

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



SERVICIOS PROFESIONALES

**“EXPERIENCIA LABORAL – BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN:
ANALISTA SENIOR MASTER DE CRÉDITOS
EN LA CAJA AREQUIPA”**

Presentado por el Bachiller:

BRUNO CESAR ZEGARRA APARICIO

Para optar el Título Profesional de

Licenciado en Administración

**AREQUIPA – PERÚ
2019**

PRESENTACIÓN

SEÑOR RECTOR DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA.

SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO

De acuerdo a la Ley Universitaria, al Estatuto de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa y al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Administración, tengo a bien presentar el informe **“EXPERIENCIA DE LA PROFESIÓN LABORAL – BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN: ANALISTA SENIOR MASTER DE CRÉDITOS EN LA CAJA AREQUIPA 2009-2019”** con el único fin de optar el Título profesional de Administrador.

El Informe recoge mi experiencia después de obtenido el grado de bachiller y haber prestado servicios técnico-profesionales durante más de tres años consecutivos en labores propias de la especialidad en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa, experiencia iniciada el año 2009 y continuada con la asunción de mayores responsabilidades técnico-profesionales comprendidas en el cargo que actualmente desempeño: Analista Senior Máster de Créditos. Cargos que requieren de la aplicación, adecuación y adaptación de las enseñanzas asimiladas durante mi estancia en la Universidad Nacional de San Agustín en las asignaturas componentes del plan de estudios de la Escuela Profesional de Administración.

Es sustantivo expresar mi reconocimiento y agradecimiento por la labor desplegada por el personal docente y el complemento administrativo, sin cuyo compromiso no habría sido posible la culminación de mis aspiraciones de superación académica y personal. Sentimientos que hago extensivos a los señores integrantes del jurado por su atención especializada al presente informe.

Arequipa, 19/12/2019

Bruno Cesar Zegarra Aparicio

AGRADECIMIENTO

Dios gracias por siempre estar en mi corazón, eres la fuerza junto a mi familia que ilumina mi camino y son el motor de que pueda seguir avanzando en este camino de la vida.

Cuando caigo me das fuerza a seguir luchando y me pones a prueba aprendiendo de mis errores y me haces ver que los problemas están para resolverlos y hay que ir aprendiendo de cada uno de ellos.

Agradezco mucho el apoyo de mi familia ya que sin ellos, sin sus deseos y el empuje que me han dado durante todo este tiempo hubiera sido más complicado el desarrollo de este trabajo de servicios profesionales.

No ha sido sencillo el camino que he recorrido hasta ahora, pero agradezco de corazón el apoyo, los aportes y el sincero amor que me han brindado familia y amigos.

Este es un paso más, pero muy importante en mi vida ya que se vienen nuevos retos y seguiré luchando siempre con la gracia de ti padre que me das fuerzas para seguir y llegar cada vez más lejos.

DEDICATORIA

Al creador de todas las cosas, nuestro Señor quien me da fuerzas para seguir librando batallas aunque duras pero sé que con su amor y siempre teniendo fe vamos librando una a una y por más duras que sean estas vamos saliendo victoriosos.

Este trabajo de servicios profesionales lo dedico a mi esposa con quien nos sacrificamos para ir logrando los objetivos que nos proponemos y darle a nuestros hijos siempre una mejor calidad de vida, a mis hijos quienes me dan la fuerza de seguir luchando y superándome día a día, también quiero dedicársela a mis padres quienes siempre han confiado y creído en mi persona, por ese amor tan grande que me tienen y les tengo.

A mi familia en general ya que su apoyo incondicional también suma en una persona a seguir insistiendo en el logro de sus objetivos

Este nuevo logro es gracias a todos ustedes, he logrado concluir una tarea por demás decir difícil y en la que me he demorado más de lo que hubiera querido, pero gracias a Dios principalmente que me da la fuerza he podido concluir con este gran objetivo en mi vida.

RESUMEN

El presente informe de servicios profesionales describe las funciones administrativas y operativas como analista Sénior Master de créditos en Caja Arequipa en estos nueve años.

Hace de conocimiento lo importante que es otorgar un crédito correctamente generando así bienestar para el cliente o poblador y minimiza el riesgo de otorgamiento para la entidad financiera permitiéndole obtener rentabilidad y evitar provisiones para que esta sea sostenible en el tiempo.

Para este correcto otorgamiento se aplican políticas, reglamentos, procedimientos, metodología y herramientas que establece Caja Arequipa para que el analista de créditos realice una correcta evaluación al momento del otorgamiento del crédito, así también tenemos del seguimiento constante de la cartera de créditos que le es asignada.

Los lineamientos y directrices en Caja Arequipa son dados por los órganos directores de la institución y son trasladados a través y principalmente del Analista Sénior ya que es el quien dirige el comité de créditos conformado por analista siendo responsable de la planificación y dirección de colaboradores que lo conforman.

Es por esto el objetivo principal de este trabajo de servicios profesionales es hacer una contrastación de lo aprendido en la universidad a lo largo de los cinco años cursados en la escuela de administración ya que se tiene que adaptar, adecuar y aplicar para con las funciones administrativas y operativas que conlleva a un desempeño correcto de un analista de créditos en la Caja Arequipa.

Esto genera bienestar en el cliente y va en concordancia con el fin social de la empresa.

PALABRAS CLAVE: Créditos, analista de créditos, riesgo, morosidad, provisiones

ABSTRACT

The present professional services report describes the administrative and operational functions as a Senior Credit Analyst at Caja Arequipa in these nine years.

It makes known how important it is to grant a loan correctly generating well-being for the client or villager and minimize the risk of granting to the financial entity allowing it to obtain profitability and avoid provisions to be sustainable over time.

For the correct granting, policies, regulations, procedures, methodology and tools established by Caja Arequipa are applied so the credit analyst can make a correct evaluation at the time of granting the loan, and we need to do a constant monitoring of the loan portfolio that is assigned.

The guidelines and directives in Caja Arequipa are given by the governing bodies of the institution and are transferred through and mainly from the Senior Analyst since he is the one who directs the credit committee formed by an analyst being responsible for the planning and direction of collaborators who make up.

That is why the main objective of this professional services work is to make a comparison of what has been learned in the university throughout the five years studied in the bussiness school it has to, adapt and apply for administrative and operative functions. that lead to the correct performance of a credit analyst at Caja Arequipa.

This generates well-being in the client and is consistent with the company's social purpose.

KEY WORDS: Credits, credit analyst, risk, late payment, provisions

INTRODUCCIÓN

Este informe de servicios laborales en la **CAJA AREQUIPA** prestados durante los años 2009 - 2019, describe las funciones y actividades desempeñadas por mi persona en la empresa bajo los alcances del contrato laboral respectivo.

Son 10 años colaborando en la consecución de las metas y objetivos de la empresa que me han permitido hacer carrera desde los niveles funcionales iniciales hasta el presente cargo que desempeño, el de Analista Sénior Máster, cumpliendo con mis aspiraciones personales en concordancia con el fin social de esta empresa estatal de régimen privado, de gran trascendencia en la Región Arequipa y el País. Así, correspondí con eficacia en los diferentes cargos de administración y gestión que me designaron.

La metodología empleada en el desarrollo del presente informe, es de carácter descriptivo, consiste necesaria y suficientemente en una contrastación de lo aprendido en la Universidad a lo largo de 5 años académicos en la Escuela Profesional de Administración y las funciones que me fueron asignadas en la Caja Municipal Arequipa, donde vengo prestando mis servicios pre-profesionales.

El informe ha sido ordenado comenzando por la información académica del autor, y, luego distinguir los aspectos institucionales de la empresa, relevantes para el caso. En el tercer capítulo, concentro mis esfuerzos en la identificación de las contingencias que en la empresa he tenido que afrontar en el cumplimiento de las tareas asignadas como parte de los cargos administrativos que he ido asumiendo. Finalmente culmino con la contrastación de lo aprendido en la universidad y las exigencias funcionales y operativas de las labores que me han correspondido desempeñar.

INDICE

Presentación	II
Agradecimiento	III
Dedicatoria	IV
Resumen	V
Abstract	VI
Introducción	VII
Índice	VIII

CAPITULO I: DATOS PERSONALES DEL EGRESADO - BACHILLER 10

DATOS PERSONALES	10
1. Estudios pre- universitarios	
2. Estudios universitarios	
3. Grados y títulos	
4. Cursos adicionales	10
5. Idiomas	11
6. Experiencia	11

CAPITULO II: CONSTITUCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA CAJA AREQUIPA – DIAGNÓSTICO 12

2.1. Constitución y misión de la empresa	12
Misión y objeto social	
2.2. Visión, valores institucionales y objetivos estratégicos	13
2.2.1. Visión	13
2.2.2. Valores institucionales (reporte anual 2018)	13
2.2.3. Objetivos estratégicos	14
2.3. Diagnóstico y clasificación de riesgo de la Caja Arequipa	
12.5.2.0	
2.3.1. Clasificación de riesgo	14
2.3.2. Gobierno corporativo	17
2.4. Estructura jerárquica – Organigrama	17
2.4.1. Gerencia Central de Administración y Operaciones	18
2.4.2. Gerencia Central de Negocios	18
2.4.3. Gerencia Central de Finanzas y Planeamiento	20
2.5. Gerencia de créditos	21
2.5.1. El analista de créditos	22
2.5.1.1. Rutina del proceso que cumple el analista de créditos	23
2.5.1.2. Descripción de las actividades del analista sénior de créditos	26
2.5.1.3. Tipo de préstamos que atiende el analista sénior	32
2.5.1.4. Funciones, competencias, requisitos mínimos, experiencia y comportamiento del analista de créditos	34

CAPITULO III: IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS Y CONTINGENCIAS DEL TRABAJO	39
III.1. Morosidad en la Caja Municipal de Arequipa	40
Soluciones	43
III.2. Administración de riesgos en la caja	47
III.3. Seguimiento y control de la mora	49
CAPITULO IV: PERFIL DEL ANALISTA DE CREDITOS Y PERFIL DEL EGRESADO DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN	53
4.1. El analista de créditos en la caja de Arequipa	53
4.2. La gestión de carteras de clientes por parte del analista De créditos	53
4.3. Funciones del analista y asignaturas del plan de estudios	54
CONCLUSIONES	60
BIBLIOGRAFIA	62
ANEXOS	63

CAPÍTULO I: DATOS PERSONALES DEL EGRESADO-BACHILLER

Nombre : Bruno Cesar Zegarra Aparicio
 Edad : 38 Años
 Estado Civil : Casado
 Nacionalidad : peruana
 D. N. I. : 41333124
 Libreta Militar : 3013497809
 Domicilio : Urbanización El Mirador de la Alameda,
 Block 4. Departamento N° 402
 Distrito : Miraflores
 Provincia : Arequipa
 Departamento : Arequipa
 Teléfono : 957838095
 Email : bzegarra@cajaarequipa.pe

1. ESTUDIOS PREUNIVERSITARIOS

Primarios : C.N. Manuel Muñoz Nájjar
 Secundarios : C.N. Independencia Americana

2.

Pre – grado : Escuela Profesional de Administración –
 UNSA 2000 – 2007

3. GRADOS Y TÍTULOS

Grados Académicos : Bachiller en Administración UNSA - marzo
 2008

4. CURSOS ADICIONALES

- 4.1. Prevención de lavado de activos CAJA AREQUIPA
- 4.2. Programa de Administración de Negocios Financieros ESAN

4.3. Programa de Administración en Negocios para las Microfinanzas
 Universidad San Ignacio de Loyola

4.4. Protección al consumidor, transparencia de la información.

4.5. Técnicas modernas y eficaces para la recuperación de
 Créditos SOCIEDAD DEL RIESGO FINANCIERO

5. IDIOMAS

– Inglés: Nivel Básico

6. EXPERIENCIA

Centro Laboral : Caja Municipal de Ahorro y Créditos de
 Arequipa S.A.

Cargo : Analista de créditos (2009-2011)
 Encargado de la promoción, captación,
 evaluación, seguimiento y recuperación de
 créditos.

Cargo : Analista Sénior de créditos. (2012-2019)
 Encargado de la promoción, captación,
 evaluación, seguimiento y recuperación de
 créditos; además, ser líder y responsable de
 los objetivos de un comité de analistas donde
 se realizan labores de planificación y
 seguimiento, así como de aprobar créditos.

Condición : Nombrado

Tiempo de Servicios : Desde el 2009 hasta la fecha

CAPITULO II

CONSTITUCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA CAJA AREQUIPA

2.1. CONSTITUCIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa se constituyó como asociación sin fines de lucro (ONG) por Resolución Municipal Nro. 1529 del 15 de julio 1985, al amparo del Decreto Ley Nro. 23039, suscribiéndose la Escritura Pública de constitución y estatuto el 12 de febrero de 1986 ante el Notario Público Dr. Gorky Oviedo Alarcón. Está inscrita en los Registros Públicos de Arequipa en el rubro “A” ficha 1316, de personas jurídicas. Su único accionista desde su constitución es el Municipio Provincial de Arequipa.

Su funcionamiento fue autorizado por Resolución de la Superintendencia de Banca y Seguros Nro. 042-86 del 23 de enero de 1986, la misma que le confiere como ámbito geográfico de acción las provincias del departamento de Arequipa, además de comprender todo el territorio nacional.

La Caja Arequipa es una empresa especializada en la micro intermediación financiera, inició operaciones el 10 de marzo de 1986 con el objetivo de beneficiar a los diversos sectores de la población que no contaban con acceso a la banca tradicional.

MISIÓN U OBJETO SOCIAL

Mejorar la calidad de vida de los emprendedores del Perú, ofreciendo servicios financieros rápidos y flexibles (Reporte Anual 2018).

Realizar operaciones de financiamiento preferentemente a las micro y pequeñas empresas a partir de la captación de recursos del público.

Brindar servicios de intermediación micro financiera de calidad, con compromiso hacia nuestros clientes y colaboradores.

En la actualidad sus actividades están normadas por el Decreto Supremo 157-90-EF, y, puede desarrollar todas las operaciones que le permite la Ley 26702 – Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros.

2.2. VISIÓN, VALORES INSTITUCIONALES Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS

2.2.1. Visión

Ser líder en la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes en la industria de microfinanzas a nivel nacional. **(Reporte Anual 2018).**

2.2.2. Valores institucionales (Reporte Anual 2018).

Integridad.

Generamos confianza y actuamos de manera coherente con nuestros principios éticos, reglamentos internos y valores organizacionales.

Colaboración.

Trabajamos en forma coordinada complementando habilidades y conocimientos para alcanzar objetivos compartidos, dando crédito a los demás por sus contribuciones y logros.

Eficacia.

Cumplimos con los objetivos propuestos de manera consistente aún bajo circunstancias difíciles, alcanzado los resultados esperados.

Servicio.

Cultivamos relaciones sólidas y de largo plazo con nuestros clientes, logrando superar sus expectativas dando lo mejor de nosotros.

2.2.3. Objetivos estratégicos

Crecimiento, participación de mercado.

Fortalecimiento institucional.

Rentabilidad.

2.3. Diagnóstico y clasificación de riesgo de la Caja Arequipa**2.3.1. Clasificación de riesgo¹.**

	Clasificación Actual	Clasificación Anterior
Institución	B+	B+

* Informe con cifras auditadas a diciembre 2018.

Clasificaciones otorgadas en Comités de fecha 18/03/2019 y 17/09/2018.

Fundamentos

La clasificación de riesgo otorgada a la Caja Arequipa se fundamenta en lo siguiente:

El posicionamiento en el mercado. La Caja se ubica como la primera institución dentro del sistema de Cajas Municipales y como la octava entidad financiera del país con un saldo de colocaciones brutas de S/

¹ Informe Anual de Apoyo y Asociados a Fitch Ratings – marzo de 2019

4,699.4 millones (incremento de 12.4% respecto a fines de 2107), con una presencia en casi todos los departamentos del país (con excepción de Tumbes, Amazonas y Loreto) y una fuerte distribución de puntos de atención (134 oficinas, 24 oficinas compartidas con el Banco de la Nación, 197 cajeros automáticos, 1,133 cajeros corresponsales). Asimismo, en relación a los niveles de utilidad, la Caja también se ubica en la octava posición, con un monto registrado de S/. 127.0 millones.

Adecuados índices de morosidad. Se debe señalar los esfuerzos realizados por la Gerencia Mancomunada en el control crediticio, con la finalidad de registrar adecuados índices de morosidad y de calificación de cartera. De esta manera, los ratios de cartera de alto riesgo ajustado y cartera pesada ajustado, los cuales incluyen los castigos realizados en los últimos 12 meses, ascendieron a 9.4% y 9.6% respectivamente, a diciembre 2018 (9.2% y 9.6%, a fines del 2017), manteniéndose por debajo de los obtenidos por el sistema de Cajas Municipales (10.8% y 10.7%, respectivamente).

Los altos niveles de cobertura de cartera. Tanto la cobertura de cartera atrasada como de cartera de alto riesgo se mantuvieron por encima del 100% (174.0% y 118.7%, respectivamente). Ambos ratios fueron superiores a los registrados por el sistema de Cajas Municipales (129.6% y 95.8%, respectivamente). Además, cabe resaltar que la institución mantiene como política, cubrir como mínimo el 100% del total de la cartera pesada (deficiente + dudosa + pérdida).

La estructura de financiamiento. En cuanto a la estructura de fondeo, la Caja cuenta con una amplia y sólida base de clientes (963,300 depositantes), de esta manera, la estructura de fondeo no solo es atomizada, sino también diversificada. Respecto a lo anterior, cabe señalar que los 10 y 20 principales depositantes representaron el 6% y 7 % del total de depósitos, respectivamente. Además, cuenta con

financiamientos provenientes de instituciones locales e internacionales, así como valores en circulación en el mercado de capitales.

Niveles óptimos de rentabilidad. La institución exhibió índices de rentabilidad superiores a los del año anterior, producto entre otros de los mayores ingresos financieros obtenidos, dado el crecimiento de cartera, y una menor injerencia tanto de los gastos financieros como de los gastos operativos. De esta manera, se obtuvieron un ROA y ROE de 2.4% y 19.3%, respectivamente (2.2% y 18.1%, respectivamente, a diciembre de 2017), manteniéndose por encima de lo mostrado por el sistema de Cajas Municipales (1.5% y 11.2%, respectivamente).

De otro lado, se debe señalar que la Caja Arequipa registró ratios de capital global (RCG) y de capital global ajustado (por provisiones sobre cartera pesada) de 14% y 14.9%, respectivamente. No obstante, se registraron índices de RCG nivel I (incluye solo el patrimonio efectivo nivel I) y de RCG I ajustado de 10.9% y 11.8%, respectivamente, los cuales son inferiores a los que muestran otras instituciones con clasificación similar. Considerando lo anterior, destaca la importancia de tomar medidas, entre ellas, un mayor fortalecimiento patrimonial, que permitan mantener indicadores adecuados.

Referente a lo anterior, cabe indicar que en enero 2019 se captó un nuevo crédito subordinado con COFIDE por un monto de S/. 25 millones, lo que contribuyó a elevar el RCG a 14.2%. asimismo, se viene negociando un nuevo crédito subordinado por S/.36 MM, el cual se espera desembolsar en el segundo trimestre del presente año, lo que permitiría mantener el indicador en mención aproximadamente en el nivel actual.

2.3.2. Gobierno Corporativo: Según la estructura de las Cajas Municipales, la toma de decisiones recae en dos órganos: el Comité Directivo y la Gerencia. El primero de ellos está integrado por 7 miembros: tres representantes de la Municipalidad, un representante de la iglesia, uno de COFIDE, uno de los microempresarios y uno de la Cámara de Comercio. Por su parte, la Gerencia Mancomunada está conformada por tres gerentes y asumen funciones ejecutivas actuando de manera conjunta.

Dicha estructura busca equilibrar las fuerzas y evitar la politización. Sin embargo, existe un riesgo potencial, considerando la participación relativa de los representantes de la Municipalidad dentro del Directorio. Es importante señalar que en Julio 2018 se nombró a un nuevo gerente de Administración y Operaciones.

2.4. ESTRUCTURA JERARQUICA – ORGANIGRAMA

El organigrama es una representación de la estructura organizativa de una entidad, tiene como propósito presentar el conjunto de la empresa de forma que el interesado pueda distinguir las unidades, departamentos u oficinas en que se descompone la empresa para mejor administrarla. Permite graficar las interrelaciones establecidas entre las unidades, departamento u oficinas, sean de orden jerárquico o competenciales.

Las empresas e instituciones de diferente naturaleza no pueden prescindir de estos esquemas, que devienen indispensables para una eficaz dirección.

Están formulados en total congruencia con instrumentos administrativos como el Manual de Organización y Funciones u otros semejantes.

El organigrama muestra que la Caja tiene tres grandes órganos de línea:

- Gerencia de Administración y Operaciones
 - Gerencia de Negocios
 - Gerencia de Finanzas y Planeamiento.

Como tales, estas gerencias están orientadas directamente a los objetivos de la empresa, tienen las prerrogativas institucionales para definir y ejecutar todos los asuntos que hacen posible alcanzar los objetivos de la empresa.

2.4.1. Gerencia Central de Administración y Operaciones

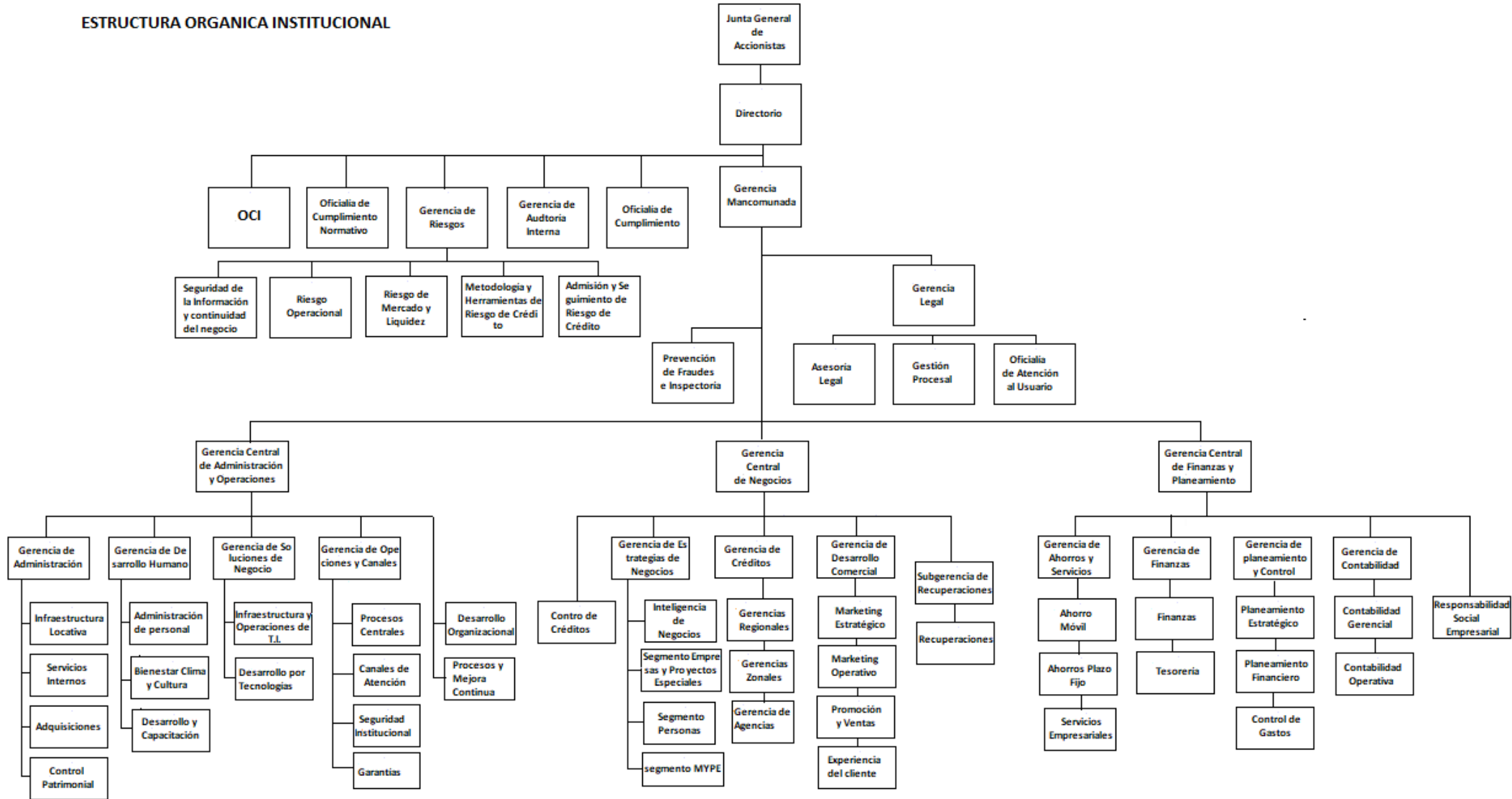
Tiene asignada planificar y dirigir las acciones que permitan un constante y oportuno flujo de recursos humanos, materiales y tecnológicos hacia las distintas unidades en que se organiza la Caja.

Establece y controla los lineamientos relacionados a la gestión integral del personal, las adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios necesarios para la operación de la empresa, la operativa de los diversos canales de contacto con el público y clientes, la mejora continua de los procesos y su normativa relacionada, el apoyo de tecnologías de información y comunicaciones en todos los ámbitos de acción de la institución, sus proyectos de ampliación física de instalaciones y su mantenimiento y seguridad.

2.4.2. Gerencia Central de Negocios

Genera las estrategias para la creación y mantenimiento de productos y servicios que proporcionen bienestar a nuestros clientes buscando la eficiencia, rentabilidad, diferenciación e innovación; con personal comprometido, capacitado y alineado a los objetivos corporativos.

ESTRUCTURA ORGANICA INSTITUCIONAL



APROBACIÓN: Acuerdo e Directorio Memorando 394-2017/GMAN

FECHA: 11-07-2017

2.4.3. Gerencia Central de Finanzas y Planeamiento

Es el órgano encargado de planificar, organizar y dirigir la aplicación de los planes institucionales que permitan la gestión eficiente de los recursos financieros de la Caja, la gestión del proceso de planeación estratégica y el control eficiente de los ingresos y gastos.

Establece la estrategia financiera que permita atender eficazmente los lineamientos establecidos en el Plan Estratégico de la Caja.

Supervisa y establece normas y políticas para controlar las actividades de los Sistemas de Administración Financiera, Presupuesto, Tesorería y Contabilidad.

Realiza las acciones necesarias para la concertación de financiamiento tales como créditos internos y externos a corto, mediano y largo plazo y otras modalidades como fideicomisos y emisión de bonos.

Supervisa el proceso de formulación, ejecución, evaluación y control del Plan Estratégico institucional de la Caja.

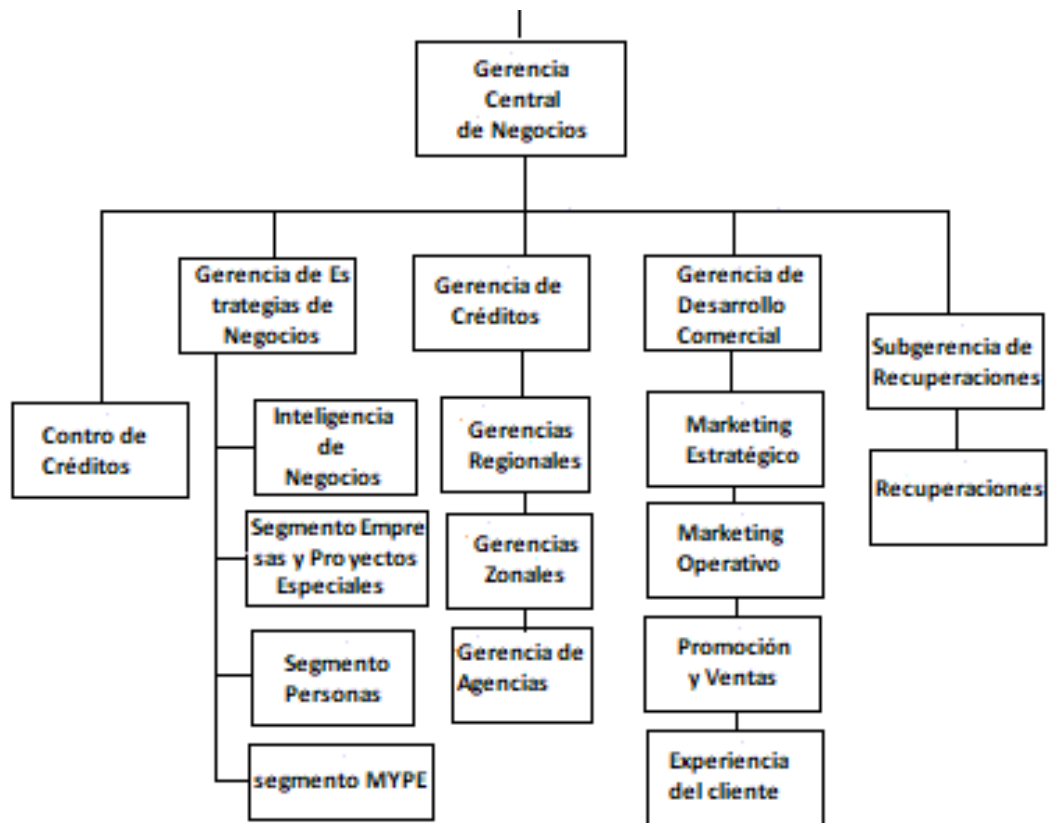
De estas tres gerencias, para este trabajo-informe laboral pre profesional, debemos concentrarnos en la segunda: Gerencia Central de Negocios, pues dentro de ella se encuentra el área o departamento al que pertenece la instancia y funciones correspondientes a mi desempeño laboral en la Caja. Dentro de ella, hay tres gerencias:

Gerencia de Estrategia de Negocios

Gerencia de Créditos

Gerencia de Desarrollo Comercial

El organigrama específico para esta Gerencia Central de Negocios es...



La gerencia bajo la cual están comprendidas las funciones que directamente debo cumplir, como todo analista de créditos, es la GERENCIA DE CRÉDITOS. Y, a ella paso a escrutar.

2.5. GERENCIA DE CRÉDITOS.

Establece las estrategias que deben permitir el incremento de la participación de la Caja en el mercado micro financiero, buscando en forma constante la optimización de los índices de morosidad, promoviendo el desarrollo de nuevos productos y controlando la calidad de las actividades relacionadas al otorgamiento de créditos.

Según el organigrama esta gerencia se organiza en 3 dependencias:

Gerencias Regionales

Gerencias Zonales

Gerencias de Agencias

Como analista de créditos pertenezco a la Gerencia de Agencias, sobre la cual paso a ocuparme.

GERENCIA DE AGENCIAS

Objetivo. – Dirige y ejecuta las principales actividades de la agencia para cumplir los objetivos que le han sido asignados en el plan estratégico institucional y en el plan operativo para su agencia. Velando por el cumplimiento y control de las normas que rigen sus funciones y las del personal de su agencia.

2.5.1. EL ANALISTA DE CREDITOS. -

La función que define el rol del Analista de Créditos es única: otorgamiento de créditos.

Pero, esta función implica una serie de condiciones, recursos, técnicas y marcos normativos.

El principal normativo viene explicado en instructivos, que es el documento que contiene las especificaciones técnicas del desarrollo de la labor del Analista.

En el instructivo se precisa la secuencia de actividades involucradas en el otorgamiento de créditos. En el instructivo se especifica recursos, el empleo de los mismos hasta la labor de control.

Todo detalle del instructivo está comprendido en alguna norma o reglamento, por ejemplo, el Reglamento de Créditos, Catálogo de productos y otras guías.

Es de destacar que un momento especial y de gran responsabilidad de un analista de créditos es el de identificar o formular el perfil del cliente, para lo que también existen las normativas pertinentes.

2.5.1.1. RUTINA DEL PROCESO QUE CUMPLE EL ANALISTA DE CRÉDITOS.

Enfocaremos sucintamente la intervención del Analista de Créditos desde el primer encuentro con el interesado en obtener un crédito hasta la culminación del proceso de entrega del préstamo.

Podemos distinguir tres grandes momentos en el rol del analista, desde que establece contacto inicial con el probable cliente hasta que culmina con la entrega del préstamo.

Precalificación. -

Empieza con el primer acercamiento al probable prestatario, que puede ser esencialmente aproximándonos al centro de trabajo o al hogar del identificado.

Se ilustra al cliente sobre las líneas de crédito que ofrece la Caja, atendiendo toda consulta o aclaración que formule, como hace todo buen vendedor.

Se recurre a la Central de Riesgo del Cliente para verificar los antecedentes financieros de la persona entrevistada. Si califica para el crédito imprime el reporte de la Central de Riesgo.

Si el entrevistado en nuestra opinión es un cliente potencial, entonces, según se trate de un nuevo o cliente antiguo, se ingresa a Bantotal, la información correspondiente. Si se trata de una persona jurídica hay que insistir en la investigación sobre las personas que dirigen aquella asociación.

Termina esta etapa, con la calificación positiva o negativa de la precalificación. Si aprueba la precalificación se formula la solicitud a nombre del interesado o interesados.

Evaluación. –

Se realiza visita inopinada al domicilio o centro de trabajo del cliente y extiende visto bueno a la solicitud de crédito si el interesado cumple con entregar con los requisitos indicados en la etapa anterior.

Investiga y acumula referencias del solicitante, mediante entrevista a los vecinos o compañeros de trabajo.

Acompaña fotografías del domicilio y/o centro de trabajo y otras referencias que sirvan para confirmar o atenuar la sensación de alerta por el compromiso que estamos asumiendo en representación de la Caja.

El analista de créditos organiza el expediente, según se trate de un crédito para consumo, de Mivivienda o agrícola y, firman el expediente el interesado y el analista de crédito, sello de por medio.

Hasta aquí sólo interviene el Analista de Créditos, en adelante más personal de la Caja debe intervenir.

El auxiliar de garantías es el segundo funcionario de la Caja que interviene, en apoyo al Analista. El auxiliar de garantías revisa el expediente y según sea aprobado o no, pone su visto bueno, en el plazo máximo de 24 horas. Si es positivo envía el expediente al Jefe de Plataforma de Servicio. Si es persona jurídica el interesado se activa el protocolo para instalar las garantías reales. Igual se procede si las garantías son CTS o depósitos a plazo fijo.

Entonces, el analista de créditos procede con la evaluación económica financiera, que incluye el análisis de ratios financieros, también verifica los alcances del riesgo cambiario.

Aprobación del crédito.

Acabada la evaluación financiera, el expediente se eleva al Comité de Créditos y lo sustenta.

El Comité de Créditos evalúa el expediente verificando lo siguiente:

- Que la información contenida en la solicitud de créditos esté correcta y completa.
- Central de riesgo del cliente
- Resultado del reporte de Pre Calificación
- Plan de inversión
- Garantías presentadas (reales o no reales)
- Evaluación crediticia, información socio económica (Análisis cuantitativo, sustentado con el Análisis Horizontal y Vertical para la pequeña y mediana empresa
- Ratios formuladas por el analista
- Cruces de información de acuerdo al tipo de crédito
- Verificar los factores externos que afectan o afectarían el flujo de caja del cliente, su proyección en el tiempo de vida de la propuesta de crédito.
- Verificar factores internos (análisis cualitativo)
- Concordancia de los estados financieros presentados por el analista de créditos y los estados financieros presentados por el contador para créditos de mediana empresa

Con el visto bueno del Comité de Créditos, según corresponda intervienen el Analista Sénior, Gerente de Agencia, Gerente Regional Zonal, Gerente Regional para realizar una visita al cliente para evaluar la consistencia de la información.

FINAL DEL PROCESO. - Se entrega el crédito.

2.5.1.2. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL ANALISTA SENIOR DE CRÉDITOS.

ACTIVIDADES GENERALES Y ESPECÍFICAS

El analista sénior de Créditos esencialmente:

Dirige, Supervisa y controla las actividades operativas de la empresa en el ámbito administrativo de créditos de acuerdo a las metas establecidas y designadas en ausencia del Administrador (para funciones de colocación).

Ejecuta y controla la recuperación de créditos en situación de mora y judicial a favor de la CMAC Arequipa órgano de apoyo a la Jefatura del departamento Servicio Legal de Créditos (para funciones de cobranza).

Cumple y hacer cumplir las normas, reglamentos y procedimientos de la institución, de acuerdo a las funciones específicas

Supervisión Recibida.

- Administrador de Agencia.

Supervisión ejercida.

- Analistas de crédito,

Niveles de coordinación interna.

- Coordinación con la gerencia de créditos, Sub Gerencia de Créditos, Jefa-tura Regional, administradores de agencia, analistas de crédito, asistente y auxiliar del servicio legal de créditos.

Niveles de coordinación externa.

- Coordinar con los clientes y público en general vinculado a créditos de la CMAC Arequipa, con clientes en situación de mora y judicial.

FUNCIONES GENÉRICAS DEL ANALISTA SENIOR.

1. Ser responsable de la verificación de la autenticidad de los documentos usados en el proceso crediticio.
2. Ser responsable del crédito desde su colocación hasta su recuperación y de la morosidad de la cartera administrativa.
3. Mantenerse en permanente contacto con los clientes a los que se ha otorgado créditos porque su naturaleza y monto necesitan esta clase de seguimiento.
4. Ser responsable de los actos asignados a su cargo, así como ejercer facultades de la representación para procesos administrativos, judiciales o de cualquier tipo, tal como se indica en los poderes de categoría "B" otorgados, y que son parte de este documento.
5. Ser responsable por la omisión de faltas leves, graves o muy graves de acuerdo a lo indicado por el Reglamento de Sanciones aplicable a personas naturales y jurídicas que se encuentran bajo la supervisión de la Superintendencia de Banca y Seguros. Dicho Reglamento de Sanciones forma parte de este documento.
6. Ser responsable de la confidencialidad de la información a la que tiene acceso tanto en lo referente a las operaciones propias así como en el ámbito administrativo. La confidencialidad debe

cumplirse aún si el trabajador haya dejado de laborar en la Caja Municipal de Arequipa.

7. Ser responsable de efectuar las diligencias necesarias para corroborar o confirmar la veracidad o autenticidad de los documentos e informaciones proporcionadas por el cliente, cruzando dicha información con terceras personas de donde provenga o no la información.
8. Ser responsable de la veracidad de la información y cifras de la evaluación que determine la evaluación que determina el crédito; la adulteración o información errónea para beneficiar al cliente u obtener beneficio personal, será catalogado como falta grave.
9. Ser responsable de la custodia de los expedientes de créditos que están en su cartera.
10. Ser responsable del cumplimiento de la normatividad interna y externa vigente.
11. Ser responsable directo de todas las observaciones a sus funciones.
12. Ser responsable de realizar la gestión necesaria para lograr la actualización de EE.FF. en lo que se refiere a créditos comerciales.
13. Cualquier otra actividad inherente a su función debidamente aprobada por su jefe inmediato superior y remitido por escrito.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL ANALISTA SENIOR

De acuerdo a las etapas que comprende o que exigen las funciones del analista sénior se pueden distinguir detalladamente las actividades específicas que implican el cumplimiento de sus funciones. Para ello agrupamos sus actividades en dos grandes ítems:

1. COLOCACIONES.

- a) Promocionar los créditos adoptando diversas estrategias.
- b) Informar al público sobre los servicios en Ahorros y Créditos que brinda la empresa.
- c) Informar a los clientes sobre los diferentes productos pasivos, los beneficios y los requisitos de los mismos, colateralmente a la colocación de créditos y sin crear dependencia para su otorgamiento.
- d) Captar y calificar a los clientes potenciales.
- e) Realizar arqueos de pagarés y garantías a fin de mes.
- f) Verificar la autenticidad de los datos proporcionados por los clientes ya sea en la empresa o el domicilio.
- g) Verificar los antecedentes crediticios de los clientes usando las centrales de riesgo.
- h) Evaluar la capacidad y voluntad de pago de los clientes de crédito.
- i) Verificar que los créditos propuestos se sujeten a las normas y regulaciones de la empresa, en concordancia con las normas legales vigentes.
- j) Verificar y comunicar a la unidad correspondiente (Secretaría de Gerencia o Recursos Humanos según corresponda) si el cliente está incluido en la base de datos de personas vinculadas de la CMAC - Arequipa.
- k) Cuando el cliente sea parte de un grupo económico, deberá evaluar al grupo económico en forma consolidada, de acuerdo a los procedimientos establecidos para los grupos económicos.
- l) Evaluar los expedientes de créditos en Comité de Crédito, evaluando sus propuestas de crédito.
- m) Aprobar los créditos de acuerdo a lo establecido en los niveles de aprobación de comités de créditos.
- n) Participar en la constitución de garantías que respaldan el crédito.
- o) Adoptar las medidas convenientes para evitar la morosidad, informando a la Administración de Agencia sobre la recuperación de créditos.

- p) Visitar y notificar a los clientes morosos y a sus fiadores de ser necesario.
- q) Supervisar el desenvolvimiento del persona a su cargo y coordinar con la administración asuntos referentes al personal.
- r) Vigilar el cumplimiento de la tecnología crediticia.
- s) Realizar visitas de cobranza para la recuperación de créditos vigentes y judiciales.
- t) Conducir los vehículos propiedad de la CMAC Arequipa de acuerdo al reglamento provisto para ello.
- u) Mantener índice de morosidad dentro de los límites fijados en sus metas.
- v) Informar a la Administración sobre el desempeño de los trabajadores.
- w) Coordinar con la Administración el cierre de operaciones de fin de mes.
- x) Aprobar créditos dentro de los montos que le corresponde.
- y) Controlar la cartera de créditos morosos en coordinación con la Administración y los analistas de créditos responsables.
- z) Informar a la Administración sobre el desenvolvimiento de los créditos refinanciados y judiciales.
- aa) Verificar antes y/o después de otorgarse créditos que por su naturaleza y monto considera necesario realizar visitas de inspección, confrontando con la información presentada en coordinación de la administración.
- bb) Coordinar con la Administración y áreas respectivas la firma y realización de convenios en la colocación de créditos.
- cc) Enviar propuestas de transacción de refinanciamiento o deudas judiciales al Analista Sénior de cobranza.
- dd) Cumplir con las funciones asignadas al Analista de Créditos.

2.- COBRANZA.

- a) Realizar visitas de seguimiento, requerimiento y administración de pago a la cartera judicial y pre-judicial según parámetros aplicados por Gerencia; utilizando herramientas tales como: Gestión telefónica, notificaciones, cartas notariales; en coordinación con los Analistas de crédito y abogados externos de ser requeridos.
- b) Gestionar la cartera de créditos morosos y judiciales en coordinación con la Jefatura de Servicio Legal de Créditos, Jefaturas Regionales y los analistas de crédito responsables.
- c) Cumplir con las metas establecidas de recuperación de créditos en mora o en cartera pre-judicial que sean asignadas.
- d) Evaluar los créditos ingresados a judicial solicitud de la Jefatura del Servicio Legal de Créditos, verificando que estos se hayan sujetado a las normas y regulaciones de la Empresa en concordancia con la normatividad leal vigente.
- e) Evaluar los créditos de clientes que ofrezcan entregar en dación de pago sus muebles o maquinaria industrial.
- f) Evaluar los créditos judiciales cuyos clientes soliciten celebrar transacciones con la CMAC Arequipa verificando la autenticidad de los datos proporcionados por los clientes.
- g) Elaborar informes para acceder a transacciones y/o dación de pago.
- h) Evaluar las propuestas de transacción judicial a solicitud del cliente o refinanciación presentadas por el analista de créditos, verificando que éste se encuentre sujeto a las normas y reglamentos de la CMAC Arequipa en concordancia con la normatividad vigente.
- i) Supervisar las labores de los gestores de mora que se encuentren a su cargo.
- j) Negociar las transacciones extrajudiciales en coordinación con la Jefatura Legal de Créditos, Abogado Externo, la Gerencia de Créditos y Jefaturas Regionales.
- k) Verificar los antecedentes crediticios de los clientes a través de las centrales de riesgo.

- l) Adoptar las medidas convenientes para evitar la morosidad, informando al Jefe de Servicio Legal de Créditos sobre la recuperación de los créditos.
- m) Verificar que los datos del cliente (dirección, domicilio, teléfono, centro laboral) sean correctos, de haber variado deberá informar al área de operaciones para su respectiva actualización.
- n) Informar sobre las gestiones y acciones realizadas para el cobro de los créditos pre-judiciales y judiciales asignados en forma permanente.
- o) Conducir los vehículos de la CMAC Arequipa, de acuerdo al reglamento vigente.

2.5.1.3. TIPO DE PRÉSTAMOS QUE ATIENDE EL ANALISTA SENIOR DE CRÉDITOS EN LA CAJA.

Teniendo en cuenta la clasificación normada por la Superintendencia de Banca y Seguros, mediante Resolución Nro. 11356 los tipos de crédito se clasifican como sigue:

- **Corporativo.**

Son aquellos créditos otorgados a personas jurídicas que han registrado un nivel de ventas anuales mayor a S/. 200 millones en los dos últimos años, de acuerdo a los estados financieros anuales auditados más recientes del deudor.

Si posteriormente las ventas anuales del deudor disminuyen a un nivel no mayor a 200 millones durante dos años consecutivos, los créditos deberán reclasificarse como créditos a Grande Empresa.

Adicionalmente, se consideran como corporativos a los créditos soberanos, a los créditos concedidos a bancos multilaterales de desarrollo, a entidades del sector público, a intermediarios de valores, a

empresas del sistema financiero, a los patrimonios autónomos de seguro de crédito y a fondos de garantía constituidos conforme a Ley.

- **Grande empresa.**

Son aquellos créditos otorgados a personas jurídicas que poseen al menos una de las siguientes características:

- Ventas anuales mayores a S/. 20 millones, pero no mayores a S/. 200 millones en los dos últimos años, de acuerdo a los estados financieros más recientes del deudor.
- El deudor ha mantenido el último año emisiones de instrumentos representativos de deuda en el mercado de capitales.

Si posteriormente, las ventas anuales del deudor excediesen el umbral de S/. 200 millones durante los dos últimos años consecutivos, los créditos del deudor deberán reclasificarse como créditos corporativos, siempre que se cuente con estados financieros anuales auditados. A sí mismo, si el deudor no ha mantenido emisiones vigentes de instrumentos de deuda en el último año y sus ventas anuales han disminuido a un nivel mayor S/. 20 millones durante dos años consecutivos, los créditos deberán reclasificarse como créditos a medianas empresas, a pequeña empresa o microempresas, según corresponda, en función del nivel de endeudamiento total del sistema financiero en los últimos 6 meses.

- **Mediana empresa.**

Son aquellos créditos otorgados a personas jurídicas que tienen un endeudamiento total en el sistema financiero superior a S/.300, 000 en los últimos 6 meses, y que no cumplan con las características para ser clasificados como créditos corporativos o grandes empresas.

Si posteriormente las ventas anuales del deudor fuesen mayores a S/. S/. 20 millones durante 2 años consecutivos o el deudor hubiese realizado alguna emisión en el mercado de capitales, los créditos del deudor deberán reclasificarse como créditos a grandes empresas o corporativos según corresponda. A sí mismo, si el endeudamiento total del deudor en el sistema financiero disminuye posteriormente a un nivel no mayor a S/. 300,000, por 6 meses consecutivos, los créditos deberán ser reclasificados como créditos a pequeña empresa o microempresas, dependiendo del nivel de endeudamiento.

Se considera también como crédito a mediana empresa a los créditos otorgados a personas naturales que posean un endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) superior a los S/. 300.000 en los últimos 6 meses, siempre que una parte de dicho endeudamiento corresponda a crédito a pequeñas empresas o a microempresas, caso contrario permanecerán clasificados como créditos de consumo.

Si posteriormente, el endeudamiento total del deudor en el sistema financiero (sin incluir créditos hipotecarios para vivienda), se redujera a un nivel no mayor a S/. 300.00 por 6 meses consecutivos, los créditos deberán reclasificarse como créditos de consumo (revolvente y/o no revolvente) y como créditos a pequeña empresa o a microempresas, dependiendo del nivel de endeudamiento y el destino del crédito, según corresponda.

- **Pequeña Empresa.**

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 pero no mayor a S/. 300,000 en los últimos seis meses.

Si posteriormente, el endeudamiento total del deudor en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda), excediese

los S/. 300,000 por seis meses consecutivos, los créditos deberán ser reclasificados a mediana empresa. A sí mismo, en caso el endeudamiento total del deudor en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) disminuyese posteriormente a un nivel no mayor a los S/. 20,000 por seis meses consecutivos, los créditos deberán reclasificarse como créditos a microempresas.

- **Micro empresa.**

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,, en los últimos seis meses.

Si posteriormente, el endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) excediese los S/. 20,000 por seis meses consecutivos, los créditos deberán ser reclasificados al tipo de crédito que corresponda según el nivel de endeudamiento.

- **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.

En cao el deudor cuente adicionalmente con créditos a microempresas o a pequeñas empresas, y un endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) mayor a S/. 300,000 por seis meses consecutivos, los créditos deberán ser reclasificados como créditos a mediana empresas.

Lo señalado en el párrafo anterior no es aplicable a los créditos otorgados a personas naturales que solo posean créditos de consumo (revolventes o no revolventes) y/o créditos hipotecarios para vivienda, debiendo permanecer clasificados como créditos de consumo

(revolventes y/o no revolventes) y/o créditos hipotecarios para vivienda, según corresponda.

- **Consumo no Revolvente.**

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

En caso el deudor cuente adicionalmente con créditos a pequeñas empresas o a microempresas, y un endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) mayor a S/. 300,000 por seis meses consecutivos, los créditos deberán ser reclasificados como créditos a medianas empresas.

Lo señalado en el párrafo anterior no es aplicable a personas naturales que solo posean créditos de consumo (revolventes y/o no revolventes) y/o créditos hipotecarios para vivienda, debiendo permanecer clasificados como créditos de consumo (revolventes y/o no revolventes) y/o créditos hipotecarios para vivienda, según corresponda.

- **Hipotecario para Vivienda.**

Son aquellos créditos otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, 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.

2.5.1.4. Funciones, competencias, requisitos mínimos, experiencia y comportamiento del analista de créditos

FUNCIONES GENERALES

- Encargado de mantener un trato directo con los prestatarios, así como de realizar la evaluación y formular la propuesta y participar en la decisión del otorgamiento del crédito, dando cumplimiento a las Políticas, Reglamentos y Procedimientos Crediticios de la CMAC Arequipa S.A.
- Responsable del cumplimiento de los objetivos y metas en saldo capital, número de clientes, índice de mora, rentabilidad y productividad de la cartera de créditos, que permitan generar mayor valor agregado a la Institución
- Mantener adecuadas relaciones interpersonales entre cada uno de los integrantes del equipo que representan y/o integran.
- Mantener un alto nivel de calidad de atención al cliente.
- Cumplir con las políticas y normas de la gestión integral de riesgos de la entidad y su adecuada aplicación de las mismas.

COMPETENCIAS

- Habilidad Analítica
- Orientación al cliente
- Negociación
- Organización y seguimiento del trabajo

REQUISITOS MÍNIMOS

Formación:

- Egresados, Bachilleres y/o Titulados de Universidades y/o Institutos Superiores de las carreras de Economía, Ingeniería Industrial, Contabilidad, Administración de Empresas, Ingeniería Económica, Administración de Negocios Internacionales, Gestión Empresarial, Administración y Marketing o carreras afines.
- Se podrá aceptar para Analistas de Créditos a egresados de otras especialidades de Universidades o de Institutos Superiores que

cumplan con un mínimo de 18 meses de experiencia como Analista en Instituciones Micro Financieras reconocidas.

Experiencia:

Para Analistas de Créditos con Experiencia:

- Experiencia mínima de dos (02) años en el Puesto.

Comportamiento:

Con actitud de ser una persona:

- Dinámica, creativa y proactiva.
- Con capacidad de análisis y amplio criterio para disponer soluciones.

CAPITULO III:

IDENTIFICACION DE PROBLEMAS Y CONTINGENCIAS DEL TRABAJO

La elaboración de este trabajo-informe da lugar de modo espontáneo a la identificación y priorización de contingencias que se han presentado en el desarrollo de las tareas y actividades que comprende mi cargo de Analista de Créditos.

Los analistas de créditos tenemos con lidiar afuera y dentro de la empresa. Afuera, los potenciales clientes con sus urgencias, necesidades y limitaciones técnicas, económicas y personales. Adentro con nuestros superiores que deben velar por los recursos patrimoniales de la Caja Municipal. En el medio el estudio que justifique la solicitud de crédito cuya elaboración corre por cuenta de nosotros.

El cumplir con las reglas de la empresa incluye el control que sobre nuestras actividades, desempeño y diligencia debe observarse para garantizar las metas y objetivos de la empresa.

Primero voy a desplegar un cúmulo de problemas y/o contingencias que afrontamos en el desarrollo de nuestro trabajo, sin ningún orden, tal como se han ido presentando en nuestros años de trabajo y nuestros recuerdos.

Relación de problemas, contingencias y/o preguntas espontáneamente organizadas (que oportunamente fueron, si era conveniente para la empresa, planteadas a las instancias superiores).

- ✓ Información necesaria para elaborar la solicitud de crédito
- ✓ Información real sobre la capacidad de pago del cliente
- ✓ El riesgo de otorgar un crédito

- ✓ El incremento de las pérdidas económicas por riesgo de crédito evidenciadas a través de la ratio de morosidad”;
- ✓ Las tasas de morosidad se incrementan;
- ✓ Variaciones negativas de la utilidad
- ✓ La recuperación de las colocaciones morosas
- ✓ Un mercado cada vez más competitivo.
- ✓ Pérdidas inesperadas para la institución.
- ✓ El costo de establecer compromisos con los clientes
- ✓ Mejorar la competitividad de la entidad financiera,
- ✓ El mayor porcentaje de clientes para la empresa
- ✓ Incumplimiento de los clientes
- ✓ La calidad de los clientes
- ✓ Adulteración de documentos para acreditar las garantías
- ✓ Suplantación de identidad de personas

Este conjunto de problemas y/o contingencias tienen una última expresión en los índices de morosidad. Por ello pasamos a detallar como asume la institución este problema, propio de las empresas financieras y de todas en general.

III.1. LA MOROSIDAD EN LA CAJA MUNICIPAL AREQUIPA

De este conjunto de problemas que indudablemente atañen a los analistas de crédito de manera directa, destacamos como principal problema la morosidad.

Distinguiendo urgencia, importancia y visibilidad entre estos problemas, indudablemente la morosidad es el más destacado problema. A lo largo de los años el problema que se ha vuelto álgido es el crecimiento de la cartera morosa y por ende el aumento de las provisiones que hace que la entidad genere menos utilidad.

Como se sabe la actividad principal de una Caja Municipal es la intermediación financiera. Las entidades financieras utilizan los recursos procedentes de clientes (pasivo) para dar financiación (activo) a estos u otros clientes. Pero las entidades financieras no tienen la garantía de que todos los préstamos que concede le sean devueltos. Existe un riesgo de que aquellos a los que se les otorga financiación incumplan con sus obligaciones o se retrasen en el pago de las mismas. Es lo que se conoce como **riesgo de crédito**.

Hay que tener en cuenta que, en algunos sectores, como las entidades que conforman el sistema financiero, la legislación proporciona una normativa de provisiones mínimas y, por tanto, cuando se concede un crédito hay que provisionar parte de él por si el crédito entra en mora; es decir, las entidades financieras realizan diferentes tipos de provisiones en su cuenta de resultados para cubrirse del llamado riesgo de crédito.

Estas pérdidas generadas por los créditos impagos, es decir la mora, se da en Caja Arequipa porque el core financiero de Caja Arequipa está dirigido a la micro y pequeña empresa donde normalmente los clientes inmersos en este universo no están formalizados lo que hace que una evaluación sea más compleja de realizar.

Hay factores adicionales a la evaluación que determina el analista o analista sénior de créditos que también tiene que ver cuando un cliente incumple en el pago de los créditos otorgados. Estos son factores externos como políticas de estado para los diferentes sectores, reglamentación y diferentes normas que regulan los mercados.

Sin embargo, la morosidad en la Caja Municipal Arequipa se encuentra en niveles manejables, como vemos en la tabla siguiente elaborado por APOYO Y ASOCIADOS para marzo del 2018, es menor a 7% y representa una evolución adecuada si lo comparamos con el año 2014

en que el conjunto de deuda deficiente, dudosa y pérdida alcanza al 9.1%.

	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17	dic-18
Calificación de Cartera					
Normal	86.8%	88.5%	90.2%	90.1%	89.9%
CPP	4.0%	3.0%	3.0%	3.2%	3.2%
Deficiente	1.4%	1.1%	0.9%	0.9%	0.9%
Dudoso	1.9%	1.4%	1.3%	1.3%	1.4%
Pérdida	5.8%	5.9%	4.7%	4.4%	4.7%

Fuente: Apoyo y Asociados. Marzo de 2019

Asimismo, puede observarse en la tabla siguiente que, en el sistema de Caja Municipales del Perú, la de Arequipa se encuentra mejor que el promedio nacional, considerando la ratio de morosidad de la Cartera de Alto Riesgo (CAR).

	C.A.R. Ajustado			C. Pesada Ajustado		
	dic-16	dic-17	dic-18	dic-16	dic-17	dic-18
Caja Arequipa	9.1%	9.2%	9.4%	9.9%	9.6%	9.6%
CMAC Piura	9.6%	9.9%	10.1%	10.6%	10.7%	10.1%
CMAC Sullana	9.2%	13.7%	21.8%	10.4%	13.8%	20.5%
CMAC Huancayo	5.2%	5.7%	6.1%	6.2%	7.0%	7.3%
CMAC Cusco	7.4%	7.8%	7.4%	8.1%	8.7%	8.0%
Sistema CM	9.2%	10.1%	10.8%	10.2%	10.7%	11.2%
Compartamos	10.2%	9.7%	8.8%	13.7%	9.9%	8.9%
Mibanco	9.4%	9.8%	10.7%	9.6%	10.0%	10.8%

* Fuente: Caja Arequipa y SBS

En el análisis de esta morosidad debe considerarse que los préstamos que coloca la Caja Arequipa son mayoritariamente destinados en un 86% a microempresas, pequeñas empresas y créditos de consumo.

Soluciones

Caja Arequipa desarrolla una gestión integral para la cobertura de los riesgos mediante un proceso continuo en toda nuestra organización, gestión que compromete la participación de la alta dirección.

A nivel organizacional, se tienen conformados diferentes comités como son: el Comité de Riesgos, Comité ALCO y Comité de Auditoría. La función de estos comités está orientada a definir el marco normativo y las políticas generales de la gestión. A partir del año 2016 y a fin de fortalecer la gestión se implementaron también comités especializados de riesgo operacional y riesgo de crédito, los que se reúnen con frecuencia mensual.

Para el desarrollo de una gestión de riesgos efectiva se cuenta con unidad especializada, encargada del aseguramiento del proceso de gestión de riesgos, denominada La Gerencia de Riesgos que tiene la responsabilidad de proponer políticas, procedimientos y metodologías adecuadas para la gestión.

Asimismo, la gerencia ayuda a definir las responsabilidades de las unidades de negocios en el control de los riesgos, en un marco que promueva la consistencia de las medidas de tratamiento de los riesgos con los niveles de apetito al riesgo de la empresa.

Entre los mecanismos operativos y actividades conducentes a disminuir el riesgo de morosidad se destacan los siguientes:

- 1.-Se ha implementado el proyecto “modelos analíticos” con el objeto de implementar un sistema de evaluación automática la cual permite

optimizar la precalificación del otorgamiento de los créditos reduciendo el time to market y los niveles de riesgo en las colocaciones.

2.-Adicionalmente, Caja Arequipa desarrolla programas de capacitación interna, llamadas “Escuelas de Formación”, en las que se brinda capacitación al personal nuevo que ingresa a la institución, principalmente al área de créditos y operaciones.

3.-En Caja Arequipa, también se ha implementado una guía de comité de créditos la cual sirve para minimizar los riesgos y dar conocimiento a los analistas y analistas sénior que son los encargados de la colocación de los créditos en el día a día, estos últimos encargados también de hacer cumplir con la guía indicada.

4.-Esta guía contiene tips que permiten a los encargados de otorgar créditos medir los diferentes factores a evaluar para una correcta evaluación, estos factores son principalmente:

- Información del cliente
- Información del negocio
- Voluntad de pago
- Capacidad de pago
- Entorno del mercado
- Endeudamiento
- Plan de inversión
- Garantías

5.-Asimismo, se cuenta con instructivos de otorgamiento de créditos donde se detalla el procedimiento del otorgamiento de créditos basado en el reglamento general de créditos de la institución.

6.-Otro apoyo al área de créditos es el instructivo de seguimiento y control de mora donde principalmente se hace seguimiento a los

clientes sobre endeudados que brinda el área de inteligencia de negocios para la visita respectiva.

Se tiene la mora segmentada en cinco tramos:

- 1 a 15 días
- 16 a 30 días
- 31 a 60 días
- 61 a 80 días
- 80 a más

7.-Se ha creado el área de **CONTROL DE CREDITOS**, área encargada de brindar capacitación y realizar seguimiento a los créditos otorgados a fin de realizar las correcciones a las desviaciones que se presentan en cada modalidad de crédito otorgado.

8.-Se cuenta con el área de **RECUPERACIONES** encargada del cobro del segmento de 90 días a más.

9.-Se han implementado **CAMPAÑAS** para la recuperación de créditos que se encuentran con 61 días a más. Específicamente los siguientes rangos:

- Cartera en mora de 61 a 90 días de atraso al cierre del mes anterior.
- Cartera enviada a Recuperación Legal al cierre del mes anterior o > a 90 días de mora al cierre del mes anterior
- Cartera Judicial al cierre del mes anterior
- Cartera Castigada al cierre del mes anterior

Medidas como estas contribuyen a reducir la morosidad y las provisiones que generan pérdida directa en la utilidad neta de la institución.

10.-El área de riesgos implementó la **Metodología de Rating de Analistas**, esta información debe ayudarnos a corregir desviaciones en la calidad del riesgo de cada una de las carteras de los analistas de crédito. Las unidades de control focalizan sus esfuerzos de supervisión sobre la categoría “Seguimiento” con el objeto de identificar las oportunidades de mejora que coadyuven a revertir los resultados de morosidad que los colaboradores en este nivel de riesgo generan. Adicionalmente, se actualizará el listado de clientes desembolsados con factores de riesgos; todo ello con el objetivo de fortalecer los controles sobre aquellos créditos atendidos con elementos de riesgo adicionales.

Los resultados del Rating de analistas se comparten de forma mensual para actuar oportunamente sobre las desviaciones que se presenten en la calidad del riesgo de las carteras por analista. El plus de la nueva metodología es que se constituye en una herramienta de carácter predictivo, de tal forma que no necesariamente un analista en Seguimiento será quien más morosidad presente.

Medidas como esta contribuyen a reducir la morosidad y las provisiones que generan pérdida directa en la utilidad neta de la institución.

La principal unidad de gestión de riesgo es el comité de agencia, en este debemos poner todos nuestros esfuerzos. Es aquí donde se origina el éxito de nuestra gran institución. Los analistas Sénior son la principal fuente de oportunidad de mejora, ya que constituyen el primer eslabón en la cadena de aprobación.

III.2. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN LA CAJA

El mayor riesgo que enfrenta la Caja es de naturaleza crediticia, el cual es manejado por el Área de Créditos, encargada de evaluar a los clientes y mantener niveles de riesgo adecuados. Dicha área es monitoreada por la Unidad de Riesgos. Se debe señalar que como parte de la mejora continua, se ha fortalecido el equipo y las metodologías utilizadas para el aseguramiento del proceso de gestión de riesgos.

La nueva Gerencia de Riesgos cuenta con cinco jefaturas: de Riesgo Operacional, Riesgo de Mercado y Liquidez, de Metodología y Herramientas de Riesgo de Crédito, de Seguimiento de Riesgo de Crédito y de Seguridad de la Información y Continuidad del negocio. Esta gerencia cuenta con herramientas sofisticadas para la determinación, control y seguimiento del riesgo. Además, existen políticas y procedimientos de créditos, en los cuales se establecen los límites de autorización de los créditos, la política de aprobación de los mismos y la responsabilidad de los ejecutivos.

Asimismo, los cambios significativos de la economía podrían incrementar el riesgo crediticio. De esta manera, la Caja aplica diferentes controles como estructura de cartera, niveles de sobreendeudamiento, concentración de cartera, entre otros, permitiendo establecer medidas para controlar los niveles de morosidad. Igualmente, la exposición al riesgo crediticio es administrada a través del análisis continuo de la capacidad de pago de sus deudores, así como el seguimiento por analistas de crédito a la cartera, producto de la tecnología crediticia de la Institución.

Cabe mencionar que la Caja Arequipa cuenta con una Unidad de Prevención de Lavado de Activos y un Sistema de Prevención de Financiamiento del Terrorismo, así como con manuales de

procedimientos, códigos de ética y conducta, y programas de capacitación que se brindan al personal referente a este tema.

Riesgo crediticio: La Caja Arequipa ha mostrado en los últimos años una tendencia creciente en sus colocaciones brutas, a excepción del 2014 en que se registró una disminución de 0.9%. De esta manera, entre los años 2015 y 2017, los créditos mostraron un incremento promedio anual de 13.6%

Cartera Riesgoza y Coberturas; durante el 2013 y hasta el primer semestre del 2015, la Caja Arequipa registró un deterioro de sus indicadores de morosidad y de calificación de cartera. Dentro de esta tendencia, resaltó el incremento de la mora en los créditos a pequeñas empresas.

No obstante, a partir del segundo semestre del 2015, producto de los esfuerzos implementados por la actual gerencia en control crediticio, sumado al incremento de la cartera (impulsado en parte por los créditos corporativos colocados en instituciones financieras), se registraron adecuados indicadores de morosidad.

Así, al cierre del 2018, los ratios de cartera de alto riesgo ajustado y de cartera pesada ajustado (incluyen los castigos realizados en los últimos 12 meses) ascendieron a 9.4% y 9.6%, respectivamente (9.2% y 9.6%, respectivamente, a diciembre 2017). Estos índices se mantuvieron por debajo de lo mostrado por el Sistema de Cajas (10.8% y 11.2%, respectivamente).

Riesgo de mercado:

La institución aplica la metodología de “Valor en Riesgo” para calcular el riesgo cambiario de las posiciones en moneda extranjera, y la pérdida

máxima esperada en base a supuestos de una variedad de cambios en las condiciones de mercado. Además utiliza indicadores de Ganancias en Riesgo y Valor Patrimonial para monitorear el riesgo de tasa de interés. Estas prácticas, así como los límites establecidos por la Gerencia, permiten a la Institución tomar medidas preventivas que minimicen las posibles pérdidas.

Riesgos de Operación (RO):

A fin de permitir la implementación de Basilea II a partir del 1ro. de julio de 2009, la SBS dispuso que las empresas del sistema financiero deberán contar con un esquema formal de administración de riesgos operativos y una estructura organizativa que soporte dicha gestión.

En este sentido, a diciembre 2018 los requerimientos de capital por riesgo operativo de la Institución utilizando el método del indicador básico ascendieron a S/. 106.5 millones.

Es importante señalar que el 2018 se fortaleció la gestión de riesgo operacional a través de la incorporación de una nueva Jefatura de Riesgo Operacional y la creación de una función independiente de la gestión de Continuidad del Negocio, en el marco de la preparación para la aplicación del Método Estandarizado Alternativo, considerado como un proyecto estratégico para la Caja Arequipa.

III.3. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA MORA.

Este proceso busca optimizar los pasos que se realizan para el seguimiento y control de mora de los créditos. Está a cargo **Personal de Cobranza**: Todos los trabajadores que participan en cualquiera de las estrategias de cobranza diseñadas para la mora pre-judicial.

Se distinguen las siguientes etapas en este proceso:

1. Gestión de cartera
2. Gestión de cobranza
3. Supervisión
4. Seguimiento de la calidad de cartera a nivel de portafolio

1. GESTION DE CARTERA.

A CARGO DEL ANALISTA DE CREDITOS

1.1. Realiza en forma diaria la gestión de su cartera, para ello tiene a su disposición de acuerdo a sus requerimientos, los reportes de control de mora emitidos por el sistema Bantotal y la plataforma Misti según guía *operativa "Analistas- app"*.

1.2. **Gestión del control de morosidad**

1.2.1. Realiza visitas de acuerdo a la fase a la que corresponda el crédito, haciendo uso del móvil según guía *operativa "Analistas- app"*.

1.3. **Mora preventiva**

1.3.1. Identifica los clientes sobreendeudados aquellos clientes que en su historial crediticio hayan incurrido en morosidad, clientes con problemas que han afectado el normal desenvolvimiento de su actividad económica.

- Los problemas que se presentan generalmente son por problemas de robo, estafa, accidentes, salud, muerte, etc. riesgos a los que están expuestos nuestros clientes y que en todo caso no pueden ser medidos.

A CARGO DEL ANALISTA DE CREDITOS Y DEL GERENTE DE AGENCIA

1.3.2. Evalúan el caso y plantean una propuesta de solución al cliente "antes de" y no "después de", considerando que los problemas suscitados escapan a su voluntad de pago

A CARGO DEL ANALISTA

1.4. Mora Administrativa

1.4.1. Mora entre los días 1 - 15

a. Realiza la gestión telefónica o visita de campo al domicilio y al negocio, buscando que el cliente normalice sus pagos o refinance su obligación.

b. En caso de clientes sobreendeudados,

- Realiza una visita entre el día 1 – 8 de mora

1.4.2. Mora entre los días 16 – 30

a. En coordinación con el Analista Sénior de Crédito realizarán la visita de campo al domicilio y al negocio, buscando que el cliente normalice su pago o refinance su obligación.

A CARGO DEL ANALISTA Y DEL ANALISTA SENIOR

b. En caso de clientes sobreendeudados, realiza una visita entre el día 16 – 21 de mora.

A CARGO DEL ANALISTA DE CREDITO

1.4.3. Mora entre los días 31 - 60

a. Extrae en forma diaria su listado de clientes en este rango de mora para realizar las visitas de campo al domicilio y al negocio, buscando que el cliente normalice su pago o refinance su obligación y verificando que los datos de contacto (dirección real, negocio, teléfono y celular) en el sistema Bantotal estén correctos y completos.

A CARGO DEL GERENTE DE AGENCIA

b. Realiza en coordinación con el Analista de Créditos la visita de campo al domicilio y al negocio en forma aleatoria, visitando a los clientes con mayor saldo de capital y a los sobreendeudados que impacte en los resultados de su agencia.

A partir de entonces empieza la intervención de analistas de cobranzas y de Recuperaciones, sobre todo en la Gestión de Cobranza. Aquí termina la labor del Analista de Créditos, grupo de trabajo del cual soy parte integrante en la Institución

CAPITULO IV

PERFIL DEL ANALISTA DE CRÉDITOS Y PERFIL DEL EGRESADO DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

4.1. EL ANALISTA DE CREDITOS EN LA CAJA – AREQUIPA

La labor básica de un analista Sénior de créditos es la de ser líder y responsable de los objetivos de un Comité compuesto por seis otros analistas; que en conjunto trabajan para captar, evaluar, colocar y recuperar créditos; dentro de los rangos establecidos por la Caja concordantes con las políticas crediticias aprobadas por la alta dirección de la empresa.

Como entidad financiera orientada a los sectores menos favorecidos de la sociedad, atendemos a la micro, pequeña empresa y consumidores de bienes duraderos. Nuestros clientes son entidades urbanas y rurales y nos desenvolvemos en sectores económicos sociales que pueden no acreditar las garantías usuales en la gran banca pero que tienen proyecciones de crecimiento y reembolso de deudas.

4.2. LA GESTIÓN DE CARTERAS DE CLIENTES POR PARTE DEL ANALISTA DE CRÉDITOS.

Se llama “cartera de clientes” a la relación de personas naturales o jurídicas que han recibido un crédito de nuestra empresa y también hay una cartera de potenciales clientes.

Quien tiene una cartera de clientes está afirmando que conoce un conjunto de clientes activos o potenciales para la empresa en cuestión. Así manejamos información sobre variables económicas, financieras, tributaria, crediticias, patrimoniales de los clientes. Conocemos sus

objetivos, aspiraciones, planes y proyectos de superación y desarrollo, y también sus limitaciones de todo orden.

Sistematizamos esta información con la simple perspectiva de colocar un crédito que tenga elevadas probabilidades de ser devueltos a la empresa.

Esta simple perspectiva exige una preparación especializada de las personas que van desempeñarse como analistas de créditos.

Así para constituir y manejar una cartera de créditos tenemos que estar formados académicamente en distintas asignaturas que el Plan de Estudios de una Escuela Profesional de Administración provee.

4.3. FUNCIONES DEL ANALISTA Y ASIGNATURAS DEL PLAN DE ESTUDIOS

Revisando las funciones y actividades de cumple y ejecuta un analista de créditos las asociamos fluidamente con asignaturas como las siguientes:

- Formulación y Evaluación de Proyectos
- Microeconomía
- Contabilidad patrimonial y contabilidad gerencial
- Matemáticas financieras o Finanzas Básicas
- Administración y organización de empresas
- Planeamiento estratégico
- Planeamiento y control de resultados
- Estadística

Paso a detallar qué recuperamos, adaptamos o revisamos de lo aprendido en la Universidad para cumplir con nuestra tarea de analista de créditos.

4.2.1. Formulación y Evaluación de Proyectos. –

La Formulación y Evaluación de Proyectos es el procedimiento general para recopilar, crear y sistematizar la información que permita identificar ideas de negocios y medir cuantitativamente los costos y beneficios de un eventual emprendimiento. Y, esto precisamente aprendimos en nuestro paso por la Universidad.

Desde la idea o perfil de proyecto de emprendimiento hasta el desarrollo de un estudio de inversión o plan de negocios, requerimos de las teoría, modelos, técnicas y práctica que impone el aprobar la asignatura.

Ningún emprendimiento puede ignorar aspectos socio económicos y culturales de la población hasta llegar a los enfoques utilitaristas de rentabilidad financiera.

4.2.2. Microeconomía. -

El estudio de la asignatura nos prepara para entender la demanda, el marketing, las preferencias del consumidor, y otras teorías orientadas a comprender cómo funciona el mercado.

Así un estudio de inversión o plan de negocios comienza con el estudio de mercado que figurativamente nos debe presentar, similar a la idea de la relación entre las hojas de la tijera, la relación entre la oferta y la demanda en el mercado.

La importancia del precio y su papel en la toma de decisiones empresariales a la manera de una brújula en el rol del explorador.

La importancia del mercado y sus necesidades o requerimientos, más allá, y aún muy lejos, de los gustos o preferencias de quien quiere invertir o asumir un emprendimiento.

4.2.3. Contabilidad patrimonial y contabilidad gerencial. -

La importancia del registro contable es importante para quien quiere tomar decisiones en negocios, sea para pagar menos impuestos o sea para tomar decisiones gerenciales.

El manejo, comprensión e interpretación de los estados financieros es indispensable, desde que las instituciones privadas o estatales, en el entorno de la empresa, así lo exigen.

Interpretar un estado de resultados, para quien pretende incrementar sus ingresos y su patrimonio es igualmente urgente.

4.2.4. Matemáticas financieras o Finanzas Básicas. –

La importancia del tiempo en el manejo del dinero y el costo que implica su empleo es parte del menú de quien pretende hacer negocios.

El financiamiento de un emprendimiento requiere por lo general de un préstamo que obliga a contraer compromisos de deuda que se debe honrar. Y un préstamo significa pagar una tasa de interés por el monto prestado y por el plazo acordado.

Negociar una tasa de interés que corresponda a nuestros propósitos y limitaciones es parte de la negociación.

La formación del Administrador en la Universidad tiene como parte estructural de su plan de estudios las finanzas y la administración financiera.

El analista de créditos debe ser un experto en matemáticas financieras para hablar en el lenguaje más simple al prestatario o potencial cliente, más allá del tecnicismo de la asignatura universitaria poder exponer al cliente, de poca o escasa formación financiera, de manera convincente y persuasiva.

4.2.5. Administración y organización de empresas. –

Como vemos en este trabajo-informe hay necesidad de un organigrama para comprender el rol y el lugar del analista de créditos en una entidad financiera.

Las asignaturas de Administración de Empresas nos revelan la importancia que tienen en la gestión de un emprendimiento las técnicas administrativas desarrolladas y en constante evolución.

Los tópicos o temas que se aborda en una asignatura de administración u organización tienen que ver con la solidez de una concepción gerencial o directriz de un emprendimiento sea de orientación privadas o social.

Toma de decisiones con método, es esencialmente el mensaje de las asignaturas universitarias.

4.2.6. Planeamiento estratégico. –

El largo plazo en la concepción y gestión de un emprendimiento es impostergable y fluye de forma natural en quien pretender alcanzar presencia en el mercado y preservar un patrimonio.

A ellos acude un curso de planeamiento estratégico, vislumbrar más allá del corto plazo, de lo inmediato.

Es la previsión, las expectativas y los pronósticos que alientan asumir formación académica en planeamiento estratégico.

4.2.7. Planeamiento y control de resultados. –

El control de resultados es también parte de las inquietudes de los empresarios sean grandes o pequeños, incipientes o consolidados.

En general el control en cualquier actividad humana es la fase que permite anticipar y evaluar los resultados del esfuerzo desplegado. En administración académicamente se impone como parte del proceso administrativo esta fase del control.

Planear es controlar. Fijamos metas y debemos verificar si las cumplimos. En qué medidas las alcanzamos y qué acciones deben tomarse para las correcciones respectivas.

4.2.8. Estadística. –

El registro de información e interpretación de las relaciones entre variables o elementos de un sistema es indispensable para tomar decisiones que comprometen el futuro.

Partimos del pasado para anticipar el futuro. La ciencia estadística nace y cumple su papel en un mundo y sociedad siempre inciertos.

Las técnicas estadísticas para tomar decisiones no pueden ser ignoradas por quienes quieren controlar la naturaleza y el mercado.

4.3. La computación, la informática.

Tiene un lugar muy importante en la labor del analista de créditos.

El empleo de software especializado en los negocios como el de la Caja es intensivo. Destacan dos paquetes informáticos:

Bantotal y SORFY

CONCLUSIONES

Las conclusiones de este trabajo-informe están referidas a dos cuestiones centrales: el problema principal de la empresa y el rol que me ocupó desarrollar en la Institución.

1. El problema de la morosidad ha sido atendida eficazmente por la Caja Arequipa, mediante la adopción de medidas de orden organizativo, de políticas y de acciones operativas, como lo afirma Apoyo y Asociados en su informe anual 2018.
2. El rol que me correspondió desarrollar en estos 10 años dedicados a la Caja Arequipa me ha permitido avanzar dentro de la Estructura organizacional convenientemente en lo personal y en lo profesional. Así, actualmente soy Analista Sénior Master de Créditos.

En el año 2009 ingreso a Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa a través de una empresa terciaria R y H, donde estuve trabajando 3 meses como periodo de prueba, luego de este periodo recién pase a formar parte de la entidad ingresando como analista de créditos en el mismo año.

Gracias al cumplimiento de metas pude ascender en el año 2012 a Analista Sénior de Créditos, es así que en este mismo año soy asignado a la agencia nueva de Alto Selva Alegre donde tuve la oportunidad de formar nuevos talentos ya que es necesario transmitir la tecnología crédito y conocimientos para que puedan desempeñar su mejor performance y evitar el principal problema de Caja como es el índice de morosidad.

Actualmente dirijo un comité el cual tiene una cartera de casi S/ 30,000.000 millones de soles con 1830 clientes, un indicador de morosidad de 5.25 en mora mayor a 15 con saldo nominal de S/ 182,000 y mora mayor a 30 de 4.30 saldo nominal S/ 1,403.000 teniendo en cuenta que en esta mora está incluida la mora judicial incluyendo también castigos y venta de cartera.

BIBLIOGRAFIA

El reto de las microfinanzas en América Latina: la visión actual. CAF. 2018

Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa. (2019) Reporte anual 2018

APOYO y ASOCIADOS. Informe Anual 2018

GITMAN, Laurence J. Principios de Administración Financiera., Décima edición, 559 páginas, Pearson, México, 2003.

EWSTON, J. Fred y BRIGHAM, Eugene F. Fundamentos de Administración Financiera, Doceava edición, 919 páginas, Mc. Graw Hill, México, 2000.

BERNAL TORRES, César Augusto (2000) Metodología de la investigación para administración y economía. Pág.85

ANEXOS

Anexo 1. Estados Financieros de la Caja: Balance y Estado de Resultados

Anexo 2. Resultados – Activos – Pasivo y Patrimonio de la Caja Arequipa

Anexo 3. Liquidez – Calificación de Cartera – Otros índices

Anexo 4. Índices de Cartera de alto riesgo y cartera pesada 2018

Anexo 5. Directorio – Ejecutivos - Accionistas

Anexo 1. Estados Financieros de la Caja: Balance y Estado de Resultados

CAJA AREQUIPA (Cifras en miles de soles)	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17	dic-18
<u>Resumen de Balance</u>					
Activos	3,596,345	4,335,874	4,626,043	5,059,358	5,494,913
Disponibles	755,178	873,512	848,131	770,969	764,703
Colocaciones Brutas	2,824,405	3,227,048	3,723,964	4,180,247	4,699,364
Activos Rentables (1)	3,479,368	3,900,691	4,478,837	4,883,095	5,314,344
Provisiones para Incobrabilidad	278,581	303,498	303,005	321,893	372,046
Pasivo Total	3,161,006	3,839,486	4,067,490	4,442,360	4,799,066
Depósitos y Captaciones del Público	2,916,337	3,360,163	3,662,257	4,041,893	4,424,840
Depósitos del Sist. Finan. Y Org. Finan. Intls.	39,157	21,804	35,159	5,429	29,360
Adeudados	149,528	140,327	149,163	183,111	201,656
Patrimonio Neto	435,339	496,388	558,553	616,998	695,847
<u>Resumen de Resultados</u>					
Ingresos Financieros	658,104	686,235	745,885	852,289	963,937
Gastos Financieros	143,478	150,821	161,049	198,061	200,819
Margen Financiero Bruto	514,627	535,414	584,836	654,228	763,117
Provisiones de colocaciones	135,920	117,230	102,731	133,644	170,786
Margen Financiero Neto	378,707	418,184	482,104	520,584	592,332
Ingresos por Serv. Financieros Neto	4,717	13,560	24,704	27,601	29,508
Otros Ingresos y Egresos Neto	2,389	4,890	-1,645	2,066	-2,175
Margen Operativo	385,813	438,439	507,841	550,888	623,041
Gastos Administrativos	263,342	290,063	341,509	375,844	409,445
Otras provisiones	5,124	-10	4,554	1,769	5,924
Depreciación y amortización	15,678	18,891	20,123	22,869	25,946
Impuestos y participaciones	32,624	35,097	38,993	44,272	54,721
Utilidad neta	69,046	94,398	102,662	106,134	127,006

Anexo 2. Resultados – Activos – Pasivo y Patrimonio de la Caja Arequipa

Resultados	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17	dic-18
Utilidad / Patrimonio (2) - ROEA	16.5%	20.3%	19.5%	18.1%	19.3%
Utilidad / Activos (2) - ROAA	2.0%	2.4%	2.3%	2.2%	2.4%
Utilidad / ingresos	10.5%	13.8%	13.8%	12.5%	13.2%
Ingresos Financieros / Activos Rentables (1)	18.9%	17.6%	16.7%	17.5%	18.1%
Gastos Financieros / Pasivos Costeables (2)	4.6%	4.3%	4.2%	4.7%	4.3%
Margen Financiero Bruto	78.2%	78.0%	78.4%	76.8%	79.2%
Ratio de Eficiencia (3)	50.7%	52.8%	56.0%	55.1%	51.7%
Resultado Operacional neto / Activos Rentables	2.8%	3.1%	3.2%	3.0%	3.4%
Gtos Provisiones / Colocaciones Brutas	4.8%	3.9%	3.0%	3.4%	3.8%
Activos					
Colocaciones Brutas / Activos Totales	78.5%	74.4%	80.5%	82.6%	85.5%
Cartera Atrasada / Colocaciones Brutas	6.0%	5.3%	4.4%	4.3%	4.6%
Cartera de Alto Riesgo (4) / Colocaciones Brutas	8.0%	7.5%	6.1%	6.2%	6.7%
Cartera Pesada (5) / Colocaciones Brutas	9.2%	8.4%	6.9%	6.6%	6.9%
Provisiones / Cartera Atrasada	163.8%	179.0%	183.8%	177.7%	174.0%
Provisiones / Cartera de Alto Riesgo	124.0%	125.8%	132.9%	124.6%	118.7%
Provisiones / Cartera Pesada	107.3%	111.5%	118.2%	116.5%	115.4%
Activos Improductivos (6) / Total de Activos	2.4%	9.3%	2.4%	2.6%	2.5%
Pasivos y Patrimonio					
Pasivos / Patrimonio (x)	7.3	7.7	7.3	7.2	6.9
Ratio de Capital Global	14.9%	14.6%	14.7%	14.5%	14.0%

Anexo 3. Liquidez – Calificación de Cartera – Otros índices

CAJA AREQUIPA

(Cifras en miles de soles)

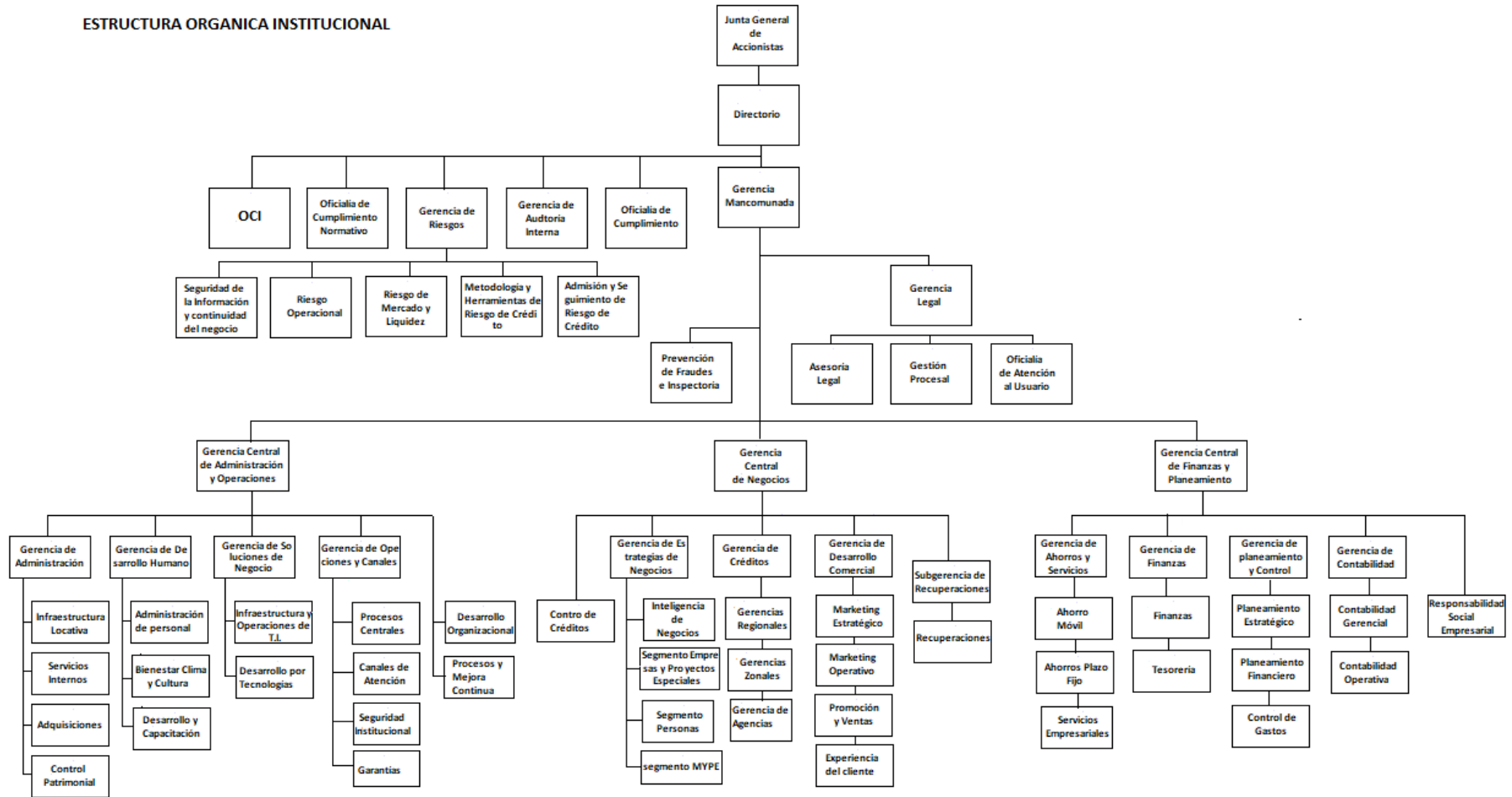
	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17	dic-18
Liquidez					
Total caja/ Total de obligaciones con el público	25.9%	26.0%	23.2%	19.1%	17.3%
Total de recursos líquidos / Obligaciones de Corto Plazo	29.7%	26.9%	26.5%	23.7%	20.8%
Colocaciones Netas/Depósitos y Obligaciones (x)	86.1%	86.3%	92.4%	95.1%	96.9%
Calificación de Cartera					
Normal	86.8%	88.5%	90.2%	90.1%	89.9%
CPP	4.0%	3.0%	3.0%	3.2%	3.2%
Deficiente	1.4%	1.1%	0.9%	0.9%	0.9%
Dudoso	1.9%	1.4%	1.3%	1.3%	1.4%
Pérdida	5.8%	5.9%	4.7%	4.4%	4.7%
Otros					
Sucursales	121	119	132	147	158
Número de Empleados	3,053	3,356	3,559	3,779	3,861
Colocaciones / Empleados	925	962	1,046	1,106	1,217

Anexo 4. Cartera de alto riesgo y cartera pesada 2018

	Prov. / C.A.R.			Prov. / C. Pesada		
	dic-16	dic-17	dic-18	dic-16	dic-17	dic-18
Caja Arequipa	132.9%	124.6%	118.7%	118.2%	116.5%	115.4%
CMAC Piura	86.5%	93.6%	94.1%	77.8%	86.0%	94.2%
CMAC Sullana	91.5%	71.9%	69.9%	78.3%	70.3%	72.0%
CMAC Huancayo	120.7%	118.0%	113.5%	98.7%	92.6%	91.2%
CMAC Cusco	112.5%	105.1%	117.2%	101.0%	93.1%	106.3%
Sistema CM	105.0%	98.1%	95.8%	92.5%	89.8%	91.6%
Compartamos	145.5%	148.9%	150.0%	88.0%	144.8%	142.8%
Mibanco	128.7%	140.5%	139.0%	122.9%	135.0%	137.1%

* Fuente: Caja Arequipa y SBS

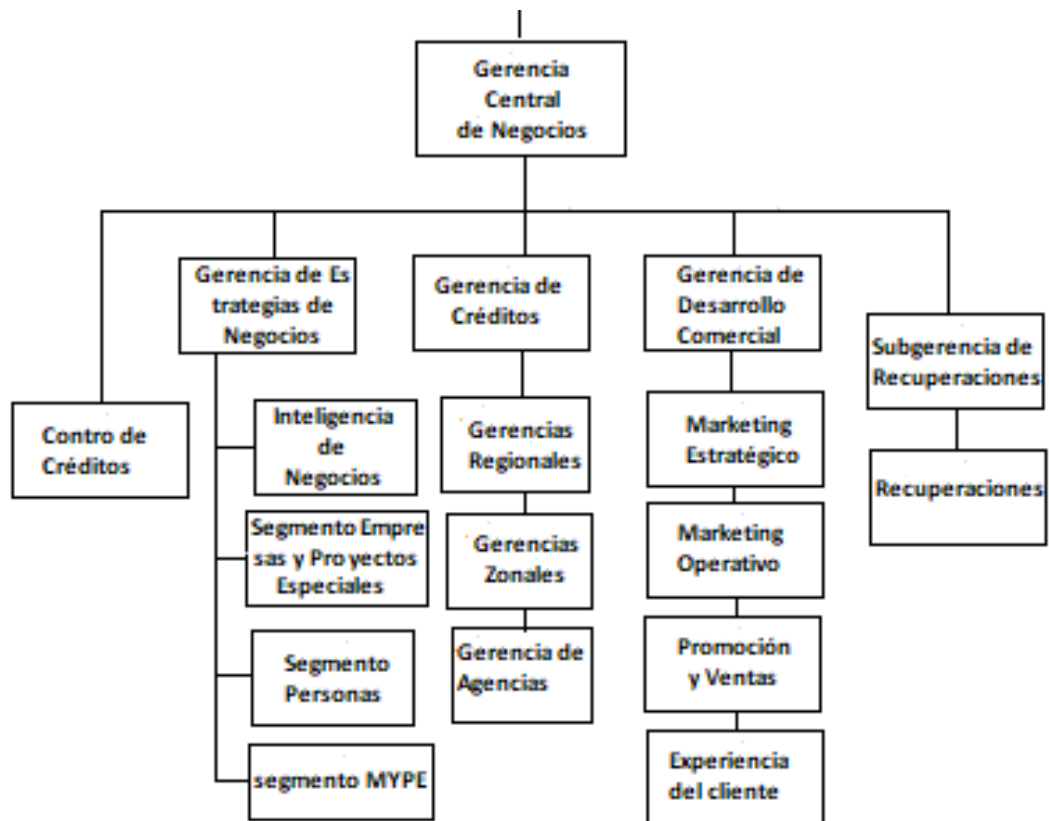
ESTRUCTURA ORGANICA INSTITUCIONAL



APROBACIÓN: Acuerdo e Directorio Memorando 394-2017/GMAN

FECHA: 11-07-2017

Estructura orgánica institucional



DIRECTORIO – EJECUTIVOS - ACCIONISTAS –

RELACIÓN DE DIRECTORES

César Augusto Arriaga Pacheco	Presidente
José Málaga Málaga	Vicepresidente
José Suárez Zanabria	Director
Javier Torres Alvarez	Director
Diego Muñoz – Najjar Rodrigo	Director
Félix Cruz Suni	Director

RELACIÓN DE EJECUTIVOS

Wilber Dongo Díaz	Gerente de Negocios
Ramiro Postigo Castro	Gerente de Finanzas y Planeamiento
Marco Lucar Berninzon	Gerente de Administración y Operaciones

RELACIÓN DE ACCIONISTAS

Municipalidad Provincial de Arequipa	100.00%
--------------------------------------	---------