

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



INFORME

**ANALISIS Y DIAGNOSTICO DEL AREA DE CREDITOS DE LA CMAC CUSCO
– AGENCIA IZCUCHACA**

PRESENTADO POR:

BR. BETSY NATIVIDAD GIL CORTES

**PARA OPTAR AL TITULO PROFESIONAL
DE CONTADOR PUBLICO**

MODALIDAD:

TRABAJO DE EXPERIENCIA PROFESIONAL

ASESOR:

DR. FREDY LOAIZA MANRIQUE

CUSCO – PERU

2024

INFORME DE ORIGINALIDAD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-303-2020-UNSAAC)

El que suscribe, **Asesor** del trabajo de investigación/tesis titulada:.....

Análisis y Diagnóstica del Área de Crédito
de la CMAC - Cusco Agencia Izcuchaca

presentado por: *Bety Nadeved del Cortés* con DNI Nro.: *40797978*..... presentado por:

por: con DNI Nro.: para optar el título profesional/grado académico de

Contador Público

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por *02* veces, mediante el Software Antiplagio, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso de Sistema Antiplagio de la UNSAAC** y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de *09*%.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No se considera plagio.	X
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las correcciones.	
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, quien a su vez eleva el informe a la autoridad académica para que tome las acciones correspondientes. Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	

Por tanto, en mi condición de asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y adjunto la primera página del reporte del Sistema Antiplagio.

Cusco, *26* de *Setiembre* de 20*24*.....

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

[Firma]
Firma

Post firma.....

Nro. de DNI *23920930*.....

ORCID del Asesor *0000 - 0002 - 9028 - 1090*

Se adjunta:

1. Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema Antiplagio: **oid:** *27259:384867004*

NOMBRE DEL TRABAJO

ANALISIS Y DIAGNOSTICO DEL AREA DE CREDITOS DE LA CMAC CUSCO – AGENCIA IZCUCHACA.docx

AUTOR

BETSY NATIVIDAD GIL CORTES

RECUENTO DE PALABRAS

9087 Words

RECUENTO DE CARACTERES

50793 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

41 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

442.5KB

FECHA DE ENTREGA

Sep 24, 2024 12:45 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Sep 24, 2024 12:46 PM GMT-5**● 9% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 9% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Base de datos de trabajos entregados
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 20 palabras)
- Material bibliográfico
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente

INDICE

PRESENTACION	2
AGRADECIMIENTO	4
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
DEDICATORIA	7
INTRODUCCION	8
CAPITULO 1	9
GENERALIDADES:	9
1. DE LA INSTITUCION.	
1.1. CREACION CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITPO CUSCO S.A.	
1.2. CAPITAL SOCIAL	
1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
1.4. MISION Y VISION	
1.5. PROPOSITO	
1.6. MANUAL DE ORGANIZACIONES Y FUNCIONES (GENERICO)	
1.7. MANUAL DE ORGANIZACIONES Y FUNCIONES (ESPECIFICO)	
1.8. TIPOS DE CREDITOS OTORGADO POR LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITOS CUSCO S.A.	
1.9. MODALIDADES Y FORMAS DE OTORGAMIENTO DE CREDITOS	
CAPITULO 2	20
MARCO TEORICO	
2.1.- LEY N°26702	
2.2.- CREACION DE LAS CAJAS MUNICIPALES. Decreto Ley N ° 23039 se autorizó la creación de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito CMAC	
2.3.- LEY QUE MODIFICA Y FORTALECE EL FUNCIONAMIENTO DE LAS CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO (CMAC) - LEY N ° 30607	

CAPITULO 3 23

3.1.- DIAGNOSTICO DEL AREA DE CREDITOS

**MATRIZ FODA DEL AREA DE CREDITOS CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO CAJA CUSCO
S.A. AGENCIA IZCUCHACA**

3.2.- PROPUESTA PARA MEJORAR AREA DE CREDITOS

CONCLUSIONES 34

RECOMENDACIONES 35

BIBLIOGRAFIA 36

ANEXOS 37

PRESENTACION

SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO.

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Carrera Profesional de Ciencias Contables y Financieras de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en la MODALIDAD POR EXPERIENCIA PROFESIONAL Art. 74, me permito presentar el informe profesional “ANALISIS Y DIAGNOSTICO DEL AREA DE CREDITOS DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO – CUSCO AGENCIA IZCUCHACA” con el fin de optar el Título Profesional de Contador Público.

OBJETIVO GENERAL

Informar el trabajo profesional que se viene realizando en la Caja Municipal Cusco – Agencia Izcuchaca, orientada a la micro finanza, desde la función como Coordinador de Créditos , a través de las diferentes funciones desempeñadas como personal de colaboración en el análisis y otorgamiento de créditos, manejo de las diferentes herramientas que determinen el riesgo al que está expuesto el crédito , del mismo modo coordinar con el personal a cargo todas las funciones con el objetivo de brindar un adecuado servicio de calidad en el tiempo oportuno y para la satisfacción de nuestro clientes.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Hacer de su conocimiento la estructura, manejo y organización de LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO CUSCO – CUSCO como institución líder en micro finanzas en Cusco.
- Mostrarles el análisis y diagnósticos del mismo modo la propuesta para poder mejorar el manejo del área de créditos de LA CAJA MUNICIPAL CUSCO – AGENCIA IZCUCHACA.

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a la Virgencita “LA LINDA” que me dio todo absolutamente todo, a mis padres a mis hijos a mi esposo por estar ahí cuando así lo necesitaba, la fortaleza que reflejan la sola presencia esa compañía, ese abrazo que a uno lo fortalece y le da la fuerza para seguir adelante.

RESUMEN

Mostramos las características, cualidades del trabajo de Coordinador de Créditos en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco realizando un análisis y diagnóstico de la situación que afronta dicho sector. El mercado al que está dirigido los servicios prestados por la Caja Municipal está orientado a los micro y pequeña empresa quienes son fuente generadora de empleo, del mismo modo ver el nivel de formalidad dentro del sector teniendo un alto grado de informalidad por desconocimiento o simplemente por evasión tributaria.

También analizar el grado de participación en el sector afrontar también la competencia de la banca tradicional ya que por la capacidad de alcance en tecnología y mercado se está limitando la participación de la Caja Municipal Cusco, hoy en día post pandemia todas las instituciones han incursionado en canales de información más fáciles, accesibles a todos los clientes.

Las cajas municipales surgieron y entraron en actividad con la finalidad de ser un sostén, un medio de acceso a créditos para el crecimiento de los microempresarios que en ese momento no eran atendido y que surge como una alternativa más accesible, en la actualidad la Caja Municipal está a la altura de muchas instituciones no solo en la satisfacción de las necesidades de micro empresarios sino de pequeños, medianos y grandes empresarios otorgando facilidades a esos clientes que la Banca tradicional no les da la posibilidad de acceder a ese financiamiento.

También estamos mostrando toda la problemática que ha generado esta necesidad de llegar a más sectores económicos, a más nichos que está reflejado en los índices de deterioro de la cartera, en sobreendeudamiento y la falta de capacidad de pago y sobre todo y consideramos que en muchas instituciones y no solo en la Caja Cusco es la formatearía, el trámite y lo difícil que es acceder a esos procesos online que si otras instituciones cuentan, pero de este diagnóstico se ve que la Caja Cusco está innovando en la aplicación de esa tecnología digital.

Palabras Claves:

Cajas Municipales / directorio / promoción / captación / diagnóstico.

ABSTRACT

We show the characteristics and qualities of the work of Credit Coordinator in the Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, carrying out an analysis and diagnosis of the situation faced by this sector. The market to which the services provided by the Municipal Fund are aimed is aimed at micro and small enterprises who are a source of employment, in the same way to see the level of formality within the sector having a high degree of informality due to ignorance or simply tax evasion.

Also analyze the degree of participation in the sector also face competition from traditional banking since the capacity of reach in technology and market is limiting the participation of the Caja Municipal Cusco, today post-pandemic all institutions have ventured into easier information channels, accessible to all customers.

The municipal savings banks emerged and entered into activity with the purpose of being a support, a means of access to credit for the growth of microentrepreneurs who at that time were not served and that emerges as a more accessible alternative, currently the Municipal Savings Bank is at the height of many institutions not only in the satisfaction of the needs of micro entrepreneurs but also of small, medium and large businessmen granting facilities to those customers that traditional banking does not give them the possibility of accessing that financing.

We are also showing all the problems that have generated this need to reach more economic sectors, more niches that is reflected in the rates of deterioration of the portfolio, in over-indebtedness and the lack of payment capacity and above all and we consider that in many institutions and not only in the Caja Cusco it is the formatting, the procedure and how difficult it is to access those online processes that other institutions have, but from this diagnosis it is seen that Caja Cusco is innovating in the application of this digital technology.

Key words:

Municipal Savings Banks / directory / promotion / recruitment / diagnosis.

DEDICATORIA

Es difícil aceptar y darte cuenta que cuando a uno le dicen “y que has ganado, que has logrado”; y que tienen Razón porque no pude terminar lo que empecé hace años y por eso dedico este trabajo a la razón de mi ser MI FAMILIA a las dos grandes personitas que son Gonzalito y Santino Mis hijos que es por ellos todo el esfuerzo que hago y quiero demostrarles que todo lo que uno empieza se tiene que terminar así sea tarde, pero se tiene que terminar y terminarlo bien.

INTRODUCCION

El presente informe de Experiencia Profesional “ANALISIS Y DIAGNOSTICO DEL AREA DE CREDITOS DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO CUSCO – AGENCIA IZCUCHACA”, tiene como finalidad y objetivo mostrar la experiencia Profesional en las diferentes funciones y encargaturas desempeñadas en el área de Créditos como todo el proceso y monitoreo que implica el otorgamiento del crédito de promoción, evaluación, colocación, recuperación del crédito del mismo modo todo el entorno que conlleva el otorgamiento de créditos así mismo el análisis y aplicación de las bases normativas internas y externas y la implementación de las resoluciones que los entes supervisores tienen para normar el comportamiento de todas las instituciones financieras dentro de la Banca tradicional del personal a cargo como Bachiller de Contabilidad en el cargo de COORDINADORA DE CREDITOS en la CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO CUSCO – AG. IZCUCHACA, apoyando del mismo modo en el área de Créditos para lo cual se muestra todo el marco teórico y experiencia.

Atentamente.

CAPITULO I

GENERALIDADES

1. DE LA INSTITUCION

1.1. CREACION CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO CUSCO S.A.

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. es una empresa pública con personería jurídica de derecho privado, que fue creada bajo el ámbito del Decreto Ley N ° 23039 del 14 de mayo de 1980, con autorización de funcionamiento mediante Resolución S.B.S. N ° 218-88 del 22 de marzo de 1988.

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. cerrando este periodo con 33 trabajadores.

Para 1997 – 1999 Iniciamos operaciones en la Agencia Sicuani y pusimos más énfasis en el apoyo al sector agropecuario y al sector turismo, así como en la atención de créditos personales e institucionales, así mismo incrementamos el número de depositantes con personería jurídica. En este lapso nos convertimos en una Sociedad Anónima y realizamos los primeros programas de capacitación para nuestros 89 colaboradores.

Continuamos nuestra expansión con la apertura de las agencias Andahuaylas (Apurímac), Calca (Cusco), Juliaca (Puno) e inauguramos la Agencia Puerto Maldonado (Madre de Dios) y nuestro local propio en la ciudad de Abancay (Apurímac).

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

Durante el periodo 2006 – 2010, Adquirimos un local propio en Puerto Maldonado (Madre de Dios) e inauguramos las agencias San Sebastián, Izcuchaca (Cusco) y La Negrita (Arequipa). En el mismo periodo, destacamos nuestro ingreso al mercado de la capital con la apertura de las agencias Miraflores, Nicolás de Piérola, Ate Vitarte y San Juan de Lurigancho (Lima). Durante el 2008 obtuvimos el “Premio Nacional a la Calidad”, en la categoría “Plata”, otorgado por la Sociedad Nacional de Industrias, y por primera vez, el “Premio a la Microempresa PREMIC”, otorgado por el City Bank y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD.

Durante este periodo de 2011 - 2015 inauguramos las agencias de San Martín de Porres (Lima), Tacna (Tacna), San Camilo (Arequipa), Puquio (Ayacucho), Av. Ejército (Cusco), San Martín (Juliaca, Puno) y las oficinas especiales de San José (Juliaca, Puno) y Uripa (Apurímac). Durante el 2012 fuimos incluidos en el ranking de las 500 empresas más grandes del Perú, por la Revista América Economía, y obtuvimos el premio “Cinco Diamantes” por transparencia de la Información. En el año 2013 iniciamos operaciones en nuestra nueva Sede Institucional en Av. La Cultura, a donde se traslada la Oficina Principal. Con motivo de nuestro 25 Aniversario, Caja Cusco presenta su primera publicación, el libro “Por la Ruta del Barroco Cusqueño”

En este periodo iniciamos operaciones en las agencias de Ica y Nazca (Ica), Pedregal, Ciudad Municipal y Mall Cayma (Arequipa), Huancavelica (Huancavelica), Huancayo, El Tambo, Chupaca y Chilca (Junín), Huachipa, Montenegro, Cantogrande, San Isidro, Huaycán, Puente Piedra y Magdalena (Lima), San Juan Bautista y Huanta (Ayacucho), Combapata, Acomayo, Kiteni y Ocongate (Cusco), Ciudad Nueva (Tacna) y Azángaro (Puno). En el 2017 mejoramos nuestra clasificación de riesgo, otorgada por Class & Asociados, pasando de la categoría B a B+, la clasificación más alta a la que puede acceder una Caja Municipal y nos convertimos en la primera Caja en número de seguidores en la red social Facebook, con 123,200 fans. Nuestro presidente de Directorio, Ing. Fernando Ruiz Caro Villagarcía, asumió la presidencia de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, siendo el primer Director de nuestra entidad

en ocupar dicho cargo. El 2019 lanzamos el primer asistente virtual del Sistema de Cajas Municipales, “Wayki”, contando con más de 2,600 colaboradores.

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

Iniciamos operaciones en las agencias de San Borja, Carabayllo (Lima) y Vía Evitamiento (Cusco) y pusimos en marcha una nueva estrategia digital, lanzando al mercado nuestra aplicación móvil “Wayki App”, que permite realizar transacciones, desembolsos y apertura de cuentas, complementando sus servicios a través de un convenio con la plataforma YAPE.

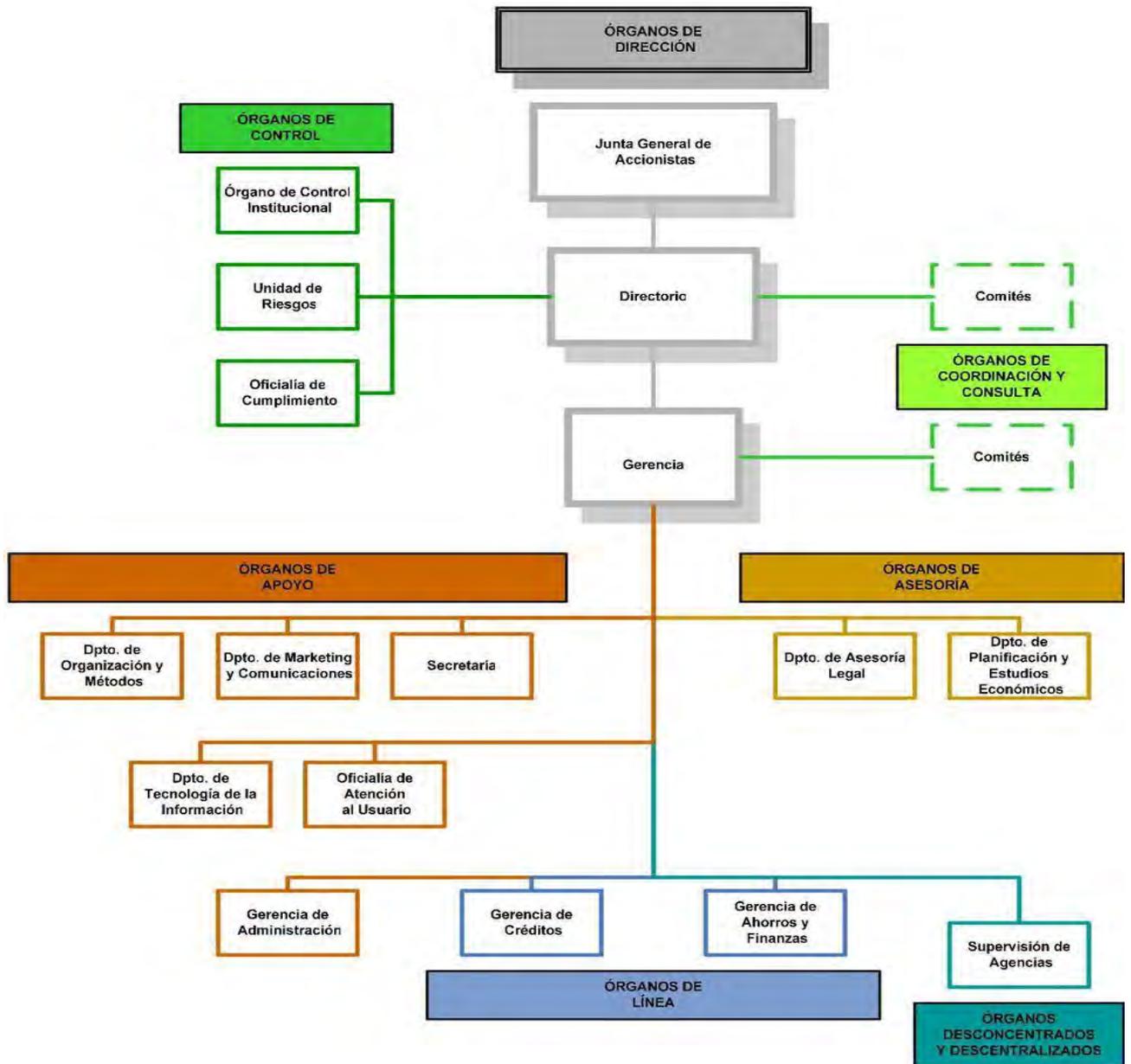
Finalmente, obtuvimos la autorización de la Superintendencia de Banca Seguros y AFP para la implementación de Tarjetas de Crédito, convirtiéndonos en la primera Caja Municipal autorizada. (S.A., 2021, págs. 4-6)

1.2. CAPITAL SOCIAL.

Conforme al estatuto de la Caja Municipal EL CAPITAL SOCIAL DE LA SOCIEDAD ES DE S/ 439'963,847.00 (CUATROCIENTOS TREINTA Y NUEVE MILLONES NOVECIENTOS SESENTA Y TRES MIL OCHOCIENTOS CUARENTA Y SIETE); REPRESENTADO POR IGUAL NÚMERO DE ACCIONES DE UN VALOR NOMINAL DE S/ 1.00 (UN SOL).

1.3.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA CMAC CUSCO S.A.



1.3.1.- JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

La Caja Cusco tiene como único accionista a la Municipalidad Provincial del Cusco y de acuerdo a su regulación la Junta General de Accionistas está integrado por el Concejo Municipal del Cusco el alcalde y los Regidores.

1.3.2.- DIRECTORIO

Es el órgano de dirección que ejerce la representación institucional del mismo modo Formula y aprueba los lineamientos de política general.

No tiene facultades ejecutivas y son nombrados por el Concejo Provincial. (DS 157-90-EF, Art. 9)

1.3.2.1.- CONFORMACIÓN DEL DIRECTORIO

El Directorio de Caja Cusco, está integrada por 7 representantes (directores):

- 3 (Tres) representantes del Concejo Provincial (2 (dos) de mayoría, 1 (uno) de minoría).
- 1 (Uno) representante del Clero.
- 1 (Uno) representante de la Cámara de Comercio.
- 1 (Uno) representante de los microempresarios.
- 1 (Un0) representante de COFIDE.

1.3.3.- GERENCIA MANCOMUNADA

La Caja Cusco tiene una Gerencia Mancomunada la cual está integrada por (3) tres gerencias centrales:

- Gerencia Central de Negocios.
- Gerencia Central de Administración, y
- Gerencia Central de Operaciones y Finanzas.

Estas Gerencias actúan juntas y son responsables de la marcha administrativa, económica y financiera de la empresa y ejercen su representación legal.

1.4.- MISION Y VISION

VISION

“Ser la Caja Municipal más innovadora y sostenible satisfaciendo las necesidades de los peruanos con amabilidad y rapidez”

Misión:

“Impulsamos el crecimiento de los peruanos brindando soluciones financieras innovadoras”

1.5.- PROPOSITO.

“Contribuir con el progreso de los emprendedores del Perú”

1.6.- MANUAL DE ORGANIZACIONES Y FUNCIONES (GENERICO)

Caja Cusco cuenta con Manual de Organización y Funciones conforme a los puestos identificando Unidades Orgánicas, los puestos, misión de puestos, dependencias jerárquicas de manera Lineal y Funcional del mismo modo los puestos que supervisan las funciones y cumplimiento de normativa vigente.

Caja Cusco establece responsabilidades establecidos en el código de conducta y ética organizacional que van de la mano con el Reglamento Interno de Trabajo y la Normativa Interna relacionada con la Gestión Integral de Riesgos, sistema de alertas, Prevención de Fraude, Prevención de Lavado de Activos y del Financiamiento del Terrorismo, Gestión de Continuidad del Negocio y Seguridad de la Información, Conducta de Mercado, Tratamiento de Datos Personales y otros documentos normativos vigentes, aplicables a su puesto de trabajo.

1.7.- MANUAL DE ORGANIZACIONES Y FUNCIONES (ESPECIFICO)

Dentro de las funciones establecidas para Coordinadores de Crédito se establece ámbito de aplicación en las unidades orgánicas, dependencias y puestos que supervisan del mismo modo funciones tomando en cuenta lo siguiente:

UNIDAD ORGANICA	Gerencia de Créditos
TITULO DEL PUESTO	Coordinador del Créditos
NOMBRE DEL PUESTO AN TERIOR	Administrador de Agencia
DPENDENCIA JERARQUICA LINEAL	Gerente Regional
DEPENDENCIA JERARQUICA FUNCIONAL	Gerente Regional

PUESTO QUE SUPERVISA	Analistas de Créditos
----------------------	-----------------------

ORGANIGRAMA	MISION DEL PUESTO
 <pre> graph LR A[ADMINISTRACION] --- B[COORDINACION DE CREDITOS] B --- C[ANALISTAS DE CREDITOS] </pre>	<p>Controlar y planificar las actividades y tareas del personal para cumplir con los objetivos, siempre teniendo en cuenta las políticas y normas internas para el logro de los objetivos de la CAJA CUSCO S.A.</p>

FUNCIONES DEL PUESTO:

RESPONSABILIDADES	FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear, evaluar y supervisar la labor diaria de los Analistas de Créditos, así como el cumplimiento de metas para el logro de objetivos de la Agencia. • Supervisar y controlar las visitas realizadas por los Analistas a los clientes en las diferentes etapas de mora para gestionar una recuperación efectiva y oportuna. • Evaluar resultados de productividad de Analistas para proponer estrategias de mejora. • Programar y dirigir campañas de promoción en las zonas de influencia de su Agencia de manera mensual, para la colocación de créditos. • Capacitar, formar y dar soporte a los Analistas de Crédito a su cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar y evaluar las propuestas de otorgamiento de Créditos, en base a las políticas y normativa interna, así como verificar siempre la consistencia de información en físico y en el sistema informático de acuerdo a su nivel de aprobación • Verificar la consistencia de la información contenida en el expediente y realizar visitas a clientes según normativa vigente. • Realizar filtros de clientes activos, inactivos y potenciales clientes, para revisar su calificación y distribuirlos a los analistas para que realicen la captación de créditos. • Analizar en forma mensual los resultados globales de colocación y el grado de cumplimiento de metas a su gestión y de los Analistas de Créditos a su cargo e informar los

	<p>resultados al Administrador de Agencia/ Oficina Especial.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los Analistas en temas de policías y procedimientos de Créditos para la correcta y oportuna aplicación de la normativa interna, así como en técnicas de ventas, coaching de personal y otros, informando los resultados. • Administrar los riesgos relacionados con el logro de objetivos de su gerencia, jefatura o dependencia a cargo, asegurando la solidez entre los niveles de tolerancia al riesgo y las operaciones dirigidas a su ámbito de acción; así como asumir los resultados de la gestión de riesgos correspondientes a su gerencia, jefatura, área o unidad. • Planificar, dirigir y controlar las labores del personal a su cargo y colaborar con mantener un buen clima laboral orientado al logro de objetivos en la empresa. • Cumplir las disposiciones contenidas en el código de conducta y Ética Organizacional de la CAJA CUSCO S.A., Reglamento Interno de Trabajo y la normativa interna relacionada con la Gestión integral
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar seguimiento del avance de metas de los créditos establecidos para el logro de objetivos de la Agencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar seguimiento del avance de metas de créditos y calidad de cartera para el cumplimiento de objetivos de la CAJA CUSCO S.A.

1.8.- TIPOS DE CRÉDITOS OTORGADOS POR LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO CUSCO S.A.

1. CLASIFICACIÓN DEL CRÉDITO SEGÚN:

RESOLUCIÓN S.B.S. N.º 11356 - 2008

1.1. CRÉDITOS CORPORATIVOS

Son aquellos créditos otorgados a personas jurídicas que, de acuerdo con los estados financieros anuales auditados más recientes del deudor, han registrado un nivel de ventas anuales superior a S/200 millones en los dos últimos años. Los créditos no serán considerados en esta categoría si el deudor no tiene estados financieros auditados.

Adicionalmente se consideran como créditos corporativos a los:

- Créditos soberanos.
- Créditos concedidos a bancos multilaterales de desarrollo.
- Créditos a entidades del sector público.
- Créditos a intermediarios de valores.
- Créditos a empresas del Sistema Financiero.
- Créditos a los patrimonios autónomos de seguro de crédito y a fondos de garantía constituidos conforme a Ley.

1.2. CRÉDITOS A GRANDES EMPRESAS

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

- a) 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.
- b) El deudor ha mantenido en el último año emisiones vigentes 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 dos (02) años consecutivos, los créditos del deudor deberán reclasificarse como créditos corporativos, siempre que se cuente con estados financieros anuales auditados. Asimismo, 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 no mayor a S/20 millones durante dos (2) años consecutivos, los créditos deberán reclasificarse como créditos a medianas empresas, a pequeñas empresas o a microempresas, según corresponda, en función del nivel de endeudamiento total en el Sistema Financiero en los últimos seis (6) meses. (<https://www.sbs.gob.pe>)

1.3. CRÉDITOS A MEDIANAS EMPRESAS

Son aquellos préstamos que se otorgan a personas jurídicas que no han tenido un endeudamiento total en el Sistema Financiero superior a S/300,000 en los últimos seis (6) meses y no cumplen con los requisitos para ser considerados préstamos corporativos o a grandes empresas.

Los créditos del deudor serán reclasificados como créditos a grandes empresas o corporativos, según corresponda, si las ventas anuales del deudor superan los 20 millones en dos años consecutivos o si el deudor ha emitido alguna emisión en el mercado de capitales. Además, si la cantidad total de deuda del deudor en el Sistema Financiero disminuye por seis (6) meses consecutivos a un nivel no superior a S/300,000, los préstamos serán clasificados como préstamos a pequeñas empresas o microempresas, dependiendo del nivel de deuda.

Los créditos otorgados a personas naturales que han tenido un endeudamiento total en el Sistema Financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) superior a S/ 300,000 en los últimos seis (6) meses se consideran medianas empresas. Sin embargo, siempre que una parte de dicho endeudamiento corresponda a créditos a pequeñas empresas o microempresas, se clasificarán como créditos de consumo.

1.4. 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 pero no mayor a S/ 300,000 en los últimos seis (6) meses. (<https://www.sbs.gob.pe>)

1.5. CRÉDITOS A MICROEMPRESAS

Son créditos otorgados a personas naturales o jurídicas para financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, siempre que su endeudamiento total en el Sistema Financiero (sin incluir créditos hipotecarios para vivienda) no haya sido superior a S/. 20,000 en los últimos seis (6) meses.

Si el deudor tiene más de S/20,000 en deuda en el Sistema Financiero (sin incluir créditos hipotecarios para vivienda) durante seis (6) meses consecutivos, los créditos serán reclasificados al tipo de crédito correspondiente, según el nivel de deuda.

1.6. 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.

En caso 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 (6) meses consecutivos, los créditos deberán ser reclasificados como créditos a medianas empresas.

1.7. CRÉDITOS DE CONSUMO NO REVOLVENTE

Son créditos no revolventes otorgados a personas naturales para pagar bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad comercial.

Los préstamos se clasificarán como préstamos a medianas empresas si el deudor tiene otros préstamos a microempresas o pequeñas empresas y tiene un total de endeudamiento en el Sistema Financiero superior a S/300,000 durante seis (6) meses consecutivos.

Los préstamos a personas naturales que solo tienen préstamos de consumo (revolventes y/o no revolventes) y préstamos hipotecarios para vivienda no se ven afectados por lo mencionado anteriormente; estos préstamos deben continuar siendo clasificados como préstamos de consumo (revolventes y/o no revolventes) y préstamos hipotecarios para vivienda, según corresponda.

CRÉDITOS HIPOTECARIOS PARA VIVIENDA

Son préstamos que se otorgan a personas naturales para la adquisición, construcción, renovación, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de viviendas propias, siempre que estas hipotecas estén debidamente inscritas. Estos préstamos pueden otorgarse a

través del sistema tradicional de préstamos hipotecarios, letras hipotecarias o cualquier otro sistema similar.

Se incluyen también en esta categoría los créditos para la adquisición o construcción de casas propias que, a la fecha de la operación, no pueden constituir hipotecas individualizadas derivadas del crédito otorgado, ya que son bienes futuros, en proceso de independización o en proceso de inscripción de dominio. (<https://www.sbs.gob.pe>)

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.3.- CREACION DE LAS CAJAS MUNICIPALES.

AMBITO NORMATIVO Y JURISDICCION DE LAS CAJAS MUNICIPALES (Decretos Supremos N°s. 191-86-EF y 225-87-EF)

El Decreto establece las reglas para el funcionamiento de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) en todo el país, excepto en el área metropolitana de Lima y Callao. Estas CMAC son empresas con personería jurídica propia de derecho público y tienen autonomía económica, financiera y administrativa, con las limitaciones que establece la presente norma.

El ámbito jurisdiccional de las CMAC está delimitado por la demarcación política del Consejo Provincial donde opere cada una de las Cajas.

La creación de una CMAC se lleva a cabo siguiendo los procedimientos establecidos por la Superintendencia de Banca y Seguros.

CONTROL, SUPERVISION Y REGULACION

La Superintendencia de Banca y Seguros y el Banco Central de Reserva del Perú regularán y supervisarán las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito.

CAPITAL Y RESERVAS

El capital mínimo pagado para el establecimiento y funcionamiento de una CMAC será de cien Unidades Impositivas Tributarias. (art, 4 - **Decretos Supremos N°s. 191-86-EF y 225-87-EF**)

En cada año, las CMAC deben invertir una cantidad que no sea inferior a la desvalorización de su patrimonio en términos reales causada por la inflación, según el Índice de Precios al Consumidor de Lima Metropolitana, calculado por el Instituto Nacional de Estadística. Si la Caja

no puede pagar completamente el monto establecido en el presente artículo, se compensará la diferencia con aportes del Consejo Provincial correspondiente.

OPERACIONES

Las CMAC podrán realizar las siguientes operaciones:

- a) Otorgar préstamos pignoratícios.
- b) Conceder certificados técnicos de valorización de joyas.
- c) Si el otorgamiento de crédito generado por las prendas no es honrado deberán ser rematadas.
- d) Recibir depósitos de ahorro y a cuentas a plazo o flexibles
- e) Efectuar diversos servicios de caja (recaudación) y tesorería
- f) otorgar préstamos a la micro, pequeña empresa y otros tipos de préstamos.
- g) Administrar dinero de entidades nacionales o extranjeras en un fideicomiso según un Reglamento.
- h) Recibir préstamos y líneas de crédito del BCR del Perú y de otras entidades financieras nacionales o extranjeras.
- i) Realizar otras inversiones financieras temporales y/o sostenidas en el tiempo;
- j) Realizar operaciones de intercambio de divisas con la aprobación del BCR del Perú,

Las actividades de las CMAC están sujetas a las siguientes limitaciones:

La cobertura de cada crédito pignoratício no puede superar el 60% del valor de tasación del bien pignorado.

La Superintendencia de Banca y Seguros puede modificar los límites porcentuales establecidos en el presente artículo a solicitud de una CMAC mediante una resolución justificada. La Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito debe ser contactada antes de solicitar una CMAC, que evaluará la solicitud.

ORGANOS DE GOBIERNO

Los órganos de gobierno de las CMAC son:

- El Directorio y
- La Gerencia.

El Directorio no tiene poder ejecutivo y representa institucionalmente a las CMAC. Se encarga de las siguientes funciones:

- Formular y aprobar los lineamientos de política general de las cajas mencionadas,
- Supervisar su ejecución y
- Aprobar su Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas anual.

Además, no tiene facultades ejecutivas.

El Directorio de una CMAC estará conformado de la siguiente manera:

Al comienzo de sus operaciones deberá de:

- Consta de tres integrantes de la siguiente manera:
Un alcalde, un representante del clero y otro del BCR del Perú, de COFIDE o del Banco de la Nación, conforme se presenta el momento

Después de la ampliación de sus operaciones a la captación de depósitos de ahorro, deberá ser:

- Cinco integrantes, distribuidos de la Sgte. manera:
- Incluyendo a los tres mencionados anteriormente, un regidor como representante de la minoría del Consejo Provincial y un representante de una asociación similar o equivalente.

Cuando inicie sus operaciones de crédito diferentes al pignoraticio, estará representado por:

- Siete miembros, fuera de los anteriores incrementar a dos más, que podrían ser otro regidor y un representante de los pequeños comerciantes o productores.

El Consejo Municipal nombrará a todos los miembros del Directorio por un año para los regidores y por dos años para los demás, con la posibilidad de ser reelectos en sus cargos.

El presidente del Directorio representa institucionalmente a la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del mismo modo dirige sus reuniones, teniendo derecho al voto y realizando las acciones que le otorgue el Directorio.

La Gerencia será el representante legal de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, siendo los únicos responsables ejecutivos de la adecuada marcha económica y administrativa.

La Gerencia estará organizada por dos o tres personas designadas por el Directorio y deben trabajar juntas.

Los funcionarios de la Gerencia están autorizados a trabajar de manera organizada para llevar con esa gestión a la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, siendo responsables de sus decisiones y actos.

Los gerentes desarrollarán sus funciones conforme lo establecido dentro de sus funciones dentro del Organigrama de la CMAC, y asumirán la responsabilidad ya establecida.

Los Gerentes serán designados por un periodo de cuatro años y tendrán en conjunto y de manera colegiada la responsabilidad de planear coordinar las actividades administrativas, operativas, financieras y crediticias de la CMAC, así como de resolver los asuntos que le sean delegados por el Directorio. La Gerencia deberá reunirse cada semana.

El personal de las CMAC está sujeto al régimen laboral de la actividad privada.

FEDERACION PERUANA DE CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CREDITO.

La Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCNAC) tiene personería jurídica no estatal de derecho público, está dotada de autonomía económica, financiera y administrativa y está encargada de coordinar las actividades de todos sus miembros a nivel nacional y representarlos a nivel de los diferentes organismos nacionales e internacionales. (art- 20 Decretos Supremos N °. 191-86-EF del 14 de junio de 1986)

La FEPCMAC ésta integrada por todas las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del país, quienes participan en sus órganos de gobierno, en el uso de sus servicios y aportan al sostenimiento de la FEPCMAC del modo como lo señala su Estatuto. (art- 20 Decretos Supremos N °. 191-86-EF del 14 de junio de 1986)

La Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito tendrá su sede en la ciudad de Lima.

La FEPCMAC se encuentra bajo supervisión y control de la Superintendencia de Banca y Seguros.

CAPITULO III

3.1.- DIAGNOSTICO DEL AREA DE CREDITOS CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO CUSCO. AGENCIA IZCUCHACA.

DE MI FUNCION COMO COORDINADOR DE CREDITOS Y LA EXPERIENCIA COMO ANALISTA DE CREDITOS.

Como coordinador de Créditos estoy desempeñando mis funciones contribuyendo al crecimiento sostenido de mi institución y de la agencia donde vengo laborando del mismo modo la practica constante de las actividades como promoción, evaluación. colocación y recuperación

de créditos con los analistas ha hecho que los conocimientos se vayan incrementando no solo en mi persona sino construyendo una base fuerte para la mejora de las políticas, normas aplicadas en el otorgamiento de los créditos basados no solo en las normas dispuestas por la SBS y los entes supervisores sino también a la nueva coyuntura social política y tecnológica que venimos atravesando.

La labor de coordinador se basa en el control y seguimiento del cumplimiento estricto de las normas aplicadas para el otorgamiento de los créditos al público en general en sus diferentes formas y productos, asesorar en la correcta forma de determinar la capacidad y voluntad de pago de los clientes, en esta labor estamos trabajando con un grupo de 10 analistas a mi cargo con un total de 300 clientes en promedio por cada uno de ellos con un saldo total de colocaciones de S/ 30 000 000.00 aprox. Del mismo modo controlar los índices de morosidad en dichas carteras por debajo del 3% controlando el deterioro de las calificaciones de los clientes aplicando las estrategias establecidas de nuestra institución que son Contención y Liberación para evitar provisiones para nuestra institución, este manejo nos está permitiendo contribuir con los indicadores de nuestra institución para ser unas de las 3 mejores Cajas Municipales.

Con respecto a los comités de créditos donde los analistas presentan las solicitudes de créditos de los clientes se trabaja de manera objetiva, fortaleciendo y enriqueciendo dicho comité cumpliendo los lineamientos establecidos por nuestro RGC vigente y las experiencias que tienen los analistas más antiguos en dichas actividades, este fortalecimiento es principalmente para mejorar la admisión de nuevos clientes a la caja y que estos sean emprendedores que vayan creciendo y que no se deterioren en el tiempo por temas de sobrestimación de ingresos y/o sobreendeudamiento, el nivel de aprobación de los créditos que está vigente para mi puesto es desde S/ 300 a S/30000 soles, básicamente créditos dentro de la cartera minorista a micro empresarios contando con una gama de diferentes productos y cada uno de ellos con condiciones que se adaptan básicamente a la zona de influencia dónde venimos operando que es la zona de Izcuchaca- Anta, zona totalmente agrícola, ganadera con actividades complementarias, la peculiaridad está en la determinación de ingresos acercándonos lo más real posible a la estimación de esos ingresos conforme a la periodicidad de cosechas es por eso que nuestras campañas más importantes están dadas en periodos bimensuales, trimestrales, a cuatro meses incluso a un año repartidos en uno o dos pagos lo que nos enfrenta a un riesgo más alto ya que podría ser afectado por una mala producción por temas climáticos, en esa labor es donde tratamos de implementar la tecnología y metodología con la que contamos hoy en día usando fichas técnicas conforme a la actividad que realiza el cliente que pueden ser cultivo de maíz, papa, avena y/o cebada etc.

**MATRIZ FODA DEL AREA DE CREDITOS CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO CAJA CUSCO
S.A. AGENCIA IZCUCHACA**

FORTALEZA	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento sostenido en el mercado de influencia. • Fortalecimiento institucional con el posicionamiento de la marca CAJA CUSCO. • Gestión adecuada de Rentabilidad. • Personal competitivo y bien capacitado • Buen clima laboral • Lealtad de los clientes • Productos adaptados a sus necesidades y al flujo de sus ingresos • Estabilidad laboral • Gestión adecuada en barridos de mora (estrategia Contención y Liberación) • Adecuada línea de carrera. • Cultura de valores basados en la ética. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de mantenimiento de equipos. • Limitada infraestructura • Mejores diversificaciones de productos conforme a la situación en la que estamos. • Falta de canales adecuados de comunicación. • Malas políticas para retener talento interno. • Actualización de las herramientas para determinar costos conforme a la situación actual. • Utilización de los planes estratégicos Macro de la empresa en nuestra agencia. • Falta de programa de administración de clientes conforme a sus perfiles. • Inclusión de recursos humanos nuevos con bajo nivel de capacitación. • Constantes perdidas de sistema y de servicio eléctrico. • Inadecuado control de expedientes
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Demanda de servicios y productos para la Pequeña Empresa. • Tendencia a crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia. • Pérdida de clientes exclusivos de la Caja Cusco.

<ul style="list-style-type: none"> • Recuperación del PBI a niveles que permita seguir fortaleciendo nuestro crecimiento. • Ubicaciones cercanas de mercados potenciales. • Empresas interesadas en el mercado. • Inversión pública. • Privatización. • Retiro de cooperativas del mercado lo que permite fortalecer nuestro mercado. • Condiciones de libre mercado. • Norma tributarias del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Débil estabilidad política. • Niveles de desempleo altos. • Promoción del Banco Agropecuario. • Sobreendeudamiento de los clientes por el incremento de la oferta crediticia. • Zona geográfica con clima inestable. • Huelgas, paralizaciones.
---	--

PROPUESTA PARA MEJORAR LA AREA DE CREDITOS DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO CUSCO S.A. – AGENCIA IZCUCHACA BASADO EN OBJETIVOS.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

Estos objetivos están basados en el análisis realizado a la Matriz FODA que hemos presentado:

- Objetivo de Fortalecimiento institucional (fortalecimiento marca Caja Cusco)
- ✓ Información permanente sobre logros, objetivos, noticias e innovaciones que como institución se viene haciendo.
- ✓ Demostrar la importancia y empatía con el público.
- ✓ Adaptación de los productos a la situación actual.
- ✓ Desarrollo de la presencia en línea de la marca Caja Cusco.
- Escuela de Capacitación- Formación de Analistas.
- ✓ Formar Analistas basado en nuestros objetivos Institucionales.
- ✓ Selección de personal con un nivel adecuado para desempeñar funciones con base de sus labores.

- Adecuada relación laboral.

- ✓ Estabilidad laboral
- ✓ Buen clima laboral
- ✓ Línea de carrera basado en meritocracia.

- Sistema e incorporación de tecnología informática.

- ✓ Mejoramiento de nuestro sistema que soporte las nuevas disposiciones implementadas.
- ✓ Capacitación constante del manejo y amenazas que sufrimos en el sistema.
- ✓ Adaptar nuestro sistema a la innovación tecnológica.
- ✓ Mejora de operaciones en línea.

- Identificación del personal:

- ✓ Identificación del personal con los objetivos estratégicos de nuestra institución.
- ✓ Cultura basada en valores y respeto.

OBJETIVOS INTERNOS:

Dentro de estos objetivos buscamos mejorar algunos ítems que fueron identificados:

- ✓ Innovación tecnológica acorde a los nuevos requerimientos de la situación que nos rodea.
- ✓ Identificar nuevos nichos de mercado que nos permita:
 - Ingresar a nuevos mercados con la apertura de nuevas agencias.
 - Ubicaciones estratégicas de nuestras agencias.
 - Promoción de todos los servicios que tenemos en la institución.

- ✓ Innovación con nuevos productos acorde a las necesidades de los clientes y el mercado lo que nos permitirá:
 - Apoyo del estado en las Mypes.
 - Nivelaciones de tasas para un mercado adecuado.

- Libre oferta y demanda en el mercado
- Creación de campañas que les permita a los clientes el financiamiento a sus necesidades.

- ✓ Operaciones, con el objetivo de prestar el servicio al cliente para que consiga satisfacer sus necesidades para:
 - Mejora de niveles de satisfacción del cliente
 - Desarrollo de la tecnología
 - Adaptación a la nueva innovación tecnológica
 - Orientación a los clientes en todos los canales de información con los que contamos.

- ✓ Procesos de promoción y colocación de nuestros productos para:
 - Mejorar la participación en el mercado.
 - Ganar clientes a la banca tradicional.
 - Productos adaptados a las zonas geográficas.

OBJETIVOS PARA LOS CLIENTES:

- ✓ Relación con el cliente, se tiene los siguientes objetivos:
 - Establecer vínculo personal con nuestros clientes.
 - Establecer la lealtad y exclusividad de nuestros clientes.
 - Orientación para un manejo del control de sus ingresos, así como orientar a su formalización.
 - Seguimiento a nuestros clientes.

- ✓ Imagen de nuestra empresa con la perspectiva del cliente:
 - reflejar confianza y solidez en el mercado-

- competitividad en tasas basadas en la Ley de la Usura.
- Diversificación de los productos conforme las últimas innovaciones tecnológicas.

OBJETIVOS FINANCIEROS:

- ✓ Incremento sostenido del patrimonio de la empresa para:
 - Establecer políticas que nos permita un crecimiento sostenido.
 - Estrategias basadas en la Gestión por Rentabilidad.
 - Capacidad de endeudamiento adecuado.
- ✓ Reducir costos operativos, basado en lo siguiente:
 - La reducción de pago de alquileres a través de la compra de locales propios.
 - Captación de recursos propios para manejar mejor nuestro fondeo-

INDICADORES ESTRATEGICOS.

- **INDICADORES DE ORGANIZACIÓN.**

OBJETIVOS	MEDICION / INDICADORES	ESTRATEGIA / ACCIONES
Fortalecimiento institucional	Satisfacción de los clientes / clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras en calidad de atención al cliente
Escuela de Capacitación	Cursos de Capacitación / personas	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar capacitaciones constantes. • Implementar escuela de formación de analistas.
Adecuada relación laboral	Estabilidad laboral en función a renovación de contratos	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en condiciones laborales.

		<ul style="list-style-type: none"> • Concientización del personal sobre su participación en la empresa.
Sistema e incorporación de tecnología informática	Porcentaje de Innovación Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de software.
Identificación del personal	Interés en el Desarrollo profesional.	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión de valores institucionales. • Incorporación del personal.

- **INDICADORES INTERNOS**

OBJETIVOS	MEDICION / INDICADORES	ESTRATEGIA / ACCIONES
Innovación tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tasa de éxito de la innovación. ✓ Propuestas de proyectos de innovación. 	
Identificar nuevos nichos de mercado que nos permita	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfacción de necesidades de clientes nuevos. ✓ Perfilar a los clientes y características. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de estudios de mercado. • Encuesta de necesidades por sectores a clientes
Innovación con nuevos productos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tasa clave de rendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de áreas de implementación de nuevos productos
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tasa de eficiencia en el tiempo. 	

	✓ Tasa de automatización de gestión de operaciones.	
Procesos de promoción y colocación de nuestros productos	✓ Participación en mercado de productos activos. ✓ Participación en mercado de productos pasivos.	

• **METAS E INDICADORES DEL CLIENTE**

OBJETIVOS	MEDICION / INDICADORES	ESTRATEGIAS / ACTIVIDADES
Establecer Vínculo personal con nuestro cliente	Encuestas de Calidad y satisfacción del Cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de políticas de calidad de atención. • Implementar protocolos de calidad.
Establecer la lealtad de nuestros clientes.	Políticas preferenciales a los clientes exclusivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Trato preferencial a nuestros clientes exclusivos
Orientación en el manejo de registros de los ingresos de los clientes y de la formalización tributaria.	Metodología de Registro y control de ingresos.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones para implementar registro de ingresos. • Capacitaciones acerca del manejo tributario.
Reflejar confianza y solides en el mercado.	Mediciones de participación en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Abarcar más nichos de mercado en comunidades y zonas productivas aun no

		visitadas y consolidar la marca.
Competitividad en las tasas basadas en la Ley de la Usura.	Reportes de rentabilidad en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> Mantener las tasas dando calidad y rapidez en la atención.
Diversificación de los productos conforme las últimas innovaciones tecnológicas.	Estadísticas de la Competencia.	<ul style="list-style-type: none"> Promover los diferentes productos en las zonas donde se requiere.

- METAS E INDICADORES FINANCIEROS.**

OBJETIVOS	MEDICION / INDICADORES	ESTRATEGIAS / ACTIVIDADES
Establecer políticas que nos permita un crecimiento sostenido.	Indicadores de participación en la Banca no Minorista.	<ul style="list-style-type: none"> Controles en la admisión de nuevos clientes. Aplicación de metodologías de evaluación con mejores criterios.
Establecer la Gestión por Rentabilidad.	Indicadores de rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> Concientizar al personal la importancia y aplicación de la estrategia de gestión por rentabilidad.
Reducción de gastos administrativos en alquileres.	Registro de gastos administrativos.	<ul style="list-style-type: none"> La reducción de pago de alquileres a través de la compra de locales propios.
Mejorar el fondeo.	Reportes de gastos por captaciones.	<ul style="list-style-type: none"> Captación de recursos propios

		para manejar mejor nuestro fondeo.
--	--	---------------------------------------

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Del análisis y evaluación se concluye que en la actualidad estamos afrontando un alto índice de morosidad, deterioro de cartera por diferentes causas que pueden ser sobreendeudamiento, malas condiciones de aceptación a nuevos clientes, bajo nivel de cruce de información que nos permita determinar la real capacidad de pago de los clientes del mismo modo la actual cultura crediticia de los clientes al contar con mala información que solo les lleva a mal calificarse en el sistema financiero y ya no ser sujetos de crédito perjudicando a nuestra institución en provisiones y ellos mismos al no acceder a más créditos.
2. A consecuencia de la competencia existente la CAJA MUNICIPLA DE AHORRO Y CREDITO CUSCO en sus diferentes agencias a nivel nacional ha adoptado políticas flexibles en el otorgamiento de crédito dando las facilidades para acceder a créditos sin realizar los cruces establecidos anteriormente para determinar adecuadamente las capacidad de endeudamiento lo que ha generado un deterioro en la cartera afectando nuestra rentabilidad ya que la mala calificación nos está afectando en las provisiones que se tienen que hacer y restando en las utilidades del ejercicio del año.
3. La CAJA MUNICIPLA DE AHORRO Y CREDITO CUSCO ha incursionado en el otorgamiento de créditos a la banca no minorista distorsionando su participación y disminuyendo la participación en los créditos a empresarios pequeños.

RECOMENDACIONES

1. La **CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO CUSCO** mediante su Gerencia Comercial, Gerencia de Negocios juntamente con otras áreas deben de implementar políticas que permita acceder a un mejor control de los índices de morosidad ya sea por tramos es decir manejo de Indicadores de Mora Temprana, créditos sin garantía con respaldo patrimonial, créditos que fueron otorgados con excepciones entre otros lo que permitirá tomar medidas correctivas oportunas para mejorar esos índices de morosidad.
2. La **CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO CUSCO** siempre se ha caracterizado por tener una escuela de formación de Analistas no de simples tramitadores, buena practica que se ha ido perdiendo debido al reclutamiento de nuevo personal por experiencia y referencias lo que ha dejado de lado dicha escuela, en tal sentido se recomienda que la Caja Cusco debería implementar nuevamente la Escuela de Formación de Analistas para de esta manera cultivar el buen criterio en la admisión de los clientes con base sólida.
3. Ahora a raíz de la situación que se viene afrontando a nivel nacional La Caja Cusco deberá implementar políticas de recuperación mas agresivas que les permita recuperar créditos que llegaron a ser considerados como irrecuperables, cartera vencida entre otros.
4. Del mismo modo La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco deberá hacer campañas de identificación del personal con el objetivo común que es consolidar la institución como una de las mejores Cajas Municipales.

BIBLIOGRAFIA.

BIBLIOGRAFIA FISICA Y EN LINEA

1. <http://www.cmac-cusco.com.pe/>
2. TEXTO CONCORDADO DE LA LEY GENERAL DEL SISTEMA FINANCIERO Y DEL SISTEMA DE SEGUROS Y ORGÁNICA DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS - LEY N.º 26702.
3. RESOLUCIÓN S.B.S. N.º 11356 – 2008.
4. Decreto Ley N.º 23039 se autorizó la creación de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito CMAC.
5. Pagina oficial Caja Cusco – Intranet.

ANEXOS

GLOSARIO DE TERMINOS

- **Activo Total:** Agrupa las cuentas representativas de fondos disponibles, los créditos concedidos a clientes y a empresas y derechos que se espera sean o puedan ser convertidos en efectivo, las inversiones en valores y títulos, los bienes y derechos destinados a permanecer en la empresa y los gastos pagados por adelantado.
- **Cajeros Automáticos:** Dispositivos electrónicos que permiten a los usuarios realizar diversas operaciones y servicios mediante la utilización de tarjetas de crédito y/o débito.
- **Capital Social:** Comprende el capital pagado, el capital suscrito, el componente patrimonial de los instrumentos financieros compuestos, y las suscripciones pendientes de pago menos las acciones de tesorería. El capital pagado constituye la acumulación de los aportes de los accionistas, incluyendo las reinversiones de utilidades, capitalización de reservas y otras, representado por acciones nominativas debidamente suscritas.
- **Cartera Atrasada:** Créditos directos que no han sido cancelados o amortizados en la fecha de vencimiento y que se encuentran en situación de vencidos o en cobranza judicial.
- **Cartera de Alto Riesgo:** Es la suma de los créditos reestructurados, refinanciados, vencidos y en cobranza judicial.
- **Cartera Pesada:** Corresponde a los créditos directos e indirectos con calificaciones crediticias del deudor de deficiente, dudoso y pérdida.
- **Créditos Castigados:** Créditos clasificados como pérdida, íntegramente provisionados, que han sido retirados de los balances de las empresas. Para castigar un crédito, debe existir evidencia real de su irrecuperabilidad o debe ser por un monto que no justifique iniciar acción judicial o arbitral.
- **Créditos en Categoría Normal:** En el caso de los créditos corporativos, a grandes empresas y a medianas empresas, corresponde a los créditos de los deudores que presentan una situación financiera líquida, con bajo nivel de endeudamiento patrimonial y adecuada estructura del mismo con relación a su capacidad de generar utilidades; y cumplen puntualmente con el pago de sus obligaciones. En el caso de los créditos a pequeñas empresas, a microempresas y de consumo, corresponde a los créditos de los deudores que vienen cumpliendo con el pago de sus cuotas de acuerdo a lo convenido o con un atraso de hasta 8 días calendario. En los créditos hipotecarios para vivienda, corresponde a los créditos de los deudores que vienen cumpliendo con el pago de acuerdo a lo convenido o con un atraso de hasta 30 días calendario.

- **Créditos en Categoría CPP (Con Problemas Potenciales):** En el caso de los créditos corporativos, a grandes empresas y a medianas empresas corresponde a los créditos de los deudores que presentan una buena situación financiera y rentabilidad, con moderado endeudamiento patrimonial y adecuado flujo de caja para el pago de las deudas por capital e intereses, aunque su flujo de caja, en los próximos doce meses podría debilitarse para afrontar los pagos; o registran incumplimientos ocasionales en el pago de sus créditos que no exceden los 60 días calendario. En el caso de los créditos a pequeñas empresas, a microempresas y de consumo, corresponde a los créditos de los deudores que registran atraso en el pago entre 9 y 30 días calendario. En los créditos hipotecarios para vivienda, corresponde a los créditos de los deudores que muestran atraso entre 31 y 60 días calendario.
- **Créditos en Categoría Deficiente:** En el caso de los créditos corporativos, a grandes empresas y a medianas empresas comprende los créditos de los deudores que presentan una situación financiera débil y un flujo de caja que no le permite atender el pago de la totalidad del capital e intereses de las deudas, cuya proyección del flujo de caja no muestra mejoría en el tiempo y presenta alta sensibilidad a cambios en variables significativas, y que muestran una escasa capacidad de generar utilidades; o registran atraso en el pago de sus créditos entre 61 y 120 días calendario. En el caso de los créditos a pequeñas empresas, a microempresas y de consumo se consideran los créditos a los deudores que registran atraso en el pago entre 31 y 60 días calendario. En los créditos hipotecarios para vivienda, corresponde a los créditos de los deudores que muestran atraso en el pago de sus créditos entre 61 y 120 días calendario.
- **Créditos en Categoría Dudoso:** En el caso de los créditos corporativos, a grandes empresas y a medianas empresas comprende los créditos de los deudores que presentan un flujo de caja insuficiente, no alcanzando a cubrir el pago de capital ni de intereses, y que muestran una situación financiera crítica con un alto nivel de endeudamiento patrimonial; o que registran atrasos entre 121 y 365 días calendario. En el caso de los créditos a pequeñas empresas, a microempresas y de consumo se consideran los créditos de los deudores que registran atraso en el pago de 61 a 120 días calendario, mientras que en los créditos hipotecarios para vivienda corresponde a los créditos de los deudores que muestran atraso entre 121 y 365 días calendario.
- **Créditos en Categoría Pérdida:** En el caso de los créditos corporativos, a grandes empresas y a medianas empresas comprende los créditos de los deudores que presentan un flujo de caja que no alcanza a cubrir sus costos, se encuentran en

suspensión de pagos, en estado de insolvencia decretada; o registran atrasos mayores a 365 días calendario. En el caso de los créditos a pequeñas empresas, a microempresas y de consumo considera los créditos de los deudores que presentan atraso en el pago mayor a 120 días calendario, mientras que en los créditos hipotecarios para vivienda comprende los créditos de los deudores que muestran más de 365 días calendario de atraso.

- **Créditos corporativos:** Créditos otorgados a personas jurídicas con ventas anuales mayores a S/. 200 millones en los dos últimos años, de acuerdo a los estados financieros anuales auditados más recientes. Adicionalmente, se consideran como corporativos a los créditos soberanos, a los créditos concedidos a bancos multilaterales de desarrollo, a entidades del sector público (incluyendo gobiernos locales y regionales), 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.
- **Créditos a grandes empresas:** Créditos otorgados a personas jurídicas con ventas anuales mayores a S/. 20 millones, pero no mayores a S/. 200 millones en los dos últimos años, o a deudores que hayan mantenido en el último año emisiones de instrumentos representativos de deuda en el mercado de capitales. **Créditos a medianas empresas:** Créditos otorgados a personas jurídicas que tienen un endeudamiento total en el sistema financiero (SF) superior a S/. 300 mil en los últimos seis meses y no cumplen con las características para ser considerados como corporativos o grandes empresas. Incluye también los créditos otorgados a personas naturales que tengan un endeudamiento total en el SF (sin incluir créditos hipotecarios para vivienda) superior a S/. 300 mil en los últimos seis meses, siempre que parte de dicho endeudamiento corresponda a pequeñas empresas o a microempresas.
- **Créditos a pequeñas empresas:** 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 créditos hipotecarios para vivienda) es superior a S/. 20 mil pero no mayor a S/. 300 mil en los últimos seis meses.
- **Créditos a microempresas:** Créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento en el sistema financiero (sin incluir créditos hipotecarios para vivienda) es no mayor a S/. 20 mil en los últimos seis meses. **Créditos de consumo:**

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

- **Créditos hipotecarios para vivienda:** 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. También incluyen los créditos para la adquisición o construcción de vivienda propia que, por tratarse de bienes futuros, bienes en proceso de independización o inscripción, no es posible constituir sobre ellos la hipoteca individualizada.
- **Garantías preferidas:** Son aquellas que reúnen todos los siguientes requisitos: i) se trata de dinero o de bienes que permiten su conversión en dinero, con el cual se puede cancelar la obligación garantizada, sin costos significativos; ii) cuenten con documentación legal adecuada; iii) no presenten obligaciones previas que pudieran disminuir su valor o de alguna manera impedir que la empresa acreedora adquiera clara titulación; y iv) su valor esté permanentemente actualizado.
- **Gastos de Administración:** Comprenden los gastos de personal, de directorio, por servicios recibidos de terceros, impuestos y contribuciones y gastos diversos de gestión incurridos, que se registran sobre una base acumulativa.
- **Ingresos Financieros:** Incluye las siguientes cuentas: Intereses por Disponible, Intereses y Comisiones por Fondos Interbancarios, Intereses por Inversiones, Intereses y Comisiones por Créditos, el saldo positivo de la diferencia entre ingresos y gastos por diferencia en cambio, el saldo positivo de la diferencia entre ingresos y gastos por productos financieros derivados, y otros ingresos financieros.
- **Pasivo Total:** Agrupa las cuentas que representan obligaciones contraídas por la empresa por operaciones normales del negocio derivadas de la captación de recursos del público en sus diversas modalidades, adeudados por créditos obtenidos, cuentas por pagar por diversos conceptos y por gastos incurridos, así como obligaciones con el Estado, con el personal y provisiones diversas. Comprende los rubros: obligaciones con el público, fondos interbancarios, depósitos de empresas del sistema financiero y organismos financieros internacionales, adeudos y obligaciones financieras a corto y largo plazo, cuentas por pagar, provisiones, valores, títulos y obligaciones en circulación y otros pasivos.
- **Patrimonio Contable:** Recursos propios de las empresas, constituido por la diferencia entre el activo y el pasivo. Comprende la inversión de los accionistas o asociados,

incluyendo las capitalizaciones de utilidades y excedentes, representado por acciones nominativas debidamente suscritas; el capital adicional que incluye las donaciones, primas de emisión y capital en trámite; así como las reservas, los ajustes al patrimonio o revaluación; los resultados acumulados y el resultado del ejercicio, netos de las pérdidas, si hubiera. No incluye el capital suscrito mientras no haya sido integrado al capital.

- **Provisiones de la Cartera de Créditos:** Corresponde a las provisiones constituidas sobre los créditos directos. Es la cuenta que ajusta el valor de la cartera de créditos en función de la clasificación de riesgo del deudor, el tipo de crédito y las garantías que lo respaldan.
- **Sector económico:** Agrupación de actividades económicas según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), Tercera Revisión, Naciones Unidas.