

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

Trabajo de Investigación

**Análisis y propuesta para mejorar la gestión del control
de la mora en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito
Cusco S. A., periodo 2018 - 2020**

Romeld Chavez Estrada

Para optar el Grado Académico de
Maestro en Gerencia Pública

Huancayo, 2021

Repositorio Institucional Continental
Trabajo de investigación



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

Asesor

Dr. Pedro Gurmendi Párraga

Dedicatoria

A mis tres hijos Sarai, Daniel y Emmanuel, porque son mi inspiración y fortaleza, son los que me impulsan y me dan fuerza para seguir adelante, motivándome a ser mejor cada día.

Agradecimiento

Quiero agradecer a Dios en primer lugar por la vida que me da; a mi madre Gloria Estrada que está en el cielo, por todo lo que me ha enseñado en esta vida sobre los negocios y respeto al prójimo, siendo más humano para ayudar a los demás. Y porque cada día ora e intercede por mí ante Dios.

Índice

Asesor.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento	iv
Índice de Tablas.....	viii
Índice de Figuras	ix
Resumen	x
Abstract.....	xi
Introducción	xii
Capítulo I Generalidades	14
1.1. Antecedentes	14
1.2. Identificación de la realidad – problema	20
1.3. Justificación del trabajo de investigación	23
1.3.1. Justificación Social.....	23
1.3.2. Justificación económica.....	24
1.4. Propósito del trabajo de investigación	24
1.5. Aspectos metodológicos.....	25
1.5.1. Método MACTOR	25
1.5.2. Método SADCI.....	25
1.6. Alcances y limitaciones	26
1.6.1. Alcances	26
1.6.2. Limitaciones.....	26
Capítulo II Marco teórico	27
2.1. Marco teórico.....	27
2.1.1. Investigaciones previas relacionadas.....	27
2.1.2. Modelos conceptuales basados en evidencias sobre la realidad problema.....	42
A. Gestión Financiera.....	42
B. Gestión crediticia.....	43
C. El proceso de la gestión crediticia.....	44
D. Políticas de cobranza.....	45
E. Morosidad.....	46

F.	El problema financiero de la morosidad.....	47
G.	Control de la mora.....	48
H.	Optimización del proceso.	48
2.1.3.	Otras bases teóricas.	49
Capítulo III	El Diagnóstico	53
3.1.	Determinación del problema.....	53
3.1.1.	Árbol de problemas y de causas.	58
3.1.2.	Sustento de evidencias.	61
3.2.	Análisis organizacional	71
3.2.1.	La organización.	71
A.	Análisis Interno.....	72
3.2.2.	Entorno organizacional.	84
3.3.	Análisis de stakeholders.....	90
3.3.1.	Análisis del buen gobierno corporativo.....	90
A.	Aspecto importante del gobierno.	91
3.3.2.	Gestión integral de riesgos en la Caja Cusco.....	91
A.	Principales riesgos de la Caja Cusco.....	92
Capítulo IV	La formulación	93
4.1.	Determinación de objetivos y medios	93
4.1.1.	Objetivo general.....	93
4.1.2.	Árbol de objetivos específicos.....	93
4.1.3.	Sustento de evidencias.	94
4.2.	Análisis de alternativas	97
4.3.	Actividades	102
4.3.1.	Alianzas estratégicas institucionales.....	102
A.	Caja Cusco y Bitel.	102
B.	Caja Cusco, Caja Sullana y Caja Huancayo.	102
C.	Caja Cusco y supermercados Orión.	103
Capítulo V	La propuesta de implementación	104
5.1.	Descripción de la propuesta de implementación.....	104
5.2.	Identificación de recursos críticos	104
5.2.1.	Comunicación estratégica.....	104
5.2.2.	Incidencia en stakeholders.....	105

5.2.3. Recursos humanos.....	105
5.2.4. Recursos financieros.....	107
5.2.5. Recursos logísticos.....	108
5.3. Arquitectura institucional (intra e inter organizacional).....	109
5.4. Metas periodo de 3 años.....	109
Capítulo VI Análisis de Viabilidad.....	111
6.1. Análisis de viabilidad.....	111
6.1.1. Viabilidad política.....	111
6.1.2. Viabilidad técnica.....	112
6.1.3. Viabilidad social.....	112
6.1.4. Viabilidad presupuestal.....	113
6.1.5. Viabilidad operativa.....	114
6.2. Análisis de viabilidad según análisis de actores.....	114
6.3. Metodología del sistema de análisis de la capacidad institucional - SADCI. 118	
Capítulo VII Seguimiento.....	129
7.1. Generalidades.....	129
7.2. Mecanismos de seguimiento.....	130
7.3. Evaluación.....	132
Conclusiones.....	134
Recomendaciones.....	136
Referencias Bibliográficas.....	137
Anexos.....	139
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	139
Anexo 2: Producto 1: Nuevo proyecto para modificar el reglamento general de créditos.....	140
Anexo 3: Producto 2: Nuevo proyecto para modificar el reglamento de recuperaciones.....	158
Anexo 4: Producto 3: Nuevo proyecto para modificar el reglamento de supervisión.....	175

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Ranking de las cajas municipales.</i>	62
Tabla 2 Situación crediticia de las Cajas Municipales.	63
Tabla 3 <i>Financieras supervisadas por la SBS, 2014 - 2019.</i>	64
Tabla 4 Evolución de la utilidad neta	66
Tabla 5 Evolución del saldo capital.....	68
Tabla 6 <i>Evolución en saldo de capital en mora.</i>	69
Tabla 7 <i>Evolución en índice de morosidad.</i>	70
Tabla 8 <i>Ranking de colocaciones del sistema de Cajas Municipales.</i>	95
Tabla 9 <i>Mora contable del sistema de Cajas Municipales.</i>	96
Tabla 10 <i>Mora contable de Caja Cusco por Regiones.</i>	96
Tabla 11 <i>Resumen por tipo de crédito en saldo capital.</i>	97
Tabla 12 Identificación de actores.	115
Tabla 13 Identificación de objetivos.	115
Tabla 14 Identificación de influencia.	116
Tabla 15 Identificación de objetivos.	117
Tabla 16 Descripción de tareas.	119
Tabla 17 Formato D1 – DCI (limitaciones para hacer las tareas)	120
Tabla 18 Formulario D2	121
Tabla 19 Formulario D3.	122
Tabla 20 Formulario D4.	124
Tabla 21 <i>Formulario D5.</i>	125
Tabla 22 <i>D6.</i>	126

Índice de Figuras

Figura 1 .Cajas Municipales reconocidas en el Perú al 2020.....	16
Figura 2 .FEPCMAC.....	16
Figura 3 .Productos Financieros de las CMAC a nivel nacional.....	17
Figura 4 .Estructura del Activo CMAC CUSCO – Año 2019. Fuente SBS	18
Figura 5 .Estructura del Activo CMAC CUSCO – Año 2020 – Fuente SBS	19
Figura 6 .Estructura del Activo CMAC CUSCO. Fuente: CMAC Cusco y SBS ...	21
Figura 7 .Estructura del Activo CMAC	22
Figura 8 .Mora y solicitud de préstamo.....	60
Figura 9 .Árbol de problemas	61
Figura 10 .Proceso crediticio actual.....	80
Figura 11 .Estructura orgánica.	83
Figura 12 .Árbol de objetivos y medios.....	94
Figura 13 .Proceso propuesto con los productos.....	101
Figura14 .Arquitectura organizacional	109

Resumen

La presente investigación titulada análisis y propuesta para mejorar la gestión del control de la mora en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A., periodo 2018 – 2020, cuyo objetivo es analizar y proponer la mejora de la gestión del control de la mora en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A., periodo 2018 – 2020, en el área de gerencia pública. Además de identificar el problema, revisar el marco teórico, diagnosticar, formular, implementar, viabilidad, seguimiento, analizar y proponer la solución en la gestión eficiente del control de la mora en la Caja Municipal de Ahorros y Créditos Cusco S.A. siendo una entidad financiera supervisada por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) que presta servicios de créditos y ahorros. La falta de control de la mora genera el incremento de las provisiones, afecta negativamente las utilidades de la Caja Cusco y finalmente disminuye los recursos económicos que serán destinados a la Municipalidad Provincial de Cusco para la ejecución de las obras públicas en beneficio de la población. Para su desarrollo se utilizó tipo de estudio no experimental transversal, tipo de investigación aplicada de carácter descriptivo. Actualmente las Cajas Municipales entregan anualmente el 25% de las utilidades para la Municipalidad a la que pertenece bajo la forma de dividendos, con la cual las municipalidades están obligadas a destinarlas a obras de beneficio social. Es obligación de la Municipalidad hacer público el origen de estos recursos para la ejecución de dichas obras.

La principal conclusión del trabajo de investigación fue presentar tres nuevos proyectos para modificar el reglamento general de créditos, reglamento de recuperaciones y reglamento de supervisión, tales reglamentos serán para mejorar la gestión del control de la mora en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A., periodo 2018 – 2020.

Palabras Claves: Gestión de control, mora, créditos, recuperaciones y supervisión.

Abstract

This research entitled analysis and proposal to improve the management of the control of arrears in the Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco SA, period 2018 - 2020, whose objective is to analyze and propose the improvement of the management of control of arrears in the Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco SA, period 2018 - 2020, in the area of public management. In addition to identifying the problem, reviewing the theoretical framework, diagnosing, formulating, implementing, feasibility, monitoring, analyzing and proposing the solution in the efficient management of delinquency control in the Caja Municipal de Ahorros y Créditos Cusco S.A. being a financial entity supervised by the Superintendency of Banking and Insurance (SBS) that provides credit and savings services. The lack of control of arrears generates an increase in provisions, negatively affects the profits of Caja Cusco and finally reduces the economic resources that will be allocated to the Provincial Municipality of Cusco for the execution of public works for the benefit of the population. For its development, a type of non-experimental cross-sectional study was used, a type of descriptive applied research. Currently the Municipal Savings Banks annually deliver 25% of the profits to the Municipality to which it belongs in the form of dividends, with which the municipalities are obliged to allocate them to social benefit works. It is the obligation of the Municipality to make public the origin of these resources for the execution of said works.

The main conclusion of the research work was to present three new projects to modify the general credit regulations, recovery regulations and supervision regulations, such regulations will be to improve the management of delinquency control in the Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco SA, period 2018 - 2020.

Keywords: Management of control, arrears, credits, recoveries and supervision.

Introducción

En la presente investigación de análisis y propuesta para mejorar la gestión de control de moras en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. debido a que corresponde mejorar sus estrategias de negocios respecto a una mejor gestión y control de la mora. Sin embargo, el crecimiento observado en los productos mencionados está unido a un incremento de la morosidad. Una de las principales causas de la pérdida de rentabilidad de las instituciones financieras es el deterioro de los créditos a las micros y pequeñas empresas. El negocio de las microfinanzas es uno de los segmentos que ha tenido una mayor oferta crediticia durante los últimos años. Así las micros y pequeñas empresas han ralentizado su negocio, haciendo que sea más difícil para ellos el pagar a tiempo sus créditos; en algunos casos han tenido que salir del mercado.

El presente trabajo de investigación está conformado por siete capítulos; el cual se detalla de la siguiente manera: Capítulo I, es el inicio de la investigación, definiremos las generalidades se detalla la información general de la organización con los antecedentes; la identificación de la realidad de problema, la justificación del trabajo de investigación, los aspectos metodológicos, alcances y limitaciones del trabajo de investigación. Capítulo II, aquí se abordó el marco teórico, se detalla las investigaciones relacionadas, modelos conceptualizados y otras bases teóricas de nuestra investigación. Capítulo III en este capítulo el diagnóstico es la determinación del problema, se detalla el árbol del problema donde se explica las causas, evidencias.

Capítulo IV, aquí se presenta la formulación, la determinación de los objetivos el cual es determinar la meta a la que se aspira llegar mediante la investigación, también mostrar los medios, evidencias, análisis e alternativas, productos. Capítulo V en este capítulo, la propuesta de implementación con la identificación de recursos críticos; la arquitectura institucional, la metodología y técnicas, así como los aspectos administrativos. Capítulo VI aquí determinaremos el análisis de la viabilidad y factibilidad para lo cual usaremos la metodología del análisis SADCI y la metodología

MACTOR o análisis de actores. Capítulo VII finalmente realizaremos el control del trabajo de investigación, con los mecanismos de seguimiento y la evaluación.

Finalmente, la síntesis del trabajo de investigación, con el análisis, las conclusiones y recomendaciones, referencias bibliográficas, los anexos y los productos del trabajo de investigación.

El autor.

Capítulo I

Generalidades

1.1. Antecedentes

El origen de las cajas de ahorros fue en Europa hacia la mitad del siglo XVIII, fundado en el pensamiento de Jeremy Bentham (1748-1832). Bentham consideró a “las Cajas de Ahorro como un instrumento de mejora de las condiciones de vida de las clases trabajadoras a través de la remuneración del ahorro, lo que proporcionaba un nivel de seguridad económica superior” (Bentham, 1832)

Las primeras Cajas de Ahorro se fundaron 5 en Alemania durante la segunda mitad del siglo XVIII, la primera de ellas en Brunswick en el año de 1765 y en la ciudad de Hamburgo, en el año 1768.

En el Perú la CMAC más antigua es la Caja Municipal de Crédito Popular de Lima (CMCP). Se creó bajo la denominación social de Caja Municipal de Crédito Popular de Lima (CMCP), por Ley N° 10769 del 20 de enero de 1947 y fue reglamentada mediante Acuerdo de Concejo N° 0062 de 1971, de propiedad de la Municipalidad Metropolitana de Lima, con autonomía económica y financiera, la cual inició sus operaciones el 8 de setiembre de 1949 (CMCP, 2011)

Durante los años 80, una masiva presencia del sector informal en la economía caracterizaba el subdesarrollo de América Latina y el Perú no era la excepción, por el contrario, nuestra economía se vio invadida de un momento a otro por una variedad de pequeñas y microempresas dedicadas a diferentes actividades, tanto productivas, así como de bienes y servicios, y todas ellas requerían un apoyo adecuado de crédito. Dada esta situación, en mayo de 1980, se promulgó el Decreto Ley 23039, que regula la creación y

funcionamiento de las cajas municipales de ahorro y crédito fuera del ámbito de Lima y Callao.

El objetivo fue constituir instituciones financieras descentralizadas orientadas a la atención de aquellos segmentos de población que no tenían acceso al sistema crediticio formal y así, nació la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura la primera CMAC del país, con el apoyo de la Cooperación Técnica Alemana, cuyos expertos en finanzas contribuyeron a diseñar una estrategia de crecimiento para las CMAC en el Perú, con el objetivo de establecer la descentralización financiera y la democratización del crédito en el Perú.

Con la puesta en marcha del sistema CMAC se logró que diversos sectores sociales y económicos tengan acceso al crédito y se fomentó principalmente el ahorro. De esta manera, surgieron en segmentos financieros locales que son parte importante del desarrollo productivo regional, convirtiendo a las CMAC en las entidades financieras líderes en microfinanzas (2010)

Las CMAC a la fecha están representadas por la FEPCMAC ellos se encargan de recompilar información que permite resumir los logros e indicadores del rendimiento del sistema CMAC La existencia de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC), fue creada mediante el Decreto Supremo N° 191-86-EF publicado el 05 de junio de 1986 y se rige por el D.S. N° 157-90-EF que norma el funcionamiento en el país de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), modificado por la Ley N° 30607, Ley que Modifica y Fortalece el Funcionamiento de las CMAC.

La FEPCMAC goza de autonomía económica, financiera y administrativa; a la fecha está integrada por 11 Cajas Municipales de Ahorro y Crédito que funcionan a lo largo del territorio nacional en forma descentralizada. Representa al Sistema CMAC como facilitador válido en las diversas coordinaciones ante organismos públicos y privados, nacionales e internacionales, que apoyan el desarrollo económico y financiero del sistema.



Figura 1 .Cajas Municipales reconocidas en el Perú al 2020.

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, la FEPCMAC busca representar la unidad de las CMAC y promueve la generación de economías de escala, a través de proyectos conjuntos tanto para el desarrollo de nuevos productos y servicios financieros como en una eficiente administración de recursos y con los 5 principios básicos:



Figura 2. FEPCMAC

Fuente: Elaboración propia

A. Supervisión obligatoria.

El ejecutivo recordó que las cajas municipales son supervisadas por:

- Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)
- Contraloría General de la República
- Auditoría interna
- FEPCMAC.

En tal sentido, el desempeño de las instituciones microfinancieras en el país han creado una mejora sustancial en la oferta crediticia a los que (hace unos 20 años) no tenían la mínima posibilidad.

Los productos que ofrecen las distintas CMAC son diversos y a la vez comunes entre ellos, siendo los créditos consumo prendario el más usual entre las CMAC y el crédito leasing es un tipo de crédito que aún no está implementado en todas las CMAC que operan a nivel nacional.

Cajas Municipales de Ahorro y Crédito en el Perú- Principales Productos que Ofrecen

	Arequipa	Cusco	Del Santa	Huancayo	Ica	Lima	Maynas	Paita	Pisco	Piura	Sullana	Tacna	Trujillo
Crédito de consumo													
Prendario	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Crédito descuento por planillas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Crédito con garantía plazo fijo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Crédito hipotecario	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Crédito a profesionales Independientes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Créditos empresariales													
Crédito mediana y gran empresa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Crédito automotriz	X	X	No	X	X	X	X	X	No	X	X	X	No
Pymes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Agropecuario	X	X	X	X	X	No	X	X	X	X	X	No	X
Pesquero	No	No	No	No	No	No	No	X	No	X	X	No	No
Microcrédito	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Crédito campaña	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Leasing	No	No	X	No	X	X	X	No	No	No	No	X	No
Carta fianza	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Nota. Adaptado de "Sistema financiero," por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS), 2011. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=148

Figura 3. Productos Financieros de las CMAC a nivel nacional

Fuente: Caja Cusco

B. Creación de la caja cusco.

La Caja Municipal Cusco, inició sus operaciones el 28 de marzo de 1988 en su local institucional de la Calle Afligidos N° 118, contando con la Asesoría Técnica del Convenio Perú Alemania GTZ. Al inicio, sus operaciones se concentraron en la atención de los créditos prendarios, en el año 1,989 la Superintendencia de Banca y Seguros autorizó a la Caja Municipal Cusco la captación de ahorros del público en sus modalidades de Ahorro Corriente y Plazo Fijo, ese mismo año se empezó a operar en moneda extranjera en la modalidad de compra- venta y posteriormente el año 1,993 captó ahorros en moneda extranjera.

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

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

La CMAC Cusco a la fecha es una de las más sólidas del mercado, según los datos estadísticos brindado por el Superintendencia de Banca y Seguros, aquí mostramos la estructura de sus activos, el cual nos adelanta a un gran futuro promisorio, debido a que las cajas en general siguen competencia por las colocaciones de sus diferentes productos en el mercado, pero los resultados son estos:

Estructura del Activo por Caja Municipal								
(Al 31 de Diciembre de 2019)								
(En porcentaje)								
Empresas	Disponible	Inversiones Netas	Créditos Netos	Cuentas por Cobrar Netas y Rend. Devengados	Bienes Realizados, Recibidos en Pago y Adjudicados Netos ^{1/}	Inmuebles, Mobiliario y Equipo Neto	Otros Activos ^{2/}	Total Activo (En miles de soles)
CMAC Arequipa	14.48	2.49	78.27	1.14	0.17	2.27	1.17	6,206,673
CMAC Cusco	17.13	1.64	76.56	1.64	0.00	1.87	1.17	3,775,149
CMAC Del Santa	30.50	11.32	41.92	3.53	7.17	3.39	2.17	172,382
CMAC Huancaayo	10.94	1.90	83.70	1.35	0.07	1.28	0.75	5,124,373
CMAC Ica	11.67	7.34	73.07	2.55	0.02	3.63	1.72	1,381,079
CMAC Maynas	14.71	2.59	74.65	2.70	0.43	3.79	1.15	490,283
CMAC Paiza	19.11	9.23	57.38	1.89	0.49	8.06	3.84	162,746
CMAC Piura	28.89	2.04	63.29	1.14	0.31	2.88	1.45	5,546,667
CMAC Sullana	23.94	5.48	62.22	1.39	2.04	2.31	2.61	2,933,981
CMAC Tacna	17.26	7.51	67.99	1.17	0.07	4.02	1.99	1,046,680
CMAC Trujillo	19.99	9.60	65.09	1.94	0.06	1.86	1.47	2,395,929
TOTAL CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO	18.42	3.57	72.45	1.44	0.37	2.32	1.41	29,243,018
CMCP Lima	22.51	1.14	63.57	2.28	3.36	3.04	4.09	462,593
TOTAL CAJAS MUNICIPALES	18.49	3.54	72.32	1.46	0.42	2.34	1.44	29,698,537

NOTA: Información obtenida del Balance General.
^{1/} Incluye activos no corrientes mantenidos para la venta.
^{2/} Incluye fondos interbancarios, pagos anticipados y cargas diferidas, pagos de impuestos corrientes y diferidos, gastos en activo intangible, operaciones entre oficinas del país y el exterior, bienes diversos y operaciones en trámite.

Figura 4. Estructura del Activo CMAC CUSCO – Año 2019. Fuente SBS

Fuente: SBS

Estructura del Activo por Caja Municipal								
(Al 30 de Setiembre de 2020)								
(En porcentaje)								
Empresas	Disponible	Inversiones Netas	Créditos Netos	Cuentas por Cobrar Netas y Rend. Devengados	Bienes Realizados, Recibidos en Pago y Adjudicados Netos ¹⁾	Inmuebles, Mobiliario y Equipo Neto	Otros Activos ²⁾	Total Activo (En miles de soles)
CMAC Arequipa	18.79	6.96	69.04	1.22	0.12	1.96	1.92	6,981,987
CMAC Cusco	14.02	1.47	78.55	3.07	0.00	1.62	1.27	4,579,782
CMAC Del Santa	34.92	5.58	44.18	2.89	7.02	3.20	2.22	172,850
CMAC Huancayo	16.32	5.26	72.48	3.47	0.05	1.01	1.42	5,862,170
CMAC Ica	10.97	11.04	67.57	4.92	0.01	3.07	2.42	1,535,146
CMAC Maynas	19.46	2.05	70.13	3.20	0.40	3.37	1.39	532,409
CMAC Piura	16.89	8.13	58.22	4.77	0.23	8.87	2.89	163,745
CMAC Piura	27.08	7.22	59.07	2.22	0.23	2.63	1.55	6,034,417
CMAC Sullana	16.59	7.62	66.38	3.34	1.65	1.99	2.42	3,231,540
CMAC Tacna	14.42	17.02	58.14	4.62	0.03	3.72	2.05	1,857,839
CMAC Trujillo	19.19	16.18	58.75	2.59	0.10	1.48	1.71	2,613,737
TOTAL CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO	18.60	7.17	67.48	2.72	0.29	2.00	1.73	32,764,821
CMCP Lima	26.41	1.97	58.75	4.24	2.47	2.69	3.47	524,015
TOTAL CAJAS MUNICIPALES	18.73	7.09	67.34	2.75	0.33	2.01	1.76	33,288,836

NOTA: Información obtenida del Balance General.
¹⁾ Incluye activos no corrientes mantenidos para la venta.
²⁾ Incluye fondos interbancarios, pagos anticipados y cargas diferidas, pagos de impuestos corrientes y diferidos, gastos en activo intangible, operaciones entre oficinas del país y el exterior, bienes diversos y operaciones en tránsito.

Figura 5. Estructura del Activo CMAC CUSCO – Año 2020 – Fuente SBS

Fuente: SBS

La Caja Cusco ha desarrollado muchas estrategias para imponerse en el mercado una de las más fuertes es entre ellos las características del servicio que brindan al cliente, como la cercanía al empresario, el acompañamiento en su crecimiento, la ayuda para su formalización, la flexibilidad en sus procedimientos operativos y sobre todo las tasas de interés, muy competitivas en el mercado financiero.

Sin dejar de mencionar un hecho relevante en el sector financiero como es la promulgación de la Ley N° 29523, Ley de Mejora de la Competitividad de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del Perú, del 30 de abril de año 2010. Esta ley propone: “Excluyese a las cajas municipales de ahorro y crédito de toda ley o reglamento perteneciente al Sistema Nacional de Presupuesto. El directorio de cada caja municipal de ahorro y crédito aprobará por mayoría simple su propio reglamento de adquisiciones y contrataciones”

Mejorar la competitividad de las cajas municipales de ahorro a efectos que puedan operar en igualdad de condiciones, respecto a la toma de decisiones, en aspectos relativos a personal, presupuesto y adquisiciones y contrataciones, con resto de empresas del Sistema

Financiero Nacional, mediante la exclusión de caja de ahorro y créditos de las normas y reglamento del Sistema Nacional de Presupuesto y de la Ley de Contrataciones del Estado.

Por tanto la CMAC Cusco en la actualidad apoyando de la normatividad vigente, y de su propio desarrollo como es la excelencia de sus productos, procesos internos y su mayor capital como es el personal en todos sus puestos, al implantarse y captar buena cartera de clientes también se ha visto en un apuro económico o pequeño sesgo como es la mora de sus clientes que si bien no ha sido mortal para la entidad, pero si perjudicial por ello la presente investigación pretende analizar y propone modificar los reglamentos existentes y analizar todo el proceso crediticio a fin de bajar el % los datos estadísticos de las moras.

1.2. Identificación de la realidad – problema

Las Cajas Municipales del Perú han tenido un crecimiento significativo en los últimos años, el segmento, atendido por entidades de distintos orígenes presenta un dinamismo apreciable y viene incorporando a nuevos clientes entre personas naturales y microempresas, quienes representan un mercado con características muy específicas por lo que las entidades deben dirigir sus estrategias hacia una gestión diferente a aquella de la banca múltiple.

CMAC Cusco como toda entidad su mayor riesgo es el financiero, cuenta es de naturaleza crediticia, existe un manual de política y procedimientos de créditos, en el cual se establecen los límites de autorización de créditos, la política de aprobación de los mismos, y la responsabilidad de los analistas, la exposición al riesgo de crédito es administrada por el Comité de Créditos a través del análisis de la capacidad de pago de los deudores y de los potenciales clientes, así como la voluntad de pago de los mismos.

Adicionalmente, la CMAC Cusco cuenta con un manual de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo, cuenta con manuales de

procedimientos, códigos de ética y conducta, y programas de capacitación que se brindan al personal, también cuenta con un plan de seguridad de la información, ello no ha impedido ni controlado el incremento de la mora a pesar de la existencia de estos procedimientos.

CMAC Cusco ha incrementado sus colocaciones en estos últimos años, siendo un factor importante porque el producto fue colocado, ahora bien, el retorno es el que se debe de controlar porque muchos de ellos se convertirán en mora.

Tipo de Crédito	dic-15	dic-16	dic-17	dic-18	dic-19
Corporativos	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Grandes Empresas	0.3%	0.2%	0.2%	0.1%	0.3%
Medianas Empresas	16.8%	15.2%	12.7%	11.3%	10.1%
Pequeñas Empresas	41.3%	40.8%	41.6%	41.5%	40.7%
Microempresas	18.1%	18.1%	18.7%	18.2%	17.6%
Consumo	17.5%	19.8%	21.9%	24.4%	26.6%
Hipotecarios	6.1%	6.0%	5.0%	4.5%	4.7%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Figura 6. Estructura del Activo CMAC CUSCO. Fuente: CMAC Cusco y SBS

Fuente: Caja Cusco

Una de la estrategia crediticia enfocada en la colocación de créditos de montos menores, con lo que se busca impulsar la atomización de cartera, y por ende reducir el riesgo de concentración; mantener una tasa activa promedio atractiva; y, manejar adecuados niveles de morosidad, ya que este es un componente de riesgo inherente de la cartera de crédito, nos guste o no. Sin embargo, en la medida en que las instituciones de microfinanzas estén mejor preparadas para poder manejar este tema, mejores resultados podrán ver en el desempeño de la cartera, así como un menor nivel de desgaste, tanto físico como económico en sus estados financieros, y en su personal.

A diciembre 2019, el saldo de colocaciones brutas ascendió a S/ 3,100.9 millones, superior en 14.2% a lo registrado al cierre del año anterior (CARG 2012 – 2018 de 17.0%). De acuerdo al actual enfoque, este crecimiento se

concentró en créditos a pequeñas empresas, microempresas y consumo, los cuales representaron el 34.8%, 13.3% y 42.4%, respectivamente, del total del saldo incremental. En el caso específico del crecimiento de las colocaciones en el sistema de Cajas Municipales, éste fue de 10.3%.

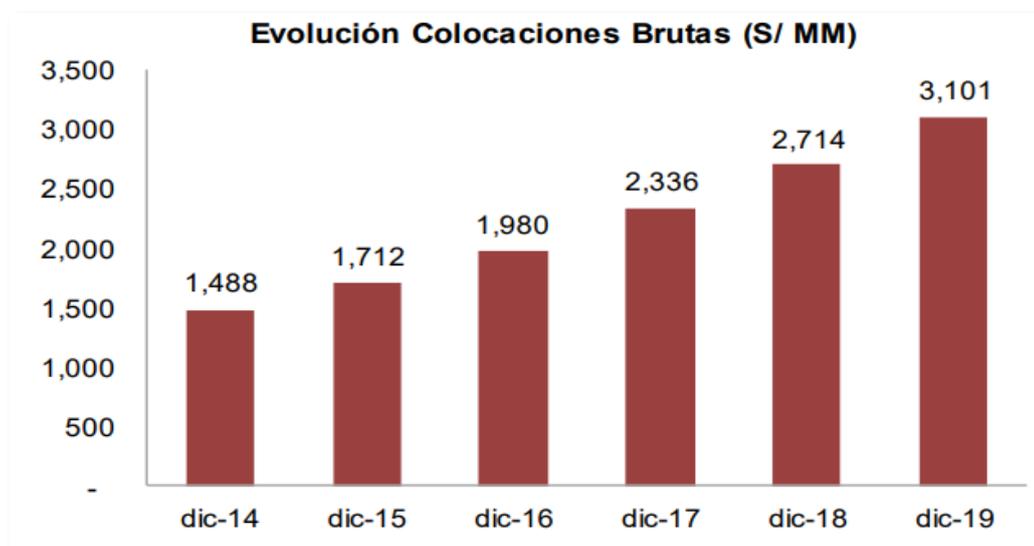


Figura 7. Estructura del Activo CMAC

Fuente: Caja Cusco

Cuando hablamos del tema morosidad de la cartera, algunos funcionarios podrían decir e imaginarse que la causa radica en una mala planificación y diseño del producto microcrediticio; sin embargo, esto no es tan cierto puesto que todo producto es planificado en función de satisfacer las necesidades de un mercado determinado.

Por ello la presente investigación realizará el análisis y propuesta para mejorar la gestión del control de la mora en beneficio de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. y así mantener los índices de mora más bajos del sistema de las Cajas Municipales del Perú.

1.2.1. Problema General.

¿Existe una deficiente gestión del control de la mora en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A., periodo 2018 – 2020?

1.2.2. Problemas específicos.

- ¿Existe demasiada flexibilidad al otorgamiento de créditos en sus diversas campañas, establecidos en el reglamento de crédito y manual de productos vigentes?
- ¿Existe un incorrecto seguimiento y control de las recuperaciones de los clientes con mora vencida y extrajudicial ante la inexistencia de lineamientos más detallados y específicos para el seguimiento y control de mora?
- ¿Existe un incorrecto control y supervisión de créditos pre y post desembolso?

1.3. Justificación del trabajo de investigación

1.3.1. Justificación Social.

El crédito se ha constituido en una de las principales fuentes generadoras de ingresos de los intermediarios financieros, dado que impulsan el desarrollo económico del sector productivo, comercial y de servicios. Es a través de éste se realiza la intermediación financiera en el mercado financiero.

Desde esta perspectiva, el trabajo de investigación presenta un aporte social muy importante debido a que permite determinar la variabilidad de los índices de mora y lograr controlar de una manera eficaz, hacia aquellos sectores que los requieren para satisfacer una necesidad social básica.

La sociedad en general se beneficia de estos préstamos, por tanto, nuestra obligación es ser una entidad preventiva, que sean bien calificados a fin de que el cliente no se sobre endeude, decimos porque muchos pierden sus propiedades, cierran sus negocios y quedan mal en el sistema financiero.

1.3.2. Justificación económica.

Es fundamental llevar a cabo una adecuada política de prevención de la morosidad, y en el supuesto de que ésta tenga lugar, realizar las gestiones necesarias para minimizar sus efectos negativos, toda vez que el capital no solo es de Caja Cusco sino de los ahorristas, que son personas naturales y jurídicas.

El estado debe garantizar la devolución de los ahorros más los intereses, para lo cual a través de la Superintendencia de Banca y Seguros supervisa, fiscaliza y controla a todas las entidades financieras incluidas las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito.

La flexibilidad de la evaluación crediticia genera un incremento desmedido de las colocaciones y esto contribuye positivamente al incremento de la mora.

La mora es el retraso culpable o deliberado en el cumplimiento de una obligación o deber. Así pues, no todo retraso en el cumplimiento del deudor implica la existencia de mora en su actuación.

1.4. Propósito del trabajo de investigación

El propósito del presente Trabajo de Investigación es tener mecanismos eficientes de control físico, tecnológico y normativo de la mora a nivel nacional que contribuyan a un control eficiente de la mora, como consecuencia contribuir al crecimiento y la rentabilidad de la institución.

Algunos autores manifiestan que lo ideal sería no otorgar créditos para evitar la morosidad, pero en Caja Cusco el otorgamiento de créditos es parte de su naturaleza y principal negocio y están obligados a ofrecerlos. Por lo tanto, entonces tiene que desarrollar una política de créditos en la cual estén descritos todos los procedimientos y las reglas que se debe tomar en cuenta para otorgar un crédito, y prevenir la morosidad.

Para evitar la morosidad es importante saber a quién le otorgamos un crédito, cumpliendo con la normativa de crédito vigente de la Caja Cusco, que evalúe y determine a qué clientes se les debe dar crédito y bajo qué condiciones. Este comité debe estar conformado por todos los analistas de créditos, por el supervisor o coordinador y por el administrador de la agencia como responsable general.

1.5. Aspectos metodológicos

Esta investigación se basa en procedimientos y métodos sistemáticos, desarrollados como:

1.5.1. Método MACTOR

Se basa en la información de las herramientas anteriores, centran su estudio en la interrelación de los stakeholders con sus objetivos, a través de ello se explica cómo se establece la postura de los actores frente a los objetivos estratégicos en un contexto de espacio y tiempo.

1.5.2. Método SADCI

Se aplica en los casos en que se necesita identificar el grado de capacidad institucional actual para llevar a cabo determinadas funciones, evaluar los obstáculos y debilidades a remover o eliminar, y establecer las acciones y planes requeridos para ello, en tal sentido, su dimensión temporal de referencia es el futuro.

Entonces la gestión pública en las municipalidades provinciales que posean una caja municipal dentro de su grupo de empresas pueda evidenciar su contribución como generadoras de valor público. Estos conceptos y metodología podrán incorporarse a las demás entidades municipales para que, dependiendo de sus características, contribuya en identificar el aporte de empresa municipal en la generación de valor público para la municipalidad respectiva.

1.6. Alcances y limitaciones

1.6.1. Alcances

La investigación se realizará en la CMAC Cusco para obtener el grado de Maestro en la Universidad Continental, será de gran aporte a otras instituciones financieras.

La investigación abarca únicamente a las empresas financieras del Sistema de Cajas Municipales que son entidades supervisadas por la SBS, dedicadas al rubro de finanzas e intermediación financiera, la propuesta de la gestión del control de la mora.

1.6.2. Limitaciones

Una limitación es la obtención de documentos normativos originales y la falta de evidencia física de los reglamentos y normativas señaladas, porque por política de Caja Cusco no está permitido la impresión de los documentos y solamente se puede visualizar en la computadora asignada al colaborador responsable.

Datos específicos de los clientes por el tema de la Ley de la seguridad de información y uso de datos sin autorización de las personas involucradas. Por lo cual se va trabajar con datos estadísticos y no personalizados, con fuentes de la SBS y datos estadísticos de la Caja Cusco a nivel nacional y de la región centro que componen los departamentos de Junín, Ayacucho y Huancavelica.

Capítulo II

Marco teórico

2.1. Marco teórico

Según Balestrini (2003, p.27) al respecto señala: “Todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado, el mismo constituye los antecedentes del problema”.

2.1.1. Investigaciones previas relacionadas.

En esta sección analizaremos los estudios e investigaciones anteriores de temas similares desarrollados en varias universidades de nuestro País, los cuales nos ayudan a tener un mejor panorama respecto al tema desarrollado sobre el análisis del control de la mora en la entidad de la de estudio; caso de la “Caja Municipal de Ahorro y Créditos Cusco S.A., periodo 2018 – 2020”.

En la tesis “Endeudamiento y morosidad de los clientes MYPES de la caja Trujillo 2007 –2010.” Presentado por: Paul Alfonso Vivas Morales, para optar el grado académico de “Maestro en Ciencias Económicas mención en finanzas en la Universidad Nacional de Trujillo” el investigación concluye: *“Un cliente que cuenta con un buen historial crediticio es susceptible de obtener uno o más créditos en el sistema financiero, pero si presenta atrasos en el pago, es necesario que cuente con una nueva evaluación para determinar la factibilidad de otorgarle un nuevo crédito”*, en el presente trabajo se ha determinado que existen clientes con deuda atrasada, teniendo más incidencia los clientes tipo “A”, por lo cual, se infiere que el récord crediticio del cliente si tiene relación con la morosidad de los créditos. El efectuar los pagos en su cronograma establecido, nos permite determinar la solvencia que tiene el cliente para contraer futuras obligaciones, en la presente investigación se concluye que existen

clientes con deuda atrasada, teniendo más incidencia en el nivel de 21% a 60%, se infiere que la capacidad de pago del cliente si tiene relación con la morosidad de créditos de la “MYPES de la Caja Trujillo”. En el trabajo se ha determinado que existen clientes con deuda atrasada, teniendo más incidencia los clientes con ingresos hasta S/. 50 000.00, los ingresos de los clientes son importantes para determinar el riesgo crediticio, también se ha observado que a mayores ingresos se tienen mayores compromisos que asumir lo cual repercute en el cronograma de pago asumido, se infiere que el ingreso del cliente si tiene relación con la morosidad de créditos. El sistema financiero mide el endeudamiento en las cuales el cliente cuenta con solvencia para cumplir con sus obligaciones en los plazos acordados, en el trabajo se ha determinado que existe clientes con deuda atrasada, teniendo más incidencia los clientes con un nivel de endeudamiento de una y dos entidades financieras, los clientes con obligaciones en más entidades financieras tienen mayormente atraso en sus créditos, esto es debido al compromiso con todas las entidades a las cuales adeuda, se deduce que el nivel de endeudamiento si tiene relación con la morosidad de créditos de las MYPES de la Caja Trujillo. El “Endeudamiento y morosidad de los clientes MYPES de la Caja Trujillo 2007 –2010” tiene relación con nuestro tema respecto a que el endeudamiento y el número de entidades tiene una relación directa con la morosidad y también que el historial crediticio tiene relación con la morosidad. Así mismo concluye que los ingresos es uno de los factores para determinar el riesgo de crédito, por lo tanto, deben ser sustentadas de manera adecuada para saber la capacidad de pago real del cliente, de lo contrario influirá en la morosidad de los créditos.

En la tesis de Paredes y Ugarte (2014) “Factores que influyen en el nivel de morosidad de la cartera de créditos en una Caja Municipal del Perú”. Presentado por: Miriam Paredes León y Silvia Ugarte Vargas, para optar el grado Maestro en: “Ejecutiva en Administración

de Empresas en la Universidad Privada del Norte”, la investigación determinó cuáles son los factores que influyen en el nivel de morosidad, en especial de las “Cajas Municipales de Ahorro y Crédito” del país, basada en la información histórica y variables financieras del período 2010-2014. La tesis parte de aquellos factores que influyeron a través del indicador o ratio de morosidad con lo cual se procede a estimar bajo una estructura de información de las Cajas Municipales. Los principales factores que la inciden, donde los resultados, la liquidez, de los gastos corrientes que asigne la entidad y del número de sucursales, son representativos; al mismo tiempo que, se verifica que los cifras obtenidos en estos casos son los esperados según las políticas internas, en vista de que los indicadores de calidad de cartera ocasionan el incremento pasivos y activos, y en consecuencia la incide en la disminución de la beneficio, y por consiguiente el deterioro de sus activos. El deterioro de la cartera de créditos, se evidencia mediante el indicador de morosidad y a través de una evaluación empírica con el modelo dinámico autoregresivo, refleja la cartera vencida (morosidad). Cabe aludir que de las dos variables macroeconómicas como son PBI y liquidez financiera, la actividad económica (PBI) es la que tiene mayor impacto en el comportamiento del indicador del cliente financiero. Entre las destrezas para el control de la morosidad, se debe contar con un adecuado gobierno corporativo y estructura organizacional que no permita un crecimiento sin control del riesgo de crédito, que cuenten con mecanismos y herramientas avanzados, que les permita identificar y categorizar a sus clientes, así como también cuenten con áreas de seguimiento y control, que les permita gestionar el nivel de provisiones que afectan la rentabilidad de las instituciones que permitan mitigar cualquier situación que pueda afectar los resultados de la empresa. Podemos concluir que tesis previamente descrita, tiene una mínima relación con nuestro trabajo de investigación respecto a los factores que influyen en el nivel de morosidad, dado a que menciona es por realizar análisis empíricos en las evaluaciones, la morosidad del mes anterior, la

variación del PBI, la liquidez del sistema financiero, los gastos operativos y el número de sedes son las de mayor relevancia con la morosidad, porque es un factor irrelevante el número de oficinas dado a que cada oficina que se apertura tiene un estudio previo de factibilidad en todas las cajas municipales.

En la tesis Castillo y Cárdenas (2014) "Factores determinantes de la morosidad en las Cajas Municipales en el Perú" Presentado por: Ana Maritza Castillo Mori y Freddy Oscar Cárdenas Gallardo, para optar el grado académico de Magíster en Finanzas en la "Universidad del Pacífico", en el análisis del periodo estudiado (enero 2001 a junio 2014), los resultados muestran que tienen mayor incidencia dentro del análisis de la morosidad, siendo las más relevantes el producto bruto interno (PBI) de servicios; el ratio de patrimonio/activos. La variable colocaciones es directamente proporcional a la morosidad en las Caja Municipales, ello en virtud de que los niveles de colocaciones se encuentran directamente relacionados a una mayor exposición y, como consecuencia, al mayor margen de riesgo; por tal motivo, se debe contar con un adecuado manejo de los niveles de gestión dentro de los cuales se desarrolla la operatividad de las entidades. La variable liquidez indica que, ante un exceso de este indicador, se flexibilizan las políticas internas que afectan la calidad de los clientes de las Cajas Municipales; por tanto, se deben buscar estructuras óptimas de financiamiento e inversión para no caer en excesos de liquidez que lleven al financiamiento de proyectos riesgosos, atrayendo fondos a tasas altas y efectuando colocaciones a tasas de interés alto. La variable agencias indica una relación directa respecto a los niveles de morosidad: cuanto más grande sea el andamiaje operativo, es decir, la capacidad instalada, se requerirán de mayores y mejores niveles de operatividad y gestión. En el caso de los créditos, esto hace referencia a tener mayores niveles en calidad de evaluación crediticia: de no haber eficiencia en el uso de dicha capacidad, el crecimiento desmedido de agencias incidiría en la morosidad. La

competencia y la excesiva oferta microfinanciera a todos los puntos del país originado por las tarjetas de crédito, lleva al desarrollo de la banca de consumo y al sobreendeudamiento de sus clientes. Las Cajas Municipales, en el afán de subir sus escalas, descuidan las medidas y políticas adecuadas de gestión de clasificación del riesgo y los procesos de obtención de créditos. Las consecuencias adversas de inadecuadas políticas crediticias e incentivos por mejorar el ratio de depósitos a crédito aceptando créditos con mayor riesgo con el afán de disminuir costos financieros de depósitos no utilizados afectan la calidad de la clientes, aumentando la mora, comprometiendo la solvencia y patrimonio de las Cajas Municipales.

Las PYME crecieron mucho económicamente en los últimos años, requiriendo volúmenes de créditos muy altos. La fuerte demanda y la competencia para colocar más rápido y a más clientes originaron la reducción de estándares crediticios, es así que dichos créditos no se efectuaron con una sana regulación y política de crecimiento de los mismos, dando lugar al sobreendeudamiento de las PYME. A esto se suma la mayor penetración de productos microfinancieros en el país y la poca evolución y falta de competitividad de las PYME que deben hacer frente a diversos problemas para cubrir sus créditos. Cabe precisar que para este análisis se cuenta con los factores cuantitativos, pero también se cuenta en el entorno con factores cualitativos los cuales no se pueden medir; por consiguiente, no son susceptibles de ser considerados en un análisis de este tipo, pero se deben incluir como parte del análisis a realizar, siendo estos los referidos al comportamiento de los agentes deficitarios (clientes) como estilos de vida y factores de orden social. Dentro de este tipo de estudio es necesario analizar el plano macro como micro económico al ser estos dos planos el mercado en donde se desenvuelven. Es de vital importancia tener un conocimiento (basado en la experiencia) respecto a cómo se desarrolla el proceso, desde la prospección de los clientes hasta la recuperación de los créditos

facilitados por las entidades de la investigación. El trabajo de investigación precedente, tiene relación con nuestro trabajo de investigación respecto a los factores determinantes de la morosidad. Las colocaciones tienen relación directa con la morosidad y la importancia de tener un pleno conocimiento del cliente, el incremento de las colocaciones, la liquidez de las cajas municipales, y el incremento del desempleo. Sin embargo, no compartimos la conclusión que los factores cualitativos no deben ser considerados en un análisis de este tipo; porque en nuestro trabajo de investigación hemos señalado que es muy importante y determinante tanto el factor cuantitativo como el factor cualitativo.

En la tesis de Albán (2013) “Determinantes de la morosidad de las instituciones microfinancieras en el Perú: un análisis desagregado 2001-2013” de la “Universidad Nacional de Trujillo” de María Getrudis Albán Suárez., concluye a través de un análisis desagregado: “Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, Cajas Rurales de Ahorro y Crédito y Empresas de Desarrollo de Pequeña y Microempresa, durante el periodo 2001-2013”, utiliza la metodología de regresión lineal y en específico, se estima un modelo dinámico de regresión lineal, la estimación se realiza a través del método de Mínimos Cuadrados de dos Etapas, debido a la presencia de auto correlación. Los niveles de morosidad crediticia son: El crecimiento del Producto Bruto Interno, morosidad rezagada y créditos por empleado y deudor, respectivamente. Los determinantes de la morosidad tienen un impacto diferenciado sobre su comportamiento. La presente, ha permitido aprobar los distintos impactos de cada uno de los concluyentes de la tasa de morosidad. Para los tres sistemas de Instituciones Microfinancieras del Perú se encuentran que la morosidad de un período anterior es persistente, incrementa sus niveles de morosidad actual, haciéndose necesario entonces una mejora de sus políticas de cobro, a fin de evitar las provisiones, las cuales reducen la rentabilidad de cada de las mismas, se encontró

como principales determinantes de la morosidad: el crecimiento del PBI mensual y colocaciones por empleado y deudor.

En la tesis de Jiménez (2015) “La gestión de la calidad crediticia como alternativa de solución a los problemas de morosidad de la cartera de la micro y pequeña empresa y su efecto en los resultados económicos y financieros de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Santa – años 2014 y 2015” Presentado por Nancy Raquel Jiménez López, para Optar el grado de “Maestra en Administración en la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote”, el trabajo de investigación concluye que el problema de morosidad de la cartera de la pequeña y micro empresa genera resultados económicos financieros negativos en la “Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Santa, requiere de una Gestión de Calidad para invertir esta situación para el mediano y largo plazo. Se ha analizado los antecedentes a los diferentes niveles tanto internacional, nacional y local, seguidamente en el mismo capítulo se detallan el objetivo principal y objetivos secundarios que son los motivos de la investigación. La deficiente gestión de la calidad crediticia en los procesos de evaluación, han originado un incremento en la tasa de morosidad de la micro y pequeña empresa.

En la tesis Pérez (2013) “La evaluación crediticia y su relación con el riesgo crediticio, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Viator Ltda. Año 2013, Lima” presentado por Carlos L Javier Pérez Candiotti, con la finalidad de Optar “EL Grado Académico de Magíster en Banca y Finanzas en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos”, en la tesis se analiza cómo se lleva a cabo la evaluación para el otorgamiento de créditos y su dependencia con el riesgo que genera los créditos, siendo su principal actividad de las “Cooperativas de Ahorro y Crédito”.

Se asumen distintos grados de riesgo crediticio a los otorgamientos de los créditos, antes de aprobar o desaprobar las solicitudes de

crédito en la presente tesis se determinará el grado de relación que existe entre el proceso de evaluación crediticia y el riesgo crediticio, siendo importante en las “Cooperativas de ahorros y créditos” determinándose que existe una relación con el riesgo crediticio conformada por los socios empresarios de la micro y pequeñas empresas.

En la tesis de Tuestas (2017) “Factores determinantes de la morosidad en créditos micro empresa Mibanco, Agencia Tingo María, período 2015-2017” presentado por: Juan Alfredo Tuesta Panduro, para optar el Grado de “Magister en Ciencias Económicas en la Universidad Nacional Agraria de la Selva”, uno de los objetivos fue identificar los factores determinantes de la morosidad en los créditos microempresa en Mi Banco, agencia Tingo María, en base a la información del período 2015-2017; En el grupo predominaron los clientes morosos (56%), en cuanto a su actividad económica: el 50% se dedican a alquileres de inmuebles y restaurantes, el 25% cuentan con deudas en 2 entidades financieras. Mientras los clientes no morosos (44%), en cuanto a su actividad económica: el 35% cuentan con negocios de alquileres, 25% cuentan con restaurantes, el 61% cuentan con 2 entidades financieras”. Corroborando datos entre las categorías de respuesta más favorables, entre otros aspectos, los morosos solo cuentan con un ingreso económico, mientras que los puntuales cuentan con otros ingresos con los cuales cumplen sus cronogramas de pagos para ser buenos clientes.

Según Rosario (2014) “La gestión de calidad de las políticas crediticias reducen la morosidad en la micro y pequeña empresa, caso BCP Huaraz - 2014” presentado por la Bach. Diana Nieves Rosario Guerrero, para optar el Grado Académico de Magister en Administración en la Universidad Católica los Ángeles Chimbote”, el trabajo de investigación tiene sustento en el incremento de la morosidad en el Banco de Crédito del Perú (BCP) sede Raymondi –

se ha determinado que las causas que originan el alto grado de morosidad debido a que no son rigurosos al otorgamiento de créditos por parte de algunos funcionarios. Se concluye que el incremento de la morosidad en el “BCP, oficina Raymondi – Huaraz”, se debe al factor humano, aplicadores de los protocolos crediticios y no tanto a las políticas económicas del estado.

Según Sánchez (2013) “La morosidad de la cartera de créditos minoristas y su influencia en la rentabilidad de la CMAC Maynas S.A. Agencia Huánuco, 2010-2013” presentado por: Erika Alicia Sánchez Tapayuri, para optar el grado académico de Magíster en Banca y Finanzas en la “Universidad Nacional Hermilio Valdizán - Huánuco”, en la presente investigación se planteó a modo de marco orientador, el problema y la hipótesis central, las variables explicativas de la morosidad, la sobreoferta de crédito, las consecuencias del sobreendeudamiento, los protocolos y las provisiones de la entidad financiera. El estudio comprendió el periodo del 2010-2013. De las conclusiones del estudio, de las variables, se concluye que los créditos refinanciados, y los atrasados en los créditos se incrementaron en forma significativa, la morosidad influyo en la rentabilidad de la entidad bancaria

Según Vigo (2015) “Incidencia de la morosidad en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José –Distrito Santiago de Cao: 2010 –2015” presentado por Br. Vigo Llampen, Luis Alberto, para optar el Grado de Maestro en Ciencias Económicas mención en Finanzas en la “Universidad Nacional de Trujillo”, el estudio se realizó para demostrar cómo influye “La incidencia de la morosidad en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Cartavio, del Distrito Santiago de Cao, en el periodo 2010 - 2015”; Para ello se realizó una investigación de campo a nivel descriptivo con dos variables, empleando la técnica de observación y recolección de datos, para cuyos efectos se evaluó la información proporcionada por

la entidad". Se ha evaluado la información financiera y los diversos reportes, e informes emitidos por la Unidad de Riesgos y áreas contables, analizando la evolución y comportamiento de la eficiencia de la cartera crediticia. Los efectos de la investigación han permitido determinar que, un alto nivel de morosidad, impacta negativo en la rentabilidad de la entidad, generando mayores gastos a los resultados financieros.

Según Flores y Constantino (2015) "Determinar la influencia de la colocación y el manejo de cartera en el índice de morosidad en la Financiera Edyficar – agencia de J. L. Ortiz, hoy en día denominada "Mi Banco" desde enero del año 2015", presentada por los Bachilleres. "Flores Solis, Roy Daniel y Constantino Ignacio, Paul Jhan, para optar el Grado de Maestro en Administración con mención en "Gerencia Empresarial en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo"; tiene como objetivo general , la presente tesis se buscó conocer que influyen en el índice de morosidad, y la necesidad de tenerlas en cuenta al momento de brindar una oferta de crédito financiero, además de proponer un protocolo con el que se busca reducción del índice de morosidad en las entidades.; así mismo analizar si se está colocando el capital en sus mercados de manera adecuada, para tener un índice de morosidad el menor posible en su cartera de clientes. La investigación relaciona la disciplina del riesgo crediticio en sistema financiero mediante el planteamiento de una nueva cultura de crédito tanto a nivel de personas naturales, así como de personas jurídicas (empresarial) debido a que hoy en día el crédito financiero (préstamo) se ha convertido en un elemento vital para crecer empresarialmente. El tema propuesto abarca aspectos o actividades que los directivos y/o gerentes de la empresa Financiera Edyficar agencia de José L. Ortiz de la localidad, deben tener en cuenta si es que buscan garantizar su crecimiento de manera sostenida con eficiencia y eficacia organizacional. La propuesta también espera concientizar a las personas que forman parte de esta

entidad, dado que lo contrario influye de manera negativa en la salud financiera de la misma. Finalmente, teniendo en consideración, por un lado, que el crecimiento del sector se ha incrementado considerablemente atrayendo a diversas entidades financieras no especializadas en el otorgamiento de microcréditos y sobre todo en los créditos de consumo en un fenómeno conocido como “downscaling”, consideramos que se debe tener mayor consciencia en la necesidad de otorgar los créditos cada vez más de manera profesional. Por otro lado, teniendo en consideración que a partir del año 2008 existe una expansión de la banca comercial fomentando el microcrédito, por las empresas bancarias, se concluye que por ello amplían su ámbito geográfico y otros segmentos crediticios, es que surge también la necesidad de proponer un manual con estrategias, que contribuya a reducir el alto índice de mora en la cartera de clientes de la empresa “Financiera Edyficar oficina de José L. Ortiz”.

Según Gárate (2016) “Relación entre Gestión del Riesgo Crediticio y Morosidad en clientes del segmento empresa del BBVA Continental, Moyobamba, 2016” Presentado Por: Br. Jhonny Gárate Ríos, a fin de optar el Grado Académico de “Maestro en Gestión Financiera y Tributaria en La Universidad Cesar Vallejo”, el diseño de la investigación fue de tipo descriptiva correlacional, la muestra a 32 expedientes de crédito de la cartera morosa del “BBVA Continental de las Provincias de Moyobamba durante el año 2016”. Se arriba a la siguiente conclusión respecto a la gestión del riesgo de, ocho expedientes con calificación “Baja”, catorce con “Regular”, diez como “Bueno” y ninguno obtuvo “Excelente”; Se llegó a la conclusión que los clientes no tenían el perfil para otorgarle un crédito y sin embargo estaban bien calificados en la SBS.

Según Herrera (2017) “Gestión Estratégica en el Fondo de Vivienda Policial – Fovipol, Rímac 2017” Presentado por Ghiomara Mitsy Herrera Chávez, Para Optar el Grado Académico de Maestra en

Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo, la investigación tuvo como objetivo general analizar la gestión estratégica, a fin de determinar si los modelos aplicados fueron suficientes para disminuir la morosidad en el Fondo de Vivienda Policial, en el Rímac. Se arribó respecto a la Gestión Estratégica del Fondo de Vivienda Policial en el año 2017, se utilizó un modelo de despliegue a fin de identificar las causas del problema de la morosidad, a través de la filtración de la base de datos del sistema integral del fondo de vivienda policial. Se inicia las acciones de cobranza correspondientes por lo que dentro del plan de trabajo del “Fondo de Vivienda Policial 2017”. Se estableció estrategias para dar inicio a la campaña de sensibilización y refinanciamiento, para lo cual se enviaron masivamente cartas de Notificación Notarial y requerimiento de pago para que en un plazo no mayor a 15 días se apersonen a las oficinas del fondo a fin de regularizar su deuda, sin embargo, no tuvo el impacto deseado, ya que no se cuenta con el saneamiento de los bienes inmuebles adjudicados y otros temas como el presupuesto limitado para tercerizar la deuda y poder recuperar el bien inmueble.

Según Chávez (2012) “Influencia de los factores de morosidad en la rentabilidad de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo en los periodos 2008-2012” presentado por Chávez Avilés, Leónidas Jesús, para optar el Grado “Académico de Magister en Administración mención Finanzas en la Universidad Nacional del Centro del Perú”, la investigación se desarrolló con el propósito de determinar los factores de morosidad y la rentabilidad. Con la hipótesis han sido demostradas con rho de Spearman un valor de 0.96 demostrándose una correlación altamente significativa el nivel de significancia de 0.01 y el grado de confianza es de 99%, comprobándose que la morosidad y la rentabilidad de la “Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo”, existe una correlación directa entre los factores de morosidad y la rentabilidad de la entidad en estudio.

Según Zamata (2016) “Efectos de la Diversificación Crediticia sobre la Calidad de Cartera en el Perú. Un Análisis por Sectores y Departamentos 2010-2016.” Presentado por Wily Edson Zamata Condori, para optar el grado de “Magister en Economía en la Pontificia Universidad Católica del Perú”; se evalúa el efecto de tres tipos de diversificación crediticia, sobre la eficacia del sistema bancario peruano durante el periodo comprendido el 2010 al 2016, con esta investigación, se promueve la prueba empírica sobre el efecto de la transformación crediticia y su impacto en la banca múltiple. Para el análisis de las implicancias de los tres tipos de transformación crediticia (diversificación por tipo de cliente, por sector económico y por ámbito geográfico), se aplican técnicas econométricas de datos y se hará varios tipos de estimaciones para comprobar que el modelo planteado logre sus objetivos, del resultado del trabajo se arriba que por tipo de crédito reduce la morosidad, así como el ratio de provisiones sobre colocaciones en el tipo de crédito mejora la calidad de cartera. Las conclusiones son importantes para las entidades bancarias a la hora de realizar sus colocaciones, ya que es mejor transformar por sector económico y por demarcaciones que por tipo de cliente donde resulta favorablemente.

Según Eyzaguirre, Mita y Rivera (2015) “Plan estratégico de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A.” Presentado por Francisco C. Eyzaguirre Capurro, Daniel Mita Barrionuevo, Enrique Martín Rivera Carpio, Carlos Francisco Valenzuela Martínez, para obtener el grado post Grado de “Magíster en Administración Estratégica de empresas en la Pontificia Universidad Católica del Perú” el desarrollo de la tesis se elabora un plan estratégico con una visión a diez años, se ha usado el modelo por el doctor Fernando D’Alessio, tenemos que prepararnos mejor para al futuro, proyectar mi organización al presente tomando a una fotografía y lo que quiero ser en el futuro, a eso se llama planeamiento estratégico caminos que nos lleva al futuro a los que yo quiero alcanzar a la institución en una entidad

competitiva, puesta de la teoría a la práctica se llama estrategia 1962 en las empresas recién se habló de estrategia empresarial, de tal modo que la entidad se convierta en el eje aliado de su desarrollo y en la edificación de un futuro próspero para sus familias, organizaciones y la sociedad. Actualmente, la organización es reconocida con más desafíos importantes en el sector micro financiero, al desarrollo de los niveles de morosidad, al tamaño de la entidad, la capacidad de respuesta inmediata a la competencia a fin de influir en el mercado, la concentración relativa de sus colocaciones dinerarias, niveles de rotación de personal, para contar con cuadros con perfiles apropiados. Asimismo, se implementó un tablero de control que permita vigilar el cumplimiento y evaluar los resultados de Corto Plazo (OCP) propuesto en sus objetivos trazados.

Según Chalco, Maldonado, Pomasonco y Rosales (2018) “Proyecto de Mejora de la Gestión en la Empresa Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura”, presentado por Víctor Chalco Flores, David Arturo Maldonado Naranjo, Alfredo Adolfo Pomasonco Canchari y Vicente Linders Rosales Pereda, para obtener el post grado en “Administración Estratégica de Empresas en la Pontificia Universidad Católica del Perú”, la Caja Piura es una entidad financiera dedicada al otorgamiento de desembolso por préstamos a personas naturales, pequeñas y micro empresas, así como a la captación de ahorros. Su objetivo es mejorar la calidad de vida de sus usuarios, aumentando la bancarización en el país. A través de un análisis empresarial, se identificó que la dificultad primordial de la “Caja Piura” en el rendimiento sobre las colocaciones es inferior al de sus contendientes, debido, a sus altos precios de operación y la morosidad existente. Mediante una evaluación, se descubrieron las siguientes causas principales: El personal del Área de Créditos es evaluado solamente por la colocación de créditos o ventas y no por los niveles de cobranza de los préstamos que ha otorgado. Los altos costos administrativos por la división de tareas en el Área de Créditos,

con repeticiones de las mismas labores originando duplicidad de procesos; no se prevé una cobranza preventiva donde recuerde los plazos de vencimiento para el respectivo pago de los préstamos otorgados, generando una cartera morosa. Debido a la morosidad de los créditos, el personal de Recuperaciones está sobresaturado por lo que no logra cumplir con las hojas de rutas, ejerciendo poca influencia en el pago de los préstamos. El Objetivo es reducir la morosidad y lograr un ahorro en cuentas incobrables para que incremente la rentabilidad, se propusieron varios cambios en las áreas claves de préstamos. En el área créditos se tiene que hacer una reingeniería de los procesos, implementando indicadores de la recuperación de su cartera y no solo de la colocación. De la misma forma, el Área de Cobranzas se debe implementar el cobro preventivo antes del vencimiento, así como durante los primeros treinta días. (Flores V., Maldonado D., Pomasonco N., Canchari L., Rosales P., 2019)

Según Licelly, Sosa, Zapata y Giraldos (2016) "Planeamiento Estratégico para el Sector Microcréditos en Colombia." Presentado por Sandra Lucelly Criollo, Sussana Sosa Rodríguez, Julia Tatiana Zapata, Santiago Giraldos, a fin de obtener el grado de "Magíster en Administración de Negocios Globales en la Pontificia Universidad Católica del Perú y Master In Business Administration", el Sector Microcréditos en Colombia está enfocado, a brindar apoyo a la población menos favorecida por medio de préstamo y proyectos empresariales otorgándole educación financiera, a fin de disminuir los niveles de pobreza, incentivando a la economía, aumentando la bancarización, como también inversiones del exterior, por lo que se propuso un Planeamiento Estratégico de las entidades de microcrédito en Colombia, basado en investigación, análisis, y estudio de la situación real de la entidad; propone diversos objetivos y estrategias ajustados fortalecer el Sector, el cual cuenta con incremento y diversas propuestas para convertirse en modelo para

otros países. Es así motivando al Sector mediante estrategias influyendo en el desarrollo de nuevos productos, una atención al cliente, capacitación y el uso de TIC, ayudarán al aumento de participación del mercado, reducción de los niveles de morosidad, refinanciación de créditos, y ventas de cartera. Para la permanencia del Sector y de los beneficios que se desean alcanzar, se hace fundamental asegurar la calidad de la gestión mediante la evaluación continua de sus controles, a fin de cumplir su planteamiento con sus cinco objetivos a corto y largo plazo.

2.1.2. Modelos conceptuales basados en evidencias sobre la realidad problema.

Los principales modelos conceptuales de esta investigación están basados en la gestión y control de la mora, además de ello de la necesidad de poseer conocimientos de alto nivel que permitan tomar decisiones rápidas y oportunas, para ello se requiere la gestión eficiente de la evaluación de créditos, en un término de tiempo para ser aceptado o rechazado.

A. Gestión Financiera.

Es aquella disciplina que se ocupa de determinar el valor y la toma de decisiones financieras. La función primordial de las finanzas es asignar recursos, además la gestión financiera se interesa en la adquisición de financiamiento y administración de activos con alguna meta global, es por ello que se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros de la organización, incluyendo su logro, utilización y control. (Córdova, 2012).

Según Méndez y Aguado (2006) indica que “La gestión financiera da respuesta a los principales problemas económicos de las empresas: captación de los fondos necesarios, controlar

su uso y rendir cuentas a los propietarios, y finalmente gestionar la tesorería” (p. 10)

En definitiva, la gestión financiera se convierte en el objetivo para mantener la operatividad de la empresa.

Al respecto Ortiz (2013), sostiene que la gestión financiera: Una empresa puede obtener buenos resultados operativos, pero estar mal estructurada financieramente, se debe a que no se ha escogido de entre las diversas fuentes de financiamiento la que representa mayor alternativa en cada momento, ya que la utilización de diversos recursos repercute en la rentabilidad de la empresa, para ello es necesario reconocer las características, ventajas y desventajas de las diversas formas de financiación. (p. 8)

“La gestión financiera tiene algunos puntos que se debe investigar para verificar el estado de la empresa: “Determinar si tu empresa es o será rentable, definir cuánto y cuándo tienes que producir, y a qué precio debes vender para cubrir todos tus costos, seguir y evaluar el desempeño de tu negocio, programar el flujo de efectivo y otros recursos para cumplir a tiempo con todos tus pagos: salarios, préstamos, etc.,” y “definir si los recursos propios son suficientes para operar o si necesitarás recurrir a préstamos u otras fuentes.” (Agencia Belga de Desarrollo, Ministerio de la Producción, 2011, pág. 2)

B. Gestión crediticia.

Es el grado de aproximación logro-meta cada vez mayor, porque las sucesivas correcciones a los riesgos fijados en un principio van cerrando la brecha entre pronósticos y resultados.

Entonces la gestión crediticia es evaluar el riesgo crediticio el mismo que se constituye en una obligación de las

organizaciones solidarias y dicha actividad debe realizarse a través de procesos de seguimiento y control, aplicando medidas que permitan el conocimiento pleno del deudor actual y potencial, su capacidad de pago, solvencia, fuentes de pago, garantías ofrecidas, condiciones financieras del préstamo y las externalidades a las que puede estar expuesto.

El mayor activo financiero de las entidades solidarias es su cartera de crédito y la misma está expuesta permanentemente a muchos riesgos que de materializarse pueden ocasionar pérdidas.

<https://www.mcfmedicionescrediticias.com.co/gestion-crediticia/>

C. El proceso de la gestión crediticia.

a. **Evaluar el riesgo crediticio** y dar seguimiento a la cartera crediticia, así como establecer mecanismos que le permitan verificar el destino de los recursos provenientes de los créditos otorgados, con base en una muestra aleatoria simple de los Intermediarios Financieros, a los cuales se les realiza una visita de supervisión.

b. **Riesgo de otorgamiento de crédito**

Establecer políticas y procedimientos que contemplen los aspectos siguientes:

- Límites de riesgo que está dispuesta a asumir.
- Límites de exposición al riesgo a cargo de personas que representen riesgo común.
- Supervisión y control efectivo de la naturaleza, características, diversificación y calidad de la cartera de crédito.
- Elaborar análisis del riesgo crediticio, considerando al efecto tanto las operaciones de otorgamiento de crédito y en su caso con instrumentos financieros, incluyendo los derivados.

- Dicho análisis será comparado con los límites de exposición al riesgo aplicables.

c. Riesgo de la cartera crediticia

- Medir, evaluar y dar seguimiento a su concentración por tipo de financiamiento, calificación, actividad económica, zona geográfica y garantía.
- Dar seguimiento periódico a su evolución y posible deterioro, con el propósito de anticipar pérdidas potenciales.
- Calcular la probabilidad de incumplimiento, así como la exposición al riesgo por parte de los deudores.
- Desarrollar sistemas de medición que permitan cuantificar las pérdidas esperadas de toda la cartera.
- Estimar las pérdidas no esperadas de la cartera.
- Comparar sus exposiciones estimadas de Riesgo de Crédito o crediticio, con los resultados efectivamente observados.
- En caso de que los resultados proyectados y los observados difieran significativamente, realizar las correcciones necesarias.
- Calcular las pérdidas potenciales bajo distintos escenarios, incluyendo escenarios extremos.

D. Políticas de cobranza.

Las políticas de cobranza dependen de cada entidad financiera, y enumeran un conjunto de normas y estrategias para que el cliente pueda efectuar sus pagos oportunamente, para lo cual se tiene en consideración la preferencia con que se tiene que ejecutar la cobranza. Señala que las políticas de cobro de la organización son los medios que ésta sigue para cobrar sus cuentas cuando estén vencidas.

La garantía de las políticas de cobro de la organización se puede controlar parcialmente inspeccionando el nivel de valoración de cuentas incobrables.

Un trabajo de cobranza bien realizado está convergido con una efectiva política de créditos por lo que se recorta los gastos de cobro de aquellas cuentas difícilmente recuperables. (Molina, 2009, p.81)

Una política de cobranza debe basarse en su recuperación sin afectar la permanencia del cliente. La empresa debe tener cuidado de no ser demasiado agresiva en su gestión de cobros, sin incumplir las normas legales vigentes dadas por INDECOPI. Cuando se realiza una venta al crédito, concediendo un plazo razonable para su pago, es con la esperanza de que el cliente pague sus cuentas en los términos convenidos para asegurar así el margen de beneficio previsto en la operación.

En materia de política de cobranza se pueden distinguir tres tipos, las cuales son; políticas restrictivas, políticas liberales y políticas racionales. (Estela, 2015, p.105)

E. Morosidad.

El término moroso es a veces confuso, puesto que se utiliza indistintamente para referirse a conceptos diferentes. Por un lado, el retraso en el cumplimiento de una obligación se denomina jurídicamente mora, y por consiguiente se considera moroso al deudor que se demora en su obligación de pago.

Consecuentemente se considera que el cliente se halla en mora cuando su obligación está vencida y retrasa su cumplimiento de forma real. La mora del deudor en sí, desde el punto de vista formal, no supone un incumplimiento definitivo de la obligación de pago, sino simplemente un cumplimiento tardío de la obligación.

La consecuencia inmediata de la constitución en mora del deudor es el devengo de intereses moratorios como indemnización de los daños y perjuicios que causa al acreedor el retraso en el cobro (Wicijowski y Rodríguez, 2013, p.85)

“Una vez constituido un crédito en mora, corresponde al moroso el pago del importe principal de la deuda más los intereses moratorios que resulten de aplicación en función del retraso acumulado que contribuirán a compensar los costos financieros que ha originado el retraso” (Wicijowski y Rodríguez, 2013, p.95)

“La morosidad, es el incumplimiento de los plazos pactados o legales de pagos, es un hecho imprevisto en las actividades de la organización que desordena las expectativas de cobro afacetado, así los ingresos previstos por parte de la tesorería lo cual conlleva a disminuir la liquidez y la capacidad de afrontar las cuentas a los proveedores”. (Wicijowski y Rodríguez, 2013, p. 101)

“La morosidad se convierte así en un fenómeno malicioso que no debemos evadir, puesto que en estos tiempos está latente en todo sector de la economía avizorando con bastante peligro y poniendo en riesgo la continuidad de cualquier negocio” (González y García, 2012, p.95)

F. El problema financiero de la morosidad.

“La mora provoca en los acreedores un primer efecto perjudicial, al experimentar una falta de cobros que le puede llevar a situaciones de incapacidad de afrontar sus compromisos de pagos” (González y García, 2012, p.78)

“La morosidad se conceptúa como la imposibilidad de cumplir con lo exigido por la ley o con una obligación contraída previamente”. Este término se usa cuando el deudor no paga el interés o el principal de su deuda” (Rosenberg, 2013, p.87)

“La morosidad crediticia viene a ser la cartera pesada, por cuanto los clientes han incumplido su compromiso de pago; la morosidad es consecuencia de una mala calificación del crédito, en cuanto a información, garantías y una pésima administración” (Murillo y Huaman, 2010, p.81)

G. Control de la mora.

Es una plataforma que le permitirá informar la cartera de morosos con facilidades de filtro mediante variables claves de decisión. Desde una aplicación informática, será posible ejercer distintas acciones de recupero con la cartera, disponiendo de informes y otras herramientas que simplifican la administración. Algunas de las características incluidas en el producto son:

- Facilidades en las acciones de recupero.
- Información sobre el comportamiento de la cartera de morosos.
- Herramientas de análisis sobre dicha cartera.
- Procesos de cobranza dinámico, con segmentación y priorización de acciones.
- Validación de identidad de los deudores a informar a la base de datos, para verificar que los datos aportados sean correctos.
- Validaciones automáticas sobre el monto y antigüedad de la deuda.
- Beneficios del control de la mora.

H. Optimización del proceso.

Mediante los usos de las herramientas informáticas y tecnológicas, se pueden tener las facilidades para el control automático y registro en la base de datos, disminuir radicalmente los tiempos en la gestión de recuperaciones.

Las herramientas tecnológicas e informáticas permiten también identificar y corregir los registros del archivo de mora de forma rápida y oportuna.

2.1.3. Otras bases teóricas.

- A. Entidad financiera. Institución de intermediación financiera que recibe fondos en forma de depósito de las personas que poseen excedentes de liquidez, utilizándolos posteriormente para operaciones de préstamo a personas con necesidades de financiación, o para inversiones propias. Presta también servicios de todo tipo relacionados con cualquier actividad realizada en el marco de actuación de un sistema financiero. (Meléndez, Luesma, 2011)

- B. Capacidad de pago. Es el margen con la que cuenta como excedente mensual de sus ingresos de una unidad familiar (utilidad neta). (Alberto, 2016)

- C. Crédito. Es toda operación económica en la que exista una promesa de pago a cambio de algún bien, servicio o dinero, en el futuro. El crédito al confiar en un comportamiento futuro del deudor significa un riesgo y adopta formas diversas de garantías. (A. Morales; J. A. Morales, 2014, pág. 4)

- D. Créditos refinanciados. Créditos directos que han sufrido variaciones de plazo y/o monto respecto al contrato original, las cuales obedecen a dificultades en la capacidad de pago del deudor. (Feban, 2014)

- E. Cliente. Persona quien accede el producto o servicio financiero, para nuestro estudio considera a los que tienen microcréditos vigentes en el sistema financiero. (Madrid Lopez Pascual, 2008, pág. 19)

- F. Destino del crédito. Es el plan de inversión o la finalidad para la que el cliente solicita un crédito a un determinado tiempo. (Madrid Lopez Pascual, 2008, pág. 167)
- G. Empresa. Organización dedicada al desarrollo de una actividad económica ya sea producción de bienes, prestación de servicios o la comercialización de bienes. (Diaz, 2013)
- H. Endeudamiento. Utilización de recursos de terceros obtenidos vía deuda para financiar una actividad y aumentar la capacidad operativa de la empresa. “El nivel de endeudamiento de una organización indica la cantidad de dinero prestado por entidades la cual se utiliza para tratar de obtener utilidades” (Gitman L., 2012, págs. 117-119)
- I. Estrategias. Son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo”. (DAVID, 2003, pág. 54)
- J. Evaluación crediticia. Es la recolección de información del negocio in situ realizando la evaluación cualitativa a través de las referencias e historial crediticio y también la evaluación cuantitativa a través de los estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados para la toma de decisiones respecto a la admisión del cliente. (Flores J., 2013, pág. 142)
- K. Experiencia crediticia. Es haber tenido crédito con otras entidades financieras supervisadas y no supervisadas, lo cual le va generar historial crediticio en todas las centrales de riesgo según como haya realizados sus pagos. (Sanchez, B., 1998, pág. 13)

- L. Garantía. Son todos los medios que respaldan o aseguran el pago o reembolso de los créditos otorgados. El requerimiento de garantías para respaldar los créditos que se otorgan, no está basado en previsión de tener que recurrir a un procedimiento judicial para obtener el reembolso. (Huanca Y., 2018, pág. 30)

- M. Hipoteca. Es una garantía real que grava bienes inmuebles o considerados como tales, sujetándoles a responder el cumplimiento de una obligación o del pago de una deuda. Contrato otorgado en Escritura Pública, por el cual una de las partes recibe de la otra una cantidad con intereses, amortización y vencimiento determinados con la garantía de un bien inmueble que responderá de las obligaciones por el deudor en caso de incumplimiento. (Pradales I., 2005, pág. 70)

- N. Interés. Es la renta que percibe la entidad financiera por la utilización de dinero dado en préstamo. Constituye el precio de capital, el que se paga por el uso del dinero o capital ajeno, se expresa en porcentajes mensuales y anuales. (Roca R., 2002, págs. 1-12)

- O. Microcréditos. Préstamos realizados a personas de bajos recursos, incluyendo microempresas o los denominados auto empleados, aquellos que normalmente no son sujetos de crédito para la banca tradicional. (Gomez C., 2016)

- P. Mora. Retraso en el cumplimiento de una obligación, que provoca el devengo de interés moratorio ante la deuda pactada. (Brachfield P., 2012, pág. 104)

- Q. Moroso. Es la persona que retrasa en el pago de sus deudas o incumple otras obligaciones, por su natural tendencia dejar para después. (Brachfield P., 2012, pág. 145)

- R. Nivel de Endeudamiento. Expresa la proporción del total del pasivo representan las deudas, o la intensidad con que la empresa ha recurrido a los fondos ajenos para su financiación. (MENDOZA W., 2015, pág. 27)

- S. Préstamo. “Transferencia de poder adquisitivo entre unidades económicas para proporcionar asistencia financiera al prestatario a cambio de un interés”. (Pedro, 2013)

- T. Objetivos. Son los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica” (DAVID, 2003, pág. 14)

- U. Riesgo de crédito. La gestión del riesgo crediticio es muy importante en la toma de decisiones dentro de una entidad financiera. Zúñiga (2009). Es la posibilidad de pérdida debido al no pago de una obligación del cliente o la contraparte en operaciones directas e indirectas que conllevan el no pago, el pago parcial o el atraso en el pago de las obligaciones contraídas. (Gárate J., 2016, pág. 20)

Capítulo III

El Diagnóstico

3.1. Determinación del problema

A. El comportamiento de la morosidad.

Caja Cusco ha logrado mantenerse como la segunda Caja Municipal con menores indicadores de mora en el sistema de Cajas Municipales. A diciembre 2019, los ratios de cartera de alto riesgo ajustado y cartera pesada ajustado (incluyen los castigos realizados en los últimos 12 meses) fueron 7.7% y 8.4%, respectivamente (7.4% y 8.0%, respectivamente, a fines del 2018), porcentajes inferiores a los registrados por el sistema CM (11.1% y 11.6%, respectivamente)

B. Niveles de cobertura de cartera.

La Institución desde el 2015 realiza mayores gastos de provisiones con la finalidad de mejorar sus indicadores de cobertura. Sin embargo, tomando en cuenta el comportamiento de la mora al cierre del 2019, se registró un deterioro en los ratios de cobertura de Instituciones Financieras.

C. Adecuados indicadores de rentabilidad.

La Institución producto del importante crecimiento registrado en sus colocaciones, enfocado principalmente en créditos de montos menores, los cuales registran tasas más atractivas, ha logrado mantener sus indicadores de rentabilidad por encima del sistema de Cajas Municipales.

Lo anterior, pese a los mayores gastos operativos incurridos como consecuencia entre otros de la expansión del número de oficinas y el aumento de personal. De esta manera, los ratios de rentabilidad sobre activos y sobre patrimonio ascendieron a 2.2% y 15.3%,

respectivamente, a fines del 2019 (1.6% y 12.1%, respectivamente, en el sistema de Cajas Municipales)

De otro lado, se debe señalar que la estrategia crediticia enfocada en la colocación de créditos de montos menores que la Institución viene impulsando, busca adicionalmente una mayor atomización de cartera (el crédito promedio otorgado durante el 2019 fue cercano a los S/ 8,300), y por ende una reducción del riesgo de concentración.

Entre los principales desafíos de la Caja Cusco se encuentra el mantener un óptimo control crediticio en el otorgamiento y seguimiento de las colocaciones, tomando en cuenta el nuevo enfoque crediticio que se viene implementando. Asimismo, se esperaría que se mantenga un nivel de liquidez, medido por activos líquidos / pasivos de corto plazo, alrededor de 20%, un indicador de cobertura de cartera pesada mínimo y un ratio de capital global ajustado alrededor del 15%.

D. Administración de riesgos

Los principales riesgos que enfrenta la Caja Cusco son de naturaleza crediticia. De esta manera, existe un manual de política y procedimientos de créditos, en el cual se establecen los límites de autorización de créditos, la política de aprobación de los mismos, y la responsabilidad de los analistas, entre otras cosas.

La exposición al riesgo de crédito es administrada por el Comité de Créditos a través del análisis de la capacidad de pago de los deudores y de los potenciales clientes, así como la voluntad de pago de los mismos. Además, la sub gerencia de Riesgos apoya al área de Negocios en la gestión de riesgo de créditos a través del manual de gestión de riesgos de crédito.

Adicionalmente, la Caja Cusco cuenta con un manual de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo. De igual forma,

cuenta con manuales de procedimientos, códigos de ética y conducta, y programas de capacitación que se brindan al personal referente a estos temas. Igualmente, la Caja Cusco cuenta con un plan de seguridad de la información.

E. Riesgo de mercado.

El comité ejecutivo en la gestión de activos y pasivos es el encargado de monitorear las fluctuaciones de los precios de mercado, tales como el tipo de cambio, la tasa de interés y cotización de las inversiones. En este comité se reúnen la gerencia central de ahorros y operaciones y el gerente de riesgos; así como los gerentes de finanzas, operaciones y comercial, con la finalidad de evaluar los riesgos antes mencionados, de acuerdo a la metodología establecida en el Manual de Gestión de Riesgo de Mercado.

Respecto al riesgo de tipo de cambio, el Comité Ejecutivo en la Gestión de Activos y Pasivos establece límites a los niveles de exposición por moneda y en el total de las operaciones diarias, las cuales son monitoreadas diariamente.

El riesgo de tasa de interés es medido a través del impacto de las variaciones de las tasas (en moneda nacional, en moneda extranjera, Libor, entre otras), sobre el margen financiero y las cuentas patrimoniales. De esta manera, el Comité Ejecutivo en la Gestión de Activos y Pasivos establece límites sobre el nivel de descalce que puede asumirse en las posiciones afectas a riesgos de tasas de interés y los monitorea periódicamente.

F. Liquidez.

La Institución está expuesta a retiros diarios de recursos disponibles en efectivo por cuentas de depósitos, desembolsos de créditos, entre otros. La Gerencia de la Caja establece límites sobre el monto mínimo de fondos disponibles para cubrir dichos retiros de efectivo y sobre

otros tipos de préstamos con los que se debe de contar para cubrir niveles de retiros inesperados.

De igual forma, cuenta con controles y procesos de evaluación para mitigar el riesgo de liquidez mediante análisis de ratios, concentración de principales depositantes y adeudos, análisis de brechas de liquidez y la elaboración de escenarios de estrés.

Asimismo, de acuerdo a disposiciones de la SBS, las instituciones financieras deben contar con ratios de liquidez de 8% en moneda nacional y de 20% en moneda extranjera, como mínimo. La Caja cumple con dichos requerimientos, con indicadores de 32.5% para moneda nacional y 81.7% para moneda extranjera. De igual forma, el ratio de inversiones líquidas registró un promedio mensual a diciembre 2019 de 14.2% en moneda nacional; mientras que el ratio de cobertura de liquidez se ubicó al cierre de dicho mes en 134.0% en moneda nacional y 296.2% en moneda extranjera. De esta manera, la Institución cumple con los límites legales de ambos indicadores (5% y 100%, respectivamente).

G. Fuente de fondos y capital.

En lo referente al financiamiento, las Cajas de Ahorro y Crédito Municipal han desarrollado una fuente de captación de recursos del público de manera exitosa. En ella se ha basado su crecimiento y en menor proporción en el uso de líneas de crédito. Así, al cierre del 2019, los depósitos del público constituyeron la principal fuente de fondeo de la Caja Cusco, financiando el 82.1% del total de sus activos. El saldo de los depósitos ascendió a S/ 3,098.9 millones, superior en 19.2% a lo registrado a diciembre del 2018.

En relación con la composición de dichas obligaciones, los depósitos a plazo, principal fuente de recursos de la Caja, registraron un saldo de S/ 2,123.2 millones, representando el 68.5% (65.4% a fines del

2018). Del mismo modo, las cuentas de ahorro, que registraron un saldo de S/ 795.4 millones, significaron el 25.7% del total de obligaciones con el público (29.5% al cierre del año anterior). Respecto al saldo de depósitos, el 95.0% estaba compuesto por depósitos de personas naturales y el 5.0%, por personas jurídicas (87.7% y 12.3%, respectivamente, a diciembre 2018)

En cuanto al número de depositantes, el 99.2% eran personas naturales y el 0.8% restante personas jurídicas, lo que denota el grado de atomización. Así, los 10 y 20 principales depositantes representaron el 4% y 5% del total de depósitos al cierre del 2019. Por su parte, el total de adeudados ascendió a S/ 50.4 millones (S/ 83.5 millones a diciembre del 2018), estando el 100% en moneda nacional. Este monto incluía principalmente: i) créditos subordinados y de capital de trabajo con COFIDE, por S/ 30.0 y 13.7 MM, con tasas promedio de 11.4% y 7.1%, respectivamente; y, ii) préstamos con el BBVA Continental, por un saldo de S/ 6.7 MM y a una tasa de interés de 3.5%.

H. Capital.

Las Cajas Municipales son entidades públicas, cuyo accionista es el Municipio, entidad generalmente deficitaria y que no destina partidas presupuestarias a las Cajas. Por lo anterior, es de suma importancia para el crecimiento del patrimonio, la capitalización de utilidades, más aún si se consideran los planes de expansión.

El patrimonio efectivo de Caja Cusco ascendió a S/ 587.2 millones al cierre del 2019 (S/ 521.9 millones a diciembre 2018), producto de la capitalización de utilidades. Tomando en cuenta esto, y dado el importante crecimiento de las operaciones, se registró un ratio de capital global de 14.1% (14.8% a fines del 2018), por debajo a lo exhibido por el sistema de Cajas Municipales (14.9% a diciembre 2019).

A partir del 2020 se adoptaría una política de capitalización de utilidades del 50%. En el caso específico del ratio de capital ajustado, cuyo cálculo incluye el déficit o el superávit de provisiones sobre cartera pesada, éste ascendió a 14.3% a fines del 2019 (15.1% a diciembre 2018). De otro lado, si se calcula el ratio de capital global considerando sólo el patrimonio efectivo de nivel 1 (sin considerar créditos subordinados y provisiones diversas), este indicador fue 12.6% al cierre del 2019.

Con toda la información sustentada y obtenida podemos afirmar que la tecnología crediticia usada ocasiona un deficiente control de la mora en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, periodo 2018 – 2020.

3.1.1. Árbol de problemas y de causas.

- a. Demasiada flexibilidad al otorgamiento de créditos en sus diversas campañas, establecidos en el reglamento de crédito y manual de productos vigentes.
- b. La causa principal es la captación de nuevos clientes, el crecimiento de las colocaciones para el cumplimiento de las metas y la amplia competencia que existe con las otras entidades financieras.
- c. Deficiente seguimiento y control en el Reglamento de Recuperaciones de los clientes con mora vencida y extrajudicial ante la inexistencia de lineamientos más detallados y específicos para el seguimiento y control de mora.
- d. La causa principal es el descuido y el poco interés que tienen los analistas de créditos a los créditos vencidos desde el primer día porque los puntajes para las comisiones son muy bajas y además están más ocupados en las colocaciones.
- e. Deficiente control y supervisión de créditos pre y post desembolso.
- f. La causa principal es escaso personal existente en el área de supervisión de créditos, para la cantidad de agencias y de analistas de créditos que trabajan. Esta falta de supervisores

ocasiona un deficiente control y supervisión pre y post desembolso.

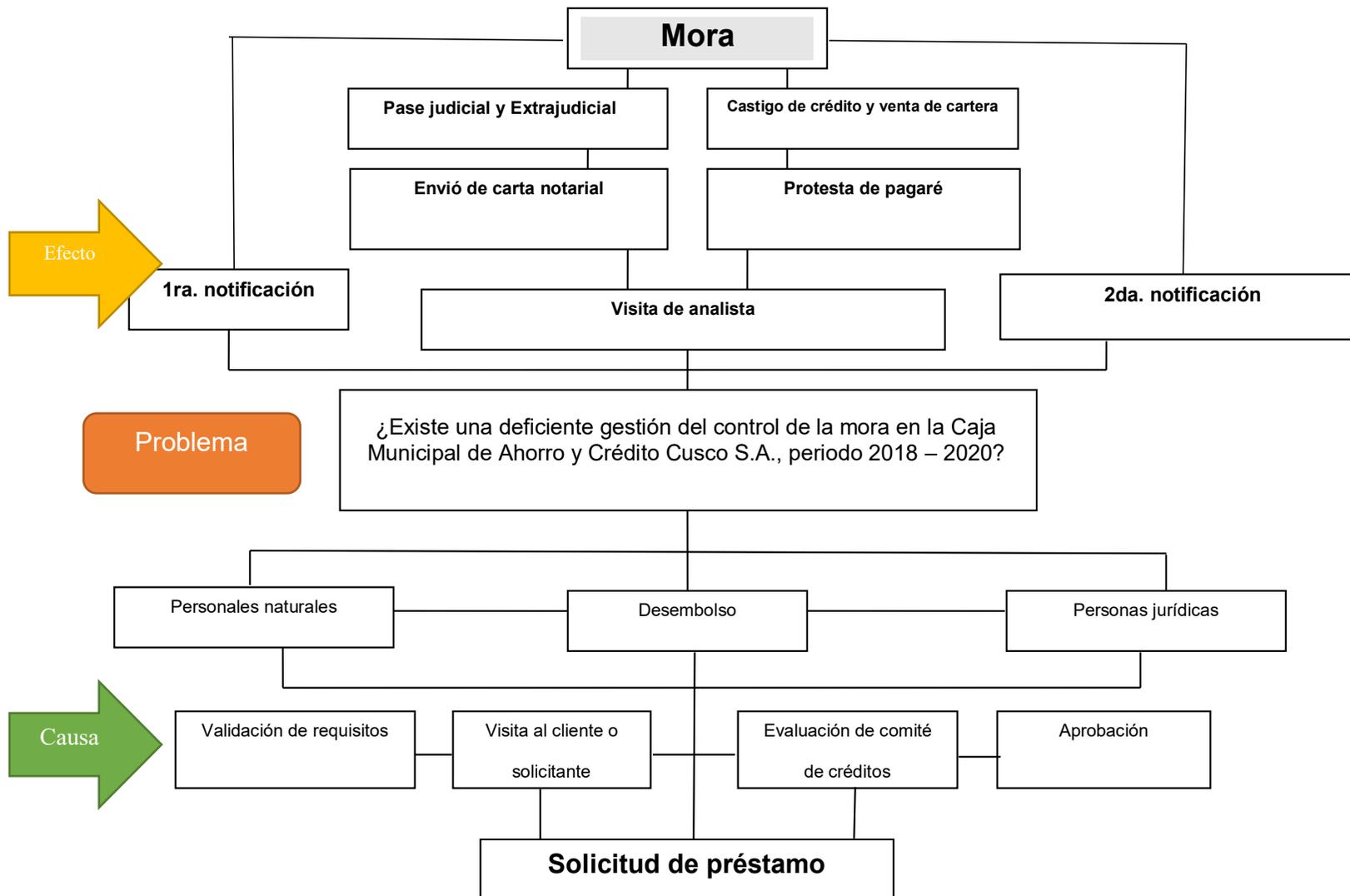


Figura 8. Mora y solicitud de préstamo

Fuente: Elaboración Propia

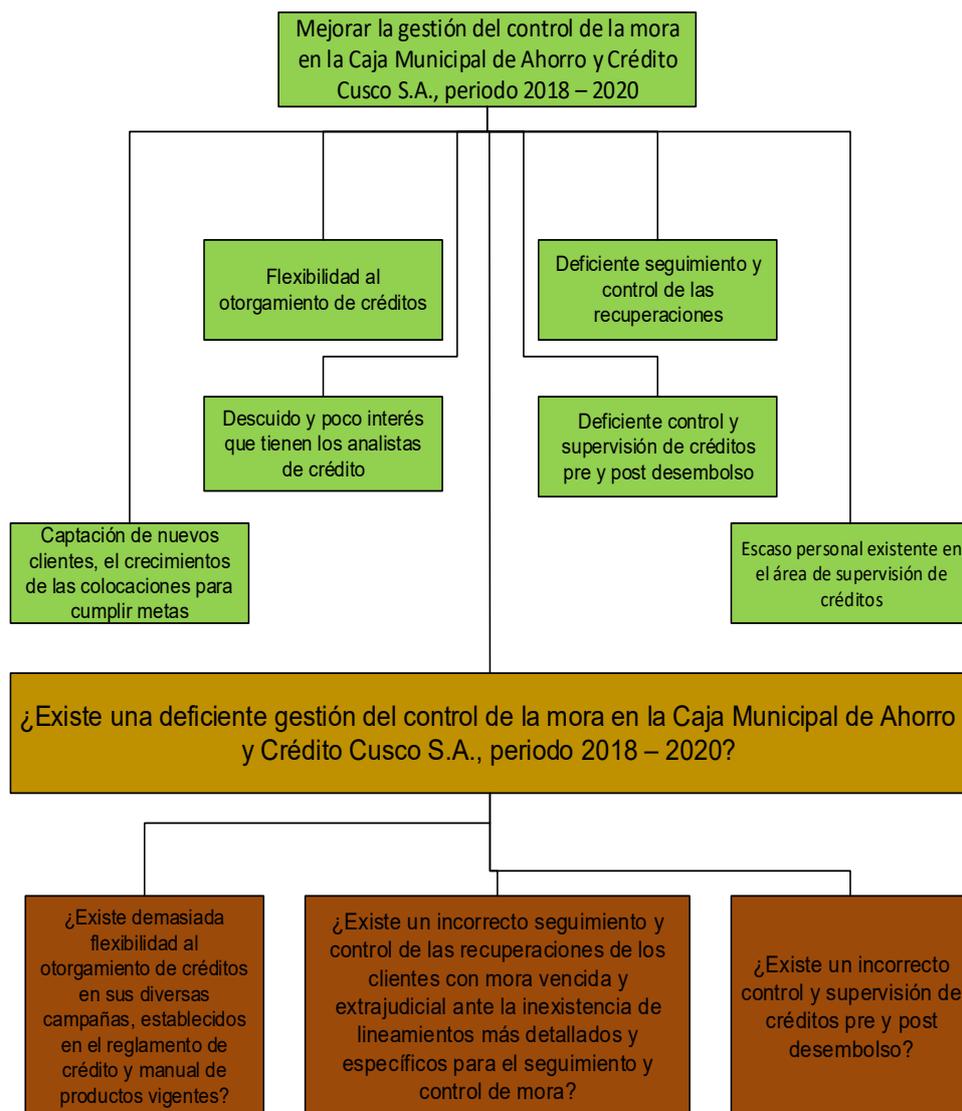


Figura 9. Árbol de problemas

Fuente: Elaboración Propia

3.1.2. Sustento de evidencias.

Las Cajas Municipales en nuestro país están sujetas al control y supervisión de la SBS; y otras entidades reguladoras por la Ley de Bancos N°26702 y el Decreto Supremo N° 157-90-EF de 1990.

Todas las Cajas Municipales de ahorro y crédito que actualmente integran el sistema financiero se encuentran distribuidas a nivel nacional en 619 oficinas a diciembre del 2014. Desde sus inicios en 1980 han sido alternativas frente a la banca formal, en vista que su

finalidad se centra en el apoyo a las pequeñas empresas, enfocándose en disminuir los niveles de pobreza en el país.

Según los estados de pérdidas y ganancias, Caja Arequipa es líder del sistema, habiendo acumulado a solo 4 meses de gestión una utilidad de 42 millones de soles; le sigue Caja Cusco con 26 millones, Caja Huancayo con casi 25 millones de soles, en tanto que Caja Piura logra un resultado positivo al mes de abril de 16 millones, cercano de Caja Tacna con 12,5 millones de soles después de un mes precedente no positivo.

Tabla 1

Ranking de las cajas municipales.

CMAC	Saldo capital agosto del 2019				Variación ago 19 – dic 18	
	dic.18	jun.19	jul.19	ago-19	variación	Variación
Caja Arequipa	4'699,364	4'884,769	4'927,826	5'009,855	310,491	6.61%
Caja Huancayo	3'770,874	4'048,516	4'081,404	4'127,349	356,474	9.45%
Caja Piura (*)	3'566,364	3'751,532	3'741,870	3'741,870	175,506	4.92%
Caja Cusco	2'714,320	2'893,736	2'927,342	2'967,236	252,916	9.32%
Caja Sullana	2'260,741	2'181,182	2'188,097	2'200,686	60,055	-2.66%
Caja Trujillo	1'582,326	1'618,335	1'629,053	1'632,526	50,200	3,17%
Caja Ica	958,971	1'029,905	1'038,873	1'049,630	90,659	9.45%
Caja Tacna	834,189	831,911	825,762	825,222	-8,967	-1.07%
Caja Maynas	384,899	398,157	396,094	400,340	15,441	4.01%
Caja Paita	121,337	114,584	110,392	110,421	10,916	-9.00%
Caja Del Santa	102,449	95,522	94,098	95,000	-7,449	-7.27%
Sistema CMAC	20'995,833	21'845,150	21'960,811	22'160,134	1'164,301	5.55%

Fuente. Caja Cusco, 2019.

Los créditos deben crecer con la economía y por los negocios ligados a las inversiones; los resultados de las principales entidades del sistema así lo demuestran.

Es importante conocer la situación crediticia de las Caja Municipales a nivel nacional, para que podamos tener un mejor panorama financiero y un mejor análisis de la situación.

Tabla 2

Situación crediticia de las Cajas Municipales.

CMA C	Situación Crediticia Agosto Del 2019					Indicadores						
	Vigente	Refinanciada	Vencida	Judicial	Total cartera	Dic 18	Mora SBS Juni 19	Jul 19	Ago 19	Cartera Alto riesgo Dic 18	Ago 19	Varianción 0-00 %
Caja Huanayo	3,938,653	40,639	78,354	69,704	4,127,350	3.52 %	3.6 9%	3.9 0%	3.5 9%	4.5 7%	4.5 7%	0-00 %
Caja Cusco	2,775,429	40,631	78,772	72,404	2,967,236	4.44 %	4.7 2%	4.9 7%	5.0 9%	5.7 2%	6.4 6%	0.7 4%
Caja Arequipa	4,658,382	80,492	174,976	96,005	5,009,855	4.55 %	5.5 4%	5.6 2%	5.4 1%	6.6 7%	7.0 2%	0.3 5%
Caja Ica	974,964	11,187	29,666	33,811	1,049,628	5.30 %	5.6 0%	5.7 9%	6.0 5%	6.4 8%	7.1 1%	0.6 3%
Caja Trujillo	1,496,136	23,866	57,698	54,827	1,632,527	5.95 %	6.6 9%	6.7 7%	6.8 9%	7.4 1%	8.3 5%	0.9 4%
Caja Maynas	362,678	9,684	13,068	14,910	400,340	6.57 %	6.5 6%	6.9 0%	6.9 9%	8.7 3%	9.4 1%	0.6 8%
Caja Piura (*)	3,390,784	81,985	106,823	162,278	3,741,870	6.91 %	6.8 1%	7.1 9%	7.1 9%	9.0 7%	9.3 8%	0.3 1%
Caja Tacna	729,894	19,703	32,910	42,716	825,223	6.76 %	8.4 1%	8.6 0%	9.1 6%	9.9 4%	11.55 %	1.6 1
Caja Paita	87,189	3,730	9,706	9,796	110,421	13.6 0%	17.45 %	16.93 %	17.66 %	17.34 %	21.04 %	3.7 0%
Caja Sullana	1,693,868	131,214	224,082	151,520	2,200,684	15.3 5%	16.65 %	16.97 %	17.07 %	21.43 %	23.03 %	1.6 0%
Caja Del Santa	68,696	4,576	7,429	14,298	94,999	22.9 2%	23.33 %	23.08 %	22.87 %	27.11 %	27.69 %	0.5 8%
Sistema CMA C	20,176,673	447,707	813,484	722,269	22,160,133	6.32 %	8.9 5%	7.9 7%	6.9 3%	8.5 4%	8.9 5%	0.4 1%

Fuente: Caja Cusco, 2019

Datos actuales de Caja Cusco a nivel nacional en cifras a diciembre del 2020.

- Oficinas: 106
- Colaboradores >2,500
- Clientes en créditos: 310,479
- Saldo de colocaciones: 4'063,897
- Mora estadística: 2.29%

La Caja Cusco es una empresa que ha crecido y desarrollado de manera sostenida y bien planificada por el Directorio y su Gerencia mancomunada, teniendo sus mayores logros y crecimientos en los últimos cuatro años desde el 2015 hasta el 2019.

Sin embargo, el control eficiente y la gestión adecuada de la mora es un tema que siempre ha sido de mucha importancia para el Directorio y también para la Gerencia Mancomunada de Caja Cusco, porque el buen manejo de la cartera crediticia puede garantizar la sostenibilidad en el tiempo como entidad financiera supervisada.

A continuación, tenemos el cuadro de las colocaciones a nivel nacional de las entidades financieras supervisadas por la SBS desde el 2014 hasta el 2019.

Tabla 3

Financieras supervisadas por la SBS, 2014 - 2019.

Entidades Financieras	2014	2015	2016	2017	2018	2019		Var. Jul-19/Dic-18	Participación Jul-19	
I, Sistema Bancario	4,14 0,44 5	7,82 8,68 0	8,61 9,18 2	9,37 6,26 1	9,94 9,50 3	Enero	Julio	%	S/.	
Mi Banco	4,14 0,44 5	7,82 8,68 0	8,61 9,18 2	9,37 6,26 1	9,37 6,26 1	9,98 5,52 8	10,1 33,5 94	1.8 5%	184,091	24.02%
II. Sistema No Bancario	19,5 49,9 10	21,4 19,6 19	24,3 10,9 18	27,9 99,7 57	30,7 09,0 64	30,6 67,2 23	32,0 54,2 95	4.8 7%	1,37 2,23 2	75.98%

Entidades Financieras	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Var. Jul-19/Dic-18	Participación Jul-19		
Caja Arequipa	2,82 4,40 5	3,22 7,04 8	3,72 3,96 4	4,18 0,24 7	4,69 9,36 4	4,72 0,39 2	4,92 7,82 6	4.8 6%	228, 462	11.68 %
Crediscotia Financiera	3,17 1,03 6	3,36 1,23 0	3,43 7,84 4	3,99 2,25 4	4,28 0,26 1	4,22 6,25 3	4,44 0,01 4	3.7 3%	159, 753	10.52 %
Caja Huancayo	1,59 1,49 1	1,97 0,45 6	2,55 5,38 0	3,15 1,27 9	3,77 0,87 4	3,78 8,37 4	4,08 1,40 4	8,2 3%	310, 530	9.67 %
Caja Piura (*)	1,99 7,22 6	2,05 0,28 0	2,53 6,31 8	3,16 6,49 5	3,56 6,36 4	3,57 5,40 6	3,74 1,87 0	4,9 2%	175, 506	8.87 %
Caja Cusco	1,48 7,64 6	1,71 2,44 3	1,97 9,79 3	2,33 6,37 2	2,74 1,32 0	2,73 9,60 1	2,92 7,34 2	7.8 5%	213, 022	6.94 %
Comparatamos Financiera	944, 103	1,01 4,31 6	1,25 6,95 7	1,55 1,47 6	2,01 1,11 2	1,99 9,15 7	2,19 4,89 0	9.1 4%	183, 778	5.20 %
Caja Sullana	1,61 1,93 8	1,98 9,24 3	2,54 0,11 0	2,72 1,44 4	2,26 0,78 3	2,22 5,34 3	2,18 8,13 9	- 3.2 1%	- 72,6 44	5.19 %
Financiera Confianza	1,35 3,40 3	1,52 3,18 4	1,53 4,46 2	1,56 6,94 1	1,66 7,76 9	1,67 3,73 7	1,73 8,60 1	4.2 5%	70,8 32	4.12 %
Caja Trujillo	1,39 6,78 6	1,35 9,36 7	1,43 9,67 4	1,55 8,66 7	1,58 2,32 6	1,58 8,48 6	1,62 9,05 3	2.9 5%	46,7 27	3.86 %
Caja Ica	674, 682	667, 547	714, 474	841, 477	958, 971	966, 894	1,03 8,87 3	8.3 3%	79,9 02	2.46 %
Financiera Credinka	461, 094	649, 438	689, 687	777, 548	849, 223	839, 795	836, 919	- 1.4 5%	- 12,3 03	1.98 %
Caja Tacna	668, 111	621, 698	681, 634	777, 010	834, 270	832, 088	825, 762	- 1.0 2%	- 8,50 8	1.96 %
CRAC Los Andes	160, 803	1524 49	1910 69	388, 503	480, 452	485, 932	481, 728	27. 00 %	1,27 6	1.14 %
Caja Maynas	320, 186	3314 11	3388 61	340, 296	384, 899	386, 059	396, 094	.00 %	11,1 95	0.94 %
CMCP Lima	517, 153	4409 97	3804 36	374, 689	371, 867	372, 291	376, 077	113 .00 %	4,21 0	0.89 %
Caja Paita	185, 918	1670 31	1465 46	135, 531	121, 337	120, 587	110, 392	902 .00 %	- 10,9 45	0.26 %
Caja Del Santa	162, 519	1573 15	1389 06	115, 857	102, 449	101, 371	94,0 98	815 .00 %	- 8,35 1	0.22 %
EDPYME Credivisión	21,4 10	2416 6	2480 3	23,6 71	25,4 23	25,4 55	25,2 12	- 83.	-211	0.06 %

Entidades Financieras	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Var. Jul-19/Dic-18	Participación Jul-19		
							00 %			
Total Sistema	23,6 90,3 55	29,2 48,2 99	32,9 30,1 00	37,3 76,0 18	40,6 58,5 67	40,6 52,7 51	42,1 87,8 89	3,8 3% 3	1,55 6,32 3	100.0 0%

Fuente: SBS

Debemos entender que las colocaciones y los intereses con un control de la mora tienen un efecto directo con las utilidades y el logro de los resultados esperados, por lo cual también debemos analizar la evolución de la utilidad neta.

Es importante precisar que existe relación entre el crecimiento de la cartera con la mora, porque todos los créditos tienen consigo un riesgo de impago sin importar el monto o el producto, por lo cual las entidades financieras toman algunas provisiones para tratar de minimizar estos riesgos de crédito.

Tabla 4

Evolución de la utilidad neta

Entidades Financieras	2014	2015	2016	2017	2018		2019		Var. Jul-19/Dic-18	
	4	5	6	7	Jul	Dic	Ene	Jul	%	S/.
I, Sistema Bancario	- 67,5 70	154, 490	312, 596	361, 713	272, 508	450,7 37	29, 508	222, 709	- 50.5 9%	- 228, 028
Mi Banco	- 67,5 70	154, 490	312, 596	361, 713	272, 508	450,7 37	29, 508	222, 709	- 50.5 9%	- 228, 028
II. Sistema No Bancario	427, 834	562, 911	606, 204	635, 140	419, 449	725,9 45	62, 890	443, 717	- 38.8 8%	- 282, 229
Crediscotia Financiera	101, 120	182, 827	161, 990	200, 003	142, 338	247,9 53	21, 164	140, 966	- 43.1 5%	- 106, 986
Caja Arequipa	69,0 46	90,6 80	102, 662	106, 134	69,4 01	127,0 06	11, 604	74,1 53	- 41.6 1%	- 52,8 53
Caja Huancayo	54,4 58	74,8 88	77,2 35	90,0 38	45,0 61	97,63 6	4,3 53	50,0 72	- 48.7 2%	- 47,5 64

Entidades Financieras	201	201	201	201	2018		2019		Var. Jul-19/Dic-18	
	4	5	6	7	Jul	Dic	Ene	Jul	%	S/.
Comparatamos Financiera	23,108	21,925	25,665	28,600	46,345	77,083	9,045	50,036	35.09%	27,047
Caja Cusco	46,768	52,179	57,430	63,378	43,667	72,380	6,717	46,060	36.36%	26,320
Caja Piura (*)	39,496	46,521	52,242	62,075	40,689	65,290	4,597	35,071	46.28%	30,219
Financiera Confianza	1,739	12,086	15,987	23,686	15,917	33,382	3,672	25,390	23.94%	7,992
Caja Trujillo	29,792	33,008	40,080	28,194	13,718	30,558	2,979	19,933	34.77%	10,625
Caja Ica	12,744	18,282	17,031	18,229	13,235	22,922	2,157	15,774	31.18%	7,148
Caja Maynas	4,408	6,213	3,028	2,076	3,451	6,417	334	3,586	44.12%	2,831
CMCP Lima	8,416	8,036	24	4,088	3,881	-9,746	544	2,015	120.68%	11,761
Caja Paita	78	1,021	65	280	462	130	11	-120	192.65%	-251
CRAC Los Andes	4,044	1,238	1118	5,328	7,146	10,793	235	-676	106.27%	11,469
EDPYME Credivisión	1,435	-268	-950	1,338	-701	1,339	114	-739	44.81%	600
Caja Tacna	8,928	-272	6715	10,671	8,588	10,812	33	-832	107.70%	11,645
Financiera Credinka	8,315	10,776	5054	17,787	423	17,952	171	1,452	91.91%	16,500
Caja Del Santa	1,860	1,409	4478	1,643	2,534	1,867	204	1,791	4.11%	77
Caja Sullana	31,781	42,028	45306	21,304	23,876	45,513	4,408	13,729	69.83%	31,783
Total Sistema	360,264	717,401	918,800	996,853	691,957	1,176,682	92,398	666,426	43.36%	510,257

Fuente: SBS

También analizaremos los datos de la Región Centro de Caja Cusco, donde existen actualmente ocho agencias en tres departamentos

Junín, Ayacucho y Huancavelica, iniciando con el consolidado de la evolución del saldo capital.

Tabla 5
Evolución del saldo capital

Agencia	Saldo Capital en Miles de Soles			Cumplimiento de Meta			Var. Sep - 19/Dic-18		Var. Sep-19/Ago-19	
	dic-18	jun-19	sep-19	Meta	Var. Meta	Cumplimiento	S/.	%	S/.	%
R1: Cusco Sur	463,5 81.31	483,1 82.87	501,1 24.21	497,8 37.98	3,28 6.00	100 .66 %	37,5 42.9 0	8.10 %	5,62 6.00	1.1 4%
R2: Cusco Norte	527,3 63.40	547,3 30.22	567,0 15.30	561,0 21.22	5,99 4.00	101 .07 %	39,6 51.9 0	7.52 %	7,70 3.00	1.3 8%
R3 Valle Sagrado	192,0 15.60	207,3 10.15	210,4 19.39	208,5 67.27	1,85 2.00	100 .89 %	18,4 03.8 0	9.58 %	1,19 3.00	0.5 7%
R4: Puerto Maldonado	272,9 94.39	288,5 03.86	296,1 74.24	299,1 18.78	- 2,94 5.00	99. 02 %	23,1 79.8 5	8.49 %	1,38 5.00	0.4 7%
R5: Puno	372,1 67.54	399,3 44.76	413,5 43.95	415,8 05.64	- 2,26 2.00	99. 46 %	41,3 76.4 1	11.1 2%	4,53 4.00	1.1 1%
R6: Arequipa	261,0 14.01	285,7 10.90	301,0 98.50	298,9 29.64	2,16 9.00	100 .73 %	40,0 84.5 0	15.3 6%	5,45 4.00	1.8 4%
R7: Tacna	162,4 07.81	183,8 69.52	191,9 83.94	189,5 25.39	2,45 9.00	101 .30 %	29,5 76.1 4	18.2 1%	2,82 5.00	1.4 9%
R8: Apurímac	256,8 57.68	270,2 83.50	278,3 34.86	278,0 52.22	283. 00	100 .10 %	21,4 77.1 8	8.36 %	443. 00	0.1 6%
R9: Lima	124,4 54.19	129,1 64.53	132,2 42.11	146,4 17.24	- 14,1 75.0 0	90. 32 %	7,78 7.92	6.26 %	663. 00	0.5 0%
R10: Centro	81,46 3.97	99,03 5.41	106,7 74.48	109,7 95.19	3,02 1.00	97. 25 %	25,3 10.4 9	31.0 7%	1,64 9.00	1.5 7%
Ayacucho	27,45 4.70	28,87 1.38	28,72 7.43	31,18 6.54	- 2,45 9.00	92. 11 %	1,27 2.72	4.64 %	- 570. 00	- 1.9 4%
Huanta	12,11 8.93	14,17 8.24	15,21 7.83	15,22 0.93	- 3.00	99. 80 %	3,09 8.90	25.5 7%	294. 00	1.9 7%
San Juan Bautista	6,501. 62	8,315. 13	9,079. 86	9,384. 02	- 304. 00	96. 76 %	2,57 8.23	39.6 6%	92.0 0	1.0 1%
Huancavelica	11,31 0.54	13,90 6.58	15,28 4.42	14,80 6.44	478. 00	103 .23 %	3,97 3.88	35.1 3%	291. 00	1.9 4%

Huancayo	13,08 5.76	14,73 6.25	15,93 3.01	17,74 5.64	- 1,81 3.00	89. 79 %	2,84 7.24	21.7 6%	234. 00	1.4 9%
Chilca	1,418. 36	4,375. 60	5,408. 76	5,135. 36	273. 00	105 .32 %	3,99 0.40	281. 34%	181. 00	3.4 5%
Chupaca	46.89	2,741. 49	4,073. 24	3,338. 16	735. 00	122 .02 %	4,02 6.35	858 6.38 %	577. 00	16. 50 %
El Tambo	9,527. 17	11,91 0.74	13,04 9.93	12,97 8.10	72.0 0	100 .55 %	3,52 2.77	36.9 8%	550. 00	4.4 0%
Total General	2,714, 319.9 0	2,893, 735.7 2	2,998, 710.9 8	3,005, 070.5 7	- 6,36 0.00	99. 79 %	284, 391. 09	10.4 8%	31,4 75.0 0	1.0 6%
Var. en Saldo	35,56 2.71	24,51 6.73	31,47 5.15							

Fuente: Caja Cusco, 2019.

En la evolución del saldo de la mora podemos entender y analizar mejor las causas, las implicancias, las consecuencias posibles que puede tener; para luego presentar los productos como alternativas de solución.

Tabla 6

Evolución en saldo de capital en mora.

Agencia	Mora Total en Miles de Soles			Var. Sep - 19/Dic-18		Var. Sep- 19/Ago-19	
	dic-18	jun-19	sep-19	S/.	%	S/.	%
R1: Cusco Sur	26,996. 56	28,387. 11	32,437. 37	5,440.8 1	20.15 %	901.0 0	2.86 %
R2: Cusco Norte	22,587. 56	25,883. 49	25,193. 15	2,605.5 9	11.54 %	1,164. 00	4.42 %
R3 Valle Sagrado	9,079.1 0	9,624.4 1	10,663. 18	1,584.0 8	17.12 %	344.0 0	3.13 %
R4: Puerto Maldonado	12,698. 07	14,683. 53	15,977. 78	3,279.7 1	25.83 %	454.0 0	2.76 %
R5: Puno	19,784. 64	23,789. 67	25,253. 93	5,469.2 9	27.64 %	625.0 0	2.41 %
R6: Arequipa	12,272. 92	14,449. 69	16,139. 13	3,866.2 1	31.50 %	178.0 0	1.12 %
R7: Tacna	5,336.5 8	6,613.8 8	7,629.1 6	2,292.5 8	42.96 %	210.0 0	2.83 %
R8: Apurimac	12,337. 32	12,338. 07	13,759. 31	1,421.9 9	11.53 %	430.0 0	3.03 %

Agencia	Mora Total en Miles de Soles			Var. Sep - 19/Dic-18		Var. Sep-19/Ago-19	
	dic-18	jun-19	sep-19	S/.	%	S/.	%
R9: Lima	7,954.0 2	10,274. 22	10,290. 75	2,336.7 3	29.38 %	- 936.0 0	- 8.34 %
R10: Centro	3,101.1 7	4,087.1 8	4,693.4 8	1,592.3 1	51.35 %	78.00	1.70 %
Ayacucho	1,526.6 8	1,839.9 7	1,980.7 5	454.07	29.74 %	50.00	2.59 %
Huanta	80.72	177.74	235.99	155.27	192.3 7%	-21.00	- 8.12 %
San Juan Bautista	222.42	264.58	379.52	157.10	70.64 %	12.00	3.28 %
Huancavelica	525.84	788.18	863.89	338.05	64.29 %	-15.00	- 1.75 %
Huancayo	450.81	581.92	619.00	168.19	37.31 %	-3.00	- 0.46 %
Chilca	0.00	0.00	39.92	39.92	0.00%	12.00	44.85 %
Chupaca	46.89	0.00	0.00	-46.89	100.0 0%	0.00	0.00 %
El Tambo	247.81	434.79	574.41	326.60	131.8 0%	43.00	8.07 %
Total General	132,147 .94	150,131 .25	162,037 .24	29,889. 30	22.60 %	- 2,586. 00	- 1.57 %
Var. En Saldo	- 3,619.0 0	- 3,372.0 0	- 2,585.0 0				

Fuente: Caja Cusco, 2019.

También es necesario tener en cuenta los índices de morosidad, porque la SBS evalúa y controla en base a los índices de morosidad en porcentajes.

Tabla 7

Evolución en índice de morosidad.

Agencia	Índice de Morosidad (Estadística)			Var. Sep -19/Dic-18	
	Dic-18	Jun-19	Sep-19	S/.	%
R1: Cusco Sur	5.82%	5.88%	6.47%	0.65%	0.11%
R2: Cusco Norte	4.28%	4.73%	4.44%	0.16%	-0.27%
R3 Valle Sagrado	4.73%	4.64%	5.05%	0.33%	-0.19%
R4: Puerto Maldonado	4.65%	5.09%	5.39%	0.74%	-0.18%
R5: Puno	5.32%	5.96%	6.11%	0.79%	-0.22%
R6: Arequipa	4.70%	5.06%	5.36%	0.66%	-0.04%

Agencia	Índice de Morosidad (Estadística)			Var. Sep -19/Dic-18	
	Dic-18	Jun-19	Sep-19	S/.	%
R7: Tacna	3.29%	3.60%	3.97%	0.69%	-0.05%
R8: Apurímac	4.80%	4.56%	4.94%	0.14%	-0.16%
R9: Lima	6.39%	7.95%	7.78%	1.39%	-0.75%
R10: Centro	3.81%	4.13%	4.40%	0.59%	-0.01%
Ayacucho	5.56%	7.37%	6.89%	1.33%	0.30%
Huanta	0.67%	1.25%	1.55%	0.88%	-0.17%
San Juan Bautista	3.42%	3.18%	4.18%	0.76%	0.09%
Huancavelica	4.65%	5.67%	5.65%	1.00%	-0.21%
Huancayo	3.45%	3.95%	3.89%	0.44%	-0.08%
Chilca	0.00%	0.00%	0.74%	0.74%	0.21%
Chupaca	100.00%	0.00%	0.00%	-100.00%	0.00%
El Tambo	2.60%	3.65%	4.40%	1.80%	0.15%
Total General	4.87	5.19%	5.40%	0.53%	-0.14%
Var. En Saldo	-0.20	-0.16	-0.14		

Fuente: Caja Cusco, 2019.

En el presente trabajo, se va hacer una propuesta para mejorar la gestión de control de la mora en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. a nivel nacional; el caso de investigación será del periodo 2020 – 2022.

3.2. 3.2. Análisis organizacional

3.2.1. La organización.

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

El propósito principal de la Caja Municipal Cusco es apoyar a segmentos socioeconómicos que tienen acceso limitado a la banca

tradicional, impulsando el desarrollo de la pequeña y microempresa, fomentando el ahorro en la población y otorgando créditos a las PYME, contribuyendo con la descentralización financiera y democratización del crédito”.

La Caja Cusco, inició sus operaciones el 28 de marzo de 1988 en su local institucional de la Calle Afligidos N° 118, contando con la Asesoría Técnica del Convenio Perú Alemania GTZ. Al inicio, sus operaciones se concentraron en la atención de los créditos prendarios, en el año 1,989 la Superintendencia de Banca y Seguros autorizó a la Caja Municipal Cusco la captación de ahorros del público en sus modalidades de Ahorro Corriente y Plazo Fijo, ese mismo año se empezó a operar en moneda extranjera en la modalidad de compra-venta y posteriormente el año 1,993 captó ahorros en moneda extranjera”.

En 1990, la Caja Municipal Cusco obtiene autorización para operar y otorgar créditos no prendarios, cumpliendo de esta forma con los objetivos institucionales: fomentar la Pequeña y Microempresa, constituyéndose desde entonces en líder en la atención créditos PYMES (Caja Cusco, 2017)

A. Análisis Interno.

a. Sub sistema razón de ser.

La razón de ser de Caja Cusco es contribuir al desarrollo de los emprendedores siendo una buena alternativa de financiamiento y ahorro con calidad de servicio, impulsamos el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, generar el desarrollo económico de la sociedad mediante la inclusión financiera y garantizar el crecimiento sostenible de la organización.

Existe una brecha de clientes no atendidos y clientes insatisfechos por la diversidad de requisitos y formalidades que muchas veces no cumplen las micros y pequeños empresarios que son informales.

El propósito principal de la Caja Cusco es apoyar a segmentos socioeconómicos que tienen acceso limitado a la banca tradicional, impulsando el desarrollo de la pequeña y microempresa, fomentando el ahorro en la población y otorgando créditos a las PYME, contribuyendo con la descentralización financiera y democratización del crédito.

Misión

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

Visión

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

b. Sub sistema tecnológico.

Para el otorgamiento de créditos según la tecnología crediticia de cada entidad financiera existen varias fases o etapas. Tenemos cinco etapas o fases que vamos a analizar el proceso actual, el deseado y la brecha existente: promoción, evaluación, aprobación, desembolso y recuperación.

Fase de promoción: Actualmente se promociona una vez al mes o en fechas especiales, pero no se está promocionando de manera programada y organizada para llegar como un barrido por zonas en los mercados y centros

comerciales de la ciudad. Los afiches y suvenir para regalar a los clientes se reciben en las agencias de manera trimestral.

Se debe promocionar de una o dos veces a la semana en los mercados y alrededores de la agencia. Se debe coordinar con Marketing para el envío y reparto de afiches actuales, caramelos, llaveros, lapiceros y otros; que sirvan para regalar en las promociones y se captan más clientes de esta manera se dará a conocer los productos de créditos y ahorros.

Al no promocionar solo se espera que los clientes lleguen a consultar a la oficina y el riesgo de mora es mayor. No se tiene muchos afiches ni tampoco suvenir que se puedan regalar en las promociones para captar nuevos clientes de créditos y ahorros para Caja Cusco.

Fase de evaluación: Se evalúa solo la parte cuantitativa y no la parte cualitativa. En la parte cualitativa son las referencias y la voluntad de pago del cliente. En la parte cuantitativa son el nivel de ingreso y liquidez cuenta para el pago del cliente. Se realizan evaluaciones muy apuradas, simples y superficiales por falta de tiempo y presión con las metas. Se adecúa las evaluaciones según el monto solicitado por el cliente siendo muy optimistas, poniendo en riesgo el pago de las cuotas.

Se debe evaluar la parte cualitativa, solicitando que nos manifiesten el comportamiento y la ética que tiene el cliente que solicita el crédito; así como la antigüedad del negocio que tiene. Se debe evaluar bien la parte cuantitativa del cliente, respetando los indicadores y ratios. Se debe

realizar evaluaciones mínimo de 30 minutos para tener un mejor conocimiento de los clientes y todos sus ingresos familiares. Se debe realizar las evaluaciones lo más real y sincero posible sin importar el monto solicitado por el cliente sino lo que realmente califica y lo que va poder pagar.

Mejorar la evaluación cualitativa con más referencias personales y familiares del cliente. Falta mejorar la evaluación cuantitativa con evaluaciones realistas respecto a los niveles de venta y gastos generales. Falta mejorar la calidad de las evaluaciones y mayor conocimiento de los clientes. Sincerar las evaluaciones de manera conservadora, sin importar el monto solicitado sino respetando las normas vigentes.

- **Fase de aprobación:** Se realizan las aprobaciones en los comités de crédito con revisiones simples, individuales de los analistas de créditos y del administrador. Algunos casos por la falta de tiempo, se aprueba fuera del comité de créditos y también sucede lo mismo con los casos observados. Se improvisan los comités ampliados para la aprobación de créditos con montos mayores a cien mil soles.

Se debe hacer exposiciones de todos los casos presentados con explicaciones detalladas de los principales estados financieros para cada caso propuesto. Se debe presentar todos los casos propuestos en el comité de créditos, realizando la exposición y explicación detallada de cada uno de ellos. Para los casos de montos mayores a cien mil soles se exponen en los comités ampliados con analistas de dos agencias y la participación de otro administrador.

Falta realizar las exposiciones de todos los casos en los comités de créditos, explicando de manera detallada su situación financiera. Falta presentar los casos con las exposiciones en la pizarra o proyector para revisar de manera grupal y detallada en el comité de créditos. Falta realizar comités ampliados de manera programada y frecuente por la distancia entre agencia y por la disposición de tiempo.

- **Fase de desembolso:** Se hace muy lento el proceso de desembolso por la formalidad de las firmas que el cliente debe realizar para acceder un crédito. Además, no hay equivalencia entre el número de analistas frente al número de ventanillas que atiendan los desembolsos, lo cual genera excesiva demora en los desembolsos.

Se debe reducir la cantidad de formatos que firma el cliente para hacer más rápido el desembolso. Se debe incrementar mayor personal en el área de operaciones a fin de que se pueda atender con mayor rapidez a todos los clientes de créditos, además de las atenciones normales de pagos, depósitos y aperturas de cuentas. Además, la tendencia en el futuro es que los clientes no se apersonen físicamente a las ventanillas, sino que todo trámite sea virtual.

Falta reducir los tiempos en el otorgamiento del desembolso de los créditos, sin perjudicar las otras operaciones normales de pagos y ahorros. Falta un mayor número de personal para el área de operaciones a fin de atender con mayor rapidez a los clientes y reducir los tiempos de espera.

- **Fase de recuperación:** No se realiza el seguimiento real por los analistas de los créditos. Esto genera que la mora se incremente cada vez más y luego se vuelva incontrolable por la cantidad de clientes que tiene cada analista de créditos. Se cuenta con un solo personal del área de recuperaciones para que notifique y cobre a los clientes en mora vencida, judicial y extrajudicial, esto ocasiona que no se pueda llegar a notificar a todos los clientes en mora por la falta de tiempo y carga laboral.

Se debe realizar un mejor seguimiento de cada cliente en mora desde el primer día de vencimiento, visitando a su vivienda y negocio para saber los motivos del retraso, asesorar frente a las dificultades que pueda tener y buscar una solución como la reprogramación o el refinanciamiento de su crédito. Se debe contar con dos gestores de cobranza por cada agencia para mejorar la gestión de las recuperaciones, visitando al 100% de los clientes en mora vencida judicial y extrajudicial; con la finalidad de bajar los índices de mora a los niveles más bajos posibles.

Falta hacer un mejor seguimiento de cada cliente en mora. Falta buscar alternativas de solución para el cumplimiento de los pagos. Asesorarlo para que pueda pagar su deuda en los plazos establecidos. Falta contratar más personal para el área de recuperaciones según el tamaño de agencia. Falta llegar a todos los clientes que se encuentran en mora vencida, judicial y extrajudicial. Hacer seguimiento a los compromisos de pago hasta el pago de las cuotas vencidas.

c. Sub sistema estructural.

Existen requisitos básicos e indispensables para el otorgamiento de créditos y son los siguientes:

- Presentar una solicitud.
- Documento de identidad vigente y legible.
- Recibo de servicios agua o luz.
- Sustento del ingreso que tenga.
- Tener calificación normal en las centrales de riesgos.
- Documento de garantía o estabilidad domiciliaria.

d. Requisitos para crédito personal.

- Formato único de trámite de crédito.
- Copia de DNI del titular, cónyuge y aval (opcional)
- Copia del último recibo de servicios (agua o luz)
- Copia de las tres últimas boletas de pago o recibo por honorarios.
- Copia del documento de vivienda (depende del monto)

e. Requisitos para un crédito de negocio.

- Solicitud de crédito.
- Copia de DNI del titular, cónyuge y aval (opcional)
- Copia del último recibo de servicios (agua o luz)
- Copia de las boletas o facturas de compras del negocio.
- Copia del contrato de alquiler de local (en caso de no ser propio)
- Copia del documento de vivienda (depende del monto)
- Copia de ficha RUC (opcional)

- f. Requisitos para un crédito hipotecario.
- Solicitud de crédito.
 - Copia de DNI del titular, cónyuge y aval (opcional)
 - Copia del último recibo de (agua o luz)
 - Sustento de sus ingresos como dependiente o independiente.
 - Documento de propiedad inscrito en Registros Públicos.
 - Sustento del destino del crédito.
- g. Requisitos para un crédito a persona jurídica.
- Solicitud de crédito
 - Minuta de la constitución de empresa
 - Vigencia de poder del representante legal de la empresa.
 - Copia de la ficha del registro único del contribuyente
 - Copia de DNI del representante legal, socios y aval (opcional).
 - Copia del último recibo de luz o agua.
 - Copia de los tres últimos PDT mensuales y del último PDT anual.
 - Documento de propiedad de un bien inmueble.

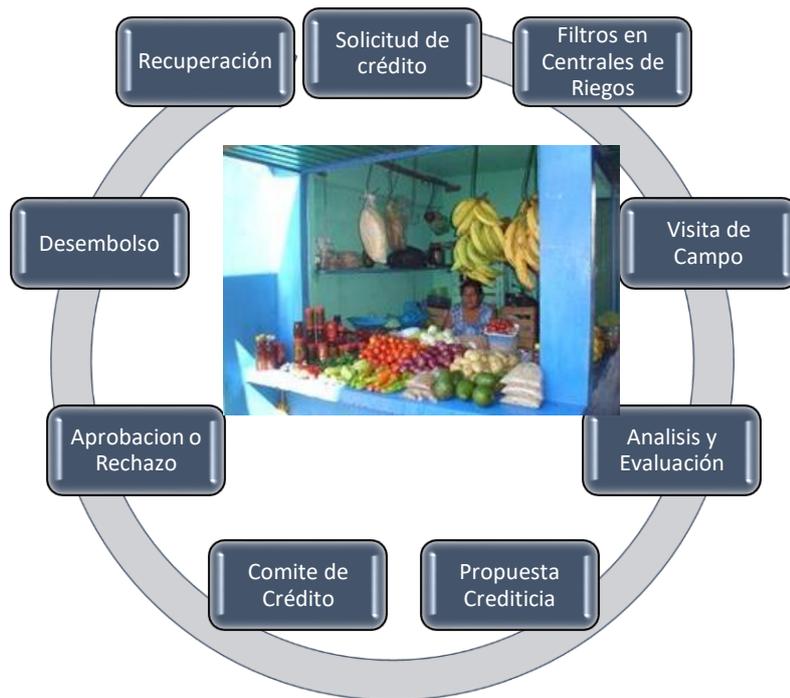


Figura 10. Proceso crediticio actual

Fuente: Elaboración propia

h. Aspecto administrativo – organizativo.

Las áreas involucradas en el problema son:

- **Gerencia de créditos**, es la gerencia responsable de la autorización y otorgamiento de créditos a los clientes que desean adquirir un crédito, dispone las condiciones que están establecidas en el reglamento de créditos, los actualiza y mejora semestralmente respecto a la promoción, evaluación, otorgamiento y recuperación. También se encarga de las gestiones de cobranza y deben enfocarse a los clientes con créditos vencidos, considerando el motivo de dicho atraso, pero también hacer seguimiento al destino de crédito de los montos importantes.

Además, la gerencia de créditos tiene la obligación de supervisar al personal a su cargo mediante la línea de carrera y jerarquía que existe dentro de la organización como son los analistas, supervisores de créditos, administradores, jefes regionales, coordinadores de créditos y la sub gerencia de créditos. Es responsabilidad del analista hacer una buena evaluación cualitativa y cuantitativa de cada cliente que solicita un crédito; y es responsabilidad del comité de créditos y del administrador que revisa y aprueba los créditos identificar a los clientes que se va a desembolsar un crédito cumpliendo todo lo establecido en el reglamento de créditos y en el manual de productos.

- **Dirección de operaciones y finanzas**, desempeña un papel clave en la prevención y disponibilidad de efectivo para realizar todas las operaciones de créditos, elaboración de presupuestos, control de costos para un buen resultado financiero con la finalidad de maximizarlos. También existen normas y reglamentos internos que regulan todos los procedimientos correspondientes al área de operaciones que trabaja de la mano con el área de créditos, las mismas que están estrechamente ligadas y ambas son indispensables para el buen funcionamiento de Caja Cusco. Dentro de los procedimientos del otorgamiento de un crédito el área de operaciones cumple un rol importante en la etapa del desembolso con todos los documentos exigidos en los reglamentos, pero también para la recuperación de los créditos con los cobros de las cuotas vigentes y vencidas.

- **Gerencia de administración**, es muy importante para el buen funcionamiento de Caja Cusco como organización, dado a que como institución mixta (público y privada) tiene que proponer el plan anual de adquisiciones, controlar las compras de bienes y servicios, con la finalidad de saber la distribución y abastecimiento total.

Regula y controla el personal, su presupuesto anual, conociendo la situación remunerativa de los mismos y la productividad de los trabajadores. Dispone que las funciones que desarrollan los colaboradores sean acordes a sus capacidades.

A través de Gestión del Talento Humano que está a su cargo, se encarga de desarrollar los perfiles de puestos vacantes y la contratación de nuevos colaboradores y regular los sueldos de la Caja Cusco. Está a su cargo también el área de logística, quien es la máxima autoridad para las compras y adquisiciones de bienes y servicios diversos, sabiendo las necesidades de la Caja Cusco y buscando nuevas opciones de expansión y crecimiento.

Estructura orgánica.

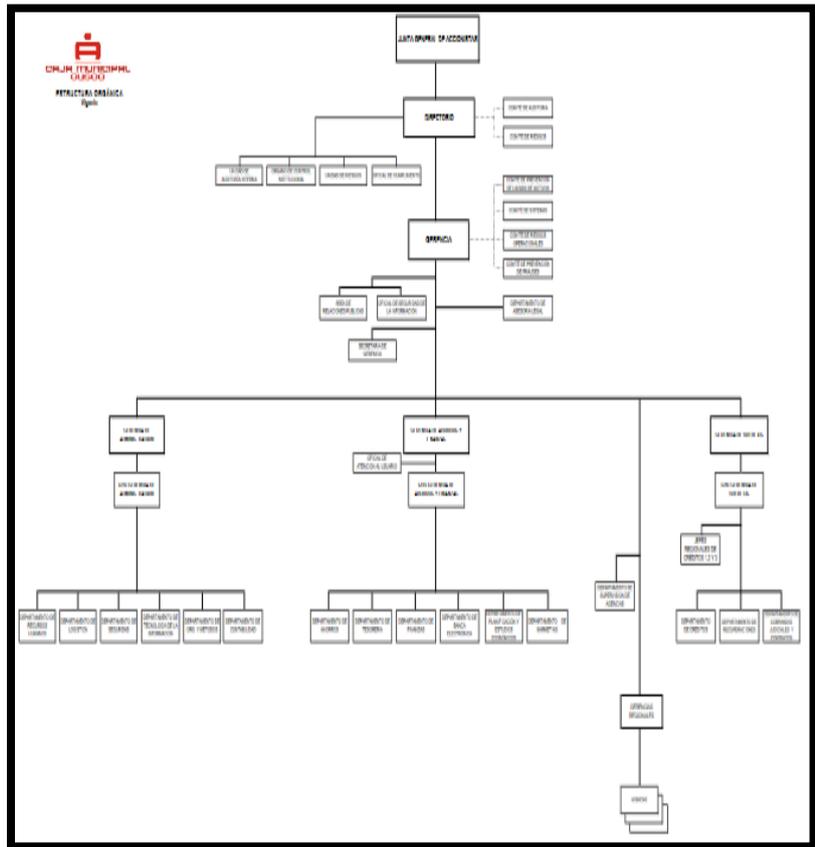


Figura 11. Estructura orgánica.

Fuente: Caja Cusco

- ***Sub sistema psicosocial.***

Se encarga de las relaciones entre los distintos actores de la empresa siendo el ambiente en donde los empleados desarrollan sus actividades. El clima organizacional es un vínculo positivo dentro de la organización o es un obstáculo en su desempeño.

En Caja Cusco existe un buen clima organizacional y por ende esto se refleja en resultados positivos para la empresa.

El clima organizacional es adecuado por la misma estabilidad laboral, la confianza entre todos sus miembros y el alto porcentaje de control que los rodea.

Sin embargo, existe la brecha en este punto porque se trabaja en base a metas establecidas por la gerencia en cuanto a saldo de colocaciones, número de clientes, número de operaciones, niveles de morosidad por tramos y porcentajes.

- ***Sub sistema de gestión.***

Según la página web (información oficial), “Caja Cusco, realiza sus operaciones bajo el ámbito del D.S. N° 157-90-EF, norma con rango de Ley de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la S.B.S., por las resoluciones y directivas de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP., y el Banco Central de Reserva del Perú, su Estatuto Social, Ley General de Sociedades y aplicando los principios de gestión”. Tiene los siguientes pilares de gestión:

- Autonomía administrativa, económica y financiera;
- Tecnología crediticia orientada a la micro y pequeña empresa;
- Plena cobertura de costos;
- Estrategia de desarrollo definida;
- Identificación del personal con la cultura organizacional;
- Fidelización del cliente a través de la calidad en el servicio.

3.2.2. Entorno organizacional.

a. Entorno inmediato.

“El Sistema de Cajas Municipales es una alternativa para lograr la inclusión financiera, desde la década de los ochenta. La primera Caja Municipal ha iniciado sus operaciones en Piura en

el año 1982, ciudad que se ha nacido el Sistema de Cajas Municipales.

Las Cajas Municipales son un modelo exitoso de las finanzas que ha logrado grandes objetivos como la descentralización del sistema financiero y la bancarización, dando oportunidad a millones de personas a tener servicios financieros básicos. Sin embargo, enfrentan un mercado cada vez más competitivo

El ingreso de nuevas entidades financieras, están generando un sobreendeudamiento a los clientes, disminución de la capacidad de pago y, como consecuencia, deterioro de la cartera de créditos, disminución de ingresos financieros que se traducen en una menor rentabilidad de las Cajas Municipales.

Debemos cuidar el equilibrio entre competitividad y sostenibilidad del negocio con una estructura financiera y operativa eficiente. Debemos brindar servicios financieros con calidad de servicio, mejorando los procesos internos para lograr la eficiencia y tener una innovación permanente de productos y servicios orientados al objetivo; no descuidar la atención al sector de la pequeña y micro empresa”.

b. Entorno intermedio.

“La Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC), fue creada mediante el Decreto Supremo N° 191-86-EF publicado el 05 de junio de 1986 y se rige por el D.S. N° 157-90-EF que norma el funcionamiento en el país de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), modificado por la Ley N° 30607, Ley que Modifica y Fortalece el Funcionamiento de las CMAC”.

Tiene autonomía económica, financiera y administrativa; está integrada por todas las Cajas Municipales del Perú a quienes las representa ante los diferentes organismos nacionales e internacionales. A nivel nacional tenemos actualmente 11 Cajas Municipales que funcionan en todo el territorio nacional en forma descentralizada.

La FEPCMAC representa la unidad de las Caja Municipales y promueve la generación de economías de escala, a través de proyectos conjuntos tanto para el desarrollo de nuevos productos y servicios financieros como en una eficiente administración de recursos.

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) está encargado de la regulación y supervisión del sistema financiero, de seguros y del sistema privado de pensiones. Su objetivo primordial es preservar los intereses de los ahorristas en general y de los asegurados.

La Corporación Financiera de Desarrollo S.A. (COFIDE S.A.) es una empresa de economía mixta que cuenta con autonomía administrativa, económica y financiera. depende del Ministerio de Economía y Finanzas. COFIDE forma parte del Sistema Financiero Nacional y puede realizar operaciones de intermediación financiera permitidas por su legislación y sus estatutos. Fue creada el año 1992, se desempeñó como un banco de segundo piso”.

c. Tendencias globales.

El escenario macroeconómico global es muy volátil e incierto. La combinación de ambos factores condiciona las expectativas del sector financiero a corto, medio y largo plazo.

- **Factor interno.**

El incremento de la mora la se inicia con el “mal otorgamiento del crédito” por la flexibilidad en el otorgamiento de créditos con las diversas campañas, adicionalmente con una deficiente evaluación financiera y del entorno socioeconómico del negocio, que al final repercute en la capacidad de pago del cliente, causando en algunas ocasiones sobre endeudamiento.

La Falta de seguimiento y control según el Reglamento de Recuperaciones de los clientes en mora vencida y extrajudicial por la inexistencia detallada de lineamientos detallados y específicos para un buen seguimiento y control de la mora.

El deficiente control y supervisión de créditos pre y post desembolso, tanto a nivel del sistema como de la gerencia y del analista de crédito. Existe el área de supervisión de créditos, pero con muy escaso personal que no se abastece para realizar un trabajo eficiente porque en promedio un supervisor tiene a su cargo ocho agencias a más.

Los factores internos forman parte del llamado “Proceso crediticio”, por lo que se puede decir que las causas de la mora en un crédito generalmente vienen dadas cuando la entidad tiene un deficiente proceso crediticio, existiendo brechas en cada proceso que se deben de corregir.

- **Factor externo.**

Si bien la entidad no tiene control sobre los factores externos que pueden ocasionar problemas de mora en la cartera, como desastres naturales, motines políticos, huelgas, disturbios, etc., los mismos pueden ser de alguna

manera mitigados por medio de un póliza de seguros en algunos casos, o bien decidiendo no invertir en determinados sectores de alto riesgo, como la agricultura, por ejemplo, dada su vulnerabilidad ante el cambio climático y/o afectaciones severas causadas por desastres naturales. Y si lo hace, debe tener un Plan de Contingencia y una fuerte cobertura de riesgos al asumir dichos retos.

La importante concentración que presenta su cartera de créditos refinanciados, producto del deterioro de operaciones puntuales asociadas al segmento de medianas empresas. Si bien la participación de los 10 y 20 principales refinanciados viene reduciéndose, éstas aún se mantienen por encima del promedio registrado por otras Cajas Municipales.

Es un reto para Caja Cusco, reducir el elevado indicador de la cartera problema de sus créditos a mediana empresa, segmento que aún representa más del 10% de sus colocaciones brutas totales.

Sin embargo, la brecha existente entre la participación de mediana empresa de CMAC Cusco y del promedio del Sistema de Cajas Municipales viene reduciéndose y que, si bien la Entidad continúa desembolsando créditos a medianas empresas, esta viene aplicando medidas con las que esperan ejercer un mayor control del riesgo pre y post desembolso en dicho segmento.

Otro problema institucional es que la Municipalidad Provincial de Cusco su principal accionista no disponga de una partida destinada al fortalecimiento patrimonial de la Caja Cusco, limitando el crecimiento futuro de la Entidad.

Como hechos de importancia del periodo, el 11 de octubre de 2018, el Tribunal Constitucional declaró inconstitucional la Ley N°30973, la cual prohibía la publicidad en medios de comunicación privados a todas las entidades públicas.

Varias zonas del país han sido declaradas en estado de emergencia debido a eventos climatológicos adversos. En este escenario, los deudores de dichas zonas podrían tener dificultades para cumplir con el pago oportuno de los créditos que mantienen con las empresas del sistema financiero, por lo cual el 22 de febrero de 2019 la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) emitió el Oficio Múltiple N°7480-2019-SBS mediante el cual reestablece las medidas de excepción dispuestas en el Oficio Múltiple N°10250-2017-SBS como consecuencia del Fenómeno El Niño Costero (FEN) desatado en el 2017.

Finalmente, entre los principales retos de Caja Cusco se encuentra continuar reduciendo la concentración de sus créditos; así como mantener sus indicadores de calidad de cartera y de solvencia en niveles adecuados, en vista del dinamismo que presentan sus colocaciones y de la mayor participación observada en créditos de consumo.

- ***Estrategias.***

La estrategia se define como “La ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate en gran escala”.

También es la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas.

Peter Drucker define a la estrategia como una respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? y ¿Qué debería ser? Por otro lado, Alfred Chandler JR. Define como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas.

En resumen, podemos definirla como un conjunto de actividades, fines y recursos que se analizan, organizan y plantean de tal manera que cumplan con los objetivos en cierto tiempo.

Nuestra estrategia respecto al trabajo de investigación está enfocada en el control eficiente de la mora, para lo cual hemos realizado un análisis profundo y detallado de las causas por las cuales los créditos entra en mora, luego estamos proponiendo tres productos que son el reglamento de créditos, el reglamento de recuperaciones y el reglamento de supervisión; que servirán para mejorar el control eficiente de la mora en Caja Cusco.

3.3. Análisis de stakeholders

3.3.1. Análisis del buen gobierno corporativo.

El buen gobierno corporativo está definido como un conjunto de controles internos, procesos y procedimientos mediante los cuales la Caja Cusco es administrada, enmarcadas en las normas emitidas por la SBS, dentro del proceso del Buen Gobierno Corporativo, disponen que los directores deben contar con el perfil correspondiente, conocimientos, experiencia en el sector, en el caso del sistema financiero y específicamente en el sistema de Cajas Municipales.

Asimismo, es importante que los demás colaboradores deben conocer todos los riesgos inherentes a la Institución en la cual trabajan y como mayor énfasis su riesgo propio.

Por lo mencionado dicho proceso en las situaciones actuales contribuye al cumplimiento de los objetivos de la Caja Cusco, inductores potentes que tienen impacto en los resultados a favor del único accionista que es la Municipalidad Provincial de Cusco.

A. Aspecto importante del gobierno.

- Estructura y organización corporativas de acuerdo al servicio que presta la Caja Cusco.
- Idoneidad moral y solvencia económica de los accionistas.
- Idoneidad técnica y moral de los Stakeholders.
- Valores y responsabilidades corporativas exigibles a los directores, gerentes, funcionarios y demás colaboradores.
- Políticas claras y precisas relacionadas con la gestión objetiva, íntegra e independiente de los conflictos de intereses.
- Políticas de remuneraciones y promoción de colaboradores alineadas con los objetivos operativos de la Caja Cusco
- Políticas relacionadas con el control interno sólido; así como un desempeño efectivo de las funciones de auditoría interna y de cumplimiento normativo.

3.3.2. Gestión integral de riesgos en la Caja Cusco.

Este proceso es analizado, estudiado y aplicado por el directorio, la gerencia y el personal de toda la Caja Cusco, donde su objetivo principal el uso y desarrollo de estrategias para casos de riesgos y otros.

La Gestión Integral de Riesgos incluye la totalidad de las líneas de negocio, procesos y unidades organizativas, diseñada de acuerdo a la naturaleza, tamaño y complejidad de sus operaciones y servicios.

- A. Principales riesgos de la Caja Cusco.
- a. **Riesgo de crédito;** Consiste en que el cliente no puede cumplir con sus compromisos o pagos a su vencimiento, en este caso se constituyen las provisiones genéricas y específicas, sin embargo, aquí inicia otro riesgo (Control de la Mora)
 - b. **Riesgo de liquidez.** Este riesgo es el que tiene mayor movimiento debido a los constantes retiros diarios del recurso disponible en efectivo por cuentas de ahorro, vencimiento de depósitos, otorgamiento de préstamos y otros retiros, retiros de plazos fijos, para minimizar ese riesgo se cuenta con un comité de activos y pasivos.
 - c. **Riesgo de mercado.** – Tiene muchos efectos con el tipo de cambio de moneda extranjera, tasa de interés y cotización de inversiones y para gestionarlo se cuenta con una gerencia de riesgos, un manual de control, evaluación de riesgos que incorpora indicadores y límites.
 - d. **Riesgo operacional;** Son las pérdidas posibles debido a procesos inadecuados implementados en la Caja Cusco, fallas del personal, de la tecnología de información o eventos externos y para minimizar dichos riesgos se cuenta con las políticas aprobadas por el Directorio en línea con las emitidas por la SBS sobre la materia.

Capítulo IV

La formulación

4.1. 4.1. Determinación de objetivos y medios

4.1.1. Objetivo general.

- Analizar y proponer mejoras a la gestión del control de la mora en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A., periodo 2018 – 2020.

4.1.2. Árbol de objetivos específicos.

- Analizar y mejorar el reglamento de créditos para establecer límites y parámetros donde la flexibilidad en el otorgamiento de crédito no sea accesible en los créditos.
- Analizar y mejorar el reglamento de recuperaciones de los clientes que permitan regular los procedimientos para la recuperación de créditos otorgados respecto a la cartera vencida, extrajudicial, judicial y castigada.
- Analizar y mejorar el reglamento de supervisión con los procedimientos a seguir para supervisar y controlar el cumplimiento de la normatividad interna vigente para las operaciones activas y pasivas en todas las agencias y oficinas especiales.

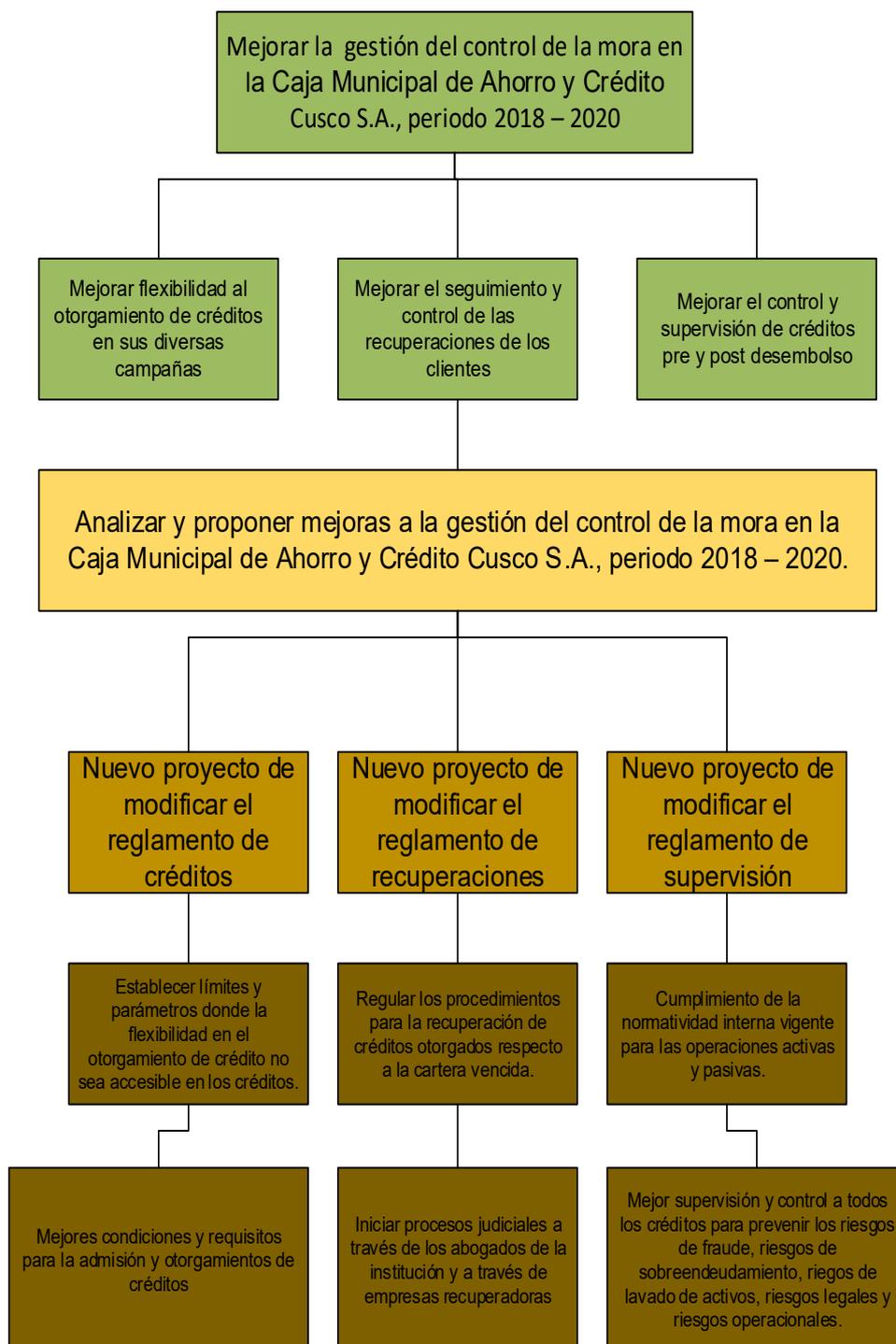


Figura 12. Árbol de objetivos y medios.

Fuente: Elaboración propia

4.1.3. Sustento de evidencias.

En esta parte mostraremos las evidencias del presente trabajo de investigación, de esta manera podemos afirmar la validez de su contenido y resultado como verdadero, con certeza y sin duda porque

son datos reales. Por lo cual corrobora nuestro trabajo de investigación y nuestra propuesta con los productos.

En el siguiente cuadro podremos observar el comparativo de saldo de colocaciones de todas las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito a nivel nacional al cierre del mes de setiembre del 2020.

Tabla 8

Ranking de colocaciones del sistema de Cajas Municipales.

CMAC	N° Agencias	Dic-19	Oct-20	Crecimiento Oct 20 / Dic 19		Participación %
				S/.	%	
Caja Arequipa	180	5,276,947	5,490,573	213,626	4.05%	21.89%
Caja Huancayo	174	4,505,270	4,695,420	190,150	4.22%	18.72%
Caja Piura	191	3,848,793	4,095,830	247,037	6.42%	16.32%
Caja Cusco	106	3,100,861	3,964,372	863,511	27.85%	15.80%
Caja Sullana	77	2,237,984	2,538,003	300,019	13.41%	10.12%
Caja Trujillo	82	1,707,026	1,710,287	3,261	0.19%	6.82%
Caja Ica	39	1,091,900	1,222,238	130,338	11.94%	4.87%
Caja Tacna	31	810,580	728,303	-82,277	-10.15%	2.90%
Caja Maynas	24	402,327	420,971	18,644	4.63%	1.68%
Caja Paita	13	114,645	118,084	3,439	3.00%	0.47%
Caja Del Santa	10	95,311	102,194	6,883	7.22%	0.41%
Sistema CMAC	927	23,191,644	25,086,275	1,894,631	8.17%	100.00%

Fuente: SBS

En el siguiente cuadro podremos observar el comparativo de la mora contable de todas las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito a nivel nacional de manera comparativa de diciembre del 2019 al mes de setiembre del 2020, donde se puede observar que Caja Cusco es la entidad que ha reducido en 1.38% su mora a nivel institucional.

Tabla 9*Mora contable del sistema de Cajas Municipales.*

CMAC	Dic-19	Oct-20	Variación Oct 20 / Dic 19
Caja Huancayo	2.86	2.56	-0.3
Caja Cusco	4.54	2.8	-1.74
Caja Arequipa	4.71	4.14	-0.57
Caja Trujillo	6.05	6.32	0.27
Caja Maynas	6.93	5.97	-0.96
Caja Ica	5.46	5.81	0.35
Caja Piura	8.47	7.37	-1.1
Caja Tacna	10.98	12.29	1.31
Caja Paita	17.72	14.35	-3.37
Caja Sullana	17.43	12.45	-4.98
Caja Del Santa	22.49	21.72	-0.77

Fuente: SBS

En el siguiente cuadro podremos observar el detalle por regiones a nivel nacional de la mora estadística de la Caja Cusco de manera comparativa de setiembre a octubre del 2020, donde se redujo doce millones en un mes con los castigos y reprogramaciones y se puede observar que tiene 2.88% su mora a nivel institucional y 1.60% a nivel de la Región Centro.

Tabla 10*Mora contable de Caja Cusco por Regiones.*

Región	Colocaciones A la fecha 31/10/2020	Saldo de Capital en Mora Total (Estadística)			
		Cierre del Mes 30/09/2020	A la fecha 31/10/2020	Variación a la fecha	% Nivel Morosidad
R1: Cusco Sur	629,315,469	25,598,755	24,513,908	1,084,847	3.90%
R2: Cusco Norte	721,193,152	21,595,714	19,184,262	2,411,452	2.66%
R3 Valle Sagrado	292,048,356	7,403,837	6,795,678	-608,159	2.33%
R4: Puerto Maldonado	368,780,653	13,268,718	12,161,945	1,106,773	3.30%
R5: Puno	532,151,514	19,980,777	16,084,144	3,896,633	3.02%
R6: Arequipa	398,499,599	14,003,422	13,182,537	-820,885	3.31%

Región	Colocaciones	Saldo de Capital en Mora Total (Estadística)			
	A la fecha 31/10/2020	Cierre del Mes 30/09/2020	A la fecha 31/10/2020	Variación a la fecha	% Nivel Morosidad
R7: Tacna	279,203,161	6,840,444	6,087,408	-753,036	2.18%
R8: Apurímac	344,554,400	8,800,844	8,151,322	-649,522	2.37%
R9: Lima Este	117,734,003	3,379,282	3,068,059	-311,223	2.61%
R10: Lima Norte	93,136,150	2,201,815	2,099,735	-102,080	2.25%
R11: Centro	187,755,415	3,578,398	2,996,490	-581,908	1.60%
Total	3,964,371,872	126,652,006	114,325,488	12,326,518	2.88%

Fuente: Caja Cusco

Tabla 11

Resumen por tipo de crédito en saldo capital.

Tipo de Crédito	Saldo Capital en miles de S/.			Var. Nov-20 / Oct-20		Var. Nov-20 / Oct-20	
	dic-19	oct-20	nov-20	S/.	%	S/.	%
Gran Empresa	7,942.42	7,624.17	7,624.17	-318.25	4.01%	0.00	0.00%
Mediana Empresa	313,140.30	413,268.67	428,207.45	115,067.15	36.75%	14,938.78	3.61%
Pequeña Empresa	1,261,423.59	1,739,746.67	1,761,691.99	500,268.41	39.66%	21,945.32	1.26%
Microempresa	545,234.94	795,066.55	832,360.39	287,125.46	52.66%	37,293.84	4.69%
Consumo	825,968.74	864,467.88	888,162.71	62,193.97	7.53%	23,694.83	2.74%
Hipotecario	147,150.63	144,197.93	145,850.53	-1,300.11	0.08%	1,652.60	1.15%
Totales	3,100,860.62	3,964,371.87	4,063,897.24	963,036.63	31.06%	99,525.37	2.51%

Fuente: Caja Cusco

4.2. Análisis de alternativas

- A. Reglamento de créditos;** es el documento más importante e imprescindible que nos dan las pautas y directivas para la admisión de clientes y el otorgamiento de créditos, detallando los productos crediticios bien específico respecto a las condiciones y requisitos mínimos para el otorgamiento de créditos en todas sus modalidades.

Estamos proponiendo las mejoras básicas y fundamentales respecto a las condiciones mínimas y requisitos para el otorgamiento de créditos, para las ampliaciones, las reprogramaciones, los refinanciamientos, las novaciones, los diferentes tipos de créditos de consumo, empresariales, hipotecarios entre otros.

B. Reglamento de recuperaciones; es el documento más detallado respecto a las acciones administrativas, legales y judiciales para realizar el cobro de los créditos vencidos, detalle del seguimiento y control, según los días de atraso de los clientes, también acciones legales respecto de la mora judicial y extrajudicial según el saldo capital en mora.

Debemos realizar la mora preventiva por tramos según los días de retraso utilizando varios mecanismos de comunicación por diversos medios escritos y tecnológicos a través del call center con mensajes de texto y llamadas telefónicas a todos los intervinientes del crédito.

También debemos detallar y conocer respecto al castigo de créditos y las condiciones para la venta de créditos en mora incobrable o inubicable que no tienen garantías inscritas, lo cual hace difícil la recuperación de los créditos vencidos.

Para el seguimiento de los créditos vencidos debemos tener diversos modelos de cartas recordatorias de pago, cartas notariales, cartas de cobranza pre judicial, cartas de inicio de proceso judicial, cartas de protesto de pagaré, entre otros.

C. Reglamento de supervisión de créditos; es el documento muy importante para el cumplimiento de los reglamentos anteriores y para evitar las malas prácticas del personal operativo de créditos y operaciones, vamos a detallar los procedimientos e

implementar las sanciones correspondientes respecto a las malas prácticas con el otorgamiento de créditos.

Debe existir sanciones ejemplares para los analistas, supervisores, Administradores y Gerentes Regionales involucrados en los otorgamientos de créditos sin el cumplimiento de la normatividad vigente; y según la gravedad, aplicar sanciones como amonestaciones escritas, suspensiones sin goce de haber hasta el despido o separación de la institución.

- a. Con el reglamento de créditos proponemos mejorar las condiciones y requisitos para la admisión y otorgamiento de créditos, detallando los manuales de productos crediticios bien específicos respecto a las condiciones y requisitos mínimos para el otorgamiento de créditos en todas sus modalidades. Por lo cual deben existir parámetros y condiciones indispensable para la admisión a cualquier cliente de crédito como persona natural o persona jurídica, siendo los siguientes:
 - Tener estabilidad domiciliaria para todo crédito sin importar el monto a desembolsar; significa que el cliente que solicita el crédito debe de vivir en su casa propia o en la casa de un familiar directo que tenga el apellido paterno o materno. No podemos otorgar un crédito a personas que viven en casa alquilada y con ingresos informales o negocio inestable por el riesgo que significa su ubicación en caso de que no cumpla sus compromisos de pago.
 - Los ingresos deben de ser sustentados y demostrados de alguna manera con documentos que justifiquen los ingresos actuales de la persona que solicita el crédito.

- Cuando sus ingresos fueran informales o eventuales. No debemos otorgar créditos a personas por su sola palabra de los supuestos ingresos que tiene, sino que debe ser verificable y sustentable con evidencias fotográficas, declaraciones juradas notariales, boletas o facturas de compras, cuadernos de apuntes, contratos privados, entre otros.
 - Todos los clientes deben de tener la calificación NORMAL en las centrales de riesgos para poder ser atendidos en cualquier monto de crédito solicitado. Significa que las persona naturales o jurídicas que solicitan un crédito no pueden tener retrasos vigentes.
- b. Con el reglamento de recuperaciones hemos detallado las acciones administrativas y legales para la recuperación de los créditos vencidos y respecto al seguimiento y control de la mora con acciones específicas según los días de atraso de los clientes, también acciones legales respecto de la mora judicial y extrajudicial. Sin embargo, consideramos que es mejor las acciones preventivas con acciones antes del vencimiento de la cuota.

Especificar y detallar todos los pasos a seguir para lograr la adecuada recuperación de los créditos vencidos dando mayor énfasis a los créditos que tengan saldos mayores a diez mil soles mediante el inicio de los procesos judiciales a través de los abogados de la institución y a través de empresas de recuperaciones.

- c. Con el reglamento de supervisión de créditos hemos detallado e implementado las sanciones correspondientes respecto a las malas prácticas con el otorgamiento de créditos sin el cumplimiento del reglamento de créditos y el

seguimiento adecuado de los créditos en mora. Además, se establece una mejor supervisión y control a todos los créditos para prevenir los riesgos de fraude, riesgos de sobreendeudamiento, riesgos de lavado de activos, riesgos legales y riesgos operacionales.

Es muy importante el trabajo de los supervisores de crédito respecto al control del cumplimiento del reglamento de créditos establecido para la institución financiera, porque establece los límites a los analistas de créditos, controla a los analistas de créditos en su labor diaria de la evaluación y otorgamiento de créditos de manera correcta y adecuada.



Figura 13. Proceso propuesto con los productos

Fuente: Elaboración propia

4.3. Actividades

4.3.1. Alianzas estratégicas institucionales.

A. Caja Cusco y Bitel.

Caja Cusco y la empresa de telefonía Bitel, hicieron una alianza estratégica, a partir de la fecha con la finalidad de ofrecer un nuevo servicio. A través de la campaña “CREDICEL”, Caja Cusco ofrece créditos a aquellas personas que deseen adquirir un celular previa evaluación crediticia. La finalidad de esta campaña es generar inclusión financiera atendiendo a clientes con escasa oportunidad de financiamiento y que deseen obtener el Smartphone que tanto anhelan.

B. Caja Cusco, Caja Sullana y Caja Huancayo.

Las cajas municipales de Cusco, Sullana y Huancayo firmaron una alianza estratégica que les permitirá ampliar su red de atención y contar con más oficinas a nivel nacional.

La alianza estratégica permite a estas entidades financieras aportar los recursos necesarios para satisfacer las demandas crediticias de las grandes empresas. Gracias a esta alianza estratégica, ante una demanda crediticia importante, las tres cajas municipales procederán a realizar un aporte de recursos determinado sin que esta operación llegue a ser un crédito compartido.

También las tres Cajas Municipales de Cusco Sullana y Huancayo están facultadas a realizar este tipo de operaciones, por lo que podría denominarse un crédito compartido.

El convenio marco incluye una atención a nivel nacional, el intercambio e interconexión tecnológica y el financiamiento corporativo entre las tres Cajas Municipales.

C. Caja Cusco y supermercados Orión.

Caja Cusco y Orión, son dos de las empresas más grandes del Cusco, se unen y conforman una alianza estratégica en beneficio de miles de clientes para ambas empresas para dinamizar la economía de la región.

A través de esta alianza estratégica comercial, Caja Cusco instalará módulos temporales en los 6 supermercados con los que cuenta el Consorcio Orión en Cusco, allí sus clientes podrán acercarse a los módulos y solicitar sus créditos para efectuar compras en el Supermercado con total comodidad, seguridad y pagar luego mensualmente las cuotas correspondientes en las oficinas de Caja Cusco.

Mediante este convenio, Caja Cusco da las mayores facilidades a los clientes que desean obtener un crédito para realizar sus compras del hogar mediante vales de Orión, entrega a quienes hayan obtenido el crédito en los módulos temporales. Orión es una cadena de mucho arraigo en la ciudad del Cusco y Caja Cusco es líder en el mercado en toda la Región Cusco.

Alejandro Juvenal Farfán Díaz, Gerente General de la cadena de supermercados Orión, indicó que la alianza estratégica que realizan con Caja Cusco tiene como objetivo dar las mayores facilidades a los clientes pues recibirán los mismos beneficios que tienen sus clientes habituales, en lo que se refiere a acumulación de puntos, descuentos y participación en los sorteos de Navidad, entre otros.

Capítulo V

La propuesta de implementación

5.1. Descripción de la propuesta de implementación

La implementación es la ejecución de los productos propuestos en el trabajo de investigación, la misma que va incluir una aplicación informática respecto a las restricciones y condiciones, un plan adecuado para la difusión y aplicación de todos los cambios propuestos en el Reglamento de Créditos, el Reglamento de Recuperaciones y el Reglamento de Supervisión.

5.2. Identificación de recursos críticos

Se debe hacer un análisis integral de todos los recursos críticos de la institución que están afectando a los resultados del otorgamiento de créditos y la adecuada gestión de la mora en la Caja Cusco, debiendo analizar el proceso del otorgamiento de créditos y el proceso de la recuperación total de los mismos respetando y cumpliendo los plazos establecidos en el cronograma de pagos.

En esta parte se debe analizar las etapas previas al otorgamiento de créditos desde la evaluación, aprobación en el comité de créditos, desembolso y recuperación total del crédito, debiendo identificar de manera adecuada todos los recursos críticos que afectan para una adecuada gestión eficiente de la mora.

5.2.1. Comunicación estratégica.

La comunicación estratégica a desarrollar en el presente trabajo de investigación será en primer lugar en base a nuestro objetivo general que es el control eficiente de la mora y para llegar a la meta debemos realizar una estrategia empresarial coherente, coordinada y efectiva, con objetivos realistas y alcanzables

Posteriormente debemos determinar la estrategia corporativa para todas las regiones y agencias a nivel nacional, con la difusión y la aplicación de los productos propuestos.

Para la difusión y aplicación de los productos propuestos, deben de emitirse los memos correspondientes desde la Gerencia Central de Negocios hacia todo el personal de negocios como son los Gerentes Regionales, los administradores de agencia, los analistas de créditos, todo el personal de recuperaciones y todo el personal de supervisión de créditos.

5.2.2. Incidencia en stakeholders.

Los stakeholders son el grupo de personas afectadas por las decisiones de una empresa; en el trabajo de investigación directamente son los clientes de créditos, los trabajadores, la Municipalidad de Cusco y todos los ahorristas de la Caja Cusco.

Por lo tanto, es fundamental garantizar que todas las partes interesadas que componen los stakeholders de Caja Cusco estén beneficiados con los productos propuestos. Desde los clientes, trabajadores, la Municipalidad de Cusco y el directorio. Todos tienen un valor elevado para la institución y repercuten directamente en los resultados y la rentabilidad.

Los stakeholders en Caja Cusco son muy importantes porque del control eficiente de la mora depende el crecimiento sostenido en el tiempo de toda entidad financiera, especialmente en las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito.

5.2.3. Recursos humanos.

La importancia de los recursos humanos de toda la empresa se encuentra en la habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en

estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario.

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso más apreciado, más valioso en toda sociedad. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables, pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideran mal dirigidas, el éxito sería imposible.

Un punto crítico en los recursos humanos del sistema financiero es encontrar analistas de créditos con experiencia y cartera de cliente. Pero además lo más importante es evaluar, el nivel de capacidad y calidad de evaluación de créditos.

El contrato del personal de negocios tiene una remuneración fija y una remuneración variable, la cual depende de los resultados obtenidos en el cumplimiento de metas en saldo de colocaciones, número de clientes, número de créditos desembolsados y reducción o mantenimiento de la mora; dándole mucha más importancia a las colocaciones que a las recuperaciones. Esto conlleva a la exposición de riesgos de incumplimiento de pagos y deterioro de la cartera de créditos.

Normalmente las agencias solicita el incremento presupuestal para incrementar el recurso humano de analistas de créditos, sin embargo, no se solicita incremento presupuestal para el personal de recuperaciones y poder mejorar la recuperación de los créditos

vencidos, con lo cual se pueda tener un control eficiente de la mora y evitar las provisiones, mejorando la rentabilidad.

El cumplimiento de los reglamentos de recuperaciones y supervisión, van a mejorar la evaluación, supervisión y control del personal en el cumplimiento de sus funciones, para poder conseguir los objetivos de la institución. Pero también es importante incrementar más personal en el área de recuperaciones y en el área de supervisión, según se va incrementando nuevas agencias con el plan de expansión de Caja Cusco.

5.2.4. Recursos financieros.

Los recursos financieros para el presente trabajo de investigación serán financiados íntegramente por el investigador que realiza el trabajo, los cuales por la naturaleza del tipo de investigación no tendrá gastos mayores e importantes, solamente los pagos exigidos por la Universidad Continental de acuerdo a sus normas y procedimientos.

Una variable sensible para toda institución es el tema presupuestal, pero es necesario y muy importante tener una gestión eficiente del área de créditos, porque es la principal fuente de ingresos de las entidades financieras teniendo mayor cuidado con el control eficiente de la mora.

Para el período de ejecución del Trabajo de Investigación con la puesta en práctica de los productos propuestos, se va solicitar un incremento del presupuesto del cuadro de asignación de personal de recuperaciones y supervisión, sustentado en los puntos críticos del incremento de la mora por falta de recursos humanos.

Además, se debe establecer y considerar en el cuadro de asignación de personal (CAP) el presupuesto adecuado para incrementar personal de recuperaciones y personal de supervisión

5.2.5. Recursos logísticos.

Los recursos logísticos para el presente trabajo de investigación serán libros de expertos en la materia de finanzas y micro finanzas, con temas relacionados a la morosidad, su gestión, su control y su prevención.

También haremos uso de la tecnología y del internet para investigar sobre tesis de Maestría y Doctorado de tesis relacionados al tema del control eficiente de la mora, sus causas, sus consecuencias, sus implicancias, propuestas para prevenir la morosidad.

El mejor recurso logístico, depende de la buena gestión y sinergias que se establezcan con las diferentes áreas, especialmente con el área de operaciones y con otras áreas como marketing, seguridad, tecnología de la información, logística entre otros para complementar acciones, sin perjudicar la calidad del servicio.

Para el período de ejecución del Trabajo de Investigación con la puesta en práctica de los productos propuestos, se va solicitar un incremento del presupuesto para la compra de motocicletas y camionetas, sustentado en el crecimiento de la cartera de clientes y del saldo de colocaciones.

El recurso tiempo es el más valioso y a la vez el más escaso por las diversas responsabilidades que se tiene como el trabajo diario en la Caja Cusco como administrador de la agencia El Tambo, la familia y otras responsabilidades. Sin embargo, es importante y necesario tener un cronograma establecido, con horarios y días fijos para el avance constante de todos los capítulos que contiene la estructura vigente.

5.3. Arquitectura institucional (intra e inter organizacional)

Es aquella que se adecua al contexto, un diseño institucional, administrativo y jurisdiccional que corresponde a los desafíos concretos y variantes de organizar.



Figura14. Arquitectura organizacional

Fuente: Caja Cusco

5.4. Metas periodo de 3 años

Se ha considerado un período de tres años para la ejecución y seguimiento del presente plan de gestión, que se justifica por los siguientes aspectos:

- **El primer año (2018)**, para la gestión eficiente del control de la mora se debe terminar y entregar los productos propuestos con los tres reglamentos determinados en coordinación con las áreas involucradas; también se necesita lograr la aprobación de la gerencia central de negocios y del directorio de Caja Cusco, tanto para su ejecución y cumplimiento de lo establecido. Asimismo, realizar el análisis interno y externo de las causas y razones por los cuales existen créditos en mora de manera segmentada por tipos de productos, por tipos de negocios, por tipos de ingresos, por tipos de garantía. De tal forma que se tenga un panorama claro para los

analistas, recuperadores y supervisores de lo que se va a realizar, y así dar inicio con la ejecución del programa propuesto.

- **El segundo año (2019)**, se considera para desarrollar los tres productos propuestos íntegramente, poner en práctica y dar cumplimiento estricto a todos los cambios propuestos, como las condiciones mínimas para el otorgamiento de créditos, los niveles de aprobación, las garantías establecidas según el monto del crédito, los procesos de recuperaciones judiciales y extra judiciales, supervisión pre y post desembolso entre otros.
- **El tercer año (2020)**, se va realizar la evaluación y control comparativo con los resultados obtenidos según los indicadores de la mora, indicadores de colocaciones, indicadores de rentabilidad. Además, se van afinar los procedimientos, medir los cambios con los resultados obtenidos, valorar los cambios y ajustes propuestos; formular recomendaciones y lecciones aprendidas, señalando aquellas acciones que garantizar la mejora continua, y las medidas para lograr una gestión eficiente del control de la mora en Caja Cusco.

Capítulo VI

Análisis de Viabilidad

Para desarrollar el análisis de viabilidad y factibilidad del Trabajo de Investigación, se utiliza las Metodologías de Análisis de Actores - MACTOR y el Sistema de Análisis de la Capacidad Institucional - SADCI.

6.1. Análisis de viabilidad

La viabilidad establece el grado de compromiso y disposición de los participantes para con el logro del propósito de la investigación. Mientras que la factibilidad tiene que ver con la capacidad, la logística y los recursos para llevar a cabo el estudio. El análisis de viabilidad es el estudio dirigido a realizar una proyección del éxito o fracaso del trabajo de investigación, para saber si será viable o no; saber si vamos a tener éxito.

En realidad, existen varios tipos de viabilidad, y en el análisis de viabilidad se deben considerar todos ellos, sin excepción. En esta parte vamos a explicar la viabilidad del presente trabajo de investigación desde el punto de vista político, técnico, social, presupuestal y operativa.

6.1.1. Viabilidad política.

La viabilidad establece el grado de compromiso y disposición de los participantes para con el logro del propósito del trabajo de investigación.

La factibilidad política es la voluntad política de las autoridades para implantar un conjunto de reformas o cambios. Esta es la condición primera y excluyente. Si no existe voluntad política, no se puede implantar con éxito desde el gobierno corporativo, e incluso sería casi una pérdida de tiempo y de recursos.

En el caso, la Caja Cusco cuenta con un directorio de siete integrantes que se renueva cada dos años; es el directorio el encargado de manera general de la responsabilidad política. Pero, la gerencia mancomunada es la encargada de la aplicación y ejecución de las propuestas realizadas para el Reglamento General de Créditos, Reglamento de Recuperaciones y el Reglamento de Supervisión.

6.1.2. Viabilidad técnica.

El análisis de viabilidad técnica busca establecer si es posible física o materialmente la realización del presente trabajo de investigación. Por ello, para que se implemente los productos propuestos, debe contar con los elementos técnicos necesarios y además se implemente con eficiencia y calidad.

La determinación de la viabilidad técnica del proyecto consiste en demostrar que se puede hacer y que funciona. En nuestro trabajo de investigación si se puede aplicar y ejecutar todas las mejoras propuestas en los productos, toda vez que no son cambios radicales sino mejoras en las condiciones para la admisión de los clientes en el otorgamiento de créditos; mejoras en el seguimiento y recuperación de créditos vencidos; y finalmente las mejoras en las supervisiones de créditos con la finalidad de evitar las malas prácticas de los analistas de créditos y administradores de agencias.

6.1.3. Viabilidad social.

Los proyectos sociales son aquellos que van enfocados a la mejora de las condiciones de vida de un entorno específico. Lo más habitual, es que busquen satisfacer necesidades de la población en temas como la salud, la educación, la vivienda, el empleo y todo lo relacionado con el cuidado del medioambiente.

La viabilidad social está determinada por el grado de aceptación y apoyo de la sociedad civil, donde es determinante el tipo de vinculación que lleven adelante las autoridades con los ciudadanos. La apertura del gobierno hacia la participación ciudadana representa uno de los mejores respaldos a los procesos de cambio que se impulsan a través de los instrumentos de integridad.

Nuestro trabajo de investigación consideramos que tiene viabilidad social porque se busca mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, mejorar y prevenir el incremento de la mora en Caja Cusco, lo cual va beneficiar a los ahorristas a nivel nacional y además se va cumplir con toda la normatividad existente de la Superintendencia de Banca y Seguros.

6.1.4. Viabilidad presupuestal.

La viabilidad presupuestal, es consecuencia del sustento de la entidad pública para asumir el financiamiento de los compromisos a priorizar en el mecanismo, con cargo a la asignación presupuestal de la entidad pública.

Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito son sociedades anónimas de derecho privado, aun cuando su capital social cuenta con una participación mayoritaria o total de los gobiernos locales.

La aplicación de las propuestas en el presente trabajo de investigación no va a generar mayor presupuesto ni gastos adicionales porque la implementación de las mejoras en los productos propuestos son a nivel nacional pero no genera gasto alguno debido a que solamente se van a utilizar los recursos de la Caja Cusco como son el correo institucional para comunicar todos los cambios y mejoras mediante documentos internos por ejemplo la emisión de memorándum a nivel nacional desde la gerencia central de negocios y de la gerencia mancomunada.

6.1.5. Viabilidad operativa.

La viabilidad operativa depende de los recursos humanos disponibles para el proyecto e implica determinar si el sistema funcionará y será utilizado una vez que se instale.

La factibilidad operativa se centra en los procesos de la empresa, a diferencia de otras como la técnica (recursos técnicos) o la financiera (recursos financieros).

La viabilidad operativa en Caja Cusco a nivel del sistema de tecnología de la Información, es decir la aplicación de los cambios y mejoras en los procesos son realizables y ejecutables de manera sistemática en el SICMAC NEGOCIOS que es una plataforma del sistema operativo que utiliza en el otorgamiento de créditos con las condiciones y restricciones establecidas en el Reglamento General de Créditos y todos los demás procesos a nivel nacional.

6.2. Análisis de viabilidad según análisis de actores

El análisis de actores se realiza mediante el método de análisis de juego de actores - MACTOR, el cual busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a los productos propuestos.

Fase 1. Identificación de los actores que controlan o influyen sobre el otorgamiento de créditos. Permite conocer aquellos actores que pueden tener alguna influencia sobre la gestión del control de la mora en Caja Cusco.

A continuación, se presentan los actores seleccionados como determinantes para el trabajo de investigación, implementación de los productos propuestos que son el Reglamento de Créditos, Reglamento de Recuperaciones y el Reglamento de Supervisión.

Tabla 12*Identificación de actores.*

Identificación de actores Nombre	Funciones
Directorio	Las funciones generales son de parámetros y aprobaciones de las propuestas presentadas por la Gerencia Mancomunada.
Gerencia central de negocios	Las funciones específicas, es en materia normativa, regido por el Reglamento de créditos, Reglamento de Recuperaciones, Reglamento de Supervisión, entre otros.
Gerencia de créditos	Aprobar y supervisar las solicitudes y excepciones solicitadas por los analistas, administradores y Gerentes Regionales.
Gerentes regionales	Órgano de línea, responsable de dirigir, controlar y supervisar las agencias a su cargo en concordancia con el Plan Estratégico y de expansión de la Caja Cusco.
Gerente de tecnología de la información	Proceso técnico administrativo para la implementación en el sistema SICMAC, debiendo implementar el soporte informático a nivel nacional a todas las agencias de Caja Cusco.
Responsables del área de secretaria de gerencia.	Realizar acciones de difusión a través de memorándums de todos los cambios y mejoras a realizar.
Administrador de agencia	Realizar la supervisión y control pre y post desembolsos de los créditos.
Analista de créditos	Realizar la promoción, evaluación, otorgamiento y recuperación de créditos.
Gestor de recuperaciones	Realizar el seguimiento y recuperación de los créditos vencidos desde el primer día.
Supervisor de agencias	Supervisar e informar del cumplimiento de las directivas y reglamentos existentes.

Fuente: Elaboración propia

Fase 2. Identificar los objetivos establecidos. - El propósito es obtener un listado de los objetivos por producto, que persiguen los actores con relación a los factores claves identificados en el análisis estructural.

Tabla 13*Identificación de objetivos.*

Código	Objetivos del plan de mejora efectiva
Obj.1	Mejorar la gestión del crédito con la elaboración de un reglamento general de créditos para establecer límites y parámetros donde la flexibilidad en el otorgamiento de crédito no sea accesible en los créditos.
Obj.2	Realizar la gestión del control de mora en la caja con la elaboración del reglamento de recuperaciones de los clientes que permitan regular los procedimientos para la recuperación de créditos otorgados respecto a la cartera vencida, extrajudicial, judicial y castigada.
Obj.3	Mejorar la supervisión de créditos con la elaboración del reglamento de supervisión y control cuya finalidad es dar cumplimiento de la normatividad interna vigente para las operaciones activas y pasivas en todas las agencias y oficinas especiales.

Fuente: Elaboración propia

Fase 3. Evaluar las influencias directas entre los actores, cuyo objetivo es conocer el grado de influencia de cada uno de ellos y jerarquizarlos en función de dicha influencia. Este análisis ayuda a aclarar el interés de posibles actores en el plan o en algunos de sus aspectos, y el poder o influencia de un actor para hacer avanzar las cosas y para lograr los resultados esperados. Considerando que la influencia puede resultar de la base de recursos de actores particulares, desde su posición y legitimidad, o de sus contactos y capacidades para trabajar en red.

De esta evaluación, se tiene:

- **Actores dominantes:** Directorio, Gerente Central de Negocios, Gerente de Créditos, Gerente de Recuperaciones, Gerente de Supervisión.
- **Actores de enlace:** Gerentes Regionales, Administradores de Agencia, Jefaturas de Identificación y Desarrollo, Jefatura de Tecnología de la Información, Coordinadores Regionales de Recuperaciones.
- **Actores autónomos:** Instituciones supervisoras (Superintendencia de Banca Seguros y AFPs, Banco Central Reservas del Perú, INDECOPI, Municipalidades).
- **Actores dominados:** Clientes de las micro, pequeña, mediana y gran empresa, clientes formales e informales con ingresos como dependientes e independientes.

Tabla 14

Identificación de influencia.

Actores dominantes	Actores de enlace
Directorio, Gerente Central de Negocios, Gerente de Créditos, Gerente de Recuperaciones, Gerente de Supervisión.	Gerentes Regionales, Administradores de Agencia, Jefaturas de Identificación y Desarrollo, Jefatura de Tecnología de la Información, Coordinadores Regionales de Recuperaciones.
Actores autónomos	Actores dominados
Instituciones supervisoras (Superintendencia de Banca Seguros y AFPs, Banco Central Reservas del Perú, INDECOPI, Municipalidades).	Clientes de las micro, pequeña, mediana y gran empresa, clientes formales e informales con ingresos como dependientes e independientes.

Fuente: Elaboración propia

Los actores del cuadrante A (actores de enlace) son considerados como «actores involucrados naturales», tienen intereses y pueden influenciar al logro de los objetivos.

Los actores del cuadrante B (Actores dominantes) también necesitan atención debido a su poder, los cuales pueden mostrar una actitud destructiva cuando están por ejemplo mal informados y se sienten descuidados.

Los actores del cuadrante C (Actores autónomos) pueden parecer insignificantes, pero tal vez solamente son prudentes y deciden esperar y observar antes de mostrar más interés o de usar su influencia.

Los actores en el cuadrante D (Actores dominados) son importantes a pesar de su falta de poder, porque principalmente son los diferentes tipos de clientes y que necesitan nuestro apoyo.

Fase 4. Para conocer el posicionamiento de los actores respecto a los objetivos (opuesto, neutro, indiferente o favorable). Se elabora una representación matricial de Actores x Objetivos específicos del Plan de Gestión.

Donde:

Signo positivo : +1, el actor es favorable al objetivo.

Signo negativo : -1, el actor es desfavorable al objetivo

Punto : 0, el actor, es neutro de cara al objetivo.

Tabla 15

Identificación de objetivos.

Actores / objetivos	Objetivo	Objetivo Esp. 2	Objetivo Esp. 3
Directorio	(+1)	0	0
Gerencia central de negocios	(+1)	0	0
Gerencia de créditos	(+1)	(+1)	(+1)
Gerentes regionales	(+1)	(+1)	(+1)
Gerente de tecnología de la información	(+1)	0	0
Responsables del área de secretaría de gerencia.	0	0	0
Administrador de agencia	(+1)	(+1)	(+1)
Analista de créditos	0	(+1)	(+1)

Actores / objetivos	Objetivo	Objetivo Esp. 2	Objetivo Esp. 3
Gestor de recuperaciones	0	(+1)	0
Supervisor de agencias	0	(+1)	(+1)

Fuente: Elaboración propia

En la matriz se observa, que los actores dominantes están a favor de los productos, quienes asumirían la aprobación de la gestión e incorporación de las estrategias propuestas en el presente plan, así como los otros actores involucrados. Es importante señalar que, los actores dominados, los administrados y asociaciones de pequeños mineros y mineros artesanales, serían los beneficiarios importantes del resultado de la gestión de calidad y actitud proactiva de los actores dominantes y de enlace.

6.3. Metodología del sistema de análisis de la capacidad institucional - SADCI.

La metodología del análisis SADCI vamos a emplear para demostrar la viabilidad y factibilidad del presente trabajo de investigación. Esta metodología nos va servir para desarrollar e implementar los productos propuestos que son el Reglamento de Créditos, el Reglamento de Recuperaciones y el Reglamento de Supervisión.

Para su aplicación, es necesario identificar cada uno de los factores que provocan el incremento de la mora, para luego clasificarlas en categorías de problemas, realizando un análisis sistemático en base a los reglamentos propuestos por la metodología, de este modo, se trabajó en formularios:

- Formulario C: Tareas. Descripción de tareas, productos de las tareas /resultados, ejecutor de las tareas y posibles observaciones.
- Formulario D 1: Déficit de capacidad institucional, desde el punto de vista de las reglas del juego.
- Formulario D 2: Déficit de capacidad institucional, desde el punto de vista de organización y asignación de tareas.

A continuación, se presenta el análisis de los formularios señalados, adaptados al trabajo de investigación a partir de las estrategias definidas, para la implementación de mejoras al proceso de aprobación de la declaración de impacto ambiental.

Tabla 16

Descripción de tareas.

Formulario C: Tareas				
Código de Tarea	Descripción de Tareas	Productos de las Tareas	Ejecutora de la Tareas	X Observaciones
1.1.1	Recabar los antecedentes sobre el Reglamento de Créditos Vigente		Investigador	
1.1.2	Evaluar los aspectos a mejorar del Reglamento Vigente		Investigador	
1.1.3	Hacer las propuestas y modificaciones a realizar		Investigador	
1.1.4	Solicitar autorización a la Gerencia Central de Créditos		Investigador	
1.1.5	Revisión del área especializada (Tecnología de procesos)	Reglamento de Créditos	Gestión de procesos	
1.1.6	Solicitar opinión legal		Area Legal	
1.1.7	Aprobación de la Gerencia Central de Créditos		Gerente central	
1.1.8	Difusión del reglamento a nivel nacional mediante memorándum		Secretaria	
1.1.9	Verificación por el área de supervisión del nuevo reglamento		Supervisión de créditos	
1.2.1	Recabar los antecedentes sobre el Reglamento de Recuperaciones Vigente		Investigador	
1.2.2	Evaluar los aspectos a mejorar del Reglamento Vigente		Investigador	
1.2.3	Hacer las propuestas y modificaciones a realizar		Investigador	
1.2.4	Solicitar autorización a la Gerencia Central de Créditos	Reglamento de Recuperación	Investigador	
1.2.5	Revisión del área especializada		Gestión de procesos	
1.2.6	Solicitar opinión legal		Area Legal	
1.2.7	Aprobación de la Gerencia Central de Créditos		Gerente central	

Formulario C: Tareas				
Código de Tarea	Descripción de Tareas	Productos de las Tareas	Ejecutora de la Tareas	X Observaciones
1.2.8	Difusión del reglamento a nivel nacional mediante memorándum		Secretaria	
1.2.9	Verificación por el área de supervisión del nuevo reglamento		Supervisión de créditos	
1.3.1	Recabar los antecedentes sobre el Reglamento de Supervisión Vigente		Investigador	
1.3.2	Evaluar los aspectos a mejorar del Reglamento Vigente		Investigador	
1.3.3	Hacer las propuestas y modificaciones a realizar		Investigador	
1.3.4	Revisión y opinión de Jefatura de Supervisión		Jefatura de Supervisión	
1.3.5	Solicitar autorización a la Gerencia Central de Créditos y ahorros	Reglamento de Supervisión	Gerente central de Creditos Gerente Central de Ahorros	
1.3.6	Solicitar opinión legal		Area Legal	
1.3.7	Difusión del reglamento a nivel nacional mediante memorándum		Secretaria	
1.3.8	Verificación por el área de supervisión del nuevo reglamento		Supervisión de créditos	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17

Formato D1 – DCI (limitaciones para hacer las tareas)

Formulario D1: Desde el punto de vista de las reglas del juego						
Código de Tarea		Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
1.1.1	Imposibilidad de impresión y obtener el archivo digital porque por temas de seguridad de la información no es facil el acceso y nadie lo puede imprimir. Esto limita un análisis exhaustivo del Reglamento de Créditos			x		
1.1.2						
1.1.3						
1.1.4						
1.1.5						
1.1.6						
1.1.7	Falta de tiempo de la Gerencia Mancomunada para aprobar los cambios en reglamento de créditos, previo a la revisión del área legal, retarda el avance y dificulta su aplicación.				x	
1.1.8						

Código de Tarea	Formulario D1: Desde el punto de vista de las reglas del juego	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
1.1.9	Escaso personal en el área de Supervisión de Agencias para supervisar el cumplimiento de los cambios en el Reglamento de Créditos y nuevos reglamentos aprobados				x	
1.2.1	Imposibilidad de impresión y obtener el archivo digital porque por temas de seguridad de la información no es fácil el acceso y nadie lo puede imprimir. Esto limita un análisis exhaustivo del Reglamento de Créditos			x		
1.2.2						
1.2.3						
1.2.4						
1.2.5						
1.2.6						
1.2.7	Falta de tiempo de la Gerencia Mancomunada para aprobar los cambios en reglamento de créditos, previo a la revisión del área legal, retarda el avance y dificulta su aplicación.				x	
1.2.8						
1.2.9	Escaso personal en el área de Supervisión de Agencias para supervisar el cumplimiento de los cambios en el Reglamento de Créditos y nuevos reglamentos aprobados				x	
1.3.1						
1.3.2						
1.3.3						
1.3.4						
1.3.5						
1.3.6						
1.3.7						
1.3.8						

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior, se puede identificar que la gravedad del DCI desde el punto de la aprobación de cambios en los reglamentos por parte de la gerencia central y el escaso personal, se observa que se cuenta con fuerte limitación de tendencia 4, por lo que en general se puede demorar la implementación de las tareas por objetivos.

Tabla 18

Formulario D2

Código de Tarea	Formulario D2: Desde el punto de vista de las relaciones interinstitucionales				
	Gravedad del DCI				
	1	2	3	4	5
1.1.1					
1.1.2					

Formulario D2: Desde el punto de vista de las relaciones interinstitucionales	
Código de Tarea	Gravedad del DCI
1.1.3	
1.1.4	
1.1.5	
1.1.6	
1.1.7	
1.1.8	
1.1.9	
1.2.1	
1.2.2	
1.2.3	
1.2.4	
1.2.5	
1.2.6	
1.2.7	
1.2.8	
1.2.9	
1.3.1	
1.3.2	
1.3.3	
1.3.4	
1.3.5	
1.3.6	
1.3.7	
1.3.8	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior, se puede identificar que no existe ninguna dificultad del DCI desde el punto de las relaciones interinstitucionales porque cada entidad es autónoma e independientes para el desarrollo de sus actividades y la aplicación de sus Reglamentos en bienestar de su institución.

Tabla 19

Formulario D3.

Formulario D3: Desde el punto de vista de organización y asignación de funciones		Gravedad del DCI				
Código de Tarea		1	2	3	4	5
1.1.1	Falta de disponibilidad de tiempo del responsable por las diversas actividades y funciones que tiene en su área de trabajo, retarda la búsqueda de información				X	
1.1.2						

Formulario D3: Desde el punto de vista de organización y asignación de funciones		
Código de Tarea		Gravedad del DCI
1.1.3	Falta de disponibilidad de tiempo del responsable por las diversas actividades y funciones que tiene en su área de trabajo, retarda la búsqueda de información	x
1.1.4	Falta de interés y tiempo de la Gerencia Central de créditos, demora el avance	x
1.1.5	Falta de disponibilidad de tiempo del responsable por las diversas actividades y funciones que tiene en su área de trabajo, retarda la búsqueda de información	x
1.1.6	Falta de tiempo del personal de Asesoría Legal, retarda el avance	x
1.1.7	Falta de tiempo de la Gerencia Mancomunada para aprobar los reglamentos, retarda el avance	x
1.1.8		
1.1.9		
1.2.1	Falta de disponibilidad de tiempo del responsable por las diversas actividades y funciones que tiene en su área de trabajo, retarda la búsqueda de información	X
1.2.2		
1.2.3	Falta de disponibilidad de tiempo del responsable por las diversas actividades y funciones que tiene en su área de trabajo, retarda la búsqueda de información	x
1.2.4	Falta de interés y tiempo de la Gerencia Central de créditos, demora el avance	x
1.2.5	Falta de disponibilidad de tiempo del responsable por las diversas actividades y funciones que tiene en su área de trabajo, retarda la búsqueda de información	x
1.2.6	Falta de tiempo del personal de Asesoría Legal, retarda el avance	x
1.2.7	Falta de tiempo de la Gerencia Mancomunada para aprobar los reglamentos, retarda el avance	x
1.2.8		
1.2.9		
1.3.1		
1.3.2		
1.3.3		
1.3.4		
1.3.5		
1.3.6		
1.3.7		
1.3.8		

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior, se puede identificar que la gravedad del DCI desde el punto de la organización y asignación de funciones la falta de tiempo y la falta de disponibilidad, se observa que se cuenta con fuerte limitación de tendencia 4, por lo que en general se puede demorar la implementación para la asignación de funciones con los cambios propuestos.

Tabla 20*Formulario D4.*

Formulario D4: Desde el punto de vista de las políticas de personal		Gravedad del DCI				
Código de Tarea		1	2	3	4	5
1.1.1	Falta de disponibilidad de tiempo del responsable por las diversas actividades y funciones que tiene en su área de trabajo, retarda la búsqueda de información				x	
1.1.2						
1.1.3	Falta de disponibilidad de tiempo del responsable por las diversas actividades y funciones que tiene en su área de trabajo, retarda la búsqueda de información				x	
1.1.4	Falta de interes y tiempo de la Gerencia Central de créditos, detiene el avance				x	
1.1.5	Falta de disponibilidad de tiempo del responsable por las diversas actividades y funciones que tiene en su área de trabajo, retarda la búsqueda de información				x	
1.1.6	Falta de tiempo del personal de Asesoría Legal, retarda el avance				x	
1.1.7	Falta de tiempo de la Gerencia Mancomunada para aprobar los reglamentos, retarda el avance				x	
1.1.8						
1.1.9	Escaso personal para supervisar el cumplimiento de los nuevos reglamentos aprobados				x	
1.2.1	Falta de disponibilidad de tiempo del responsable, retarda la búsqueda de información				x	
1.2.2						
1.2.3	Falta de disponibilidad de tiempo del responsable, retarda la ejecución				x	
1.2.4	Falta de interes y tiempo de la Gerencia Central de créditos, detiene el avance				x	
1.2.5	Falta de disponibilidad de tiempo del responsable por las diversas actividades y funciones que tiene en su área de trabajo, retarda la búsqueda de información				x	
1.2.6	Falta de tiempo del personal de Asesoría Legal, retarda el avance				x	
1.2.7	Falta de tiempo de la Gerencia Mancomunada para aprobar los reglamentos, retarda el avance				x	
1.2.8						
1.2.9	Escaso personal para supervisar el cumplimiento de los nuevos reglamentos aprobados				x	
1.3.1						
1.3.2						
1.3.3						
1.3.4						
1.3.5						
1.3.6						
1.3.7						

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior, se puede identificar que la gravedad del DCI desde el punto de las políticas de personal, se observa que se cuenta con fuerte limitación de tendencia 4, por la falta de personal, la falta de tiempo y la falta de disponibilidad en general nos va a limitar la implementación de los productos propuestos.

Tabla 21

Formulario D5.

Formulario D5: Desde el punto de vista de insumos físicos y recursos humanos		Gravedad del DCI				
Código de Tarea		1	2	3	4	5
1.1.1	Imposibilidad de impresión y obtener el archivo digital, limita un análisis exhaustivo				x	
1.1.2						
1.1.3						
1.1.4						
1.1.5						
1.1.6						
1.1.7						
1.1.8						
1.1.9						
1.2.1	Imposibilidad de impresión y obtener el archivo digital, limita un análisis exhaustivo					x
1.2.2						
1.2.3						
1.2.4						
1.2.5						
1.2.6						
1.2.7						
1.2.8						
1.2.9						
1.3.1	Imposibilidad de impresión y obtener el archivo digital, limita un análisis exhaustivo					
1.3.2						
1.3.3						
1.3.4						
1.3.5						
1.3.6						
1.3.7						
1.3.8						

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior, se puede identificar que la gravedad del DCI desde el punto de vista de los insumos físicos y recursos humanos, se observa que se cuenta con limitación de tendencia 3, por lo que en general se puede limitar hacer un buen análisis exhaustivo.

Tabla 22

D6.

Formulario D6: Relativos a la capacidad individual de las personas intervinientes															
Código de Tarea								DCI		Gravedad del DCI					
	A	B	C	D	E	F	G	Información	Conocimiento	Know-How	1	2	3	4	5
1.1.1															
1.1.2															
1.1.3															
1.1.4															
1.1.5	1								no conoce los procesos crediticios, demora la revisión	no tiene experiencia en otorgamiento de créditos					x
1.1.6		1								no tiene experiencia en otorgamiento de créditos					x
1.1.7															
1.1.8					1				no conoce el proceso de crédito	no tiene experiencia en otorgamiento de créditos					x
1.1.9															
1.2.1															
1.2.2															
1.2.3															
1.2.4															
1.2.5	1								no conoce el proceso de crédito	no tiene experiencia en otorgamiento de créditos					x
1.2.6		1								no tiene experiencia					x

Formulario D6: Relativos a la capacidad individual de las personas intervinientes			
Código de Tarea		DCI	Gravedad del DCI
1.2.7			nia en otorgamiento de créditos
1.2.8	1	no conoce el proceso de crédito	no tiene experiencia en otorgamiento de créditos x
1.2.9			
1.3.1			
1.3.2			
1.3.3			
1.3.4			
1.3.5			
1.3.6	1		no tiene experiencia en otorgamiento de créditos no tiene experiencia en otorgamiento de créditos x
1.3.7	1	no conoce el proceso de crédito	no tiene experiencia en otorgamiento de créditos x
1.3.8			
A		Jefe Gestión de procesos	
B		Gerente Area Legal	
C		Gerente central de Créditos	
D		Secretaria	
E		Supervisor de créditos	
F		Jefatura de Supervisión	
G		Gerente central de Ahorros	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior, se puede identificar que la gravedad del DCI desde el punto de la capacidad individual de las personas intervinientes, se observa que se cuenta con fuerte limitación de tendencia 3 y 4 por el conocimiento y

Know How, por lo que en general se puede demorar la implementación y aplicación correcta de los productos propuestos.

Capítulo VII

Seguimiento

7.1. Generalidades

Se debe establecer mecanismos de seguimiento y control de todos los créditos, para el cumplimiento de los reglamentos y directivas establecidas, con acciones informativas para que todo el personal tenga pleno conocimiento de las últimas disposiciones y cambios. Luego se debe implementar acciones correctivas con sanciones ejemplares para casos de mala práctica.

El control es muy importante, porque es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento y los resultados, como también, permite conocer el nivel de eficiencia del uso de los recursos e implementación de las actividades, y la eficacia de los resultados que garanticen o comparen la ejecución de las operaciones realizadas.

Según Robbins, el control es el “proceso regular de actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”.

Según Fayol, el control “consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin que se pueda repararlos y evitar su repetición”.

Los mecanismos de seguimiento y control que se plantean para el trabajo de investigación, se centran básicamente en hacer funcionar e implementar los siguientes reglamentos:

Un **Reglamento de Créditos** con algunas restricciones adicionales antes de la admisión o aceptación como cliente de crédito para prevenir y minimizar los

riesgos, resaltando la estabilidad domiciliaria, la garantía patrimonial y/o la garantía personal, la capacidad de pago, la voluntad de pago, el historial crediticio y las referencias de cada cliente.

Un **Reglamento de Recuperaciones** para el seguimiento adecuado desde antes de la fecha de vencimiento de los créditos con llamadas o mensajes de texto a los celulares o correos de los clientes; y de los créditos vencidos desde el primer día, monitoreo por tramos con los analistas de créditos, administradores, gerentes regionales, gestores de recuperaciones, coordinadores de recuperaciones, supervisores de créditos, informando a la Gerencia de Recuperaciones y a la Gerencia de Créditos.

Un **Reglamento de Supervisión** más detallado, que se haga cumplir todos los Reglamentos y Directivas existentes, con la finalidad de dar acompañamiento al personal de negocios para el cumplimiento del Trabajo de Investigación. Y en caso que se detecten malas prácticas o incumplimiento deliberado por parte del personal se apliquen sanciones ejemplares a todos los involucrados por acción u omisión del cumplimiento de sus funciones.

7.2. Mecanismos de seguimiento

- a. El monitoreo según Di Virgilio (2012), “es el seguimiento que se realiza durante la ejecución de una política, programa o proyecto” (las 3P). Ortegón, Pacheco y Prieto (2005) señalan que, “el monitoreo constituye un proceso de seguimiento permanente de las actividades y componentes (productos)”. Por otro lado,
- b. El monitoreo es un proceso cíclico, la captación de datos, de las fuentes establecidas y posterior registro en los instrumentos respectivos; Comparación de los datos contra el nivel esperado de cumplimiento; Decisión respecto de las acciones correctivas o de retroalimentación necesarias de acuerdo a la información obtenida; Implementación que pondrá en práctica las acciones correctivas o de retroalimentación. (Valle; 2014, p.3)

- c. Con el apoyo del área de Tecnología de Información (T.I.) se va hacer el monitoreo y seguimiento de los resultados obtenidos respecto al control eficiente de la mora de manera diaria, semanal, mensual, trimestral y anual. Por agencias, por regiones, por productos, por tipos de clientes entre otros reportes actualizados; de tal manera que se pueda tener con certeza cuáles son los motivos o razones reales del incumplimiento de pagos de los clientes y las posibles alternativas de solución para lograr la negociación y recuperación total del crédito.
- d. Lo que hace falta es tener una mirada del todo como sistema, y contar con un trabajo sistémico, estratégico e integrado de todas las áreas y unidades de la organización. Es así, como el plan de mejora efectiva del Control Eficiente de la mora, considera en la estrategia tres (3): Productos para optimizar el control de la mora en todas las agencias de Caja Cusco a nivel nacional involucradas.

Se ha realizado un análisis de la realidad institucional y del sistema financiero, en el cual los nuevos productos, recogen y plantean acciones necesarias para una prevención, seguimiento de la recuperación y supervisión real de las colocaciones, considerando el proceso de monitoreo y acompañamiento que en consecuencia ayuden también a al control eficiente de la mora.

Para cumplir con el proceso de monitoreo y acompañamiento, se plantea las siguientes tareas, técnicas y formatos:

- e. Tareas.
- Plan de monitoreo y acompañamiento, cronograma y responsables del monitoreo.
 - Proceso de monitoreo de actividades y recursos.
 - Recabar y procesar la información (analistas y recuperadores)
 - Entrega y uso de la información (administradores y coordinadores), recomendaciones.

- f. Técnicas y formatos.
- **Entrevistas individuales, observación directa y revisión de expedientes de créditos**, dando énfasis a los procesos del otorgamiento de créditos y al cumplimiento de metas e indicadores propuestos.
 - En campo, se puede **aplicar la técnica las referencias**, de modo de obtener una mejor visión del cliente, en áreas de voluntad de pago y capacidad de pago.
 - **Registros de información**, en base a la definición de indicadores, plazos, responsables y observaciones.
 - **Reuniones de seguimiento** con los analistas de créditos involucrados y administradores, e informes de los supervisores.
 - **Cotejo de entregables (previa definición de criterios de calidad)**: Utilizando la técnica del semáforo, verde: adecuado, ámbar: cuidado, y rojo: inadecuado. Los entregables son productos tangibles e intangibles del programa y deben ser realizados; para ello, es importante establecer su estructura del cómo y qué requisitos deben tener para reflejar una cartera crediticia de calidad, de manera que permitan medir no sólo el porcentaje de desembolsos, si no la calidad de los mismos mediante los ratios de la morosidad.
 - De esta forma, podemos establecer las metas del avance trimestral en porcentajes del Plan de mejora efectiva del control eficiente de la mora, para un período de tres años de las tareas por estrategia.

7.3. Evaluación

Como particularidad, es necesario aplicar una evaluación quincenal y mensual de los resultados que se van obteniendo a mitad de término de implementación del Trabajo de Investigación, y una evaluación final al término del mismo.

La evaluación del cumplimiento de los Reglamentos permitirá tener una visión de cómo y qué productos se van cumpliendo, también para hacer un análisis de la disponibilidad de los recursos logísticos, económicos y humanos y perfilar o ajustar algunas acciones y metas propuestas.

La evaluación final, estará dirigida a medir el logro de las metas, resultados y objetivos del Trabajo de Investigación, que propone tener un control eficiente de la mora con la disminución de la mora en todas las agencias de Caja Cusco y por ende la mora institucional, durante el 2020 – 2022 (tres años).

Para concretar este procedimiento, es importante que en el último año se consideren mediciones de forma semanal para garantizar los resultados y el objetivo general que es la reducción de la mora.

Asimismo, se propone que las fases de evaluación sean realizadas por un Comité de Mora por agencias, determinando con la evaluación al final del Trabajo de Investigación cuáles de las estrategias han contribuido más en la eficiencia y eficacia del control eficiente de la mora.

Planteamos la medición del avance anual del Trabajo de Investigación, que debe estar en coordinación con la Gerencia de Recuperaciones de la institución y la Gerencia de Créditos.

Para concretar este procedimiento, es importante que en el último año se consideren mediciones de forma quincenal y mensual para garantizar la ejecución físicas de los resultados y el objetivo general. Asimismo, se propone que las fases de evaluación sean realizadas por un Comité Ampliado de Mora por agencias, presidido por cada Gerente Regional, con la intervención de todos los administradores de agencia y los gestores de recuperaciones. Determinando con la evaluación al final del Trabajo de Investigación cuáles de las estrategias han contribuido en la eficiencia y eficacia del control y la reducción de la mora en cada agencia.

Conclusiones

- Se terminó la nueva propuesta de modificación la cuál será elevada a la Gerencia Mancomunada, ellos lo revisan con el área especializada y luego se propone al directorio los tres productos: reglamento general de créditos, reglamento de recuperaciones y reglamento de supervisión los cuales contribuirán en la mejora de la gestión del control de la mora en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A., periodo 2018 – 2020.
- Se terminó de elaborar el nuevo proyecto para modificar el reglamento general de créditos en donde se establecen la edad mínima y máxima, no sujetos de créditos, crédito inactivo, reprogramación especial, reprogramación en lote, crédito extrajudicial, crédito judicial, crédito castigado, plazos, periodo de gracia, canales de pago, límites de número de créditos, monto del crédito, créditos rechazados, seguro multiriesgo, requisitos por tipo de crédito, créditos pequeña empresa, créditos mediana empresa requisitos generales, créditos hipotecarios, aporte propio y créditos de consumo que serán los lineamientos, los límites y parámetros donde la flexibilidad en el otorgamiento de crédito no sea accesible en los créditos (Anexo 2)
- Se terminó de elaborar el nuevo proyecto para modificar el reglamento de recuperaciones de los clientes que permitan regular los procedimientos para la recuperación de créditos otorgados respecto a la cartera vencida, extrajudicial, judicial y castigada y se modificaron el alcance, créditos en alcance extrajudicial, judicial, recuperación de créditos vencidos, estrategias para la recuperación de créditos vencidos minoristas y no minoristas, créditos hipotecarios, del pagaré, comité de mora, negociación directa, transferencia a cobranza extrajudicial, transferencias a cobranza judicial, comité para transferencias a cobranza judicial, créditos castigados condiciones mínimas y créditos mayores de 03 UITs. (Anexo 3)

- Se terminó de elaborar el nuevo proyecto para modificar el reglamento de supervisión y control cuya finalidad es dar cumplimiento de la normatividad interna vigente para las operaciones activas y pasivas en todas las agencias y oficinas especiales tales como el alcance, modificación del plan de trabajo anual de supervisión, informes de visitas de supervisión agencias de oficinas especiales, determinación del número de días para las visitas de supervisión y actividades de supervisión preventiva. (Anexo 4)

Recomendaciones

- Presentar el nuevo proyecto de modificación a la Gerencia Mancomunada, ellos lo revisan con el área especializada y luego se propone al directorio para la implementación inmediata de los nuevos cambios en los tres reglamentos (tres productos) elaborados para mejorar la tecnología crediticia.

- Implementación y monitoreo después de la aprobación del directorio el reglamento general de créditos cuyo objetivo es normar, gestionar, evaluar y controlar el proceso de otorgamiento y recuperación de los créditos en la CMAC Cusco S.A., buscando minimizar el riesgo crediticio.

- Implementación y monitoreo después de la aprobación del directorio el reglamento de recuperaciones y cumplir los procedimientos para la recuperación de créditos otorgados respecto a la cartera vencida, extrajudicial, judicial y castigada

- Ejecutar la implementación y monitoreo después de la aprobación del directorio el reglamento de supervisión, control y dar cumplimiento a la normatividad interna vigente para las operaciones activas y pasivas en todas las agencias y oficinas especiales.

Referencias Bibliográficas

- A. Morales; J. A. Morales. (2014). *Crédito y Cobranza*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Alberto, T. (2016). Siete pasos para evaluar un crédito. *El Financiero*, 2.
- Brachfield P. (2012). *Gestión del crédito y cobro*. Barcelona: Profit Editorial.
- Caja Cusco. (14 de Marzo de 2017). *Portal Caja Cusco*. Obtenido de Historia: <http://www.cmac-cusco.com.pe/historia>
- David, F. R. (19 de mayo de 2003). Objetivos a largo plazo. En F. R. DAVID, *Concepto e Administración Estratégica* (pág. 330). MEXICO: Person . Obtenido de <https://www.administracionmodernaes.com/2013/05/planeacion-estrategica.html>
- Diaz, J. (2013). *Innovación y creatividad organizacional*. Mexico: Ibérica.
- Feban. (15 de setiembre de 2014). *file:///C:/Users/HOME/Downloads/manual%20de%20procedimientosy%20cobranzas.pdf*. Obtenido de Manual del procedimiento de refinanciamiento: *file:///C:/Users/HOME/Downloads/manual%20de%20procedimientosy%20cobranzas.pdf*
- Flores J. (2013). *Análisis e interpretación de estados financieros*. Lima, Lima, Perú: Pacífico.
- Flores V., Maldonado D., Pomasonco N., Canchari L., Rosales P. (10 de Marzo de 2019). "Proyecto de Mejora de la Gestión en la Empresa Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura". *Proyecto de Mejora de la Gestión en la Empresa Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura*. Lima, Lima, Perú: Repositorio PUCP.
- Gárate J. (2016). Relación entre Gestión del Riesgo Crediticio y Morosidad en clientes del segmento empresa del BBVA Continental. Moyobamba, Moyobamba, Perú: Repositorio Universidad Cesar Vallejo.
- Gitman L. (2012). *Principios de la Administración Financiera*,. México: Pearson Educación.
- Gomez C. (16 de setiembre de 2016). *http://es.wikipedia.org/wiki/Microcr%C3%A9dito*. (C. G. Gil, Editor) Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Microcr%C3%A9dito>: <http://es.wikipedia.org/wiki/Microcr%C3%A9dito>

- Huanca Y. (2018). Evaluación de la gestión crediticia en el otorgamiento de créditos. Puno, Puno, Perú: Repositorio de la UNA Puno.
- Jorge, M. (1999). *Calidad de la cartera del sistema bancario en el ciclo económico*. Perú: Banco Central de Reserva.
- Madrid Lopez Pascual, J. y. (2008). *Gestión Bancaria*. España: M C Group
- .Meléndez, Luesma. (2011). *funciones de control y riesgo reputacional*.
Obtenido de http://www.fef.es/new/publicaciones/papeles-de-la-fundacion/item/download/1059_e6b3f47fe748b33a53f66b952e462.
- Mendoza, W. (2015). LA GESTIÓN DEL ENDEUDAMIENTO Y SU IMPACTO EN EL FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN PÚBLICA. Lima, Lima, Perú: Repositorio académico USMP.
- Pedro, C. (25 de Agosto de 2013). Préstamos de las Cajas Municipales. *Utilidades de la Municipalidad incrementaran en el segundo semestre*, págs. <HTPP://EiComercio.pe/economia/1620014/noticia-colocaciones-cajasmunicipales>.
- Pradales I. (2005). *Manual de conceptos básicos de gestión económica financiera*. Bilbao: Beaz S.A.U.
- Roca R. (octubre de 2002). La tasa de interés y sus principales determinantes. Lima, Lima, Perú: Instituto de Investigación de Economía de la UNMSM.
- Sanchez, B. (1998). *Administración financiera*. Lima: San Marcos.

Anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: “Análisis y propuesta para mejorar la gestión del control de la mora en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A., periodo 2018 – 2020”

Problema	Objetivos	Producto
<p>Problema general</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Existe una deficiente gestión del control de la mora en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A., periodo 2018 – 2020? <p>Problemas específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Existe demasiada flexibilidad al otorgamiento de créditos en sus diversas campañas, establecidos en el reglamento de crédito y manual de productos vigentes? - ¿Existe un incorrecto seguimiento y control de las recuperaciones de los clientes con mora vencida y extrajudicial ante la inexistencia de lineamientos más detallados y específicos para el seguimiento y control de mora? - ¿Existe un incorrecto control y supervisión de créditos pre y post desembolso? 	<p>Objetivo general</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analizar y proponer mejoras a la gestión del control de la mora en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A., periodo 2018 – 2020. <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analizar y mejorar el reglamento de créditos para establecer límites y parámetros donde la flexibilidad en el otorgamiento de crédito no sea accesible en los créditos. - Analizar y mejorar el reglamento de recuperaciones de los clientes que permitan regular los procedimientos para la recuperación de créditos otorgados respecto a la cartera vencida, extrajudicial, judicial y castigada. - Analizar y mejorar el reglamento de supervisión con los procedimientos a seguir para supervisar y controlar el cumplimiento de la normatividad interna vigente para las operaciones activas y pasivas en todas las agencias y oficinas especiales. 	<p>Producto 1: Nuevo proyecto para modificar el reglamento general de créditos.</p> <p>Producto 2: Nuevo proyecto para modificar el Reglamento de Recuperaciones.</p> <p>Producto 3: Nuevo proyecto para modificar el Reglamento de Supervisión.</p>

Anexo 2: Producto 1: Nuevo proyecto para modificar el reglamento general de créditos

1. Objetivo

Tiene como objetivo normar, gestionar, evaluar y controlar el proceso de otorgamiento y recuperación de los créditos en la CMAC Cusco S.A., buscando minimizar el riesgo crediticio.

2. Alcance

Es de aplicación obligatoria para el Área de Créditos de la CMAC Cusco S.A. y otras áreas relacionadas a la gestión y/o control de créditos de la empresa.

3. Clasificación del cliente

3.1. Nuevo.

Son aquellos que son atendidos por primera vez en la Caja Cusco.

3.2. Recurrente.

Son aquellos clientes que cuentan con historial crediticio en la Caja Cusco

4. Sujetos de crédito

Son las personas naturales y personas jurídicas que realicen actividades económicas, cualquiera sea su forma empresarial, personas naturales con ingresos dependientes e independientes que reúnan las condiciones exigidas en las diferentes modalidades de créditos establecidas en este Reglamento.

- Edad mínima: 20 años, o de acuerdo al Producto Crediticio.
- Edad máxima: 71 años, 11 meses y 29 días (para titular, cónyuge y garante).

5. No sujetos de crédito

Son considerados no sujetos de créditos, las siguientes personas:

1. Los que tengan o hayan tenido proceso en cobranza judicial y/o extra Judicial con la Caja Cusco u otra entidad financiera con deuda directa y que a la fecha se encuentren cancelados en esta condición.
2. Los clientes que tengan calificación deficiente, dudoso mayor al 10%.
3. Clientes con calificación vigente o histórica en pérdida.

4. Las Personas Naturales o Jurídicas que soliciten financiamiento, en base a sus antecedentes negativos con terceros o intermediarios financieros.
 5. Los que tengan créditos castigados con la Caja Cusco u otra entidad financiera con deuda directa o indirecta.
 6. Los impedidos por el Código Civil.
 7. Las personas comprendidas en el numeral 1, 2, 3 y 5, no podrán obtener nuevos créditos ni con autorización ni excepción de ningún nivel.
 8. Las personas registradas en el Archivo Negativo de clientes; salvo autorización del Administrador de Agencia, quien deberá seguir el procedimiento establecido en el Manual de Prevención del Lavado de Activos y de Financiamiento del Terrorismo.
6. Clasificación del crédito (según RES 11356-SBS)
- A. Créditos corporativos.

Son aquellos créditos otorgados a personas jurídicas que han registrado un nivel de ventas anuales mayor a S/ 200 millones en los dos (2) últimos años, de acuerdo a los estados financieros anuales auditados más recientes del deudor. Si el deudor no cuenta con estados financieros auditados, los créditos no podrán ser considerados en esta categoría.
 - B. Créditos a grandes empresas.
 - a. Son aquellos créditos otorgados a personas jurídicas que poseen al menos una de las siguientes características:
 - b. Ventas anuales mayores a S/ 20 millones, pero no mayores a S/ 200 millones en los dos (2) últimos años, de acuerdo a los estados financieros más recientes del deudor.
 - c. El deudor ha mantenido en el último año emisiones vigentes de instrumentos representativos de deuda en el mercado de capitales.
 - C. Créditos a medianas empresas.

Son aquellos créditos otorgados a personas jurídicas que tienen un endeudamiento total en el Sistema Financiero superior a S/ 300 000.00 en los últimos seis (6) meses y no cumplen con las características para ser clasificados como créditos corporativos o a grandes empresas.
 - D. Créditos a pequeñas empresas.

Son aquellos créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el Sistema Financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) es superior a S/ 20 000.00 pero no mayor a S/ 300,000 en los últimos seis (6) meses.

E. Créditos a micro empresas.

Son aquellos créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el Sistema Financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) es no mayor a S/ 20 000.00 en los últimos seis (6) meses.

F. Créditos de consumo revolvente.

Son aquellos créditos revolventes otorgados a personas naturales, con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial.

G. Créditos de consumo no revolvente.

Son aquellos créditos no revolventes otorgados a personas naturales, con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial.

H. Créditos hipotecarios para vivienda.

Son aquellos créditos otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de vivienda propia, siempre que tales créditos se otorguen amparados con hipotecas debidamente inscritas; sea que estos créditos se otorguen por el sistema convencional de préstamo hipotecario, de letras hipotecarias o por cualquier otro sistema de similares características.

7. Por su otorgamiento

A. Crédito nuevo.

Se considera crédito nuevo cuando el cliente es atendido por primera vez en la Caja Cusco.

B. Crédito recurrente.

Se considera crédito recurrente cuando se otorgan a clientes que tienen historial crediticio en la Caja Cusco con uno o más créditos cancelados.

C. Crédito ampliado.

Se considera crédito ampliado cuando se otorgan a clientes que requieren ampliar su crédito vigente por necesidad adicional de financiamiento, que a la fecha de la solicitud de ampliación del crédito tiene un saldo pendiente de pago no vencido.

D. Crédito paralelo.

Es aquel crédito que se otorga adicionalmente a la obligación principal, debiendo el cliente registrar un buen historial de pagos. El crédito paralelo debe contar con las siguientes consideraciones:

E. Crédito promocional.

Son créditos que se otorgan para financiar capital de trabajo y oportunidades de negocio de los clientes durante todo el año, en temporadas de alta actividad comercial o en campañas, debiendo el cliente contar con buen historial crediticio considerando los siguientes criterios:

F. Crédito inactivo.

Se considera Crédito Inactivo cuando un cliente ha cancelado su crédito y después de 30 días calendario no ha sido atendido en la Caja Cusco.

8. Créditos por su condición

A. Crédito formal.

Crédito otorgado a los clientes en sus distintas modalidades que estén en condiciones normales según lo establecido en el Manual de Contabilidad SBS, no encontrándose en estado vencido.

B. Crédito vencido.

Se considera crédito vencido a todos aquellos créditos que presentan atrasos en el pago de sus cuotas, considerando lo establecido en el Manual de Contabilidad SBS.

C. Crédito refinanciado.

Se considera crédito refinanciado cuando se producen variaciones de plazo y/o monto de la cuota del crédito original que obedecen a dificultades en la capacidad de pago del deudor o se producen los supuestos de novación.

D. Crédito reestructurado.

Se considera como operación Reestructurada al Crédito o financiamiento directo cualquiera sea su modalidad, sujeto a la reprogramación de pagos aprobada en el proceso de reestructuración de concurso preventivo, y para efectos de reclasificación será de acuerdo a la capacidad de pago y ubicados en la categoría que le corresponde; conforme a las disposiciones de reestructuración aprobado mediante D.L. N° 26116 y el D.L. N° 845, modificada mediante la Ley 27146.

E. Crédito reprogramado.

Un crédito se considera reprogramado cuando el cliente no muestra dificultades en su capacidad de pago y es resultado de un desfase entre la fecha de pago de sus cuotas y el ciclo periódico de sus ingresos.

a. Reprogramación especial.

- Se produce cuando el cliente es afectado por desastres naturales y contingencias sociales y políticas que afectan el normal desarrollo de sus actividades económicas lo que afecta su Flujo de Caja.
- Se deberá aplicar lo establecido en la Directiva de Reprogramaciones Especiales.

b. Reprogramación en lote.

- Aplica para los créditos de Consumo No Revolvente por descuento por planillas y los demás tipos de créditos en situaciones especiales de desastres naturales y pandemias.
- La Reprogramación en lote se realiza en dos situaciones:
 - Primero, cuando la institución o empresa presenta retrasos o demoras en los pagos o descuento por planilla de un grupo de trabajadores o convenio.
 - Segundo, cuando los retrasos en los pagos se deben a eventos externos (huelgas, paros, enfermedades masivas, desastres naturales entre otros).

F. Crédito extrajudicial

Son aquellos créditos vencidos con mora mayor o noventa (90) días y un saldo de capital de menor o igual a S/ 10,000 o su equivalente en moneda

extranjera, que no tengan garantía real y que fueron transferidos al Departamento de Recuperaciones en el SICMAC C.

G. Crédito judicial

Son aquellos créditos vencidos con mora mayor a noventa (90) días y un saldo de capital mayor a S/ 10 000.00 en la cual se ha realizado todo el procedimiento de recuperación de la etapa (vencida y prejudicial), siendo necesario recurrir a las instancias judiciales para la recuperación del crédito.

H. Crédito castigado

Son aquellos créditos con evidencia real y comprobable de su irrecuperabilidad habiéndose agotado todos los medios de cobranza y habiendo transcurrido 180 días.

9. Créditos por sus estados

- Créditos Vigentes: Son aquellos créditos con saldo capital pendiente de pago cualquiera fuera su condición.
- Créditos Cancelados: Son aquellos créditos con saldo de deuda extinguida cualquiera fuera su condición.
- Crédito Retirado: Es aquel crédito que por distintos motivos (desistimiento, caducado, rechazado, denegado, error de registro) no se llegó a desembolsar y es retirado del sistema.

10. Características del crédito

A. Destino del crédito.

- Capital de trabajo
- Activo fijo
- Mixto
- Consumo
- Adquisición de inmueble
- Adquisición de vehículo
- Adquisición de maquinaria
- Adquisición de equipo
- Adquisición de terreno
- Construcción y/o ampliación

- Construcción por etapas

B. Plazos.

El plazo máximo para el otorgamiento de créditos se determinará en función al monto del crédito y el Plan de Inversión, pero no deberán exceder los 60 meses, salvo los créditos con garantía real como los créditos hipotecarios y con garantía de plazo fijo o pignoratícios.

C. Periodo de gracia.

Opcionalmente se podrá otorgar periodos de gracia de hasta a seis (06) meses.

D. Frecuencia de pago.

Se consideran pagos fijos de frecuencia: diaria, semanal, quincenal, mensual, bimensual, trimestral, cuatrimestral, semestral; de acuerdo al producto crediticio y la Flujo de Caja propuesto por el Analista de Créditos y aprobado por el Comité de Créditos.

E. Canales de pago.

Los pagos se realizarán en las ventanillas de las agencias u oficinas especiales de la Caja Cusco y/o mediante depósitos en otras CMAC's, Bancos Comerciales y Banco de la Nación que estén autorizados o donde haya corresponsalía o a través de los diferentes canales que la Caja Cusco establezca.

F. Adelanto de cuotas.

Pago que trae como consecuencia la aplicación del monto pagado a las cuotas inmediatamente posteriores a la cuota del mes, sin que se produzca una reducción de los intereses, las comisiones y gastos de acuerdo al contrato vigente.

G. Pagos anticipados (amortización al capital).

Se genera cuando el cliente realiza pagos anticipados (amortizaciones parciales) al capital, el pago debe ser mayor a dos cuotas (incluida la cuota del mes). Así mismo si la cuota del cliente vence en el día que se va a hacer el pago anticipado o su cuota está en mora deberá pagar previamente la cuota correspondiente y posteriormente hacer el pago anticipado.

H. Cancelación anticipada.

Los créditos podrán ser cancelados antes de su vencimiento, en cualquier Agencia u Oficina Especial de la Caja Cusco debiendo reducir los intereses al día de pago, deduciendo, asimismo, las comisiones y gastos derivados de las cláusulas contractuales pactadas al día de pago.

I. Límite de número de créditos.

Todos los clientes podrán tener hasta tres (03) créditos, en cualquiera de sus modalidades (Normal, Paralelo, Promocional), determinado por su capacidad de pago, no incluye Créditos Hipotecarios, Créditos con Garantía de Hipoteca, Consumo No Revolvente, Leasing, Créditos con Garantía Plazo Fijo, Crédito Pignoraticio y Paga Diario.

J. Monto del crédito.

Se determinará en función a la evaluación de la capacidad de pago del cliente considerando la evaluación de la unidad familiar y empresarial.

K. Costo efectivo del crédito.

El costo del crédito está determinado por la tasa de interés compensatoria, moratoria de ser el caso, comisiones, gastos, seguros y otros; adecuándose a lo establecido por la Superintendencia de Banca y Seguros, El Banco Central de Reserva del Perú y Normas Legales vigente; se efectiviza mediante el pago de las cuotas previstas.

L. Línea de crédito.

La Línea de Crédito representa un crédito permanente para ser usado en cualquier momento y debe ser cubierto en los plazos que se indiquen en el contrato entre el cliente y la Caja Cusco.

M. Créditos rechazados, desistidos o en caducidad.

El rechazo de un crédito se produce en el Comité de Créditos, por incumplimiento a la normativa y políticas para el otorgamiento de créditos, debiendo registrarse en el SICMAC C.

11. Colaterales para el otorgamiento de créditos

11.1. Garantías

Las coberturas, requisitos y demás condiciones se encuentran establecidas en la Directiva de Administración de Garantías.

11.2. Seguros

El Analista de Créditos es el responsable de brindar toda la información de seguros a los clientes, según el certificado correspondiente (Desgravamen, Multirriesgo, Declaración de Salud y Examen Médico), siendo también responsable del correcto registro y archivo en el expediente de créditos del certificado que corresponda.

A. Seguro de desgravamen

Es una modalidad de seguro de vida, en el cual, a la muerte del asegurado, la empresa de seguros se hace cargo de la liquidación de los créditos del asegurado frente a su acreedor.

Cobertura

Desgravamen Flat. - Todos los créditos mayores o iguales a US\$100 o S/ 300 hasta S/ 30,000 o su equivalente en moneda extranjera, cuentan con una cobertura igual al monto desembolsado.

Desgravamen Convencional. - Todos los créditos mayores a S/ 30,000 o su equivalente en moneda extranjera, cuentan con una cobertura igual al saldo de capital del crédito al momento de ocurrido el incidente.

B. Seguro multirriesgo

Todos los créditos iguales o mayores a US\$ 20,000 o su equivalente en Moneda Nacional que tengan Garantía Hipotecaria, deben estar asegurados con la Póliza Multirriesgo, que garantizará los saldos deudores en caso ocurra un siniestro con la garantía. Esta Póliza deberá estar vigente y actualizada por todo el período del crédito.

12. Requisitos por tipo de crédito

12.1. Créditos microempresa - Requisitos generales

	Persona natural	Persona jurídica
Documentos de Identificación	<ul style="list-style-type: none"> • DNI (*) vigente del titular, cónyuge y garantes, y Testigo o Ruego (en caso corresponda). • Carnet de extranjería o carnet de permiso 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de identidad vigente de los representantes legales. • Testimonio de Constitución de empresa.

	<p>temporal de permanencia en el territorio nacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vigencia de poderes (con una vigencia de 30 días calendario) • Edad mínima 20 años y máxima 71 años, 11 meses y 29 días. • Consulta RUC. • Opinión del Departamento de Contratos.
Documentos de Inmueble	<p>Documentos de Propiedad: Documento de propiedad de inmueble o local comercial del titular o garante. Copia de Recibo Servicios: Recibo de luz o agua con una antigüedad no mayor a 2 meses, en caso de limitaciones de zona (rural) adjuntar cualquier otro recibo de servicios. Fotografías del domicilio Se debe presentar una de estas opciones de documentos de Negocio (de acuerdo al Perfil del Cliente):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Copia de RUC, • Pagos SUNAT, • Licencia de Funcionamiento, • Boletas de Compras, • Carnet de Sanidad, • Cuaderno de Registro de compras, ventas, • Contratos de servicios, • Tarjetas de propiedad, SOAT, Consulta SUNARP • Licencia de Conducir • Fotografías del negocio y domicilio. • Cualquier otro documento que acredite la existencia del negocio o actividad.
Documentos de Negocio	

12.2. Evaluación crediticia para créditos microempresa

El otorgamiento del crédito está determinado por la capacidad y voluntad de pago del solicitante que a su vez está definida fundamentalmente por su flujo de caja y sus antecedentes crediticios.

12.3. La Capacidad de pago del cliente, será determinado por:

El análisis de ingresos del solicitante, su patrimonio neto, el importe de sus diversas obligaciones, y el monto de las cuotas asumidas par con la empresa; así como las clasificaciones crediticias asignadas por las otras empresas del sistema financiero.

12.4. La voluntad de pago del cliente, será determinado por:

- Reporte de Centrales de Riesgos
- Reporte de Posición del Cliente (RCC SICMAC C)
- Reporte SBS debiendo filtrar a todos los que participan en el crédito y su entorno familiar de primer grado.
- Reporte de Filtros de Validación de Información: Sunat, EsSalud, AFP, etc. en caso corresponda.
- Reporte de pago con proveedores en caso corresponda.
- Referencias Personales se debe registrar en el file del cliente 2 referencias ya sean personales y/o comerciales.

12.5. Personas iletradas (no obstante, tenga firma en DNI)

Es necesario la intervención de una tercera persona en representación del letrado denominado (Apoderado o Testigo a Ruego).

A. Apoderado: Persona letrada que actúa en representación del iletrado mediante poder simple, Fuera de Registros o Inscrito en los Registros Públicos.

B. Testigo de ruego: Persona letrada que actúa cuando el iletrado no cuenta con apoderado.

C. Requisitos para ser testigo a ruego

- Ser mayor de edad.
- Grado de instrucción mínima primaria completa.
- No debe ser sordo, ciego, mudo, colaborador de la Caja Cusco.
- No tener vinculación del solicitante hasta el segundo grado de afinidad y cuarto de consanguinidad.

12.6. Créditos pequeña empresa

Requisitos generales para créditos pequeña empresa hasta s/ 100 000.00

	Persona natural	Persona jurídica
Documentos de Identificación	<ul style="list-style-type: none"> • DNI del titular, cónyuge y garantes, vigente (en caso corresponda). • Carnet de extranjería o carnet de permiso temporal de permanencia en el territorio nacional. • Edad mínima 20 años y máxima 75 años, 11 meses y 29 días. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de identidad vigente de los representantes legales. • Testimonio de Constitución de empresa. • Vigencia de poderes (con una vigencia de 30 días calendario) • Consulta RUC. • Opinión del Departamento de Cobranza Judicial y Contratos.
Documentos de Inmueble	<p>Documentos de propiedad: Documento de propiedad de inmueble o local comercial del titular o garante.</p> <p>Copia de recibo servicios: Recibo de luz o agua con una antigüedad no mayor a 2 meses, en caso de limitaciones de zona (rural) adjuntar cualquier otro recibo de servicios.</p> <p>Fotografías del domicilio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antigüedad en la actividad 06 meses. 	
Documentos de Negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Formalización tributaria y/o licencia de funcionamiento. Excepto actividades de transporte urbano, agropecuarias, artesanías y otras que por su naturaleza no tienen formalización tributaria de acuerdo a perfil del cliente. • Documentación sustentatoria de ingresos, de acuerdo a perfil de cliente. • Fotografías del negocio y domicilio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Antigüedad en la actividad 12 meses. • Formalización tributaria. • Documentación sustentatoria de ingresos, de acuerdo a perfil de cliente. • Fotografías del negocio y domicilio.

12.7. Créditos mediana empresa requisitos generales.

	Persona natural	Persona jurídica
Documentos de identidad	<ul style="list-style-type: none"> • DNI vigente del titular, cónyuge y garantes (en caso corresponda). • Carnet de extranjería o carnet de permiso 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de identidad vigente de los representantes legales.

	temporal de permanencia en el territorio nacional.	• Testimonio de Constitución de empresa.
	• Edad mínima 28 años y máxima 71 años, 11 meses y 29 días.	• Vigente de poderes (con una vigencia de 30 días calendario)
		• Consulta RUC.
		• Opinión del Departamento de Cobranza Judicial y Contratos.
Documentos de inmueble	Documento de propiedad de inmueble o local comercial de titular o representante a nombre de persona natural o garantía real según corresponda.	
	Recibo de servicios: Copia del recibo de luz o agua con una antigüedad no mayor a 2 meses.	
	• Antigüedad en la actividad 12 meses.	
	• Formalización tributaria mínimo de seis 06 meses	
	• PDTs y/o documentos sustentatorios de los (6) últimos meses al 100%.	
Documento de Negocio	• Declaración anual de Impuesto a la Renta de los últimos (2) años, si corresponde.	
	• Estados financieros comparativos de los ejercicios económicos, en caso corresponda.	
	• Garantía real a nombre de persona natural en caso corresponda.	
	• Fotografías del domicilio y negocio.	

12.8. Crédito corporativo y grandes empresas

A. Requisitos generales.

Con experiencia empresarial mínimo 36 meses en la actividad evaluada, ya sea de titular solicitante o de los negocios conexos cuando forma parte de un grupo económico.

B. Evaluación crediticia.

La evaluación se regirá de acuerdo a los criterios estipulados en lo referente a créditos mediana empresa y adicionalmente se deberá tomar en consideración lo siguiente:

- Clientes de créditos corporativos deben presentar Estados Financieros auditados.

- En caso que los clientes no estén obligados a presentar información auditada (créditos a grandes empresas), estos adjuntarán información sobre posiciones activas y pasivas en casa tipo de moneda nacional y/o extranjera, así como, información acerca del debate de los ingresos y gastos en cada tipo de moneda, nacional y/o extranjera, en forma anual comparativa.
- Los clientes que estén obligados a contar con auditoría externa anual, de acuerdo a lo establecido en el artículo 226° de la Ley General de Sociedades, presentarán Estados Financieros auditados. Sin perjuicio de ello, la CMAC Cusco S.A. podrá requerir información auditada a los deudores, de acuerdo a sus políticas de control interno establecidas.

12.9. Créditos hipotecarios

A. Créditos hipotecarios para vivienda.

El crédito debe ser destinado únicamente para la adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de vivienda propia, compra de terreno y compras de deudas se considera como vivienda a los predios urbanos no industriales ni comerciales, cuya única finalidad sea la de cada habitación.

Se incluyen también en esta categoría los créditos para la adquisición o construcción de vivienda propia que, a la fecha de la operación, por tratarse de bienes futuros, bienes en proceso de independización o bienes en proceso de inscripción de dominio, no es posible constituir sobre ello la hipoteca individualizada que deriva del crédito otorgado (Asociaciones Pro vivienda).

B. Primera vivienda.

Es la primera vivienda del deudor o de su cónyuge registrada en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP) al momento del otorgamiento del crédito.

- Si a la fecha de otorgamiento del crédito hipotecario para vivienda, el deudor y/o su cónyuge no cuentan con vivienda registradas en SUNARP, pero mantienen créditos hipotecarios para vivienda de acuerdo con la última información disponible el Reporte Crediticio Consolidado, el crédito hipotecario para vivienda a otorgarse no podrá ser considerado para adquisición o construcción de primera vivienda.
- Si a la fecha de otorgamiento del crédito hipotecario para vivienda, el deudor y/o su cónyuge cuentan con viviendas inscritas en SUNARP en calidad de copropiedad con terceros, se debe analizar el porcentaje de participación sobre los citados bienes. Si su participación en los referidos bienes es mayor o igual al 50%, no puede considerarse que el crédito hipotecario para vivienda a otorgarse tiene como destino la adquisición o construcción de primera vivienda.
- En el caso de sociedades conyugales sujetas al régimen de separación de patrimonios, si en la evaluación crediticia se incluyen los ingresos generados por ambos cónyuges, se tomará en consideración las viviendas que sean propiedad de cualquiera de ellos para determinar si el crédito hipotecario a otorgarse tiene como destino la adquisición o construcción de primera vivienda. En caso se incluya únicamente los ingresos del solicitante, se tomará en consideración únicamente las viviendas de propiedad de dicho solicitante.

C. Enésima vivienda.

Son aquellos créditos que no cumplen con las condiciones de primera vivienda.

- Para diferenciar Primera Vivienda de Enésima Vivienda se debe efectuar la búsqueda registral en la zona registral donde reside el deudor, donde reside su cónyuge, y donde se solicite el crédito hipotecario para vivienda.

D. Aporte propio.

No será menor al 10% del valor total de la vivienda pudiendo considerarse como aporte en caso de construcción: dinero en efectivo, valor del terreno o avance de obra.

- Para la compra de vivienda el aporte puede ser evidenciado con dinero en efectivo, depósito en cuentas, contrato de arras y adelantos. Excepcionalmente cuando no se cuente con los documentos antes indicados la transacción deberá efectuarse a través de la Caja Cusco para lo cual el vendedor deberá aperturar una cuenta de ahorros en la que se evidencie el aporte, con lo cual se estaría asegurando el cumplimiento del plan de inversión.
- Para construcción de vivienda se solicitará un presupuesto firmado por un profesional de la rama y como aporte propio del cliente se considerará dinero en efectivo o el valor del terreno de su propiedad.
- Para viviendas multifamiliares, cuando corresponda (propiedad horizontal), adjuntar el Reglamento interno.
- Licencia de construcción de ser el caso.
- Límite de permanencia en el seguro: 74 años, 11 meses y 29 días.
- El crédito estará garantizado por una primera y preferente hipoteca, estas pueden ser preferidas y no preferidas.

E. Requisitos generales

Persona natural	
Documentos de identidad	<ul style="list-style-type: none"> • DNI vigente del titular, cónyuge o garantes (en caso corresponda). • Carnet de extranjería o Carnet de permiso temporal de permanencia en el territorio nacional. • Edad mínima del titular: 25 años • Edad máxima del titular: 68 años.
Documentos de domicilio	Documentos de propiedad: Garantía real (Hipoteca de inmueble) Recibo de Servicios: Copia del recibo de luz o agua con una antigüedad no mayor a 2 meses del domicilio actual.
Documentos	<ul style="list-style-type: none"> • Se tomará en cuenta lo descrito en el siguiente cuadro de acuerdo al ingreso del cliente.

F. Garantías

El crédito estará garantizado por una Primera y Preferente Hipoteca establecida mediante un contrato de hipoteca sobre el inmueble materia del préstamo, indicando en el mismo la valorización del inmueble hipotecado según la tasación realizada por un perito inscrito en la REPEV de la SBS.

G. Requisitos para la constitución de garantías hipotecarias

Para la constitución de garantía hipotecaria deberá presentar la siguiente documentación:

- Si el vendedor es persona natural:
 - Copia del DNI de los propietarios del inmueble.
 - Copia del título de propiedad del inmueble inscrito en Registros Públicos.
 - Certificado del registro inmobiliario de registros públicos con una antigüedad no mayor a treinta (30) días.
 - Declaración Jurada de autoavalúo del último año (PU – RH del inmueble materia de hipoteca).
 - Tasación del inmueble o terreno por un perito valuador REPEV.
- Si el vendedor es persona jurídica:
 - Copia del DNI de los representantes legales.
 - Testimonio de la constitución de la empresa.
 - Vigencia de poderes de los representantes legales (vigencia 30 días)

H. Pólizas de seguros.

Para el otorgamiento de estos créditos, la CMAC Cusco S.A. contratará por cuenta del solicitante del crédito, las correspondientes pólizas de seguro consideradas en el presente reglamento.

13. Créditos de consumo

A. Tipos de créditos de consumo

a. Crédito institucional

Son aquellos créditos otorgados a personas naturales con la finalidad de atender cualquier gasto de consumo y otros, con la característica principal de contar con ingresos provenientes de instituciones públicas o privadas con las mismas que mantengamos Convenio de Cooperación Institucional para descuento por planilla.

b. Otras consideraciones para crédito institucional

- El pago de las cuotas del Crédito Institucional se efectivizará sólo mediante el descuento por Planillas; el Analista y el Administrador en Agencia u Oficina Especial es responsable del cumplimiento de este procedimiento desde la aprobación del crédito.
- Son responsabilidades del Analista y Administrador de Agencia u Oficina Especial:
 - Realizar el control y seguimiento de los listados de descuento de cuotas elaborados por los Analistas de Créditos de Consumo en forma mensual.
 - Revisar el monto de cuota generada por el SICMAC C y comparar con el listado elaborado por el Analista de Créditos de Consumo debiendo dar su V°B° o conformidad antes de su remisión.
 - En caso el cliente tenga endeudamiento con otras entidades las cuotas deben ser descontadas del 50% a descontar y la cuota del crédito a otorgar en la CMAC Cusco S.A. no podrá ser superior al monto resultante.
- El Analista de Convenios es el responsable de ingresar la información relacionada a los convenios suscritos en la base de datos del sistema.

Anexo 3: Producto 2: Nuevo proyecto para modificar el reglamento de recuperaciones

1. Objetivo

Establecer las normas que permitan regular los procedimientos para la recuperación de créditos otorgados respecto a la cartera vencida, extrajudicial, judicial y castigada; con la finalidad de contribuir a la mejor gestión del control de la mora en las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito.

2. Finalidad

Contar con normas y procedimientos específicos que establezcan lineamientos para una adecuada gestión del control de la mora y de la recuperación de los créditos otorgados por las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito.

3. Alcance

El presente Reglamento es de aplicación para todo el personal del Área de Créditos, Departamento de Recuperaciones y Departamento de Cobranzas Judiciales y Contratos involucrados directa o indirectamente en la gestión de recuperación de créditos.

4. Definiciones

- A. Adjudicación: Es la etapa procesal a través de la cual el acreedor se hace pago de la deuda con los bienes de propiedad del deudor, mediante remate de sus bienes, para lo cual el Juez debe expedir Auto de Adjudicación a favor del acreedor.
- B. Adjudicatario: Persona natural o jurídica que adquiere un bien mueble o inmueble a través de un remate judicial, previo cumplimiento de los requisitos exigidos por Ley.
- C. Aval: Garantía personal directa y dirigida específicamente a garantizar el pago de un Título Valor.
- D. Contrato: Es el acuerdo de dos o más partes para crear, regular, modificar o extinguir una relación Jurídica patrimonial.

- E. Contrato de mutuo: Es el contrato por el cual el mutuante se obliga a entregar al mutuuario una determinada cantidad de dinero, para que sea devuelta bajo las condiciones pactadas.
- F. Cobranza: Es la acción inmediata por la cual se pretende obtener la satisfacción del pago de una deuda.
- G. Crédito: Operación financiera en la que el acreedor pone a disposición del deudor una determinada cantidad de dinero para que sea devuelta tras el tiempo y condiciones pactadas
- H. Créditos en cobranza extrajudicial: Son aquellos créditos vencidos a partir de los (91) noventa y uno días de atraso, que son transferidos a la condición de cobranza extrajudicial en el Sistema de Cobranzas que tenga la Caja Municipal, con saldo de capital menor o igual a S/. 10 000.00 o su equivalente en moneda extranjera, que no tengan garantía real y/o bienes materia de afectación.
- I. Créditos en cobranza judicial: Son aquellos créditos vencidos a partir de los (91) noventa y uno días de atraso, que son transferidos a cobranza judicial en el Sistema de Cobranzas que tenga la Caja Municipal, con un saldo de Capital mayor a S/ 10 000.00 o su equivalente en moneda extranjera, con garantías reales, y/o tengan bienes ejecutables.
- J. Dación en pago: Forma de extinguir de la obligación, a través de la cual se trasmite al acreedor la propiedad de un bien mueble o inmueble, como compensación de una deuda u obligación.
- K. Demanda judicial: Solicitud dirigida al Poder Judicial para pedir el cumplimiento de una o varias obligaciones.
- L. Deuda: Obligación que asume una persona natural o jurídica llamada deudor frente a otra denominada acreedor, a efecto de devolverlo.
- M. Embargo: Es la afectación jurídica de un bien o derecho del presunto obligado, aunque se encuentre en posesión de tercero con las reservas que para este supuesto señale la ley.
- N. Emitente: Es el obligado principal, la persona encargada de cumplir la promesa del "Pagaré".
- O. Garantía mobiliaria: Es la afectación jurídica de un bien mueble mediante un contrato, destinado a asegurar el cumplimiento de una obligación.

- P. Hipoteca: Es una garantía constituida por el propietario de un inmueble asegurando el cumplimiento de una obligación propia o de un tercero, la cual otorga al acreedor los derechos de persecución preferencial y venta judicial del bien hipotecado.
- Q. Operaciones refinanciadas: Se considera como operación refinanciada al crédito o financiamiento directo, cualquiera sea su modalidad, respecto del cual se producen diversas variaciones de plazo y/o monto del contrato original que obedece a dificultades en la capacidad de pago del deudor. También se consideran operaciones refinanciadas cuando se producen los supuestos de Novación de Obligaciones, contenidos en el artículo 12770 y siguientes del Código Civil, siempre que sea producto de las dificultades en la capacidad de pago del deudor.
- R. Créditos castigados: Son aquellos créditos considerados como Crédito Pérdida, íntegramente provisionada y con evidencia real y comprobable de su irrecuperabilidad.
- S. Pagaré: Es un Título Valor que se caracteriza por contener una promesa de pago, de una cantidad determinada por una persona (emiteinte) a favor de otra (tenedor o tomador).
- T. Postor: Persona Natural o Jurídica que ofrece precio en una subasta con el fin de adquirir el bien materia de remate.
- U. Remate: Es el acto procesal por el cual se subasta los bienes muebles o inmuebles del ejecutado, resultando ganador el postor que ofrece la mayor postura.
- V. Reglamento: Documento que proporciona reglas y alcances de regulación interna.

5. Recuperación de créditos vencidos

La cobranza tiene como herramienta principal la gestión y visita personalizada al cliente y a sus avales por los colaboradores de la Institución, involucrados en el otorgamiento y recuperación de créditos, de ser el caso, utilizando como herramienta un "SISTEMA DE COBRANZAS" y las Fichas de Seguimiento, en el cual registrarán todas las gestiones realizadas; buscando persuadirlos a fin de

lograr la pronta regularización de sus pagos de acuerdo a los lineamientos de recuperación establecidos en el presente Reglamento.

A. La gestión telefónica, la cual debe realizarse de manera previa antes del vencimiento con avisos recordatorios. Y también posterior a la gestión de campo. Se debe aplicar a todos los clientes con historial de pagos y sin historial de pagos.

B. La gestión mediante medios escritos, con cartas de requerimientos de pago, cartas notariales, carta de aviso de pase a judicial, entre otros; según los formatos básicos que se encuentran en anexos y también haciendo uso de los medios electrónicos, en los cuales se utilizan mensajes de texto, correos electrónicos a las direcciones electrónicas declaradas por el cliente.

C. Seguimiento y control de créditos vencidos

Los Analistas de Créditos son responsables de realizar el seguimiento y control de todos los créditos de su cartera juntamente con el gestor de cobranzas asignado a la agencia, desde el primer día de vencido, utilizando las diversas herramientas de gestión, de ser el caso un “SISTEMA DE COBRANZAS”.

D. Estrategias para la recuperación de créditos vencidos créditos minoristas y no minoristas.

Días de atraso	Gestión	Responsables	Ejecutor
De -5 a 0	Llamada y/o mensaje de texto vía telefónica o correo electrónico.	Analista de créditos y Call Center.	Analista de créditos y Call Center.
De 01 a 8	Primera notificación de Pago con carta en el domicilio del titular.	Analista de créditos y Gestor de cobranzas	Analista de créditos y Gestor de cobranzas.
De 9 a 15	Segunda notificación de pago a Titulares y Avales/Garantes	Analista de créditos	Analista de créditos y gestor de cobranzas
De 16 a 30	Tercer requerimiento de pago con visita grupal a titulares y avales	Analista de créditos. gestor de cobranzas y Administrador	Analista de créditos, gestor de cobranzas y administrador.

De 31 a 60	Notificación con carta notarial a los titulares y avales.	Analista de créditos, gestor de cobranzas y Administrador.	Analista de créditos, gestor de cobranzas y administrador.
De 61 a 90	Protesto del pagaré comunicando a los titulares y avales.	Analista de créditos, gestor de cobranzas y administrador de agencia.	Analista de créditos, gestor de cobranzas y Administrador de Agencia.
De 91 a más	Transferencia a judicial y extra judicial según el saldo capital en mora.	Gestor de cobranzas y administrador de agencia.	Gestor de cobranzas y administrador de Agencia.
De 180 a más	Castigo de créditos con informe del gestor de cobranzas y V°B° del administrador	Coordinador de recuperaciones y administrador de agencia.	Coordinador de recuperaciones y administrador de agencia.
De 300 a más	Venta de cartera en situación de castigado con informe del coordinador de recuperaciones y V°B° del gerente regional.	Coordinador de recuperaciones y V°B° del gerente regional	Coordinador de recuperaciones y V°B° del gerente regional

(*) El Analista y Gestor de Cobranzas podrá gestionar otros tramos de acuerdo a lo dispuesto por la Gerencia Central de Créditos, previa evaluación y beneficio para la Institución.

E. Créditos hipotecarios.

Días de atraso	Gestión	Responsables	Ejecutor
De 0a 05	Llamada telefónica, mensaje de texto.	Analista de créditos	Analista de créditos y Call Center.
De 06 a 15	Primer requerimiento de pago a titulares y avales.	Analista de créditos	Analista de créditos y Call Center.
De 16 a 30	Segundo requerimiento de pago a titulares y avales/garantes	Analista de créditos, gestor de cobranzas y administrador.	Analista de créditos, gestor de cobranzas y administrador.
De 31 a 60	Carta notarial comunicando la	Analista de créditos, gestor de cobranzas y administrador.	Analista de créditos, gestor de cobranzas y administrador.

	acción judicial a tomar		
De 61 a 90	Notificación judicial de inicio de proceso de embargo y ejecución de garantía.	Analista de créditos, gestor de cobranzas administrador y abogado.	Analista de créditos, gestor de cobranzas, administrador y abogado.
De 91 a más	Seguimiento del proceso judicial de embargo, ejecución de garantía y remate.	Administrador, abogado y coordinador de recuperaciones.	Administrador, abogado y coordinador de recuperaciones.

F. Mecanismos de negociación.

El Departamento de Recuperaciones y de Cobranzas Judiciales controlan el cumplimiento de los mecanismos de negociación en cuanto sean de su competencia en la cartera vencida, extrajudicial, judicial y castigada.

- a. Compromiso de pago, es el documento unilateral que le permite al cliente acceder a un cronograma interno y postergar el inicio o suspender el proceso judicial en trámite. Al incumplimiento de pago de una cuota o dos cuotas de forma alternativa o consecutiva a consideración del Dpto. de Recuperaciones y/o de Cobranza Judicial, se debe reactivar el proceso judicial y/o de recuperación, cargando el gasto respectivo al cliente.
- b. Transacción extrajudicial, es el contrato que a su cumplimiento extingue la obligación y que genera un nuevo cronograma y condiciones de pago y puede demandarse su ejecución a través de un proceso judicial.
- c. Transacción judicial, es la que se celebra cuando ya se ha iniciado un proceso de cobranza judicial ante el Juez competente y por acuerdo de partes se pone fin al proceso judicial siempre que dicho acuerdo sea homologado por el Juez y a falta de cumplimiento puede ser exigida en ejecución forzada. Aplican las mismas consideraciones que el compromiso de pago.
- d. Dación en pago, por medio de esta operación el deudor entrega un bien distinto al dinero, significando esta entrega como parte de pago y/o cancelación del crédito, previa aprobación de la Gerencia Central de Créditos.

- e. Conciliación, es el acuerdo que se realiza dentro de un proceso judicial o ante los centros de conciliación.
- f. Refinanciación judicial, procede la refinanciación de un crédito judicial cuando un deudor ha mejorado su capacidad de pago, por lo tanto, le permite cumplir con sus obligaciones crediticias en los términos establecidos en un nuevo cronograma de pagos. El titular de la deuda deberá pagar mínimamente el 20% del saldo capital y los gastos lo cual debe ser comunicada a la Gerencia de Riesgos.
- g. Novación, es la sustitución del crédito judicial por uno nuevo. Los supuestos de novación son: Objetiva (cambio de la prestación) o Subjetiva (cambio de sujetos deudores)

G. Del pagaré.

No es necesario el protesto de los pagarés emitidos por la Caja Municipal, por contener la cláusula especial de liberación de protesto; queda a potestad del Comité de Mora o del Administrador de Agencia realizar el protesto del título valor de considerar necesaria su ejecución, cuando el saldo de capital sea mayor a S/ 10 000.00 soles y/o su equivalente en moneda extranjera, siendo la forma sustitutoria la comunicación a la Cámara de Comercio a partir de los 60 días de atraso.

H. Comité de mora

El Comité de Mora identificará los problemas internos y externos en la recuperación del crédito, con el fin de determinar las debilidades en la evaluación y aprobación de los créditos en los niveles de autonomía correspondientes.

Los Comités de Mora deben llevarse a cabo dos (02) veces al mes, los cuales estarán conformado por el Administrador de Agencia, Coordinadores de Créditos, Analistas de Créditos y Gestor de Cobranza según corresponda, los que serán sustentados con el Acta de Comité de Mora.

I. Contenido del acta del comité de mora

Entre otros datos, el Acta del Comité de Mora deberá contener lo siguiente:

- Datos del cliente (nombres y apellidos o razón social).
- Actividad del cliente.
- Motivo de atraso o situación por la que se encuentra en mora.
- Acciones a realizar para la recuperación del crédito.

J. Negociación directa

- a. Objetivo Lograr una recuperación efectiva de las deudas que han devenido en una situación de cobranza difícil, tanto en la gestión de cartera vencida, extrajudicial, judicial y castigada, de modo que permita una pronta recuperación de los créditos teniendo en consideración el Costo — Beneficio.
- b. Fórmula de pago El cliente deberá cancelar la totalidad del crédito, pudiendo acogerse a una negociación.
El deudor deberá convenir una fórmula de pago con la Caja Municipal, de modo que tenga un reajuste en los rubros de intereses, para así incentivar el pronto pago. Se darán mejores condiciones a los deudores que realicen convenios en menores plazos.
- c. Criterios de negociación Se establecen dos (02) criterios de negociación, en lo que se refiere a la liquidación de la deuda:
 - Un criterio máximo (techo), que es la totalidad de la deuda más los gastos.
 - Un criterio mínimo (Piso), se debe aplicar teniendo en cuenta la garantía con que se cuenta para la recuperación del crédito.

6. Transferencia a cobranza extrajudicial

Se transferirán los créditos vencidos a partir de los (91) noventa y uno días de atraso, a la condición de cobranza extrajudicial en el SISTEMA, con saldo de capital menor o igual a S/ 10 000.00 soles o su equivalente en moneda extranjera, que no tengan garantía real y/o bienes materia de afectación.

En caso los clientes tengan más de un crédito y hayan firmado los mismos titulares y garantes a pesar que uno de los créditos esté pagando puntualmente y el (los) otro(s) crédito (s) tengan retraso mayor a 91 días, se procederá a

transferir el crédito vencido. Respecto al crédito vigente se evaluará su traslado tomando en consideración el impacto que puede ocasionar.

6.1. Condiciones

Para el ingreso de créditos vencidos a cobranza extrajudicial, deberán cumplir las siguientes condiciones:

- a. El Analista de Crédito verificará previamente en el Sistema, la existencia de cuentas de ahorros de los intervinientes en el crédito vencido para su compensación correspondiente, de acuerdo al procedimiento establecido.
- b. Para créditos cuyo saldo de capital sea menor a S/ 10 000.00 soles, el Analista de Créditos y/o Administrador de Agencia deberán acreditar el seguimiento de la recuperación del crédito con las respectivas cartas y requerimientos de pago, en coordinación con el Gestor de Cobranzas.
- c. El Analista de Créditos entregara al Administrador de Agencia el expediente de créditos para su transferencia y custodia.

6.2. Seguimiento

La gestión de recuperación de la cartera en cobranza extrajudicial, se encuentra a cargo de los Gestores de Cobranza y/o Estudios o Empresas Externas, bajo el control de los Supervisores Regionales de Recuperaciones, el mismo que se realiza de la siguiente manera:

- Visita a los clientes, por el Gestor de Cobranza y/o Supervisor Regionales de Recuperaciones
- Registro de las visitas y seguimiento de los compromisos de pago.
- Informe de créditos irrecuperables para su correspondiente castigo.
- Los Supervisores Regionales de Recuperaciones son los responsables del control y seguimiento diario de las visitas y compromisos realizados de la cartera asignada al Gestor de Cobranzas, verificando el avance en el cumplimiento de las metas asignadas.

6.3. Control y supervisión

Los Administradores de Agencia, Coordinadores de Créditos y Analistas de Créditos, Departamento de Recuperaciones y el Departamento de Supervisión de Agencias son los encargados de revisar los expedientes de créditos que contengan los cargos de las cartas y/o requerimientos de cobranza; búsquedas negativas de bienes expedidos por la SUNARP, Centrales de Riesgo (RCC y posición interna de cliente), registro del formato de ingreso a cobranza extrajudicial con la firma y comentario del Analista de Créditos, Administrador de Agencia y Gestor de Cobranzas, croquis actualizado del domicilio del titular y garante.

7. Transferencia a cobranza judicial

Se transferirán los créditos vencidos a partir de los (91) noventa y uno días de atraso, a la condición de cobranza judicial en el Sistema, con saldo de capital mayor a S/ 10 000.00 soles o su equivalente en moneda extranjera, que tengan garantía real y/o aquellos créditos que sumados el saldo de capital sea mayor a S/ 10 000.00 soles, siempre que tengan bienes inscritos ejecutables, previa evaluación del Departamento de Cobranzas Judiciales y Contratos.

En caso los clientes tengan más de un crédito y hayan firmado los mismos titulares y garantes a pesar que uno de los créditos esté pagando puntualmente y el(los) otro(s) crédito(s) tengan retraso mayor a 91 días, se procederá a interponer la Demanda Judicial por todos los créditos y solo se transferirá el crédito vencido. Respecto al crédito vigente se evaluará su traslado tomando en consideración el impacto que pueda ocasionar.

7.1. Condiciones

Para el ingreso de créditos vencidos a cobranza judicial, deberán cumplir las siguientes condiciones:

- a. El Analista de Crédito en coordinación con el Administrador de Agencia u Oficina Especial verificarán previamente en el Sistema, la existencia de cuentas de ahorros de los intervinientes en el crédito vencido para su compensación correspondiente, previa la autorización del Jefe de Cobranzas Judiciales y Contratos.

- b. Para créditos cuyo saldo de capital sea mayor a S/ 10 000.00 soles, el Analista de Crédito, Administrador de Agencia y/o Coordinador de Créditos deberán verificar que en el expediente de créditos se encuentren:
- Informe de seguimiento del cliente.
 - Las cartas de gestión de cobranza, de acuerdo a los días de vencimiento y la carta de vencimiento de plazos.
 - Centrales de Riesgo (RCC y posición interna de cliente).
 - Original del Pagaré debidamente completado conforme a las condiciones del contrato mutuo y hoja resumen.
 - Croquis actualizado del domicilio del titular y garante.
- c. El Administrador de Agencia, validará con un check list los documentos señalados en el párrafo precedente, de estar conforme remitirá el expediente de créditos al Gestor Judicial, para las acciones legales a desarrollar.
- d. Una vez que el Gestor Judicial realice el estudio de títulos y determine las acciones a seguir, realizará la demanda en el Poder Judicial y devolverá al Administrador de Agencia el expediente de créditos, adjuntando el cargo de la demanda, indicando en una hoja resumen los documentos que se utilizaran en el inicio del Proceso Judicial.
- e. Cuando se trate de créditos bajo la modalidad de “descuento por planilla”, en los cuales sean posibles los descuentos al titular y/o garante, cuando el monto a descontar sea menor al de la cuota original.

7.2. Seguimiento

La gestión de recuperación de la cartera en cobranza judicial, se encuentra a cargo de los Gestores Judiciales y/o Estudios Externos, bajo el control y supervisión de los Asistente Zonal de Cobranzas Judiciales y Contratos de Negocios, el mismo que se realiza de la siguiente manera:

Iniciado el proceso judicial, el Gestor Judicial, alcanzará copia del cargo de ingreso de la demanda al Departamento de Cobranzas Judiciales y Contratos, Administrador de Agencia u Oficina Especial a efectos de ser transferido a condición judicial en el sistema. Así mismo archivará en un file denominado “expediente judicial” el mismo que contendrá:

- Cargo de la "Demanda Judicial",
- Copia del DNI del apoderado de la Caja Municipal,
- Copia de la Vigencia de Poderes actualizada,
- Copia de la Arancel Judicial correspondiente,
- Copia del Pagaré,
- Copia de los documentos que contengan las garantías otorgadas,
- Copia de la valorización de la garantía,
- Copia del Certificado de Gravamen,
- Copia de la liquidación del saldo deudor,
- Copia de la copia literal

7.3. Control y supervisión

El Administrador de Agencia y/o Coordinador de Créditos así como el Departamento de Supervisión de Agencias serán los encargados de revisar los expedientes de créditos que contengan los cargos de las cartas y/o requerimientos de cobranza; búsquedas negativas de bienes expedidos por la SUNARP, Centrales de Riesgo (RCC y posición interna de cliente), registro del formato de ingreso a cobranza judicial con su respectiva firma y comentario del Analista de Créditos, Administrador de Agencia y Gestor Judicial, croquis actualizado del domicilio del titular y garante.

Así mismo deberán verificar la transferencia oportuna a cobranza judicial debiendo emitir un informe en caso de incumplimiento a la Gerencia Central de Créditos para su correspondiente sanción y/o amonestación de ser el caso.

Con el fin de tener el mejor control y supervisión se determina que los Gestores Judiciales deberán remitir al Asistente Zonal de Cobranzas Judiciales y Contratos de Negocios los informes procesales a efectos de que éstos sean revisados y evaluados, con el fin de ver el avance de los mismos.

El informe de avance procesal debe contener:

- Datos del proceso
- Tipo de Proceso.
- Estado procesal

- Acuerdos y/o compromisos de pago.
- Visitas realizadas y/o planificadas.

7.4. Comité para transferencia a cobranza judicial

La primera quincena de cada mes debe efectuarse un Comité de Mora para Transferencia a Cobranza Judicial, con la participación del Administrador de Agencia, Gestor Judicial, Analistas de Créditos; con el objetivo de informar y determinar sobre la situación de los créditos vencidos que van a ingresar a cobranza judicial.

8. Créditos castigados

Crédito íntegramente provisionado y que corresponda a un deudor clasificado como Pérdida, cuando exista evidencia real y comprobable de su irrecuperabilidad, que deberá ser sustentada en un informe legal, o cuando el monto del crédito no justifique iniciar acción judicial o arbitral.

8.1. Condiciones mínimas para castigo de créditos menores a 03 UITs

- Tener mayor a 120 días de vencido.
- Estar clasificados en categoría Perdida.
- El saldo Capital debe estar íntegramente provisionado.
- No es necesario acreditar judicialmente la irrecuperabilidad de la deuda.
- Cartas de requerimiento de pago a todos los intervinientes del crédito en sus
sus
- domicilios señalados en el crédito.

8.2. Créditos mayores a 3 UITs (extrajudicial)

a. Deben cumplir con las condiciones establecidos en la Circular N* CM-372-2010, a saber:

- Monto castigado del crédito sea superior a tres (03) UITs.
- Los respectivos deudores estén clasificados en categoría Perdida.
- El monto castigado correspondiente al capital del crédito se encuentre íntegramente provisionado.

- Exista evidencia real y comprobable sobre su irrecuperabilidad.
- b. Se debe de haber realizado una búsqueda registral de bienes muebles e inmuebles, tanto de titulares como garantes, que acrediten la no existencia de propiedad y/o que estos sean inejecutables, reportes que deben de estar anexados al expediente de créditos, en forma individual o grupal, en caso tenga bienes estos deberán ser evaluados por el Comité de Castigo.
- c. Debe tener más de 365 días calendario de vencida la cuota pendiente de pago.
- d. No es necesario acreditar judicialmente la irrecuperabilidad de la deuda, ni su ingreso a Cobranza Judicial; pero sí se deberá contar con un Acta de Verificación si hubiera domicilios y bienes firmado por el Gestor de Cobranzas (si hubiera), Administrador de Agencia y Coordinador de Créditos (si hubiera).
- e. Existe evidencia real y comprobable sobre su irrecuperabilidad, con informe del Gestor de Cobranzas y/o Gestor Judicial, en el que se establece cualquiera de las siguientes situaciones:
 - Cliente(s) y Aval(es) no son ubicados en las direcciones consignadas para el otorgamiento del crédito.
 - Domicilios de cobranza desconocidos, inciertos e inubicables.
 - Garantías otorgadas inubicables, destruidas o desvalorizadas, que no cubran el capital adeudado en un eventual remate judicial.
 - Que existiendo inmuebles estos no cubran el capital adeudado por ser materia de otras hipotecas o estar en litigio judicial.
 - Que la afectación de bienes muebles e inmuebles no garantice a la CMAC Cusco S.A. la recuperación del capital adeudado por diversos factores que deben ser debidamente sustentados.
 - Que los bienes declarados como propios al momento del otorgamiento del crédito han sido transferidos.
 - Por fallecimiento del cliente.

8.3. Créditos mayores a 03 UITs (con demanda)

- a. Deben cumplir con las condiciones establecidas en la Circular N* CM-372-2010, a saber:
- Monto a castigarse sea superior a tres (03) UITs
 - Los respectivos deudores estén clasificados en categoría Perdida.
 - El monto castigado correspondiente al capital del crédito se encuentre integralmente provisionado.
 - Exista evidencia real y comprobable sobre su irrecuperabilidad.
- b. Deberán tener más de 365 días calendario de vencido de la cuota pendiente de pago.
- c. Existe evidencia real y comprobable sobre su irrecuperabilidad, con informe del Gestor Judicial, en el que se establece cualquiera de las siguientes situaciones:
- Se debe de haber realizado una búsqueda registral de bienes muebles e inmuebles, tanto de titulares como garantes, reportes que deben estar anexados al expediente de crédito, en forma individual o grupal.
 - Cliente (s) y Aval (es) no son ubicados en las direcciones consignadas para el otorgamiento del crédito.
 - Domicilios de cobranza desconocidos, inciertos e inubicables.
 - Garantías otorgadas inubicables, destruidas o desvalorizadas, que no cubran el capital adeudado en un eventual remate judicial.
 - Que existiendo bienes inmuebles cuyo valor de realización y/o ejecución no cubran el capital adeudado por encontrarse con otros gravámenes y/o cargas o en litigio judicial.
 - Que la afectación de bienes muebles e inmuebles no' garantice a la CMAC Cusco S.A. la recuperación del capital adeudado por diversos factores que deben ser debidamente sustentados.
 - Que los bienes declarados como propios al momento del otorgamiento del crédito han sido transferidos.
 - Por fallecimiento del titular(es) sin que haya dejado bienes ejecutables.

- Los créditos propuestos con saldo de deuda mayor a tres (03) UIITs serán castigados de acuerdo a las propuestas presentadas durante el año o cuándo lo soliciten la Gerencia Central de Créditos, Sub Gerencia de Créditos, Administradores de Agencia u Oficinas Especiales, Jefe de Recuperaciones, Jefe de Cobranzas Judiciales y Contratos u otra instancia.

8.4. Proceso de castigo

Para el inicio del proceso de castigo, la Gerencia Central de Créditos emitirá un memorándum dirigido a la Jefatura de Recuperaciones y/o Jefatura de Cobranzas Judiciales y Contratos.

El Administrador de Agencia y/o Gestor Judicial, deberá verificar que en el expediente deben constar la siguiente documentación:

- Formato de Castigo de Crédito, firmado por el Administrador de Agencia u Oficina Especial, Coordinador de Créditos, Gestor de Cobranza, Gestor Judicial y Analista de Crédito, de ser el caso, en el tendrá información legal del crédito en caso se requiera.
- Croquis actualizado de las direcciones de los clientes.
- Acta de Verificación de Domicilios y Bienes, firmado por el Administrador de Agencia u Oficina Especial, Coordinador de Créditos, Gestor de Cobranzas o Gestor Judicial, según corresponda.
- Acta de Verificación de Existencia Física del Expediente de Créditos firmada por el Administrador de Agencia.

8.5. Control

Los Administradores de Agencias u Oficinas Especiales deben aperturar un "Libro de Créditos Castigados", suscribiendo en Acta la propuesta de los créditos a castigar con el nombre del titular, número de Pagaré, fecha, saldo de capital, actividad, monto castigado y Analista de Créditos, y en otra Acta los créditos castigados (aprobados por Directorio).

La recuperación de la cartera castigada podrá ser realizada por Estudios o Empresas Externas bajo el control del Departamento de Cobranzas Judiciales y Contratos, así mismo la Gerencia Central de Créditos

dispondrá la recuperación de estos créditos castigados de la manera más adecuada viendo el mejor beneficio para la CMAC Cusco S.A.

9. Disposiciones finales

El orden de prelación para los pagos en cobranza extrajudicial y judicial, tendrán el siguiente orden: Capital, gastos, interés compensatorio e interés moratorio.

La Gerencia Central de Créditos podrá disponer y/o cambiar el orden de imputación de pagos de acuerdo a lo establecido en el artículo 1257 del Código Civil.

Anexo 4: Producto 3: Nuevo proyecto para modificar el reglamento de supervisión

1. Objetivo

El manual de procedimientos del departamento de supervisión de agencias tiene como objetivo establecer los procedimientos a seguir para supervisar y controlar el cumplimiento de la normatividad interna vigente para las operaciones activas y pasivas en todas las agencias y oficinas especiales de Caja Cusco.

2. Alcance

El presente manual de procedimientos es de cumplimiento obligatorio para el departamento de supervisión de agencias de Caja Cusco y demás áreas involucradas.

2.1. Elaboración del plan de trabajo anual de supervisión

Responsable	Actividades
1. Jefatura de departamento de supervisión de agencias.	1.1 Solicitan a los supervisores de créditos y supervisores de ahorros y operaciones presenten propuestas para la autorización del plan de trabajo anual.
2. Supervisores de créditos y supervisores de ahorros y operaciones	2.1 Prepara y presenta a la jefatura de supervisión de agencias propuestas para el plan de trabajo anual. 3.1 Convoca a reunión a los supervisores del departamento para revisar evaluar y definir la propuesta del plan de trabajo anual de supervisión.
3. Jefatura de supervisión de agencias	3.2 Elabora el plan de trabajo anual de supervisión de crédito y plan de trabajo anual de supervisión de ahorros y operaciones. 3.3 Presentó un informe a la gerencia correspondiente el plan de trabajo anual de créditos y plan de trabajo anual de ahorros y operaciones para su aprobación.
4. Gerencia central	4.1 Revise el plan de trabajo anual de supervisión de créditos y plan de trabajo anual de supervisión de ahorros y operaciones. 4.2 De estar conforme al plan de trabajo anual de supervisión de agencias envía memorándum de aprobación a la jefatura del departamento de supervisión de agencias caso contrario dispone su corrección y o modificación.

5. Jefatura de supervisión de agencia.	de	5.1 recibe el memorando de aprobación y archivar junto al plan de trabajo anual de supervisión.
--	----	---

2.2. Modificación del plan de trabajo anual de supervisión

Responsable	Actividad
1. Jefatura de supervisión de agencia.	1.1 Evalúa la supervisión del plan de trabajo anual de supervisión de agencias. 1.2 Efectuar los ajustes necesarios al plan de trabajo anual de supervisión según necesidades o disposición de gerencia 1.3 Presenta con informe a la gerencia central el plan de trabajo anual de supervisión modificado para su aprobación.
2. Gerencia central	2.1 Reviso el plan de trabajo anual de supervisión de agencias modificado. 2.2 De estar conforme el plan de trabajo anual de supervisión de agencias envía memorándum de aprobación a la jefa tura Caso contrario disponen su corrección y o modificación.
3. Jefatura de supervisión de agencia	3.1 Recibe el memorándum de aprobación y archivar junto al plan de trabajo anual de supervisión modificar.

2.3. Ejecución del plan de trabajo anual de supervisión de agencias

Responsable	Actividad
1. Jefatura de supervisión de agencia.	1.1 Emite los memorandos correspondientes a cada supervisor de créditos y supervisor de ahorros y operaciones, comunicando la aprobación del plan de trabajo anual de supervisión, adjuntando el plan de trabajo, el mismo que considera las diferentes actividades ejecutarse, así como la asignación de agencias y oficinas especiales de Caja Cusco a cada supervisor de créditos y ahorros y el cronograma de visitas de supervisión.
2. Supervisores de créditos	2.1 Toma un conocimiento del memorándum para la ejecución del plan de trabajo anual de supervisión de créditos. 2.2 Inicia en el trabajo en las agencias y oficinas especiales asignadas en coordinación con la jefatura de supervisión de agencias 2.3 Ejecutan las actividades señaladas en el plan de trabajo anual de supervisión de créditos de acuerdo al procedimiento establecido para la

		supervisión de crédito señalada en la sección tres del presente documento.
		2.4 Elabora en el informe de supervisión de créditos de la agencia y u oficina especial de acuerdo a la estructura establecida en la metodología de trabajo. Presentan a la jefatura del departamento de supervisión de agencias.
		2.5 Archivan los informes papeles o documentos de trabajo y otros documentos sustenta Torio de las acciones de supervisión de créditos
		3.1 Toma un conocimiento del memorándum para la ejecución del plan de trabajo anual de supervisión de ahorros y operaciones.
		3.2 Inicia en el trabajo en las agencias uf hicieras especiales asignadas en coordinación con la jefatura de supervisión de agencias.
		3.3 Ejecutan las actividades señaladas en el plan de trabajo anual de supervisión de ahorros y operaciones.
3. Supervisores de ahorros y operaciones	y	3.4 Preparan el informe de supervisión de ahorros y operaciones de la agencia u oficina especial de acuerdo a la estructura señalada en el plan de trabajo anual de supervisión de ahorros y operaciones.
		3.5 Archivan los informes documento de trabajo y otros documentos sustenta Torio de las acciones de supervisión de ahorros y operaciones.

2.4. Informes de visitas de supervisión agencias de oficinas especiales

Responsable		Actividad
1. Jefatura de supervisión de agencia.	de	1.1 Recepciona los informes de supervisión de los supervisores de crédito si ahorros, revisa y evalúa su conformidad y estado tal como se dijo.
	de	1.2 Elabora y presenta a la gerencia los informes: informe ejecutivo-supervisión de créditos, informe ejecutivo-supervisión de ahorros y operaciones, manteniendo una copia de cargo para su archivo correspondiente.
2. Gerencia central de créditos-gerencia central de ahorros y operaciones.		2.1 Recibe y revisan los informes ejecutivos de supervisión de agencias.
		2.2 Disponen mediante memorándum las medidas correctivas dirigido al administrador o jefe de operación no es de agencia u oficina especial con copia a supervisión de agencias.

3. Administrador de oficina especial o áreas involucradas.	3.1	Recibe en el memorándum para su conocimiento y cumplimiento de lo dispuesto.
	4.1	Recibe copia del memorando un de gerencia, toma conocimiento y difunde o en algunos casos alcanza o escanea una copia del documento a los supervisores de créditos y ahorros, archiva.
4. Jefatura de supervisión de agencias.	4.2	Emite memorándums de recomendación o llamada de atención al personal de negocios analistas de créditos, jefe de operaciones, asistente de operaciones y auxiliares de operaciones por el incumplimiento de los Reglamentos, manuales de procedimientos y directivas de créditos y ahorros.

2.5. Seguimiento de medidas correctivas de supervisión

Responsable		Actividad
1. Jefatura de supervisión de agencia.		1.1 Deriva a los supervisores de créditos y supervisores de ahorros y operaciones, el levantamiento de las observaciones realizadas por el personal de créditos o ahorros involucrados en las observaciones, determina en las visitas de supervisión disponiendo su seguimiento y verificación del cumplimiento de la implementación de las recomendaciones y levantamiento de observaciones, en los siguientes viajes de supervisión.
		2.1 Efectúan el seguimiento y verificación del cumplimiento de la implementación de las recomendaciones y levantamiento de observaciones, en los viajes de supervisión realizados.
2. Supervisores de Créditos y supervisores de ahorros y operaciones.		2.2 Informan sobre esta actividad, en los informes de visita de supervisión.

2.6. Evaluación del plan de trabajo anual de supervisión de agencias

Responsable	Actividad
1. Jefatura supervisión de agencias	1.1 Trimestralmente evalúa el nivel del avance de las visitas de supervisión a las agencias y oficinas especiales.
	1.2 Prepara el informe trimestral de gestión de supervisión de agencias y presenta a la gerencia central de créditos y la gerencia central de ahorros

	y finanzas, manteniendo una copia como cargo en el archivo respectivo.
2. Gerencia central	2.1 Recibe el informe trimestral de gestión de supervisión de agencias. 2.2 Toma conocimiento y evalúa el informe trimestral de gestión de supervisión de agencias.

2.7. Archivo documental

Responsable	Actividad
1. Personal de supervisión de agencias	1.1 Una vez concluida la labor de supervisión y emitido el informe correspondiente, Se procede al archivo de los informes, papeles de trabajo y otros documentos, ordenado por agencias y oficinas especiales. 1.2 Mantiene la custodia de los archivos correspondientes a los informes, papeles de trabajo y correspondencia del departamento del ejercicio anual. 1.3 Envía el archivo central de los documentos correspondientes a ejercicios anteriores, considerando su vigencia e importancia.

3. Determinación del número de días para las visitas de supervisión

El periodo de visitas de supervisión de créditos, es de diez días como mínimo para las agencias y de cinco días mínimo para las oficinas especiales de caja Cusco con la finalidad de realizar un trabajo y supervisión y control más eficaz y profundo. Se podrá ampliar el periodo de visitar tomando en cuenta el tamaño de la agencia u oficina especial, su categoría de riesgo y el número de analista de créditos.

Cada supervisor de créditos deberá tener como máximo seis (06) agencias como máximo a su cargo, para tener un mejor control y seguimiento de todos los casos observados y de todos los analistas involucrados. Además, deberán realizar mínimamente visitas de supervisión de agencias con frecuencias máximas de dos meses.

4. Actividades de supervisión preventiva

Responsable	Actividad
1. Supervisor de créditos	Participación en los comités de créditos, comité ampliado regional y mediana empresa 1.1 Participa de manera activa en el comité de créditos de las agencias desde el inicio hasta la culminación, con la finalidad de mejorar la calidad de los comités de créditos,

reforzar la aplicación de la tecnología crediticia y exigir el cumplimiento de la normatividad de créditos.

- 1.2 Revisa los expedientes de créditos expuestos en comité de créditos, los mismos que deben contener toda la documentación sustentatoria de acuerdo al perfil del cliente y tipo de crédito, documentos que deben ser consistentes y validados por el analista de créditos.
 - 1.3 Verifica que las informaciones contenidas en los Estados Financieros elaborados por los analistas de créditos sean consistentes, acorde al tipo de actividad evaluada y tamaño de negocio.
 - 1.4 Realiza las observaciones que corresponde a la sustentación y evaluación crediticia efectuada por el analista en el comité, recomendando se regularice las observaciones formuladas por el comité, para su aprobación y desembolso posterior.
 - 1.5 De ser el caso, realizar las visitas de verificación al negocio y/o domicilio del cliente, según corresponda para validar la información registrada en el expediente de créditos que fue expuesta en el comité de créditos.
Revisión de una muestra diaria durante la visita de supervisión en la agencia u oficina especial, de los expedientes de créditos aprobados por desembolsar (ventanilla)
 - 1.6 Selecciona diariamente durante la visita de supervisión, un número determinado de expedientes aprobados por desembolsar, a fin de identificar inconsistencias en la aplicación de la normativa de créditos.
 - 1.7 De ser el caso realiza las visitas de verificación al negocio y domicilio del cliente, según corresponda para validar la información registrada en el expediente de crédito.
 - 1.8 En la revisión de créditos institucionales, verifica si el crédito otorgado se encuentra registrado en el SICMAC en el convenio correspondiente, debiendo verificar la vigencia del convenio con el reporte alcanzado por la jefatura de consumo.
 - 1.9 Verifica el cumplimiento de las responsabilidades asignadas al administrador de agencia u oficina especial en el reglamento general de créditos, referido a crédito institucional con descuento por planilla.
Talleres de capacitación para evaluación de créditos
 - 1.10 Selecciona un tema donde se tiene mayores debilidades en su aplicación o poco conocimiento por lo sano es de créditos ejecutando el taller.
Capacitación sobre la normatividad de créditos
 - 1.11 Capacita sobre aspectos que considere importantes en la etapa de evaluación y aprobación de créditos.
-

5. Actividades de supervisión posterior

Responsable	Actividad
1. Supervisor de créditos	Revisión de una muestra de los créditos desembolsados el último mes
	1.1 Selecciona la muestra del aplicativo reporte de supervisión de créditos del IBusiness, considerando los siguientes criterios: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Expedientes desembolsados la última semana del mes. ✓ Expedientes desembolsados por monto, tipo de crédito, campaña y otros que se considere de importancia. ✓ Asimismo, selecciona una muestra de expedientes desembolsados que se encuentren con días de retraso en las primeras cuotas.
	1.2 Revisan en los expedientes de crédito en los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Asignación correcta del perfil de riesgo del cliente, de acuerdo al reglamento general de crédito. ✓ Aplicación de la metodología para el otorgamiento de créditos (evaluación económica financiera) establecido en Reglamento General de Créditos. ✓ Requisitos y condiciones por tipo de crédito Productos y Campañas de Créditos. ✓ Y otros aspectos que se considere de importancia.
	1.3 En la revisión de créditos institucionales se verifica si el crédito otorgado se encuentra registrado en el sistema en el convenio correspondiente, debiendo verificar la vigencia del convenio con el reporte alcanzado por la jefatura de consumo.
	1.4 Realizan las visitas de verificación el negocio, empleo y o domicilio de los clientes con la finalidad de validar in situ los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> ✓ La existencia de la actividad económica, propiedad y vigencia del negocio. ✓ Contrastar la evaluación económica realizada por el analista de crédito. ✓ Verificar el cumplimiento del plan de inversión del crédito. ✓ Otros aspectos observados en la etapa de revisión de los expedientes de crédito.
	Revisión de una muestra de los créditos en mora en la primera y segunda cuota (mora temprana)
	1.5 Genera del y Business el reporte: listado de mora y filtro de los créditos con primera y segunda cuota en mora, priorizando los créditos del analista con mayor porcentaje del nivel de morosidad, créditos con las

mismas direcciones, entre otros criterios del supervisor.

1.6 Revisa el expediente de créditos, Verificando el cumplimiento de la normativa de créditos.

1.7 Verifica el seguimiento efectuados para la recuperación del crédito.

1.8 Realizar las visitas de verificación al negocio, empleo y domicilio de los clientes con la finalidad de validar in situ los siguientes aspectos:

✓ La existencia de la actividad económica, propiedad y vigencia del negocio.

✓ Los motivos o causas que generaron el incumplimiento del cronograma de pagos.

Revisión de libros de control

Libro de actas del comité de créditos

1.9 Verifica el registro total de los créditos aprobados, que esté con la información completa.

1.10 Verifica el registro de firmas y sellos de los participantes en el comité de créditos.

Libro de actas de comité de mora

1.11 revise el cumplimiento de la realización de los comités de mora, establecido en el Reglamento Integrado de Recuperación es Cobranzas Judiciales y Contratos.
