluyen el logro de los objetivos, el rendimiento de los empleados y la rentabilidad de la institución. La variable de rentabilidad, que con frecuencia se confunde con la productividad, es la relación entre el resultado y el beneficio de una empresa y su capital. (Mercader JR. 2021) El margen de utilidad neta y la eficiencia administrativa también se

mencionan. La eficiencia combina los gastos de gestión y ventas para dividirlo entre el valor total del activo en un período de tiempo específico.

Es importante destacar que no existe una relación directa entre ellos; sino que es inversa y prácticamente nula, lo que significa que se requieren otros indicadores para medir la eficiencia. Los indicadores financieros se utilizan para evaluar una empresa. Estos incluyen el logro de los objetivos, el rendimiento de los empleados y la rentabilidad de la institución. La variable de rentabilidad, que con frecuencia se confunde con la productividad, es la relación entre el resultado y el beneficio de una empresa y su capital. (Mercader JR. 2021).

El margen de utilidad neta y la eficiencia administrativa también se mencionan. La eficiencia combina los gastos de gestión y ventas para dividirlo entre el valor total del activo en un período de tiempo específico. Es importante destacar que no existe una relación directa entre ellos, sino que es inversa y prácticamente nula, lo que significa que se requieren otros indicadores para medir la eficiencia (Barrera, 2022).

#### **3.1.4. Tasa de Morosidad:**

Este concepto hace referencia al impago de una deuda, donde el atraso se manifiesta como esta tasa que es indicativa de posibles problemas de liquidez para el prestatario. La consecuencia directa de este escenario recae en las transacciones, las cuales aumentan su costo, y puede generar pérdidas económicas. (Bueno, 2022, p. 80).

Según Rehman et al. (2019) y Sharifi, Haldar, y Nageswara (2019), citados por Flores et al. (2021, p.416), una dirección financiera debe considerar el índice de morosidad como un componente crucial, al evaluar la relación entre la cartera improductiva y la cartera bruta. Cuanto mayor sea el índice, más incobrable será la

cartera. El índice de morosidad de los clientes es una medida importante que puede alertar a los bancos sobre una situación de riesgo. Este factor tiene un impacto negativo y significativo en la rentabilidad de los bancos. (Chavarín, 2015, p.73).

Según Louzis, Vouldis, y Metaxas (2012) citados por Chavarín (2015, p.74), el riesgo de crédito se adhiere a la tasa de morosidad, que es la proporción de la cartera vencida en comparación con la cartera total, donde tanto la cartera vencida como la cartera total están correlacionados entre sí. La tasa de morosidad muestra los efectos presentes de las decisiones centradas en la colocación de créditos.

Chavarin en 2015 menciona que la tasa de morosidad puede ser influenciada por diversos factores externos. Igualmente, se ve variada por la naturaleza de la institución, ya sea por las políticas internas o la disponibilidad de recursos en materia crediticia. De acuerdo con Rehman et al. (2019) y Sharifi et al. (2019), este índice es una pieza crucial para decidir ajustes en las directivas financieras, pues mientras mayor sea este, la cobranza a la cartera será difícil o, prácticamente, imposible.

### **3.1.5. Gastos Financieros**

Son diversos montos que representan un desembolso por parte de la institución. De acuerdo a los ejemplos listados por la SBS, entre estos encontraríamos a los intereses hacia el público y diversas entidades, tanto dentro como fuera del sistema financiero local. Así mismo, también se consideran las comisiones y cargos por obligaciones financieras y costos naturales de la actividad financiera como la diferencia generada por el cambio, entre muchas otras cargas monetarias. SBS y AFP (2009)

### **3.1.6. Margen Financiero Bruto**



El BCRP 2023, menciona que es la diferencia entre los ingresos provenientes de las operaciones de intermediación y actividades conexas y los gastos incurridos para el financiamiento de dichas actividades. Los ingresos no financieros, después de descontar los gastos no financieros, son los producidos por operaciones contingentes y servicios.

### **3.1.7. Utilidad Neta**

Roldan (2017) la define como el beneficio de una empresa de forma efectiva; es decir, el monto resultante de contabilizar los ingresos y sustraer el desembolso necesario para conseguirlo, sean estos gastos propios del funcionamiento de la institución financiera o vinculados a terceros. Este punto se detalla en la *Tabla 3*.

**Tabla 3***Indicadores de Rentabilidad. Utilidad Neta.*

| <b>Operador</b> | <b>Partida o Cuenta</b>                |
|-----------------|--|
| (+)             | Ventas Netas                           |
| (-)             | Costo de Ventas                        |
| =               | Utilidades Brutas de las Ventas        |
| (-)             | Gastos Operacionales                   |
| =               | Utilidad Operacional                   |
| (+)(-)          | Ingresos y Gastos no Operacionales     |
| =               | Utilidad antes de impuestos y reservas |
| (-)             | Impuestos                              |
| =               | <b>Utilidad Neta</b>                   |

**3.1.8. Tasas Activas**

Es la cantidad que los bancos perciben por las opciones de financiamiento como sobregiros, descuentos y préstamos (con diferentes plazos). Debido a que son recursos a favor para la banca, se denominan tasas activas. Según el BCRP (2015).

**3.1.9. Tasas Pasivas**

Es la tarifa que las entidades financieras pagan por el dinero que obtienen de las cuentas de ahorros. A su vez es la cantidad que los intermediarios financieros pagan por recibir depósitos BCRP (2015).

### **3.1.10. Colocaciones de Créditos**

Para Morales y Morales (2014), los créditos son préstamos de dinero a los que el cliente se compromete a pagar en un plazo y condiciones acordadas, considerando un previo arreglo de los términos con la entidad financiera.

Las colocaciones, también conocidas como créditos, son préstamos monetarios a clientes que se devolverán gradualmente o en un solo pago en el tiempo futuro. Como contraprestación, el acreedor paga un interés adicional (Larrea y Moncada, 2016). En el 2017 Huayna sostiene que “El sistema no financiero incluye entidades financieras como la CMAC, que se dedican principalmente a brindar la atención necesaria para que las micro y pequeñas empresas puedan obtener créditos. Bajo esta dinámica, las empresas conceden créditos mediante colocaciones mensuales”.

De acuerdo con la Red Cultural del Banco de la República (2021), la colocación la circulación de capital. Para lograr esto, las entidades deben lograr captar fondos a través de la prestación de diferentes servicios financieros y el cobro de diversas comisiones. La SBS indica que los préstamos permiten obtener dinero de manera inmediata para comprar artículos o atender cualquier necesidad económica. Las entidades financieras otorgan créditos basados en una rigurosa evaluación del endeudamiento, pues se consideran variables como el historial, capacidad, riesgo, entre otros.

El BCRP (2022), también afirma que los préstamos o financiamientos que sobrepasen la estimación de recursos normales implican un compromiso de confianza de la institución financiera con el deudor al implicar un riesgo y la necesidad de una garantía de pago. De igual forma, su definición de crédito se condice con otras al considerar una promesa de pago en condiciones especificadas antes de la cesión de capital monetario. La

unidad deudora (prestatario) tiene la responsabilidad de restituir los recursos y la unidad institucional (prestamista) adquiere derechos financieros en esta dinámica.

Las diversas calificaciones que se brinda en los préstamos están en función a su clasificación como se detalla en la *Tabla 4*, muestra cómo a través de la Resolución SBS N°14353 en el año 2009 se realizó una división, acorde a su nivel de ventas anuales y su nivel de endeudamiento en el sistema financiero. Esta guía sirve de apoyo para tener una clasificación interna de clientes y saber qué tipos de crédito se manejan en el sistema financiero peruano y cómo involucra el conocimiento de sus ventas anuales y su nivel de endeudamiento. Debemos conocer que también es importante no mantener deudas impagas en nuestro historial crediticio; ya que esta clasificación ayuda siempre y cuando, el cliente mantenga una cantidad regulada de créditos que sean pagados de manera puntual. Las diversas instituciones financieras buscan que los clientes mantengan una relación de confianza y no se llegue al sobreendeudamiento ya que le puede afectar negativamente.

**Tabla 4***Clasificación de Créditos Según SBS*

| <b>TIPOS DE CRÉDITO</b>    | <b>OTORGADO A</b>              | <b>VENTAS ANUALES</b>   | <b>ENDEUDAMIENTO</b>   |
|----------------------------|--------------------------------|-------------------------|--|
| Corporativos               | Personas Jurídicas             | Mayores a S/200 MMS     |  |
| Grandes Empresas           | Personas Jurídicas             | S/ 20 – S/200 MMS       |  |
| Medianas Empresas          | Personas Naturales o Jurídicas | No mayores de S/200 MMS | Mayor a S/300,000 (*)  |
| Pequeñas Empresas          | Personas Naturales o Jurídicas |                         | S/20 – S/300,000(*)  |
| Microempresas              | Personas Naturales o Jurídicas |                         | No mayor a S/20,000 (*)  |
| Consumo Revolvente         | Personas Naturales             |                         | No mayor a S/300,000(*)  |
| Consumo no Revolvente      | Personas Naturales             |                         | No mayor a S/300,000(*)  |
| Hipotecarios para Vivienda | Personas Naturales             |                         | Se tomará sólo la información de los RCC, antes mencionados, en que figure el deudor |

*\*Reporte crediticio Consolidado (RCC)*

### **3.1.11. Captaciones de Ahorro**

Son aportaciones de dinero realizadas por personas naturales y jurídicas, tanto nacionales como extranjeras, realizadas en las entidades financieras en sus diversas modalidades, lo que incluye los depósitos y la compra de instrumentos de deuda emitidos

por dichas empresas. Estas aportaciones están amparadas por las protecciones establecidas en la ley vigente (Ley N°26702, 1996).

### **3.1.12. Provisiones Crediticias**

Son las cuentas que muestran pérdidas o ganancias no realizadas, las cuales tienen un impacto en el resultado del ejercicio y pueden comprometer los fondos de capital de trabajo en el próximo ejercicio. Además, incluye recursos generales y particulares para los préstamos directos.

Las primeras se basan en créditos de deudores de categoría normal. Las segundas se basan en créditos de deudores categorizados con un riesgo superior al normal según se recogió en declaraciones del 2011 del Banco Central de Reserva del Perú. También se debe tener en cuenta la calificación crediticia y la garantía que presenta cada cliente al momento de la evaluación, porque esto influye directamente con la reserva económica que debe cubrir la institución en el caso de no cumplir con sus obligaciones.

La SBS (2021), maneja un cuadro en su anexo informativo, el cual detalla cómo actualmente se encuentran distribuidas las calificaciones de deudas en el sistema financiero de manera general, clasificando en categorías que van desde el cero al cuatro como en la *Tabla 5*.

**Tabla 5**

*Anexo informativo SBS. Reporte de deudas SBS.*

| <b>ANEXO INFORMATIVO</b>           |   |  |
|------------------------------------|---|--|
| <b>Reporte De Deudas</b>           |   |  |
| <b>Categorías De Clasificación</b> | <b>En Crédito De Consumo*</b>                         | <b>En Créditos Hipotecarios</b>                        |
| 0: Normal                          | Pago puntual o atraso máximo de 8 días calendario.    | Pago puntual o atraso máximo de 30 días calendarios    |
| 1: Problemas Potenciales           | Atrasos en el pago de entre 9 a 30 días calendarios   | Atrasos en el pago de entre 31 a 60 días calendarios   |
| 2: Deficiente                      | Atrasos en el pago de entre 31 a 60 días calendarios  | Atrasos en el pago de entre 61 a 120 días calendarios  |
| 3: Dudoso                          | Atrasos en el pago de entre 61 a 120 días calendarios | Atrasos en el pago de entre 121 a 365 días calendarios |
| 4: Pérdida                         | Atrasos en el pago de más de 120 días calendarios     | Atrasos en el pago de más de 365 días calendarios      |

*(\*Los créditos de consumo pueden ser de tipo revolvente y no revolvente.*

*Nota: Tomado de SBS (2020)*

### **3.1.13. Cajas Municipales**

Vicente Ramos (2020) afirma que, las organizaciones fueron establecidas en los años 1980, a través de un decreto que tenía como objetivo impulsar la actividad financiera fuera de los territorios de Lima y Callao, lo que permitió una descentralización para las empresas en pequeña escala.

Según indican, Ramirez Asís (2020), estas instituciones financieras han estado presentes desde 1982, y han sido un impulso importante de la economía en varios lugares del país, donde se han encontrado 12 de ellas (incluidas la CMAC Arequipa, Piura, Huancayo, Cusco, entre otras). Se rigen por la SBS y pertenecen al circuito financiero tradicional. Mantienen el control del 40,2% del mercado de microfinanzas en Perú.

Gómez G. (2018), refiere que las cajas municipales constituyen el sistema microfinanciero peruano, junto a las cajas rurales y entidades de desarrollo de las PYME. El modelo de negocio se vincula al principio de las cajas de ahorro alemanas, basándose en la estabilidad y solidez financiera de la organización para fortalecer la captación de ahorros de un público.



## **Capítulo IV:**

### **Descripción de las Actividades Profesionales**

El rol de un Administrador de agencia, está diseñado principalmente para personal especializado en administración; sin embargo, en este caso, los estudios en Contabilidad permiten al profesional tener un enfoque más amplio en cuanto a los resultados de los indicadores financieros y su impacto en la gestión de la cartera de morosidad de la Agencia Fiori. La responsabilidad del cargo se centra en la gestión y calidad de la cartera, así como en la mejora de las ratios que validan el desempeño del trabajo realizado.

#### **4.1. Descripción de Actividades Profesionales**

El administrador es el encargado de planificar, ejecutar y supervisar al personal, además de controlar las actividades administrativas y operativas, tanto de la agencia como de las oficinas a su cargo. Tiene la responsabilidad de asegurar el cumplimiento en la ejecución de estrategias relacionadas con el otorgamiento y recuperación de créditos, la captación de ahorros en diversas modalidades, y el uso eficiente de los recursos proporcionados por la institución. Asimismo, supervisa el cumplimiento de las metas asignadas por la oficina, las cuales le son transmitidas por la gerencia regional,

distribuyéndolas entre los jefes de crédito; quienes, a su vez, las asignan a los asesores comerciales en función de la cartera y la ubicación de la oficina.

#### **4.1.1. Enfoque de la Actividad Profesional**

El principal objetivo del Administrador de Agencia es, la identificación y mitigación de riesgos en las actividades diarias, incluyendo la prevención de fraudes. También se encarga de asegurar la correcta aplicación de la metodología para el otorgamiento de créditos.

El Administrador debe implementar una capacitación continua al personal del área de negocios, con el objetivo de garantizar una correcta aplicación de la tecnología crediticia, lo que busca tener un impacto positivo en la calidad de la cartera y el incremento de la productividad. Además, propone mejoras en los procedimientos y manuales de otorgamiento de créditos, con el fin de fortalecer el modelo crediticio.

Asimismo, garantiza que el personal encargado del proceso crediticio cumpla con las normativas internas y externas establecidas por el ente regulador (SBS), además de supervisar la diligencia en campo y el cumplimiento de los procedimientos y metodologías. Se coordina con las áreas comerciales para asegurar la integridad y calidad de las actividades a lo largo del proceso crediticio.

#### **4.1.2. Alcance de las Actividades Profesionales**

El administrador verifica el correcto otorgamiento de créditos por parte de los asesores de negocio de la agencia a su cargo y, asegura el cumplimiento de las metas de colocación de créditos. Además, se encarga de atender de manera oportuna cualquier queja o reclamo presentado por los clientes o usuarios durante las actividades diarias.

Supervisa la gestión operativa de la agencia, lo que incluye la realización de arqueos de efectivo de manera sorpresiva y programada, así como la firma de pagarés de créditos, documentos esenciales cuando se ejecutan garantías. Además, el administrador gestiona los productos de ahorro ofrecidos por la institución, tales como los depósitos a plazo fijo, las cuentas de ahorro corriente y las cuentas CTS.

Según la SBS (2022), los Depósitos a Plazo Fijo son obligaciones que las instituciones mantienen durante un periodo acordado con los clientes, quienes reciben intereses al finalizar dicho plazo. De acuerdo con Díaz (2019, como se cita en Chambilla 2023), las cuentas de ahorro corriente están dirigidas a negocios o personas con actividades comerciales, permitiendo el acceso inmediato a los recursos mediante el uso de chequera. Este producto, ofrecido por instituciones como Caja Piura, facilita el manejo óptimo de los recursos económicos de empresas o personas con negocio, que pueden emplear estos fondos como capital de trabajo o para la adquisición de bienes.

La Cuenta de Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) es pagada en dos cuotas anuales por el empleador; en mayo y noviembre, como un beneficio social que se utiliza en caso de que el empleado pierda la continuidad laboral. El administrador también coordina las actas de compromiso en los círculos de calidad, donde se detallan las estrategias para alcanzar las metas de la agencia y asegurar el cumplimiento de las colocaciones a nivel organizacional.

Finalmente, se garantiza la implementación de controles internos operativos, descritos en el Manual de Funciones, mediante el seguimiento de procedimientos y métodos en la labor diaria. El administrador también monitorea el cumplimiento de las metas de captación de ahorros asignadas a la agencia, las cuales se logran a través de

diversos productos ofrecidos a los clientes. Se asegura de que los ingresos financieros estén alineados con los objetivos de la entidad, incrementando el margen de ganancia mediante la gestión de la diferencia entre las captaciones (ahorros) y las colocaciones (créditos).

#### **4.1.3. Dependencia**

El puesto de administrador depende directamente de la Gerencia Regional de Lima, la cual está bajo la supervisión de la Gerencia de Negocios. Ambas gerencias son responsables de proporcionar los lineamientos necesarios para que la agencia opere de acuerdo con las normas establecidas por la institución. Estos lineamientos están enmarcados en los estatutos institucionales y buscan asegurar la mejora continua de la gestión en todos los niveles de la operación.

La Gerencia Regional de Lima no solo brinda orientación, sino que también realiza un seguimiento constante de las actividades del administrador, asegurándose de que las metas establecidas sean alcanzadas de manera eficiente y dentro de los plazos determinados. Además, evalúa el desempeño de la agencia en términos financieros y operativos, supervisando el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados por la Gerencia de Negocios.

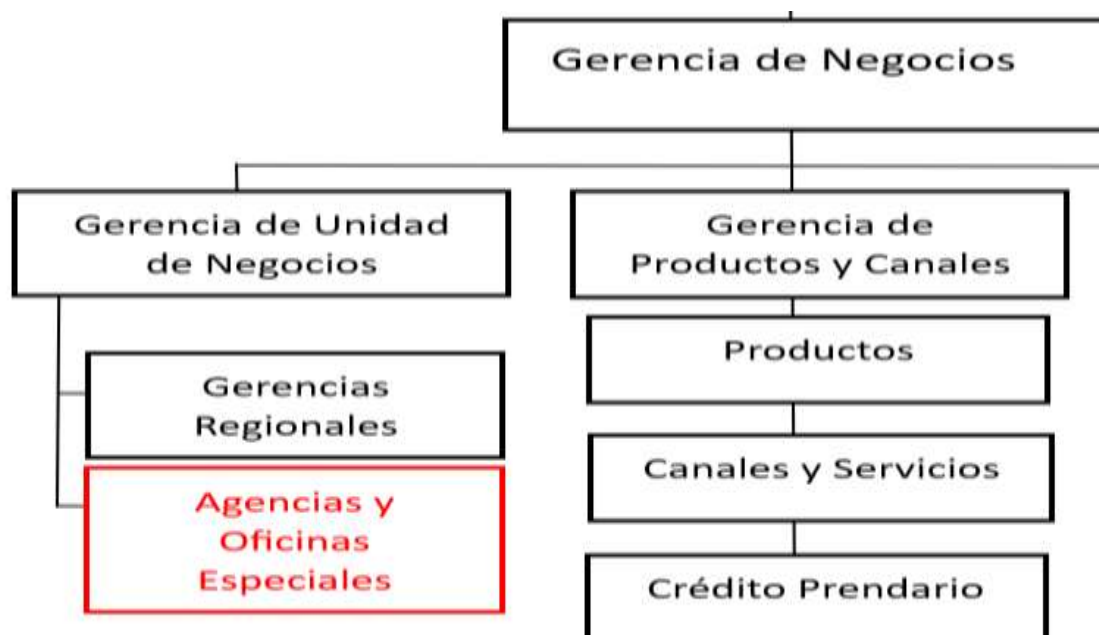
De igual manera, el administrador tiene la obligación de reportar regularmente a la Gerencia Regional sobre el avance de los indicadores clave de desempeño, tales como la reducción de la morosidad, el incremento en la captación de ahorros y el crecimiento de las colocaciones de créditos. Cualquier ajuste en las estrategias de gestión, es revisado y aprobado por estas instancias superiores, garantizando que las políticas institucionales se implementen adecuadamente en la agencia.

Por otra parte, la Gerencia de Negocios establece las directrices generales para todas las agencias, incluyendo las proyecciones financieras, las políticas de crédito y recuperación, y las estrategias de captación de productos pasivos. El administrador debe adaptarse a estas políticas, mientras mantiene la flexibilidad para gestionar las particularidades de su agencia y su entorno.

La interacción constante con las gerencias, permite una alineación estratégica que asegura que la agencia funcione de manera óptima, siguiendo los objetivos institucionales de Caja Piura. Asimismo, se fomenta un ambiente de trabajo en el que la rendición de cuentas, el monitoreo constante y la mejora continua son factores clave para el éxito del equipo.

### Figura 17

*Ubicación de Administrador en el Organigrama*



*Nota:* Las agencias más oficinas especiales están a cargo de un administrador. Tomado de MOF Caja Piura 2021.

#### **4.1.4. Descripción del cargo y de las responsabilidades**

El administrador de agencia se encarga de planificar, ejecutar, supervisar y controlar las actividades administrativas y operativas de las agencias y oficinas a cargo. También se encarga de dar cumplimiento a estrategias para el desembolso y recuperación de créditos, la captación de ahorros en todas sus formas, y la gestión efectiva de los recursos de la institución (Caja Piura, MOF 2021).

El administrador de agencia estructuralmente, depende de la Gerencia Regional que a la vez coordina y es supervisada por la Gerencia de Unidades de Negocios y tiene a la Gerencia de negocios como su supervisor general. Se vincula para coordinar las actividades de colocaciones, recuperaciones y promoción de productos y servicios. Recibe el apoyo de las jefaturas comerciales y de productos y está bajo la supervisión de las áreas de control, auditoría y riesgos (Caja Piura, MOF 2021).

#### **4.1.5. Responsabilidades**

La responsabilidad de un administrador, se lleva a cabo con las actividades de planificación dentro del marco del proceso de gestión de oficinas, para lo que realiza las siguientes tareas: Según el Manual de Operaciones y Funciones de Caja Piura (2021), realiza la gestión estratégica de la agencia y las oficinas a su cargo, que permita la ejecución de los objetivos comerciales, alineados con el plan estratégico institucional.

El Administrador de Agencia gestiona, supervisa y dirige la labor de los colaboradores a cargo de las operaciones pasivas y activas de la institución y contribuye al alcance de metas asignadas de manera diaria, mensual y anual, según lo propuesto por

la Gerencia de Negocios y a su vez a la Gerencia Regional, que llega a todas las agencias a cargo (Caja Piura, MOF, 2021).

En conclusión, el administrador de agencia está muy relacionado con la gestión estratégica de las áreas de plataforma al captar ahorros, aumentar las colocaciones en el área de créditos, supervisar la operación y recuperar los créditos de acuerdo con los estándares legales de CMAC Piura S.A.C.

#### **4.2. Entregables de las actividades profesionales**

De acuerdo con el plan estratégico que maneja la gerencia de negocios, se envían metas de manera anual a cada agencia a nivel nacional, de tal forma el Administrador de cada agencia, se encarga de manera trimestral de generar un plan de trabajo a nivel de oficinas de manera interna; en el cual se define las acciones a ejecutar para la promoción, recuperación, colocación de créditos, así como la captación de ahorros con la finalidad del logro de metas. Dicho sea de paso, también se elaboran de manera semanal planes de trabajo de manera interna, con el fin de establecer estrategias para la recuperación de créditos atrasados o con riesgos de atrasos. Dicho plan se presenta a todo el equipo de negocios a cargo.

Para seguir con el proceso se ejecutan de manera mensual visitas pre y post desembolso de créditos, con la finalidad de identificar posibles casos de fraudes y asegurar el correcto destino del préstamo otorgado, para lo cual se realizan informes dirigidos a la Gerencia de la División de Créditos. Para finalizar el último día hábil de cada mes, se realiza el arqueo general de bóveda el cuál trata de hacer recuento de efectivo, dejando constancia en el libro de actas sobre la conformidad.

### **4.3. Aspectos técnicos de la actividad profesional**

#### **4.3.1. Metodologías**

##### ***4.3.1.1 Método***

El método que se empleó en el siguiente trabajo de suficiencia profesional, es el método científico, según Roldan, P. (2017), el método científico, es aquel que va evolucionando a mayor conocimiento, trabaja con conceptos, definiciones, diversos indicadores que apoyan y son recursos de la ciencia.

##### ***4.3.1.2 Tipos de Investigación***

El presente trabajo es una investigación cualitativa, porque estuvo orientado a conocer cómo es el ejercicio profesional de un Administrador de Agencia, según Campos (2015, pág. 26), la investigación básica o aplicada es un procedimiento técnico para la elaboración de una investigación, brindando la nueva creación de conocimiento en base a la práctica.

##### ***4.3.1.3 Nivel de Investigación***

Campos (2015, pág. 24), indica que el nivel de estudio depende de su profundidad, al trabajar en base a la experiencia este trabajo es descriptivo; debido a que se tomaron las características esenciales de una realidad, basados en criterios sistemáticos de comportamiento, que brindan una mayor precisión.

#### **4.3.2. Técnicas**

La acción de mirar de manera fija una cosa para darnos cuenta del más mínimo detalle para investigar y reunir datos, hechos. Es la manera de aplicar la observación como método para reunir información visual; es lo que nos indica Roldan, P. (2017). Es por tal



motivo que se puede apreciar a lo largo de toda la investigación que se presenta de manera representativa toda la información reunida, tanto en tablas como gráficos con recopilación de datos del periodo 2021 y 2022 centrados en los índices de morosidad y saldos de Agencia Fiori.

#### **4.3.3. Instrumentos**

Se aplicaron mediante recopilación de información de los períodos del año 2021 y 2022 la medición de los indicadores financieros que son extraídos de la Memoria Anual y de los resultados de los ejercicios comprendidos en esos años mencionado líneas más arriba y el impacto que estos tuvieron en el manejo de cartera de morosidad, que fueron empleados para poder apoyarnos en la información que se requirió para este trabajo.

#### **4.3.4. Equipos y materiales utilizados**

Los equipos y materiales empleados en el presente trabajo fueron con el financiamiento propio del estudiante; ya que contó con recursos e información para poder elaborar la presente investigación.

De manera independiente al detalle de la *tabla 6*, es preciso indicar que durante el proceso de recopilación de información, y el uso de recursos descritos para los fines del trabajo de suficiencia, se han tenido permanentemente requerimientos internos para poder realizar las labores de recopilación de información del período 2021 y 2022; por ello necesariamente, se tenía que solicitar al Gerente Regional, que brinde el apoyo para poder sustraer información clasificada con fines de estudio, así como tener copias de seguridad en el drive de la información empleada en el presente trabajo. La fuente de financiamiento fue propia.

**Tabla 6***Detalle de Equipos y Materiales Empleados*

| <b>Equipos de Elaboración de Trabajo</b> |                 |                       |
|--|-----------------|-----------------------|
| <b>Descripción</b>                       | <b>Unitario</b> | <b>Precio dólares</b> |
| USB                                      | 1               | S/ 80.00              |
| laptop                                   | 1               | S/ 4,000.00           |
| Internet                                 | 1               | S/ 150.00             |
| Asesoría                                 | 1               | S/ 4,000.00           |
| Impresiones de MOF                       | 1               | S/ 5.00               |
| Impresiones de Reglamento                | 1               | S/ 5.00               |
| Útiles de Escritorio                     | 1               | S/ 25.00              |
| <b>Total</b>                             |                 | <b>S/ 8,265.00</b>    |

*Nota:* Expresados en soles.

#### **4.4. Ejecución de las actividades profesionales**

##### **4.4.1. Cronograma de actividades realizadas.**

Se elaboró un cronograma de actividades, el cual funciona como una herramienta fundamental para planificar, controlar y gestionar de manera eficiente su recurso más valioso: el tiempo. Estos esquemas permiten asegurar que las tareas programadas se ejecuten dentro del plazo establecido, evitando retrasos y garantizando que se realice con la anticipación necesaria. Se implementó un cronograma de actividades diariamente, como se observa en la *Tabla 7*, para orientar el desarrollo de las funciones de la mejor manera posible. La intención fue aprovechar la estructura y enfoque del día, lo que contribuye a maximizar la productividad y eficacia en el desempeño de las labores.

**Tabla 7***Cronograma de Actividades diarias de Administrador de Agencia Fiori*

| <b>Cronogramas de Actividades Diarias</b> |                         |                         |                         |                         |                         |                         |
|---|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Actividades</b>                        | <b>Lunes</b>            | <b>Martes</b>           | <b>Miércoles</b>        | <b>Jueves</b>           | <b>Viernes</b>          | <b>Sábados</b>          |
| Comité de créditos                        | 08:00 a.m. - 15:30 p.m. | 08:00 a.m. - 15:30 p.m. | 08:00 a.m. - 15:30 p.m. | 08:00 a.m. - 15:30 p.m. | 08:00 a.m. - 15:30 p.m. | 08:00 a.m. - 15:30 p.m. |
| Aprobación de créditos                    | Durante el día          | Durante el día          | Durante el día          | Durante el día          | Durante el día          | Durante el día          |
| Mora individual de cada asesor            | 08:30 a.m.              | 08:30 a.m.              | 08:30 a.m.              | 08:30 a.m.              | 08:30 a.m.              | 08:30 a.m.              |
| Avance de metas                           | 10:00 a.m.              | 10:00 a.m.              | 10:00 a.m.              | 10:00 a.m.              | 10:00 a.m.              | 10:00 a.m.              |
| Indicador de mora como Agencia            | 12:00 m                 | 12:00 m                 | 12:00 m                 | 12:00 m                 | 12:00 m                 | 12:00 m                 |
| Indicador de mora por Asesor              | 14:00 p.m.              | 14:00 p.m.              | 14:00 p.m.              | 14:00 p.m.              | 14:00 p.m.              | 14:00 p.m.              |
| Visitas pre y post desembolso             | Por la tarde            | Por la tarde            | Por la tarde            | Por la tarde            | Por la tarde            | Por la tarde            |
| Visita a créditos mayores a S/20,000      | Durante el día          | Durante el día          | Durante el día          | Durante el día          | Durante el día          | Durante el día          |
| Seguimiento de Desembolsos                | Cierre                  | Cierre                  | Cierre                  | Cierre                  | Cierre                  | Cierre                  |

*Nota:* Se realiza un detalle aproximado de actividades ya que puede variar durante el día.

En la *Tabla 8*, se muestra el cronograma de actividades principales de un administrador, para que exista un mejor manejo del tiempo y recursos, también esta herramienta brinda una mejor planificación, y control de la gestión que debe realizar como mínimo un administrador durante la semana.

Se evita las demoras en la entrega o cumplimiento de tareas y que obtengan la consistencia necesaria para poder entregarse con anticipación, a veces se puede realizar una actividad valorando la importancia y el plazo pactado, pero muchas veces se da que surgen eventos que salen de nuestro cronograma y debemos ser flexibles al cambio.

Estás situaciones hacen que nosotros evaluemos cómo podemos distribuir nuestro tiempo para que no desordene y se mantenga un orden en la presentación de nuestros proyectos; se debe recordar que, como Administradores, debemos pedir a nuestros jefes de crédito y todo personal a cargo, que manejen un cronograma de actividades para un mejor control de los flujos de procesos, se puede dar de manera mensual como en la *Tabla 9*.

### **Tabla 8**

#### *Cronograma de Actividades Semanales de Administrador de Agencia Fiori*

| <b>Cronogramas de Actividades Semanales</b> |                    |                   |                    |                   |
|---|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|
| <b>Actividades</b>                          | <b>1era Semana</b> | <b>2da Semana</b> | <b>3era Semana</b> | <b>4ta Semana</b> |
| Comité de Mora                              | 1er día hábil      | 1er día hábil     | 1er día hábil      | 1er día hábil     |
| Reunión con Jefatura                        | Lunes              | Lunes             | Lunes              | Lunes             |
| Capacitaciones de Productos                 | Sábados            | Sábados           | Sábados            | Sábados           |

*Nota:* Se realiza un detalle aproximado de actividades ya que puede variar durante la semana.

**Tabla 9***Cronograma de Actividades Mensuales de Administrador de Agencia Fiori*

| <b>Cronogramas de Actividades Mensuales</b>          |                         |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|--|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>Actividades</b>                                   | <b>Enero</b>            | <b>Febrero</b>        | <b>Marzo</b>          | <b>Abril</b>          | <b>Mayo</b>           | <b>Junio</b>          | <b>Julio</b>          | <b>Agosto</b>         | <b>Septiembre</b>     | <b>Octubre</b>        | <b>Noviembre</b>      | <b>Diciembre</b>      |
| Arqueos de Pagarés                                   | Cierre de Mes           | Fines de Mes          | Fines de Mes          | Fines de Mes          | Fines de Mes          | Fines de Mes          | Fines de Mes          | Fines de Mes          | Fines de Mes          | Fines de Mes          | Fines de Mes          | Fines de Mes          |
| Arqueos de Expedientes                               | Cierre de Mes           | Fines de Mes          | Fines de Mes          | Fines de Mes          | Fines de Mes          | Fines de Mes          | Fines de Mes          | Fines de Mes          | Fines de Mes          | Fines de Mes          | Fines de Mes          | Fines de Mes          |
| Cuadros de caja                                      | Inicio y Cierres de Mes | Inicio y Fines de Mes | Inicio y Fines de Mes | Inicio y Fines de Mes | Inicio y Fines de Mes | Inicio y Fines de Mes | Inicio y Fines de Mes | Inicio y Fines de Mes | Inicio y Fines de Mes | Inicio y Fines de Mes | Inicio y Fines de Mes | Inicio y Fines de Mes |
| Reunión de Agencia con respecto a cierre de cada mes | Inicio de Mes           | Inicio de Mes         | Inicio de Mes         | Inicio de Mes         | Inicio de Mes         | Inicio de Mes         | Inicio de Mes         | Inicio de Mes         | Inicio de Mes         | Inicio de Mes         | Inicio de Mes         | Inicio de Mes         |
| Indicadores de Cierre Anual                          | Cierre de Mes           | Cierre de Mes         | Cierre de Mes         | Cierre de Mes         | Cierre de Mes         | Cierre de Mes         | Cierre de Mes         | Cierre de Mes         | Cierre de Mes         | Cierre de Mes         | Cierre de Mes         | Cierre de Mes         |
| Campañas de Ahorro                                   | Inicios de Mes          | Inicios de Mes        | Inicios de Mes        | Inicios de Mes        | Inicios de Mes        | Inicios de Mes        | Inicios de Mes        | Inicios de Mes        | Inicios de Mes        | Inicios de Mes        | Inicios de Mes        | Inicios de Mes        |
| Campañas de Crédito                                  | Inicios de Mes          | Inicios de Mes        | Inicios de Mes        | Inicios de Mes        | Inicios de Mes        | Inicios de Mes        | Inicios de Mes        | Inicios de Mes        | Inicios de Mes        | Inicios de Mes        | Inicios de Mes        | Inicios de Mes        |

*Nota:* Se realiza un detalle aproximado de actividades ya que puede variar durante el mes.

#### **4.3.2. Proceso y secuencia operativa de las actividades profesionales**

Siguiendo el proceso operativo dentro de la Agencia Fiori, se presenta una secuencia de tareas que, en conjunto con los jefes de créditos, permitió elaborar un plan mensual de trabajo basado en los indicadores de gestión de colocaciones, captaciones y morosidad. Se brindó refuerzo y/o acompañamiento a aquellos asesores cuyos indicadores se encuentran por debajo de lo esperado. A continuación, se detalla una secuencia de las actividades más comunes en las áreas de créditos, ahorros y recuperaciones. Asimismo, se presentan los flujogramas correspondientes a las operaciones básicas.

Las visitas programadas con los clientes tienen como objetivo verificar la actividad comercial, las ventas, los activos, la rotación del inventario y las referencias comerciales. Estas visitas se realizan con el acompañamiento del asesor de negocios responsable. Además, se lleva a cabo la revisión de expedientes de crédito para validar el cumplimiento de las normativas vigentes, los manuales comerciales y los procedimientos internos. En los operativos de cobranza, realizados junto a los asesores de negocios, se efectúan entrevistas con los clientes para indagar sobre los motivos de sus atrasos y se les entrega la notificación correspondiente en su domicilio.

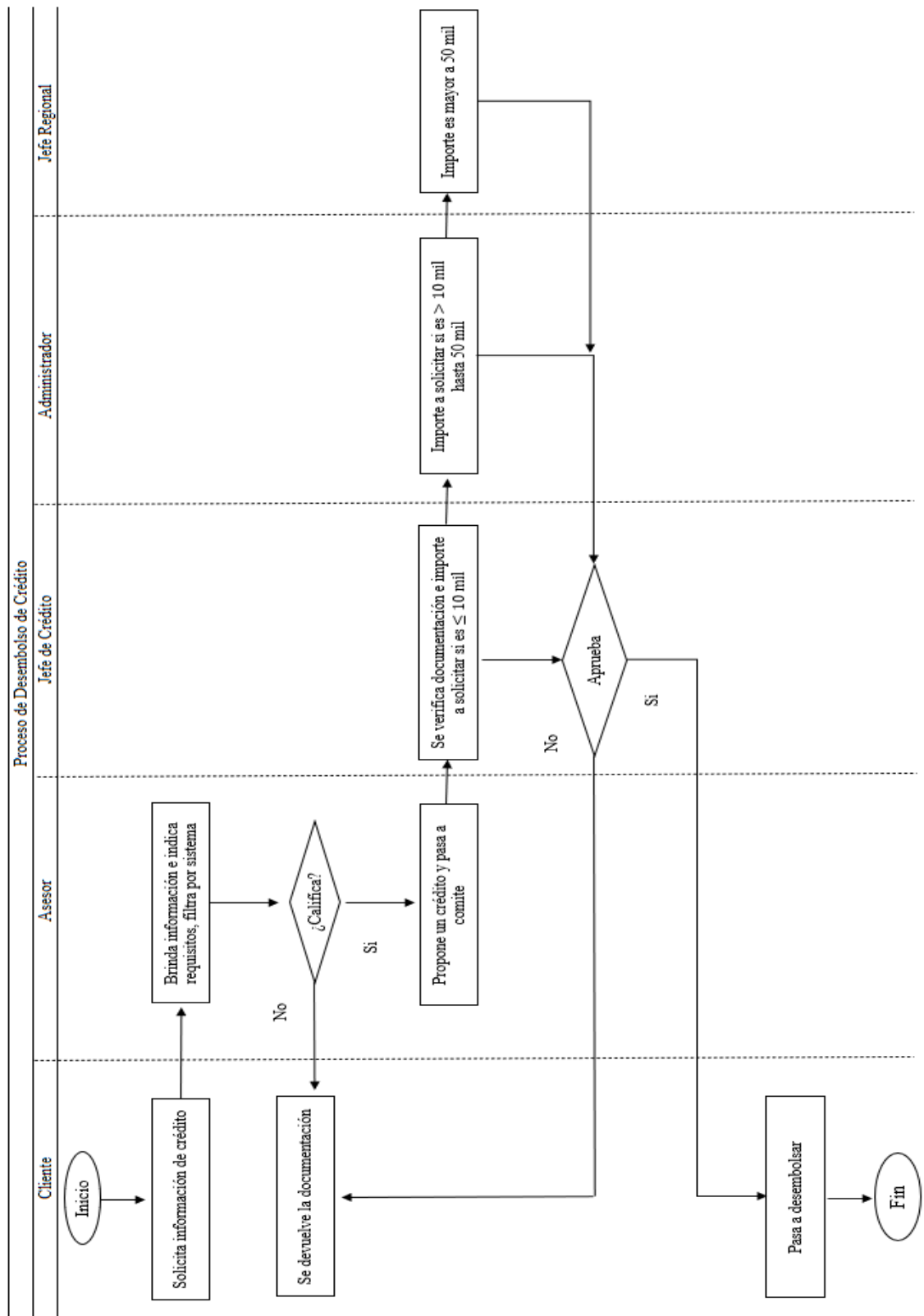
Diariamente, se revisan los créditos desembolsados, firmando los contratos y pagarés en señal de conformidad. Por último, se realizan reuniones diarias con los asesores de negocios, brindando retroalimentación sobre las debilidades identificadas en los expedientes de crédito, con el fin de mejorar la calidad de la cartera crediticia.

En la *Figura 18*, se observa el flujo del proceso de desembolso de crédito en la Agencia Fiori, el cual comienza con la solicitud de información por parte de un cliente que busca financiamiento. Con la ayuda de un asesor de negocios, el cliente es evaluado a través del sistema para determinar si es apto para el crédito. Posteriormente, el expediente es sometido a evaluación por el comité y los aprobadores correspondientes antes de proceder al desembolso.

En la *Figura 19*, se puede apreciar el flujo de operaciones para la apertura de una cuenta de ahorro simple. Se informa al cliente que, como requisito mínimo, deberá mantener un saldo de S/1.00 en la cuenta para recibir un interés, conocido como Tasa de Rendimiento Efectivo Anual (TREA).

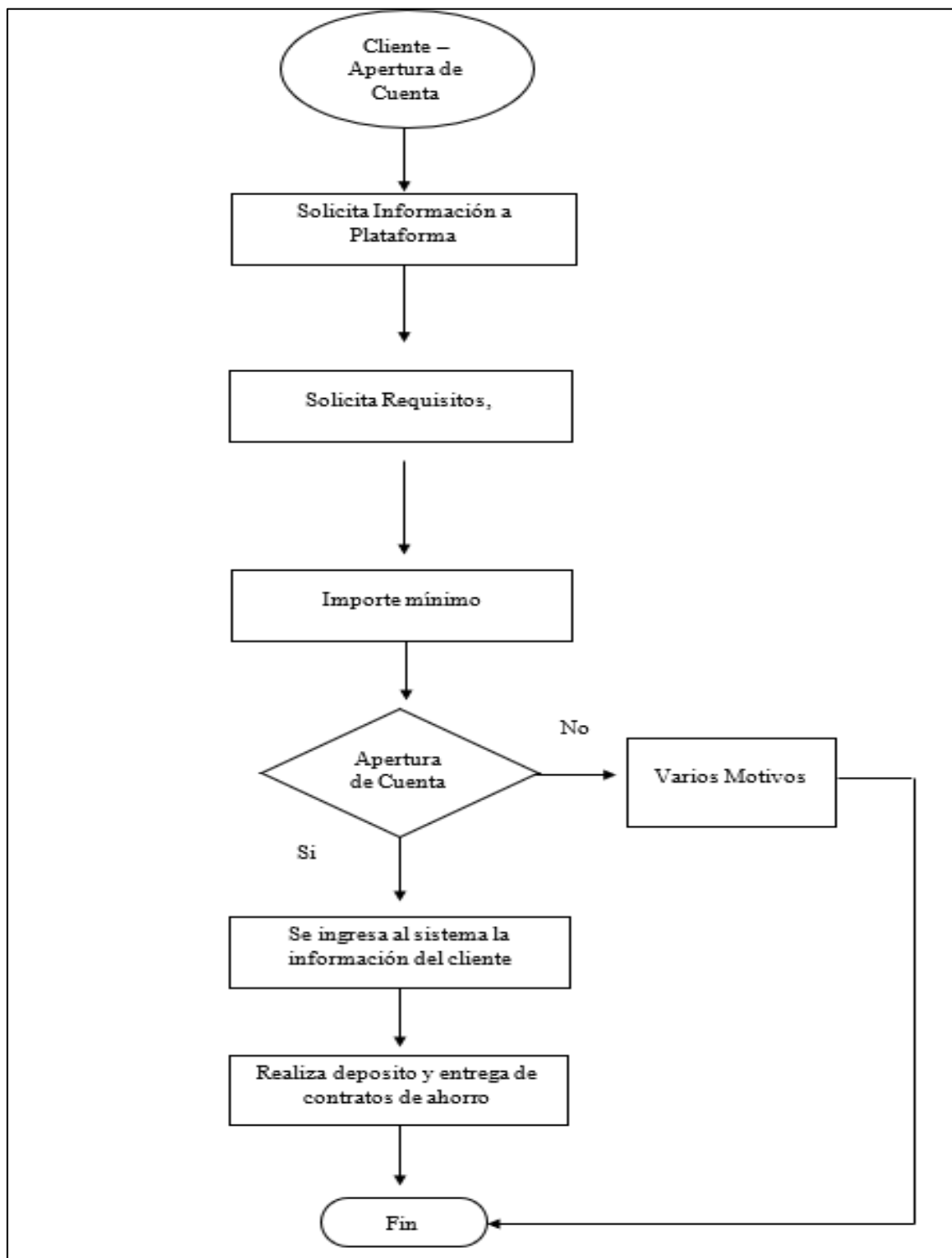
Figura 18

Flujograma de desembolso de crédito de Agencia Fiori



**Figura 19**

*Flujograma de Apertura de Cuenta de Ahorro Simple de Agencia Fiori*





## **Capítulo V:**

### **Resultados**

#### **5.1. Resultados finales de las actividades realizadas**

Se implementó mejoras que impactaron en los indicadores financieros, principalmente en la reducción del índice de morosidad, con trabajo en equipo con apoyo del área legal y de cobranza, fue durante la pandemia generada por el COVID-19, que se diseñaron estrategias y soluciones a la gran ola masiva de incumplimientos de obligaciones con la institución, se utilizaron los fondos del Estado con programas como “Crédito Reactiva Perú”, siendo un fondo de apoyo para las micro y pequeñas empresas, también seguíamos atendiendo créditos personales y microempresa para los nuevos emprendedores que en la crisis , buscaban oportunidades de financiamiento por primera vez.

Se realizó la implementación de mejoras en la gestión de cartera, con motivación al capital humano con incentivos económicos, que brindaron un aumento en el rendimiento de cartera y la vez controlar de manera efectiva con los filtros de apoyo de los jefes de crédito y el área de recuperaciones para dar seguimiento a cada colocación, así mismo los asesores de negocio lograron su capacitación en el otorgamiento de nuevos

productos ingresados a la Caja Piura en Agencia Fiori, lo que repercutió en el otorgamiento de préstamos.

También, se comunicó a los jefes de crédito, las debilidades y observaciones identificadas en la revisión del expediente de crédito, realizando retroalimentación del manual comercial, manual de cobranzas y otros reglamentos que coadyuvaron al buen cumplimiento normativo y así asegurar la calidad en la cartera de créditos. En este mismo contexto, se realiza el acta de capacitación a todo el personal, dejando constancia de los temas tratados, así como dudas e inquietudes que hayan surgido.

Por último, se ayudó a la implementación de campañas de ahorro y crédito en la Agencia Fiori de la CMAC PIURA, a través del uso de plataformas digitales que eran autorizadas por el área de Marketing de Caja Piura hacia el personal de la Agencia para conocer las ventajas y desventajas de los productos de ahorro y crédito, aprovechando los diversos medios de difusión de los productos de forma interactiva, como el uso de Facebook, Instagram y Tiktok, con apoyo del área correspondiente.

De lo anterior, se detalla en números lo expuesto en la primera parte, los saldos e índices de gestión, de Agencia Fiori de la CMAC PIURA en el período de estudio año 2021 hasta 2022.

En la *Figura 20*, se detalla que los dos periodos analizados (Dic 2020 a Dic 2022) el crecimiento de la cartera fue en S/ 16, 754.71 millones y solo en el periodo diciembre 2020 y diciembre 2021, el crecimiento fue de s/. 3,408.59 millones, en ambos casos se cumplió con la meta establecida por la Gerencia al 100%; lo cual se logró en base al incremento de personal, capacitación constante; y así lograron adquirir crecimiento a nivel profesional con la supervisión y acompañamiento del administrador. Se obtuvo el

alcance de las metas propuestas para la Agencia Fiori, de manera trimestral para mayor detalle.

### Figura 20

*Saldo Total de Colocaciones de Agencia Fiori*



*Nota:* Los datos que se muestran representan como se encontró la agencia en el periodo 2021 hasta el 2022 de manera trimestral.

En la *Figura 21*, los depósitos tuvieron un peculiar comportamiento, afectados principalmente por políticas internas en el año 2021 (cobro de comisiones en cuentas de ahorro) el año 2022 se logró un crecimiento significativo (oferta de TRES a 9.25% en Depósitos a plazo fijo) seguidos por coyunturas políticas y sociales que afectaron el normal comportamiento de las captaciones de en años recientes. En diciembre de 2021, la cartera de ahorros tuvo una disminución de S/. 789,630.00 soles con respecto a diciembre del 2020 pasó de S/. 85,849.13 millones de S/. 85,059.50 millones. Al finalizar el periodo 2022, la cartera de captaciones logró un total de S/. 105,537.35 millones.

**Figura 21**

*Saldo Total de Depósitos de Agencia Fiori*



*Nota:* Los datos que se muestran representan como se encontró la agencia en el periodo 2021 hasta el 2022 de manera trimestral.

En la *Figura 22*, los ingresos totales de la Agencia Fiori muestran un crecimiento en los periodos evaluados (Dic 2020-Dic 2022), a diciembre 2020, la agencia mostró una utilidad de S/. 11,893,071 y al finalizar el periodo 2021 logró un crecimiento de utilidades en 7.78% (S/. 12,819,350) y al cierre del ejercicio 2022 afianzar el crecimiento de utilidades en 21.62% (S/. 15,591,514) con respecto al cierre del ejercicio del 2021; y en 31.09% con respecto al cierre anual 2021, esto producto del incremento de colocaciones principalmente de los créditos microempresariales, pequeñas y medianas empresas.

**Figura 22***Ingresos Totales de Agencia Fiori*

*Nota:* Los datos que se muestran representan como se encontró la agencia en el periodo 2021 hasta el 2022 de manera trimestral.

En la *Figura 23*, se observa la evolución de los gastos financieros derivados por pago de intereses a los ahorristas de Caja Piura Ag Fiori. En diciembre del 2021 muestra un acumulado de S/ 3,433,587 y sufre una reducción de gasto acumulado a diciembre 2021 a S/. 3,082,868 un 10.21% menor al año anterior por la disminución del saldo de captaciones (ahorros) en S/. 789,630.00 soles, cuentas canceladas y no renovadas por políticas internas como cobro de comisiones, a diciembre del 2022 los gastos financieros totales se incrementan a S/. 4,341,304; es decir en un 40.8% con respecto a diciembre 2021 y en 26.43% comparativamente a diciembre 2020, la razón principal es el incremento de ahorros en el producto plazo fijo que brinda una TAREA superior (9.25% máxima) al producto de cuenta de ahorros (3%).

**Figura 23***Gastos Financieros Totales de Agencia Fiori*

*Nota:* Los datos que se muestran representan de manera trimestral como se encontró la agencia en el periodo 2021 hasta el 2022.

En la *Figura 24*, se muestra el indicador financiero de provisión de cuentas asociadas a los créditos, tuvo un impacto negativo de s/5,121,783 en diciembre 2020 y a diciembre 2021 la provisión se reduce a S/. 3,085,495; es decir en 39.75% y en el periodo diciembre 2022 muestra una reducción a S/1,277,831 en términos porcentuales en 58.6% menor al periodo 2021 y en menos 75.05% en importe, sería un total de S/3,843,952 menos. Cabe indicar que las razones principales fueron la gestión efectiva de cobranza y recuperación de créditos en estado de morosidad, mediante la eficiente gestión y acompañamiento a los asesores de negocio, la normalización de clientes mediante reprogramaciones y refinanciaciones, con apoyo de programas del Estado como (créditos FAE, PAE) sustituciones de crédito, ejecución oportuna de garantías.

**Figura 24***Provisiones Incobrables en Agencia Fiori*

*Nota:* Los datos que se muestran representan de manera trimestral como se encontró la agencia en el periodo 2021 hasta el 2022.

Como se puede observar en la *Figura 25*, en diciembre de 2021 Ag. Fiori presentó una utilidad negativa en -S/. 1,504,815, al periodo de diciembre del 2021, Ag Fiori muestra una utilidad neta de S/. 1,762,610 revirtiendo el indicador negativo del año 2020, a diciembre del 2022 la utilidad neta es de S/. 2,898,226; es decir en 64.4% o S/. 1,135,616 superior al año 2021, principalmente por el incremento de colocaciones a la par con los ahorros para lograr una adecuada intermediación financiera y la reducción de las provisiones.

**Figura 25***Utilidad Neta en Agencia Fiori*

*Nota:* Los datos que se muestran representan de manera trimestral como se encontró la agencia en el periodo 2021 hasta el 2022.

## 5.2. Logros alcanzados

Tras años de trabajo, se continuó con el desarrollo de estrategias que permitían el mejoramiento de productividad y rentabilidad en agencias a cargo, la obtención de la reducción de 2 puntos porcentuales en indicador de morosidad en el primer año de gestión (de 12% a 10%, ya diciembre del 2022 en 6.78% indicador SBS) que se dio con apoyo de los asesores de negocio. También, se logró el cumplimiento de índice de colocaciones de 78 millones a 90 millones de soles un incremento 15%, el índice de captaciones de 85 millones a 105 millones de soles equivalente a un 23% más con respecto al cierre del año 2021, estas cifras también se deben al incremento del número de colaboradores en un 25% por periodo.

Dentro de los índices de ingresos totales, de 12 millones en el periodo 2021, hubo un crecimiento de 3 millones más, llegando al final del periodo 2022 con 15 millones, y



los gastos financieros de 3 a 4 millones, se vio afectada la utilidad neta, en los estados de resultados de Agencia por S/1.000.000 por periodo aproximadamente. Lo cual conllevó al cumplimiento de los objetivos trazados, sobrepasando el 100% de lo solicitado por la Gerencia de Caja Piura.

Se trabajó también, en la mejora del clima laboral, mediante reconocimientos a los asesores de créditos como diplomas, días libres y cartas de felicitaciones por logro de metas, se logró elevar la posición de la Agencia Fiori de CMAC PIURA, como una de las tres mejores en la región en el año 2021 y como una de las diez mejores a nivel nacional el año 2022 (*véase en el anexo 2*).

### **5.3. Dificultades encontradas**

El principal factor externo que afectó en ese periodo , fue la pandemia originada por el COVID-19, fue la dificultad más grande que se enfrentó porque, además de no poder tener contacto físico con los clientes, los contagios del personal a cargo, también afectaron la operatividad de las agencias y recargaba la labor de los colaboradores que continuaban laborando; por tal motivo se empleó la tecnología, para la continuidad de la comunicación, ya que existía el temor al contagio de este virus, lo que hacía más difícil aún, poder realizar el trabajo de manera habitual.

También, durante el período indicado se encontró diversas dificultades en la gestión, el no tener comunicación directa con clientes y la mayoría de negocios fueron cerrando; también en algunos casos, fracasando. Como primera medida que se acató , se dio la solicitud a los oficios múltiples de la SBS, como el de refinanciamiento y reprogramaciones ejemplo el Oficio Múltiple N° 7480-2019-SBS del 22 de febrero de 2019, Se realizó las refinanciaciones con cronogramas de pago de acuerdo a las

posibilidades de pago de los clientes; muchas veces con pagos mínimos, las negociaciones y las evaluaciones de nuevos créditos se realizaban de forma virtual y con acceso restringido en las instalaciones de la Agencia Fiori.

Durante el período, se encontró diversas dificultades en la gestión de cartera de morosidad en un 12%, el más elevado en la región Lima, repercutiendo directamente en la gestión de agencia, impactaron en los indicadores financieros, y en estado de mora; y sobre todo aquellos clientes que se encuentran con días de atraso mayor a 30 días, y la demora en los procesos establecidos para la aprobación de un crédito cuando éste sobrepasa el monto de S/ 300,000.00, debido al sistema burocrático dentro de la institución.

Al no tener información de los principales clientes de crédito y ahorro que mantenían una relación de años con la Agencia Fiori, se fue constante y paciente para generar un lazo de confianza; más aún con los clientes que presentaban deudas por créditos vencidos de importes altos, manejando una comunicación directa y concisa. Logrando llegar acuerdos que beneficiaban a ambas partes.

También, se pudo observar que los colaboradores se encontraban desmotivados y con poca predisposición a nuevas estrategias de trabajo; ya sea por la antigüedad en sus puestos de trabajo o por la misma rutina de actividades, o por resistencia al cambio. Se logró realizar con ellos, muchas actividades de integración y reuniones de trabajo, que estrecharon los vínculos de jefe a subordinados, generando confianza y respeto.

#### **5.4. Planteamiento de mejoras**

En épocas de pandemia, se buscó principalmente dar el cumplimiento de los objetivos trazados al inicio de la gestión, pero con la crisis de salud que se vivía en esa

época, lo primero que buscamos era encontrar soluciones inmediatas al principal problema que aquejaba a la institución la recuperación de los créditos, entonces se inició con las reprogramaciones y los refinanciamientos.

Después nos guiamos en el nivel de colocaciones, que estaban por debajo de lo solicitado por la gerencia, se realizó videollamadas con los jefes de crédito para conocer sus opiniones e ideas que se puedan usar para mejorar la situación que se atravesaba. Se tuvo una reunión con el área de ahorros, para que también mediante lluvias de ideas aporten a la mejora de la Agencia.

Con todo lo recopilado, se creó soluciones prácticas, como el “Asesor de Normalización”, que era un asesor de negocio, pero con un incentivo económico adicional que utilizaba todas las herramientas que ofrecía la institución (reprogramación, refinanciación, acuerdo de pagos) también implementamos el programa de clientes recomendados con un mayor vínculo de confianza, y con mejores condiciones en tasas de interés, montos y plazos.

#### **5.4.1. Metodologías propuestas**

Al inicio se estableció una nueva manera de evaluación en época de pandemia, tras decaer en el tema de colocaciones, se propuso la evaluación de los créditos mediante videollamada y con envío de ubicación en tiempo real por el aplicativo WhatsApp, así se agiliza el proceso de captación de nuevos clientes; y a la vez se protegían a los asesores de posibles contagios, la mayoría de créditos colocados era en clientes antiguos; ya que en caso de clientes nuevos se buscaba dar productos pequeños para iniciar el círculo de confianza.

Se generó, la sustitución de créditos a familiares o terceros cercanos a clientes que consisten en traslado de titularidad de deuda para evitar que los créditos sean cobrados judicialmente. Seguido de la creación de grupos de trabajo incorporando un jefe de crédito adicional; el cual descargaba la labor de los tres jefes de crédito en actividad teniendo mayor supervisión y acompañamiento en los procesos del otorgamiento de los créditos.

Además, se plasmó estrategias de cobranza conjunta entre gestor de recuperaciones, jefes de crédito, abogado y administrador; como visitas inopinadas de cada área, inicios de cobranza vía carta notarial y de ser el caso, inicio de demanda judicial para invitar a la negociación de pagos.

Además de proponer el programa piloto de “asesor de normalización” que tenía la misión de gestionar los créditos vencidos de la Agencia Fiori de CMAC PIURA, incorporamos al área de plataforma para lograr la meta de incremento de clientes mediante llamadas telefónicas, las cuales no formaban parte de sus metas ni funciones.

#### **5.4.2. Descripción de la implementación**

Se realizó en base a los objetivos logrados en gran medida, porque invertimos horas de trabajo en las capacitaciones en grupos reducidos y/o virtuales de cada problema encontrado; y en el momento que detectamos una oportunidad de mejora, como una atención inadecuada al cliente, un reclamo válido de un cliente, errores de sistemas presentados, retrasos en las aprobaciones, etc. También, se acompañó a concretar operaciones de otorgamiento de créditos y de recuperación de todos los asesores para agilizar los tiempos de respuesta a los clientes y negociaciones de pago más efectivas.

Además de las gestiones de cobranza, se buscó enfocar más a la negociación que a la amenaza (empleadas en cobranza judicial), y el conocimiento de todos los clientes

posibles en todas las etapas de otorgamiento de créditos o gestión de cobranza fue también importante para una mejor comunicación, y así tener mayor confianza con el cliente.

El conocimiento de la competencia que es directa actualmente son las Cajas municipales como Arequipa y Huancayo; así también Mibanco, siendo la fortaleza de estas entidades, el otorgamiento de mayores montos (hasta 150 mil soles en algunos casos), y sin garantía, lo que en muchos casos produce la fuga de clientes que solicitan mayores montos de préstamo y que no cuentan o no desean ofrecer en garantía para un préstamo. En este aspecto, Caja Piura apuesta por el servicio cordial, oportuno y personalizado marcando la diferencia entre ellos. Además, se atiende a cierto segmento considerando garantías reales y con evaluaciones más minuciosas.

## **5.5. Análisis**

Durante la pandemia, se propuso la evaluación de los créditos a través de videollamadas y el envío de ubicación en tiempo real mediante la aplicación WhatsApp, lo que brindó agilidad a las aprobaciones de créditos. Además, se observó un incremento en las captaciones solicitadas por la institución, gracias a una diferenciación notable frente a la competencia, al ofrecer tasas de interés más bajas. En este contexto, resultó destacable la labor del área de plataforma, que se encargó de invitar y atender oportunamente a todos los clientes ahorristas, transmitiendo siempre la solidez de la institución y la favorable calificación de riesgos con la que contaba.

Se realizaron visitas a empresas que mantenían créditos vigentes, con el propósito de invitarlas a canalizar el pago de cuentas de haberes y CTS con tasas especiales para todos sus colaboradores, con el fin de incrementar las captaciones. La ubicación de la

agencia en pleno centro bancario facilitó el contacto con empresarios de distintos sectores, a quienes se les invitó a abrir cuentas de ahorro sin costos de mantenimiento.

En cuanto al incremento de colocaciones, se logró marcar una diferencia al superar la meta de 100 millones, una cifra que parecía lejana, dado el contexto que atravesaba el país. Se solicitó el apoyo del área de captaciones, así como del área de plataforma, para alcanzar la meta de incremento de clientes mediante llamadas telefónicas, que no formaban parte de sus funciones habituales. Esta colaboración fue fundamental, ya que no solo se buscaban clientes en el área de créditos, sino también en diversos productos pasivos, como Plazo Fijo, CTS y Ahorro Común.

Las alianzas estratégicas con proveedores de vehículos, maquinarias y transporte en general, contribuyeron al incremento de colocaciones, las cuales estarían respaldadas por garantías reales, quedando como prenda el mismo vehículo o bienes solicitados por el cliente, lo que permitió reducir las provisiones. Así, las colocaciones de la agencia experimentarían un mayor crecimiento, para lo cual era esencial contar con una capacidad de respuesta inmediata ante cualquier eventualidad, tanto por parte de los proveedores como del cliente.

#### **5.6. Aporte del bachiller en Caja Piura**

A lo largo de estos años, se ha llevado a cabo una gestión de mejora constante que ha repercutido positivamente en los índices de morosidad, así como en los saldos de cartera de captación y colocaciones, lo que ha resultado en utilidades positivas. Este notable progreso se atribuye a la dirección de un administrador que desempeña cabalmente su función y gestiona los recursos de la institución como si fueran propios. En el ámbito de los índices de morosidad, se ha logrado una reducción de 6 puntos

porcentuales, y se han colocado más de 90 millones, mientras que las captaciones de ahorros han superado los 100 millones.

Estos indicadores tienen una relación directa con los resultados financieros de Caja Piura, reflejándose en el estado de situación financiera (ESF), donde se observa un incremento en la cartera de colocaciones del lado del activo, y un aumento en los depósitos del lado del pasivo. La gestión efectiva también se manifiesta en el estado de resultados, a través de la utilidad que reporta la Agencia Fiori y su impacto en Caja Piura.

Este logro ha sido impulsado por la claridad en las ideas orientadas a mejorar el servicio de la institución en la captación de clientes y la colocación de créditos, cumpliendo con las políticas internas que exige la entidad. Además, se ha fomentado la formación y capacitación de nuevos talentos desde la etapa de estudiantes de los últimos ciclos de institutos superiores y universidades, lo que asegura el fortalecimiento de la agencia con colaboradores bien capacitados e identificados con la institución. Esto garantiza la continuidad del negocio y el desarrollo de líderes que actualmente dirigen oficinas y agencias como jefes de Crédito y Administradores.

## Conclusiones

La evidencia mostrada en este trabajo es el importe de las colocaciones, en el periodo de diciembre del 2022, que llegaron a S/ 89,878,160.00, logrando casi los 15 millones, superando ampliamente al período anterior, cumpliendo al 100% las metas establecidas por la gerencia. (Véase en el Anexo 3). A la vez en las captaciones al final del 2022 fueron de 105 millones, se contó con el esfuerzo del área de plataforma, que se sumaron e hicieron posible que la Agencia Fiori se autofinancie y cumpla las metas; así se convierta en la Agencia TOP con mayor saldo de captaciones en la región Lima II. (Véase en Anexo 4).

Se generó, la reducción de la morosidad entre el periodo de diciembre del 2020 y diciembre del 2022 tuvo una reducción de 6 puntos porcentuales (de 12% a 6%), generando una menor provisión y mayor utilidad para la institución. Las estrategias de negociación y evaluación implementadas en ese periodo, permitieron alcanzar ese resultado aun en épocas de pandemia.

Finalmente, la gestión en la agencia Fiori en el periodo de cierre del 2020 y diciembre del 2022, permitieron alcanzar el primer puesto en la región al cierre del año 2021, y una de las 10 mejores agencias de toda la Caja Piura a nivel nacional a diciembre del 2022, además de la formación y crecimiento del personal a cargo, mediante capacitaciones permanentes brindándoles oportunidades de crecimiento profesional y alcanzar una mejor categoría en sus puestos.



## **Recomendaciones**

Se propone implementar estrategias de cobranza dirigidas a clientes con créditos vencidos; dado que, estas deben aplicarse de manera preventiva antes del desembolso y también en la fase posterior al mismo. Esta estrategia tiene como objetivo conocer el destino final del crédito, asegurando que coincida con la propuesta del asesor al momento de su desembolso. Además, se sugiere utilizar programas gubernamentales como los fondos "Crecer" e "Impulso Perú" para cubrir los créditos de clientes que representan un mayor riesgo financiero. Asimismo, es esencial fomentar las ventas cruzadas entre el equipo de plataforma y los asesores de negocios, a fin de apoyarse mutuamente en el logro de los objetivos de captación y colocación. Para ello, se propone ofrecer incentivos económicos que motiven a los asesores a realizar funciones adicionales a las que corresponden a sus puestos, lo que facilitará una colaboración más efectiva y un aumento en el volumen de negocios.

Es igualmente importante, considerar la inversión en tecnología de punta para mejorar la operatividad y seguridad de las aplicaciones móviles y de la página web. Esta mejora no solo brindaría tranquilidad a los clientes en cuanto a sus captaciones; sino que también permitiría incrementar el saldo de ahorros y el número de clientes, fortaleciendo así, la posición competitiva de la institución.

Por último, se debe mejorar el proceso de ingreso de personal practicante en el área de créditos, con el objetivo de aumentar las colocaciones mediante una mayor fuerza de ventas a un costo laboral reducido. Esta estrategia permitirá evaluar el incremento de asesores de negocios capacitados, quedando esta responsabilidad a cargo de la Gerencia de Negocios y del área de Gestión de Talento Humano, quienes deberán implementar esta mejora de manera eficaz.

### Lista de Referencias

- Banco Central de Reserva del Perú. (2023). *Glosario*. Recuperado el 08 de noviembre de 2023 (<https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/glosario.html>).
- Banco Central de Reserva del Perú. (2023). *Preguntas frecuentes*. Recuperado (<https://www.bcrp.gob.pe/sobre-el-bcrp/preguntas-frecuentes.html>).
- BCRP (2023). *Glosario de Términos Económicos*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú. (<https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/glosario/m.html>)
- Bolaños Sánchez, C. (2022). *Estudio de factibilidad para implementar un despacho especializado en recuperación de cuentas por cobrar mediante la tercerización de la cartera de crédito, en empresas del Área Metropolitana de Costa Rica, durante el primer semestre del 2022*.
- Bueno Mariaca, W. A. (2022). La morosidad de las Cajas Municipales del Perú en la era pre y post COVID-19. Análisis del sector microempresarial. *Economía & Negocios*, 4(1), 77-89.
- Calahorrano Arias GA, Chacón Guerrero FA (2021), Tulcanaza Prieto AB. Indicadores financieros y rentabilidad en bancos grandes y medianos ecuatorianos, periodo: 2016-2019. *INNOVA Research Journal* [Internet]. 2021;6(2):225–39. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.33890/innova.v6.n2.2021.170>.
- Campos, G. (2015). *Metodología Básica de la Investigación, Universidad Naval de México*, 22 -33 Plaza y Valdés
- Chambilla Maquera, W. J. (2023). *Captaciones y su relación con el nivel de colocaciones de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna SAC, periodo 2018–2021*.

- Chavarín Rodríguez, R. (2015). Morosidad en el pago de créditos y rentabilidad de la banca comercial en México. *Revista mexicana de economía y finanzas*, 10(1), 73-85.
- Comité de Basilea. (2009). La respuesta del Comité de Basilea a la crisis financiera: informe al G-20. Banco de Pagos Internacionales.
- Correa Mejía DA, Murillo Palacios MC, Vélez Cardona N. (2021) Los indicadores financieros: Herramienta para evaluar el principio de negocio en marcha. *Desarrollo Gerenc* [Internet]. 2021;13(2):1–24. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.17081/dege.13.2.4882>determinants of non-performing loans in Greece: a comparative study of mortgage, business and consumer loan portfolios. *Journal of Banking and Finance*, 36, 1012, 1027.
- Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito. (2018). *Memoria Anual*.
- Flores Sánchez, G., Campoverde, J., Romero Galarza, A., & coronel Pangol, K. (2021). Aproximación predictiva al riesgo crediticio comercial en empresas alimenticias ecuatorianas. *Estudios Gerenciales*, 37(160), 413-424.
- Glosario de Términos e Indicadores Financieros (2009). Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Lima. Resolución SBS N°14353-2009.
- Gómez G, Mena A, Beltrán López R. (2023) Estudio de los factores determinantes del crecimiento de las cajas municipales de ahorro y crédito del Perú. *Contad Adm* [Internet]. 2018 [citado el 5 de noviembre de 2023];64(3):112. Disponible en: [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=s0186-10422019000400008&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=s0186-10422019000400008&script=sci_arttext)

- Hinostraza, H. (2021). Gestión crediticia y morosidad del Banco Pichincha del Perú, período 2019. *Quipukamayoc*, 29(59), 69–75. Doi:10.15381/quipu.v29i59.20354
- Imaicela RD, Curimilma OA, López KM. (2019) Los indicadores financieros y el impacto en la insolvencia de las empresas. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Nov 2019.
- Louzis, D. P., Vouldis, A. T., & Metaxas. (2012). Macroeconomic and bank-specific management and non-performing assets of commercial banks in India. *Managerial Finance*, 45(3), 399-412.
- Mercader JR, Torrontegui N. (2021) Retribución variable y los indicadores financieros como criterio para su determinación. *Revista de Derecho de la Seguridad Social, Laborum*. 2021; 1:95-107. Disponible en:  
<https://revista.laborum.es/index.php/revreltra/article/view/518>
- Morales Castro, J. A. y Morales Castro, A. (2014-2015). Crédito y cobranza. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/lc/ulatinacr/titulos/39380>
- Pérez, E., & Tafur, R. (2015). *Procedimientos de Evaluación a la Cartera de Clientes para Mejorar la Gestión Crediticia de “Repuestos y Accesorios Castillo S.R.L.* [Tesis de pregrado, Universidad Privada Antenor Orrego]. Repositorio UPAO. Recuperado de  
[http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1484/1/Perez\\_Quezada\\_Procedimientos\\_Cartera\\_Clientes.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1484/1/Perez_Quezada_Procedimientos_Cartera_Clientes.pdf)
- Ramirez - Asís EH, Maguiña Palma ME, Huerta-Soto RM. Actitud, satisfacción y lealtad de los clientes en las Cajas Municipales del Perú. *Retos* [Internet]. 2020 [citado el 5 de noviembre de 2023];10(20):329–43. Disponible en:

[http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S1390-86182020000200329&script=sci\\_arttext](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S1390-86182020000200329&script=sci_arttext)

Rehman, Z. U., Muhammad, N., Sarwar, B., & Muhammad, A. R. (2019). Impact of risk management strategies on the credit risk faced by commercial banks of Balochistan. *Financial Innovation*, 5(11), 1-13.

Reyes, E. (2022). *Metodología de la investigación científica*. Page Publishing Inc.

Roldan, P. (2017). Definición utilidad bruta. España: Economipedia Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/utilidad-neta.html>

Santandreu, E. (2002). *Manual del Credit manager*. Madrid: Gestión 2000.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP 2010. *Resolución SBS N°11356-2008*. SBS. 2015.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP- SBS s.f. *Reporte de Centrales de Riesgo* (<https://servicios.sbs.gob.pe/ReporteDeudas/Documentos/AnexoInformativoReporteCentralRiesgos.pdf>)

Sharifi, S., Haldar, A., & Nageswara, S. (2019). *The relationship between credit risk*.

## **Anexos**

Anexo 1: Reconocimiento a la gestión destacable.

**Blue Card**



**Todos Somos  
Caja Piura**

**¡Eres parte de  
un gran equipo!**



**PASTRANA CAJAMALQUI**  
**VICTOR ALBERTO.**

1ER PUESTO - ADMINISTRADOR  
REGION LIMA II - SET. 22

TU TRABAJO NOS  
INSPIRA Y NOS RETA A SER

MEJORES CADA DIA.



Registra aquí tu blue card.



**Blue Card**



**Todos Somos  
Caja Piura**

**¡Eres parte de  
un gran equipo!**



**PASTRANA CAJAMALQUI**  
**VICTOR ALBERTO.**

1ER PUESTO - ADMINISTRADOR  
REGION LIMA II - OCT. 22

TU TRABAJO NOS  
INSPIRA Y NOS RETA A SER

MEJORES CADA DIA.



Registra aquí tu blue card.



**Anexo 2:** Reconocimiento a la excelencia cierre 2021.



**Anexo 3:** Desempeño notable en indicadores financieros 2022.





**Anexo 4:** Captaciones de 100 Millones correspondiente al área de ahorros.



**Anexo 5:** Colocaciones de 90 Millones correspondiente al área de créditos.



**Anexo 6:** *Círculos de Calidad para conocer las metas e indicadores de Agencia a todo el personal.*



**Anexo 7:** *Círculos de Calidad para conocimiento de nuevos productos área de créditos.*



Anexo 8: Imágenes de Facebook Institucional – Campañas de Crédito 2021- 2022



1° SORTEO: 04 DE NOVIEMBRE

**¡TU PUNTUALIDAD, TE PREMIA!**

GANA HASTA

**S/ 1000**

TODOS LOS MESES

PARA PAGAR LA CUOTA DE TU CRÉDITO.

**CAJA PIURA**



CRÉDITO

**CONTIGO MYPE**

PARA LLEGAR A LA CIMA CON TU NEGOCIO.

TE DAMOS HASTA **6 MESES**

PARA QUE PAGUES LA PRIMERA CUOTA.

**CAJA PIURA**  
Tu compañía es tu vida.

Anexo 9: Imágenes de Facebook Institucional – Campañas de Ahorro 2021- 2022

